



En formation  
bac pro cuisine au CFA  
Languedoc-Roussillon

© CCI Sud Formation

## *Contrats en alternance*

# INNOVER POUR LUTTER CONTRE LES RUPTURES

Qu'il s'agisse de l'apprentissage ou de la professionnalisation, soutenir l'alternance, ce n'est pas seulement encourager les jeunes à y recourir. C'est aussi faire en sorte qu'ils n'abandonnent pas en cours de route ! Or, en l'état actuel, plus d'un contrat sur quatre ne va pas à son terme... Le jeune s'est trompé de voie, ou bien l'intégration dans l'entreprise échoue, pour diverses raisons, toutes porteuses de découragement, de désintérêt et au final de désinsertion. Face à ces constats, les acteurs de l'alternance, au premier rang desquels les organismes de formation et les entreprises apprenantes, se mobilisent pour faire vivre des solutions.

### 3 RAISONS DE LIRE CES ARTICLES

Les solutions imaginées par les centres de formation

L'urgence de s'impliquer au regard des enjeux

Des entreprises et des jeunes qui échangent des solutions

# ALTERNANCE : LES SOLUTIONS ANTI-DÉCROCHAGE

**Une mauvaise orientation, des difficultés sociales ou un problème d'intégration au sein de l'entreprise sont souvent à l'origine des ruptures de contrat des apprentis. Pour limiter le décrochage, des CFA ont choisi de les accompagner davantage.**

Mireille Broussous

**L**es responsables de centre de formation d'apprentis (CFA) le savent, il suffit parfois d'un malentendu, ou d'une remarque maladroite de la part du tuteur pour que l'apprenti mette fin à son contrat en alternance. Certains établissements créent des systèmes d'alerte afin d'éviter tout décrochage intempestif. C'est ce qu'a fait le CFA Stephenson à Paris, spécialisé dans les métiers du commerce, de la banque, du tourisme et de l'hôtellerie. "Deux mois après le début d'un contrat, nous demandons à l'entreprise d'évaluer le jeune sur 10 critères afin de nous assurer qu'il s'est bien adapté", explique Natacha Gendron-Ollivier, responsable qualité du CFA. Puis une discussion est engagée entre le jeune et le chargé des relations avec les entreprises du CFA. "Elle permet à l'alternant de mettre des mots sur ce qu'il vit et de ne pas rester bloqué sur un éventuel problème rencontré dans l'entreprise", ajoute Natacha Gendron-Ollivier.



## 28,3 %

**c'est le taux de rupture de contrat d'apprentissage. Il monte à 37 % pour les moins de 18 ans.**

### Des orientations trop souvent subies

Les apprentis qui décrochent sont nombreux. Dans son étude "L'apprentissage en 2016", la Dares indique que, pour les années 2014-2015, 28,3 % des contrats d'apprentissage ont été rompus avant leur terme. Un chiffre à peu près constant d'une année sur l'autre, qui mérite néanmoins d'être nuancé (voir encadré, p. 11). Les causes du décrochage sont multiples. Les acteurs de l'alternance dénoncent avant tout un problème d'orientation. "C'est le maillon faible du système", observe Sébastien Malige, directeur adjoint du CFA Stephenson : les orientations sont souvent subies. En outre, "faute de relations entre les différents types d'établissements, les jeunes

Jean-Marc Cerf, directeur du CFA Stephenson, et deux jeunes en formation.



ne sont pas préparés à l'entrée en apprentissage. Il faudrait trouver des synergies entre les collèges et les CFA", souligne Patrick Maigret, le directeur du centre de formation d'apprentis Hilaire-de-Chardonnet, à Besançon. Il est aussi président de la Fédération nationale des directrices et directeurs de CFA, la Fnadir.

Les difficultés sociales sont l'autre cause de rupture des contrats d'apprentissage. "Certains jeunes ont besoin d'un vrai salaire pour vivre, l'indemnité d'apprentissage ne leur suffit pas", indique Sébastien Malige. D'autres ont des problèmes de santé, d'addiction ou ne bénéficient pas du suivi psychologique nécessaire. Enfin, rappelle Jean-Michel Pottier, vice-président de la CPME, "certains apprentis ne disposent pas des prérequis nécessaires : