

GUIDE DES BONNES PRATIQUES

DE LA STRATÉGIE ALTERNANCE
AUX BONNES PRATIQUES OPÉRATIONNELLES

ÉDITO

L'alternance est l'une des voies les plus efficaces pour entrer dans la vie professionnelle, apprendre un métier et trouver sa place dans l'entreprise. Elle permet d'acquérir des compétences, bien sûr, mais aussi des savoir-faire, des savoir-être et ces codes professionnels que seule l'expérience en entreprise permet véritablement de transmettre.



Mais il faut rappeler une évidence : sans entreprise, il n'y a pas d'alternance.

Un contrat d'apprentissage ou de professionnalisation est avant tout un contrat de travail. Derrière chaque alternant, il y a donc une entreprise qui fait le choix de recruter, de former, de transmettre et de consacrer du temps à l'accompagnement d'un nouveau salarié.

Depuis plus de dix ans, avec les Pépites de l'alternance, le MEDEF valorise ces entreprises qui s'engagent et mettent en œuvre des pratiques exemplaires en faveur de l'alternance. Cette expérience nous a aussi appris qu'un recrutement réussi ne s'arrête pas à la signature du contrat.

Pour beaucoup de jeunes, l'alternance constitue la première véritable expérience du monde professionnel. Les premiers jours, les premières semaines, la qualité de l'accueil, la compréhension du poste, la relation avec le manager ou le maître d'apprentissage sont déterminants. Une intégration réussie se prépare.

C'est toute l'ambition de ce guide : accompagner concrètement les dirigeants et leurs équipes à chacune des étapes du parcours, depuis la définition du besoin et du poste jusqu'aux premières semaines dans l'entreprise, en passant par la sélection, le recrutement et la préparation de l'arrivée de l'alternant.

Ce guide est d'abord un guide conçu par et pour les entreprises. Il est le fruit des travaux menés par nos adhérents et par les membres des clubs des Pépites de l'alternance, qui réunissent, dans plus de dix régions, dirigeants, DRH, entreprises, CFA et partenaires de l'alternance. Les bonnes pratiques qui y sont présentées viennent du terrain et ont vocation à être immédiatement utilisables.

L'engagement du MEDEF est clair : continuer à promouvoir l'alternance, valoriser les entreprises qui s'y engagent et leur donner les outils pour en faire une réussite, pour l'entreprise comme pour l'alternant.

Car demain comme aujourd'hui, la réussite de l'alternance passera d'abord par les entreprises qui font le choix de donner sa chance à un jeune, de lui transmettre un métier et de l'accompagner vers l'emploi.

Patrick Martin,
Président du Mouvement des entreprises de France

PRÉAMBULE

L'alternance est aujourd'hui un levier essentiel pour répondre aux enjeux de recrutement, de transmission des compétences et d'insertion professionnelle. Pourtant, de nombreuses entreprises hésitent encore à franchir le pas ou s'interrogent sur les moyens d'améliorer leurs pratiques.

Ce guide est né de la volonté de partager des solutions concrètes et éprouvées. Il s'appuie sur les bonnes pratiques identifiées auprès des entreprises candidates au concours des Pépites de l'Alternance, organisé dans plusieurs régions de France, les cercles régionaux des pépites et les travaux des MEDEF territoriaux et régionaux.

Sa méthodologie repose sur une approche simple : partir des questions du questionnaire du concours et y associer les initiatives mises en œuvre par les entreprises participantes. Marque employeur, sourcing, recrutement, tutorat, intégration et suivi des alternants : chaque thématique est illustrée par des exemples inspirants, adaptables à toutes les structures.

L'ambition de ce guide est d'accompagner les entreprises qui souhaitent se lancer dans l'alternance et d'aider celles déjà engagées à renforcer la qualité de leurs pratiques. Nous sommes convaincus qu'une alternance réussie se construit avant tout grâce à l'engagement des femmes et des hommes qui la font vivre au quotidien.

Partie I

Comprendre l'alternance

1. L'ALTERNANCE : DÉFINITION ET PRINCIPES

L'alternance est un dispositif de formation qui repose sur un principe simple : alterner des temps en formation et des temps en entreprise.

L'alternant bénéficie d'un double statut : il est à la fois apprenant au sein d'un organisme de formation et salarié dans l'entreprise qui l'accueille. Ce modèle permet une montée en compétences concrète et progressive, directement en lien avec les besoins des entreprises.

L'alternance est accessible à tous les niveaux de qualification (du CAP au Bac+5 et au-delà), dans tous les secteurs d'activité et pour des publics variés : jeunes, salariés, adultes en reconversion, demandeurs d'emploi.

À RETENIR

L'alternance n'est pas réservée aux grandes entreprises ou à certains métiers. Elle est adaptable à toutes les structures, quels que soient leur taille ou leur secteur.

L'alternance : une opportunité stratégique pour les entreprises

Dans un contexte de tensions de recrutement, d'évolution rapide des compétences et de transformation des métiers, l'alternance s'impose aujourd'hui comme un levier incontournable. Elle permet de former des talents directement opérationnels, tout en contribuant à l'insertion professionnelle des jeunes et des personnes en reconversion. Pour les entreprises, il ne s'agit plus uniquement d'un engagement sociétal, mais bien d'une stratégie RH performante et durable.

2. LES DEUX TYPES DE CONTRATS

Il existe deux types de contrats : le contrat d'apprentissage et le contrat de professionnalisation. S'ils répondent à un même objectif – former en situation de travail – leur cadre juridique, leur public et leur logique d'utilisation diffèrent.

Critères	Le contrat d'apprentissage	Le contrat de professionnalisation
Objectif	Former un collaborateur à un métier en associant préparation d'un diplôme et acquisition de compétences en entreprise.	Répondre aux besoins de compétences de l'entreprise en permettant l'acquisition d'une qualification professionnelle reconnue.
Publics	Principalement les jeunes en formation initiale, avec des possibilités d'accès élargies selon les situations individuelles.	Les jeunes souhaitant compléter leur formation initiale, les demandeurs d'emploi et certains publics bénéficiant de dispositifs d'insertion.
Âge du public	16 à 29 ans révolus , sauf dérogations.	16-25 ans, demandeurs d'emploi de 26 ans et plus et à certains publics sans limite d'âge.
Quelles formations	Une formation préparant à un diplôme ou à un titre à finalité professionnelle enregistré au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP).	Une formation préparant à un diplôme ou titre enregistré au RNCP, à un certificat de qualification professionnelle (CQP) ou à une qualification reconnue par une convention collective de branche.

Durée de formation	De 6 à 36 mois Une durée liée au cycle de formation préparé, pouvant être adaptée au parcours et aux compétences déjà acquises par l'apprenti. Au minimum 25 % de la durée totale du contrat.	De 6 à 12 mois (jusqu'à 24 mois selon les branches professionnelles) Une durée adaptée à la qualification visée, au profil du bénéficiaire et aux dispositions de la branche professionnelle. Temps de formation compris entre 15 % et 25 % de la durée totale du contrat.
Aides mobilisables	- Prise en charge, totale ou partielle, de la formation par l'OPCO - Aides à l'embauche ou à l'accompagnement, selon les dispositifs en vigueur et les conditions d'éligibilité.	- Prise en charge de la formation par l'OPCO - Aides à l'embauche ou à l'accompagnement, selon les dispositifs en vigueur et les conditions d'éligibilité.
Rémunération	27 % à 100 % des minimums légaux et conventionnels selon âge et année de formation Une rémunération qui évolue selon l'âge et la progression dans le cycle de formation, dans le respect des minimums légaux et conventionnels applicables.	55 % à 100 % des minimums légaux et conventionnels selon âge Une rémunération déterminée selon l'âge et le niveau de qualification initiale, dans le respect des minimums légaux et conventionnels applicables.



À RETENIR

Le contrat d'apprentissage et le contrat de professionnalisation associent formation théorique et acquisition de compétences en situation de travail.

Ces contrats de travail répondent à des règles spécifiques, notamment en matière de rémunération, de temps de travail, de formation et d'accompagnement.

Pour en savoir plus sur le contrat d'apprentissage :



Pour en savoir plus sur le contrat de professionnalisation :



3. LE RÔLE DE L'OPCO (OPÉRATEUR DE COMPÉTENCES)

Lorsque l'on veut commencer un contrat en alternance, on se demande souvent « par où commencer », mais soyez rassuré, l'alternance s'inscrit dans un écosystème structuré qui vous accompagne.

Les OPCO sont des organismes agréés par l'État, chargés d'accompagner les entreprises dans le développement des compétences et le financement de la formation.



IDENTIFIER VOTRE OPCO

Chaque entreprise est affiliée à un OPCO – déterminé par sa branche professionnelle – pour financer leurs actions de formation.

➔ Pour connaître votre OPCO :

<https://quel-est-mon-opco.francecompetences.fr>

Les conseillers OPCO vous guident dès les premières réflexions – ne les contactez pas uniquement au moment de formaliser un contrat.



L'OPCO intervient à toutes les étapes du parcours :

- Financement formation : prise en charge totale ou partielle du coût de formation. Pour connaître les modalités de prise en charge, rapprochez-vous de votre OPCO.
- Sécurisation du contrat : vérification de la conformité, accompagnement à la mise en place et contrôle des conditions.
- Conseil et orientation : aide au choix du contrat adapté, identification des formations, mise en relation avec les organismes.
- Information sur les aides : information sur toutes les aides financières disponibles selon votre situation.
- Services complémentaires : outils GPEC, financement de la formation des maîtres d'apprentissage et des tuteurs.

4. POURQUOI RECRUTER EN ALTERNANCE ?

Recruter un alternant est souvent perçu comme un effort. En réalité, c'est un investissement stratégique et rentable à court, moyen et long terme.

➤ Un collaborateur formé à vos méthodes

L'alternant développe ses compétences dans votre environnement, avec vos outils et votre culture. À l'issue du contrat, il est immédiatement efficace et maîtrise vos process.

➤ Un levier puissant de fidélisation

Former un alternant, c'est créer un lien favorisant l'engagement. C'est investir dans la durée pour réduire les coûts liés à un nouveau recrutement.

➤ Un regard neuf et innovant

Les alternants apportent des compétences actualisées, un regard extérieur et contribuent à faire évoluer les pratiques professionnelles. C'est un levier d'innovation précieux en période de transformation.

➤ Un atout marque employeur

Accueillir des alternants témoigne d'un engagement envers la jeunesse et la formation. Cela renforce l'attractivité et construit une marque employeur cohérente et crédible.

➤ Une prise de risque limitée

L'alternance permet d'envisager une embauche en évaluant le collaborateur en conditions réelles sur un temps long. Elle permet ainsi de réduire les erreurs de recrutements parfois coûteuses.

➤ Un coût maîtrisé

Rémunération encadrée, exonérations de charges, formation financée, en totalité ou partiellement, par l'OPCO, aides à l'embauche. Le reste à charge est souvent limité, voire très faible la première année.



À RETENIR

L'alternance est l'un des rares dispositifs qui combine performance économique, sécurisation des recrutements et impact sociétal positif.

5. LES FREINS LES PLUS FRÉQUENTS... ET COMMENT LES DÉPASSER

Malgré ses avantages, certaines idées reçues persistent. Voici les freins les plus courants et la réalité qui y correspond :

Idée reçue	Réalité
✗ « C'est trop compliqué »	✓ Les démarches sont aujourd'hui simplifiées et pleinement accompagnées par les OPCO dès les premières questions.
✗ « Je n'ai pas le temps d'encadrer un alternant »	✓ Il existe des solutions simples et structurées pour réussir l'intégration, l'accompagnement ou encore favoriser l'autonomie.
✗ « Je ne suis pas sûr d'avoir des missions adaptées »	✓ L'alternance est justement faite pour construire des missions progressives, en cohérence avec le diplôme préparé.
✗ « C'est un coût supplémentaire »	✓ L'alternance est un investissement rentable pour l'entreprise. L'alternance bénéficie d'une prise en charge par l'OPCO, d'exonérations et d'aides. Elle permet aussi d'évaluer un futur collaborateur en conditions réelles avant une éventuelle embauche.
✗ « Je ne sais pas par où commencer »	✓ Ce guide vous propose une démarche simple et progressive, avec des bonnes pratiques et des outils directement mobilisables.

6. L'ACCUEIL D'UN ALTERNANT EN SITUATION DE HANDICAP

L'alternance est un levier d'insertion professionnelle adapté aux personnes en situation de handicap. Accueillir un alternant bénéficiant d'une Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé (RQTH) ne demande pas de compétences particulières, mais quelques repères simples et un accompagnement dédié, pouvant, selon les situations, être pris en charge par des acteurs externes.

► Un cadre adapté et facilité

Les personnes en situation de handicap peuvent conclure un contrat d'apprentissage sans limite d'âge supérieure (contrairement à la règle générale des 29 ans révolus), et la durée du contrat comme le temps de formation peuvent être aménagés en fonction des besoins de la personne. Le contrat de professionnalisation leur est également ouvert, sans restriction particulière.

► Des aides et un accompagnement renforcés

L'Agefiph, pour le secteur privé, et le FIPHFP, pour le secteur public, proposent des aides financières mobilisables par l'entreprise : aide à l'accueil, à l'intégration et à l'accompagnement, aide au tutorat, financement d'aménagements de poste ou d'équipements spécifiques. Des référents handicap peuvent vous accompagner. Présents dans les organismes de formation, les OPCO et certaines entreprises, ils facilitent vos démarches et les adaptations nécessaires.

► Les bons réflexes pour un accueil réussi

- ✓ Anticiper l'accompagnement en lien avec le CFA et, si besoin, l'Agefiph ou le FIPHFP.
- ✓ Sensibiliser l'équipe et le tuteur en amont de l'arrivée de l'alternant.
- ✓ Adapter si nécessaire le poste de travail, les horaires ou les supports pédagogiques.
- ✓ Identifier un interlocuteur dédié (référé handicap ou équivalent) pour répondre aux besoins ponctuels.
- ✓ Maintenir un dialogue régulier avec l'alternant sur ses besoins, dans le respect de sa confidentialité.

À RETENIR

Accueillir un alternant en situation de handicap, c'est avant tout adapter quelques repères – pas repenser tout un poste. Les dispositifs et aides existants couvrent l'essentiel des besoins d'adaptation, et les OPCO, le CFA, l'Agefiph et le FIPHFP sont là pour accompagner l'entreprise à chaque étape.

Partie 2

Bonnes pratiques et outils

DES BONNES PRATIQUES, DES OUTILS CONCRETS ET DES RETOURS TERRAIN.

Comment utiliser cette partie ?

Chaque bloc présente des pistes d'action de l'axe concerné, issues des retours d'expérience des contributeurs du guide. Vous trouverez également des **outils concrets** à saisir, et la section « **Testé et approuvé** » avec des exemples de pratique terrain d'entreprises mises en œuvres et les bénéfices associés.

1. MARQUE EMPLOYEUR

La marque employeur désigne l'image que votre entreprise renvoie auprès de vos salariés et des candidats potentiels. Elle se construit à travers la qualité de l'accueil, les valeurs véhiculées par votre entreprise, les conditions de travail et la valorisation des collaborateurs. Une marque employeur forte attire les talents, fidélise vos équipes et renforce la compétitivité de votre entreprise sur le marché du travail.



VALORISER L'ALTERNANCE DANS L'IDENTITÉ DE L'ENTREPRISE

Pistes d'action

Inscrire l'alternance dans la stratégie RH globale de l'entreprise :

- ✓ Associer les tuteurs à la construction de la marque employeur interne pour garantir la cohérence entre discours et réalité.
- ✓ Participer à des forums, salons, jurys d'examen et Journées Portes Ouvertes pour renforcer la notoriété et l'image de l'entreprise.

Inscrire l'alternance dans la communication externe de l'entreprise :

- ✓ Créer ou mettre à jour une rubrique « alternance » sur le site carrière ou sur le site internet entreprise en ajoutant des témoignages, vidéos métiers, missions confiées, annonces de recrutement...
- ✓ Mettre en avant les valeurs RSE, engagements inclusion et QVCT dans tous les supports de communication.
- ✓ Publier régulièrement sur les réseaux sociaux (LinkedIn, Instagram, TikTok) – pas uniquement en période de recrutement.



Outil

[Diagnostic de maturité marque employeur](#)



ACTIVER LES ALTERNANTS COMME AMBASSADEURS

Pistes d'action

- ✓ Donner de la visibilité aux parcours d'anciens alternants devenus collaborateurs : portraits écrits, vidéos témoignages...
- ✓ Mobiliser les alternants actuels lors d'événements (forums, salons, Journées Portes Ouvertes) pour des prises de parole authentiques.
- ✓ Créer un kit ambassadeurs : messages clés, visuels prêts à partager, éléments de langage pour les réseaux sociaux.
- ✓ Proposer à chaque alternant sortant de laisser un témoignage écrit ou vidéo est un outil puissant de marque employeur.



Outil

[Kit ambassadeurs-alternance](#)



TESTÉ ET APPROUVÉ

Création d'un réseau d'ambassadeurs alternance

Bénéfices :

- + Crée une communauté à l'échelle de l'entreprise ou du secteur
- + Développe une communication authentique, de pairs à pairs
- + Renforce l'attractivité de l'alternance



MESURER SON ATTRACTIVITÉ EMPLOYEUR

Pistes d'action

- ✓ Suivre des indicateurs RH clés : taux de transformation alternance → CDI, taux de rupture, nombre de candidatures par poste.
- ✓ Mener une enquête de satisfaction à l'issue de chaque fin de contrat d'alternance.
- ✓ Identifier les leviers d'amélioration de l'expérience alternant, avec les tuteurs et RH le cas échéant.
- ✓ Observer l'engagement sur les réseaux sociaux (portée, interactions) pour mesurer l'impact des actions de communication.
- ✓ Utiliser le rapport d'étonnement comme outil de feedback formalisé et de communication marque employeur.



Outils

[Tableau de suivi des indicateurs alternance](#)

[Enquête de satisfaction de fin de contrat alternance](#)

[Modèle rapport d'étonnement](#)



TESTÉ ET APPROUVÉ

Groupe WhatsApp pré-intégration

Bénéfices :

- + Crée un sentiment d'appartenance avant même le premier jour, et maintient le lien entre l'embauche et l'arrivée dans l'entreprise (particulièrement utile lorsque le délai est long entre l'embauche et l'arrivée).
- + Réduit l'anxiété et les questions pendant la période entre recrutement et intégration
- + Fort levier de différenciation de votre marque employeur sur le marché du recrutement.

2. SOURCING

Le sourcing désigne l'ensemble des actions de recherche et d'identification proactive de candidats potentiels, en amont de tout processus de recrutement formel. Il s'agit pour votre entreprise d'aller au-devant des talents — via les réseaux professionnels, les CFA, les jobboards, les événements métiers ou votre propre réseau — plutôt que d'attendre les candidatures spontanées.



DIVERSIFIER ET STRUCTURER LES CANAUX DE SOURCING

Pistes d'action

Développer son réseau de partenaires emploi formation :

- ✓ Développer des partenariats avec les écoles, CFA et universités.
- ✓ Travailler avec les acteurs de l'emploi (France Travail, Missions Locales, Cap Emploi, OPCO, École de la 2^{ème} Chance, Agefiph...).
- ✓ Utiliser les jobboards et CVthèques publiques et privées (Indeed, APEC, HelloWork...) pour diffuser les offres.
- ✓ Mobiliser les réseaux professionnels, clusters, organisations patronales et branches professionnelles.

Rencontrer les futurs candidats :

- ✓ Participer à des forums, salons, job datings.
- ✓ Organiser des portes ouvertes et événements métiers dans l'entreprise (Journées du patrimoine économique, visites d'entreprise...).
- ✓ Accueillir des stagiaires, PMSMP et mini-stages pour créer un vivier de candidats.



IDENTIFIER ET ANTICIPER LES BESOINS EN COMPÉTENCES

Pistes d'action

- ✓ Faire une cartographie des compétences et des besoins en compétences. Selon la taille de la structure, le faire par service ou par site.
- ✓ Impliquer les managers opérationnels dans l'identification des besoins selon la taille de l'entreprise et les informer sur les formations, diplômes et établissements partenaires.
- ✓ Anticiper les évolutions des métiers et les départs à venir.
- ✓ Définir précisément le profil recherché (compétences techniques et savoir-être).
- ✓ Intégrer les recrutements en alternance dans le budget annuel et la stratégie RH.
- ✓ Élaborer un plan de formation en amont et le calendrier annuel.

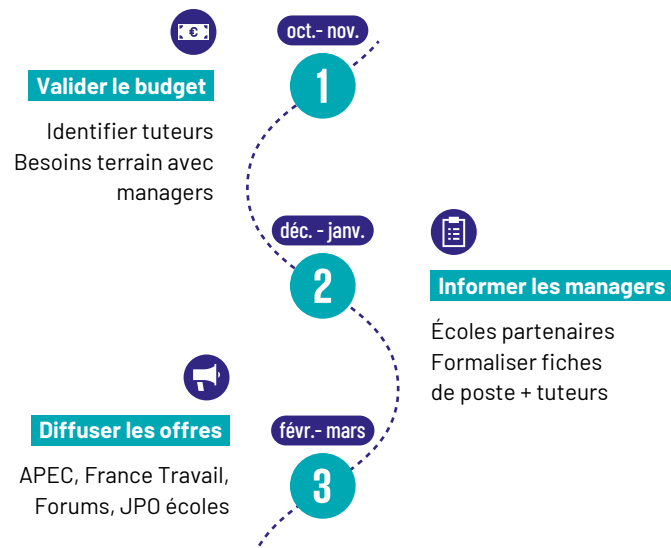


Outils

Cartographie et analyse des besoins en compétences

Sourcing de l'alternant

Calendrier de sourcing



Canaux de sourcing

Activez les bons leviers selon votre cible

Plateformes digitales

APEC, La bonne alternance, LinkedIn, France Travail, Indeed, HelloWork, etc.

Tous profils – volume

Cooptation interne

Bouche-à-oreille, recommandation collaborateurs et anciens alternants, etc.

Culture d'entreprise

Partenariats écoles/CFA

Contact direct, diffusion via site école, journées portes ouvertes, interventions en classe, etc.

Profils ciblés, pré-sélection

CVthèques spécialisées

France Travail, APEC, Cap Emploi, Agefiph, etc.

Profils variés et inclusifs

Forums & job datings

Forums écoles, salons alternance, job datings inter-entreprises, etc.

Région, multi-niveaux

Visibilité métier

Visites entreprise, stages découverte, interventions, PMSMP, etc.

Jeunes en orientation



5 RÉFLEXES CERCLE DES PÉPITES

1. Valider le budget en amont
2. Informer les managers sur les écoles partenaires
3. Définir un calendrier de recrutement
4. Privilégier le sourcing de proximité (journées portes ouvertes, forums, écoles)
5. Créer un réseau d'ambassadeurs alternance



BIEN CHOISIR SON CFA

Le choix du CFA est une étape déterminante du sourcing : c'est ce partenaire qui accompagnera l'alternant tout au long de son contrat et qui deviendra, dans la durée, un relais essentiel pour l'entreprise.

Pistes d'action

- ✓ Identifier les CFA proposant le diplôme ou le titre RNCP recherché, en cohérence avec le poste à pourvoir et le secteur d'activité de l'entreprise.
- ✓ Vérifier la certification Qualiopi de l'organisme, gage de la qualité du processus de formation.
- ✓ Se renseigner sur le taux de réussite aux examens et le taux d'insertion professionnelle des anciens alternants du CFA.
- ✓ Privilégier la proximité géographique entre le CFA, l'entreprise et le domicile de l'alternant, ou vérifier les solutions de mobilité proposées.
- ✓ Échanger avec l'équipe pédagogique sur le rythme de l'alternance et vérifier sa compatibilité avec l'activité de l'entreprise.
- ✓ Identifier un référent entreprise dédié au sein du CFA et évaluer sa réactivité en cas de difficulté (absentéisme, décrochage...).
- ✓ Visiter le CFA, notamment lors des Journées Portes Ouvertes, pour découvrir les infrastructures, les équipements et l'ambiance générale.
- ✓ Solliciter l'avis d'autres entreprises partenaires ou du réseau MEDEF/OPCO sur leur expérience avec l'établissement avant de s'engager.

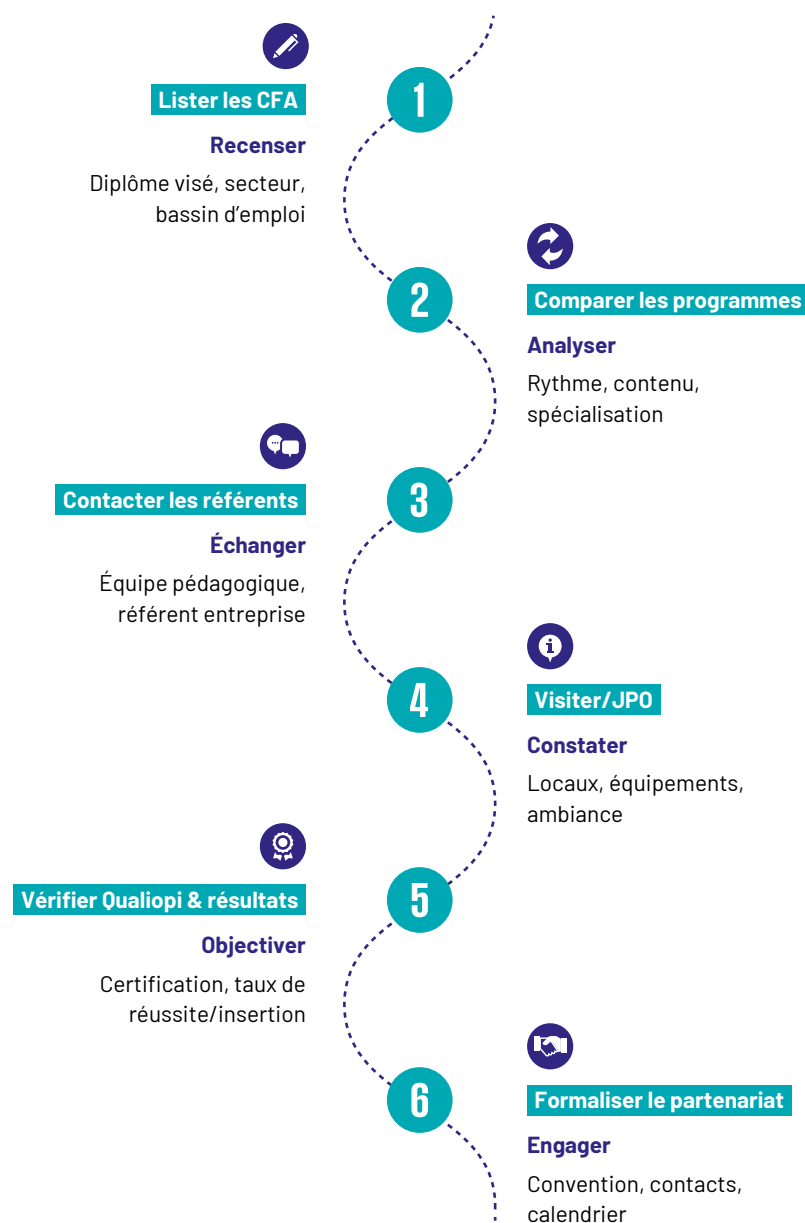


5 QUESTIONS À POSER AVANT DE S'ENGAGER AVEC UN CFA

1. Le CFA est-il certifié Qualiopi et quels sont ses taux de réussite/d'insertion ?
2. Quel est le rythme de l'alternance et est-il compatible avec notre activité ?
3. Qui est notre interlocuteur dédié et quelle est sa disponibilité en cas de difficulté ?
4. Comment se déroule le suivi entreprise/CFA (visites, bilans, points d'étape) ?
5. Avez-vous des entreprises partenaires que nous pouvons contacter pour un retour d'expérience ?

Comment bien choisir son CFA

Le parcours de sélection - 6 étapes pour choisir le bon partenaire



3. RECRUTEMENT

Le recrutement désigne le processus par lequel votre entreprise identifie un besoin en main-d'œuvre, recherche des candidats et les sélectionne à un poste défini. Il englobe l'ensemble des étapes : rédaction et diffusion de l'offre d'emploi, réception et tri des candidatures, conduite des entretiens, prise de décision et formalisation de l'embauche.



RÉALISER UNE ANNONCE ATTRACTIVE

Pistes d'action

- ✓ Co-écrire l'annonce avec le service RH et le manager, pour vérifier que la fiche de poste correspond au besoin. Préciser les missions, le niveau de diplôme recherché et l'environnement de travail.
- ✓ S'assurer de donner toutes les informations importantes : rémunération (en fonction des spécificités d'âge, de diplôme, d'accord de branches, etc.), horaires, avantages sociaux, processus et étapes de recrutement, date de fin de candidature.
- ✓ Rendre l'annonce attractive : inclure une vidéo qui explique le poste, proposer un retour d'expérience de l'alternant précédent, écrire au format question-réponse, présenter l'équipe par prénom.
- ✓ Choisir le bon site de publication : plateformes digitales, partenariat écoles, cooptation, etc.
- ✓ Rendre l'offre inclusive : tutoiement si culture d'entreprise, formulation non genrée, mention engagement RSE et diversité.



Outils

[Modèle d'annonce de recrutement](#)

[Les étapes du recrutement](#)



TESTÉ ET APPROUVÉ

Humaniser l'annonce en y intégrant un témoignage de l'alternant précédent

Bénéfices :

- + Réduction du stress du candidat
- + Fort levier de différenciation marque employeur face aux concurrents
- + Augmentation des candidatures



OPTIMISER LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT EN TEMPS ET EN QUALITÉ

Pistes d'action

- ✓ Définir le processus d'entretien en prenant en compte les besoins : appel téléphonique de vérification (10-15 min) → entretien RH → entretien manager + tuteur → décision.
- ✓ Indiquer les contacts du recruteur, la date de fin de processus, le délai de retour et potentiellement le contact de l'alternant sortant dans l'offre.
- ✓ Si la réponse est positive, vérifier les éléments du contrat avec le futur alternant et donner quelques informations clés pour le premier jour (lieu, heure, repas, etc.).
- ✓ Évaluer le savoir-être (motivation, posture, curiosité, capacité à apprendre).
- ✓ Que l'issue soit positive ou négative, faire un retour bienveillant sur l'entretien au candidat en lui donnant des explications et/ou des conseils.



Outils

[Modèle de grille d'entretien](#)

[Trame de feedback candidat](#)



TESTÉ ET APPROUVÉ

Tuteur intégré au recrutement

Bénéfices :

- + Crée un premier lien tuteur/candidat avant la signature
- + Évite le sentiment d'un alternant imposé au tuteur
- + Renforce l'engagement dans la mission d'accompagnement
- + Binôme tuteur/alternant constitué sur la base d'une compatibilité réelle
- + Réduction des ruptures liées à une mauvaise entente

4. RÔLE DU MAÎTRE D'APPRENTISSAGE / TUTEUR

Le maître d'apprentissage ou le tuteur est le salarié de votre entreprise — ou vous-même en tant que dirigeant — chargé d'accompagner et d'encadrer un alternant tout au long de son contrat. Il transmet les compétences métier, veille à la progression de l'apprenti et assure le lien entre votre entreprise et le centre de formation, notamment lors des bilans de suivi.



IDENTIFIER, SÉLECTIONNER LES MAÎTRES D'APPRENTISSAGE ET DONNER UN CADRE CLAIR

Pistes d'action

- ✓ Définir des critères explicites de choix des tuteurs (exemple : envie de transmettre, goût des relations humaines, disponibilité, expérience du métier...)
- ✓ Identifier les tuteurs via les entretiens annuels, remontées des managers de proximité ou volontariat des collaborateurs.
- ✓ Impliquer le tuteur/maître d'apprentissage dès la phase de recrutement (phase de pré-onboarding et pendant la phase de recrutement).
- ✓ Définir le rôle du tuteur dans une lettre de mission formalisée.
- ✓ Se fixer des objectifs concernant le suivi de l'apprenti et s'organiser avec son manager et l'équipe RH.
- ✓ Créer une réunion ou un séminaire avec les tuteurs avant l'arrivée des alternants pour rappeler leur rôle et les attentes.



Outil

Modèle de lettre de mission du maître d'apprentissage



FORMER ET OUTILLER LES MAÎTRES D'APPRENTISSAGE

Bonnes pratiques

- ✓ Se renseigner sur ce qui existe en termes de formations tuteur (en interne ou en externe). Il existe des formations avec des thématiques spécifiques : inter-générationnalité, handicap, stéréotypes... (À noter : les OPCO peuvent financer en tout ou en partie des formations tuteurs).
- ✓ Participer à la réunion de rentrée organisée par l'organisme de formation de l'apprenti pour créer une cohésion.
- ✓ Intégrer un réseau de tuteurs afin de partager les pratiques et les retours d'expérience dans une même promotion (dans ou hors CFA) ou au sein de l'entreprise et créer des temps d'échanges entre tuteurs une fois par mois pour partager pratiques et retours d'expérience.
- ✓ Outiller les tuteurs : carnet de bord, référentiel de compétences, lettre de mission, en fonction de la taille de l'entreprise.
- ✓ Valoriser le rôle du tuteur lors des entretiens annuels et prévoir des moments de célébration.



TESTÉ ET APPROUVÉ

Animer une communauté/réseau de tuteurs

Bénéfices :

- + Organiser 3 conférences téléphoniques/visio par an
- + Partage de bonnes pratiques entre tuteurs
- + Tuteurs rassurés et outillés tout au long de l'année
- + Anticipation des difficultés avant qu'elles surviennent
- + Sentiment de soutien et de reconnaissance du rôle

5. INTÉGRATION DE L'ALTERNANT

L'intégration de l'alternant désigne l'ensemble des actions mises en place par votre entreprise pour accueillir, accompagner et familiariser le jeune avec votre environnement de travail, vos missions et la culture de votre structure dès son arrivée. Elle couvre la préparation du poste, la présentation de l'équipe, la transmission des informations clés et la mise en place d'un suivi régulier pour sécuriser la prise de fonction.



RÉUSSIR L'ACCUEIL DE SON ALTERNANT

Pistes d'action

- ✓ Préparer l'arrivée de l'alternant : contrat, boîte mail, matériel informatique, annoncer l'arrivée au reste de l'équipe.
- ✓ Envoyer en amont de l'arrivée de l'alternant les informations nécessaires pour le 1^{er} jour : horaires, lieu, programme de la journée, coordonnées de la personne à contacter.
- ✓ Faire un point administratif sur les horaires, la rémunération, la mobilité le jour J.
- ✓ Proposer une journée d'intégration/temps d'accueil avec l'ensemble de l'équipe ainsi qu'avec l'alternant précédent et les autres alternants le cas échéant.
- ✓ Faire un débrief avec l'alternant pour avoir son retour sur la première journée.
- ✓ Remettre un livret ou kit d'accueil alternant (contacts, règles de vie, organisation).
- ✓ Formaliser un parcours d'intégration sur plusieurs semaines ou mois (découverte entreprise, métier, outils, sécurité).



Outils

[Guide process d'intégration](#)

[Mail de bienvenue alternant](#)

[Mail annonce de l'arrivée d'un alternant en interne](#)



TESTÉ ET APPROUVÉ

Journée d'intégration

Bénéfices :

- + Même niveau d'information pour tous les entrants
- + Crée une vraie dynamique dès J1
- + Format participatif (escape game, pitch) très bien perçu



ASSURER L'INTÉGRATION ET LE SUIVI DE L'ALTERNANT DANS L'ENTREPRISE

Pistes d'action

- ✓ Faire des entretiens avec l'alternant dès la phase d'intégration — règle des 3/3/3 : 3 jours (phase émotionnelle), 3 semaines (clarification des missions), 3 mois (projection à moyen terme).
- ✓ Proposer un rapport d'étonnement à partir de 4 semaines en entreprise puis à la fin de l'année.
- ✓ Créer un tableau de suivi avec les dates d'entretiens et les commentaires factuels pour suivre l'évolution.



Outil

[Modèle rapport d'étonnement](#)



TESTÉ ET APPROUVÉ

Parrainage alternant → alternant

Bénéfices :

- + Intégration relationnelle facilitée dès l'arrivée grâce à un échange de pair à pair
- + Communauté d'alternants active et engagée
- + Rôle valorisant pour les alternants en poste

6. SUIVI DE L'ALTERNANT EN CONTRAT

Le suivi de l'alternant permet de sécuriser son parcours jusqu'au terme de son contrat. Régulier et structuré, il permet d'ajuster les missions au rythme de sa progression, de repérer tôt les difficultés (décrochage, démotivation, absences) et de maintenir le lien entre votre entreprise et l'organisme de formation. Il conditionne directement la réussite du diplôme, la prévention des ruptures de contrat et la montée en compétences d'un futur collaborateur potentiel.



ORGANISER POUR OPTIMISER : UNE SOLUTION PARTAGÉE !

Pistes d'action

- ✓ Identifier les missions et compétences à acquérir pendant l'alternance entre le contenu de la formation et la fiche de poste.
- ✓ Planifier les périodes de travail, les moments de formation et les périodes d'examen via un agenda partagé pour anticiper les absences.
- ✓ Identifier les périodes de pic d'activité (ex : rentrée de septembre) pour les anticiper. Organiser les temps dédiés au suivi hebdomadaire/mensuel.
- ✓ Intégrer l'alternant dans la vie de l'équipe (réunions, etc.).
- ✓ Programmer des points réguliers (ex : hebdomadaires) pour suivre l'avancement des activités et faire du feedback.
- ✓ Déléguer progressivement : commencer par des tâches simples puis aller vers des missions plus complexes.
- ✓ Ajuster les objectifs et la charge de travail selon l'évolution de l'alternant à la suite des feedbacks.
- ✓ Intégrer une auto-évaluation de l'alternant puis la comparer à celle du tuteur.
- ✓ Désigner un référent RH « alternants » clairement identifié comme « personne ressource ».



Outil [Tableau de suivi hebdomadaire](#)



TESTÉ ET APPROUVÉ Désigner un référent RH alternant

Bénéfices :

- + Personne ressource clairement identifiée par les alternants et par les maîtres d'apprentissage/tuteurs
- + Sécurise le parcours alternant
- + Réduit les risques de rupture de contrat
- + Renforce la marque employeur



DIALOGUER ET ENCOURAGER POUR MIEUX PROGRESSER !

Pistes d'action

- ✓ Instaurer des temps de feedback réguliers entre le tuteur et l'alternant, dès la période d'intégration.
- ✓ Choisir un cadre d'échange propice au dialogue, favorisant une parole libre et constructive.
- ✓ S'appuyer sur une méthode de feedback structurée (méthode des 3C : Contextualiser, Clarifier, Concrétiser).
- ✓ Valoriser les réussites autant que les axes de progrès et définir ensemble des actions d'amélioration réalistes.
- ✓ Encourager l'expression de l'alternant grâce à des questions ouvertes et fixer les prochaines étapes de son accompagnement.
- ✓ Être attentif aux signaux faibles (retards, absences, isolement, baisse de motivation ou de qualité du travail) afin d'agir rapidement si nécessaire.



Outil

[Kit entretien de suivi](#)



FORME-MOI, FORME-TOI, FORMONS-NOUS ! (LIEN AVEC L'ORGANISME DE FORMATION)

Pistes d'action

- ✓ Prendre contact avec l'organisme de formation à la suite de l'entretien final avec le futur apprenti pour valider les missions.
- ✓ Participer à la réunion de rentrée des tuteurs si elle est proposée par l'organisme de formation.
- ✓ Identifier les interlocuteurs dédiés école/entreprise lors de l'attribution des référents.
- ✓ Programmer un rendez-vous physique avec le tuteur, l'alternant et le référent de l'organisme de formation à mi-parcours.
- ✓ Suivre les absences et retards qui peuvent être des signaux d'alerte du décrochage.
- ✓ Proposer un échange ou une visite d'entreprise aux référents de l'organisme de formation.
- ✓ Participer aux événements des organismes de formation (JPO, jury d'examen, remise de diplôme, etc.).
- ✓ Mettre en place un système de recueil de la qualité des organismes de formation en interne.
- ✓ Solliciter le retour de vos alternants sur leurs établissements de formation pour envisager de les conserver dans votre liste de partenaires.



À RETENIR

L'alternant est un salarié à part entière : il doit respecter les obligations liées à son contrat de travail, notamment l'assiduité, la ponctualité et le respect des règles applicables, aussi bien en entreprise qu'en centre de formation.

7. ANTICIPATION DU POST-CONTRAT

Le suivi post-contrat désigne l'ensemble des actions menées par votre entreprise à l'issue du contrat d'apprentissage, visant à maintenir le lien avec l'ancien alternant et à valoriser le parcours réalisé au sein de votre structure. Il peut prendre la forme d'un entretien de fin de contrat, d'une proposition d'embauche, d'une recommandation professionnelle ou d'un maintien dans un vivier de candidats pour vos futurs recrutements.



ANTICIPER LA FIN DU CONTRAT

Pistes d'action

- ✓ Organiser des entretiens en amont au travers d'outils tels qu'un rétroplanning permettant une analyse des souhaits de l'alternant (J-90).
- ✓ Effectuer des entretiens de bilan avec les RH, le tuteur et le manager pour recueillir des feedbacks structurés.
- ✓ Marquer la fin du parcours par des moments de convivialité pour conserver une bonne expérience jusqu'à la fin du contrat.
- ✓ Informer l'alternant assez tôt des perspectives d'évolution à l'issue de l'apprentissage.
- ✓ Construire un réseau alumni des anciens alternants – vivier de collaborateurs potentiels et d'ambassadeurs, quel que soit l'axe suivi.

OPTION 1 : L'ALTERNANT RESTE DANS L'ENTREPRISE

Bonnes pratiques

- ✓ Anticiper les besoins en recrutement et les opportunités de mobilité interne afin de formaliser une proposition d'embauche ou d'évolution suffisamment en amont de la fin du contrat et de sécuriser le recrutement.
- ✓ Échanger avec l'alternant sur son projet professionnel et ses aspirations afin de vérifier l'adéquation avec les besoins de l'entreprise.
- ✓ Prévoir une transition entre le statut d'alternant et celui de salarié (évolution des missions, passation, formation complémentaire, accompagnement à la prise de poste).
- ✓ Valoriser le parcours des alternants en reconnaissant leurs compétences acquises et leurs contributions à l'entreprise, et en faisant témoigner ceux devenus collaborateurs pour encourager les futures promotions et renforcer la marque employeur.
- ✓ Maintenir un accompagnement durant les premiers mois suivant l'embauche (points de suivi, maintien du lien avec le tuteur ou le manager, identification des besoins de montée en compétences).

OPTION 2 : ACCOMPAGNER L'ALTERNANT DANS LA SUITE DE SON PARCOURS

Bonnes pratiques

- ✓ Réaliser un entretien de fin de contrat centré sur le bilan des compétences acquises, les réussites, les axes de progression et le projet professionnel de l'alternant.
- ✓ Informer l'alternant suffisamment en amont de l'absence de perspective de recrutement afin qu'il puisse préparer sereinement la suite de son parcours.
- ✓ Faciliter la mise en relation avec son réseau professionnel (clients, fournisseurs, partenaires, entreprises du territoire, organismes de formation, branches professionnelles) afin de favoriser de nouvelles opportunités.
- ✓ Remettre, lorsque cela est pertinent, une lettre de recommandation ou accepter d'être identifié comme personne de référence auprès de futurs recruteurs.
- ✓ Maintenir le lien avec les anciens alternants grâce à un réseau alumni ou à des contacts réguliers afin de favoriser d'éventuelles collaborations futures, des recrutements ultérieurs ou des actions de témoignage.
- ✓ Valoriser les parcours des anciens alternants en les associant, lorsqu'ils le souhaitent, à des actions de promotion des métiers, de l'alternance ou de la marque employeur.



Outil

[Tableau de suivi post-contrat de l'alternant](#)



Sommaire des outils

1. Marque employeur

[Diagnostic de maturité marque employeur](#)
[Kit ambassadeurs-alternance](#)
[Tableau de suivi des indicateurs alternance](#)
[Enquête de satisfaction de fin de contrat alternance](#)
[Modèle rapport d'étonnement](#)

2. Sourcing

[Cartographie et analyse des besoins en compétences](#)
[Sourcing de l'alternant](#)

3. Recrutement

[Modèle d'annonce de recrutement](#)
[Les étapes du recrutement](#)
[Modèle de grille d'entretien](#)
[Trame de feedback candidat](#)

4. Rôle du maître d'apprentissage

[Modèle de lettre de mission du maître d'apprentissage](#)

5. Intégration de l'alternant

[Guide process d'intégration](#)
[Mail de bienvenue alternant](#)
[Mail annonce de l'arrivée d'un alternant en interne](#)

6. Suivi de l'alternant en contrat

[Tableau de suivi hebdomadaire](#)
[Kit entretien de suivi](#)

7. Anticipation du post-contrat

[Tableau de suivi post-contrat de l'alternant](#)

Retrouvez
tous les outils du guide
en ligne



Nous espérons que ce guide accompagnera les employeurs dans leurs démarches et contribuera à faire de l'alternance un véritable levier de recrutement, de transmission des compétences et de développement des talents.

Mouvement des entreprises de France
55 avenue Bosquet - 75007 Paris
Tél. : 01 53 59 19 19



www.medef.com



MEDEF



@medef



MEDEF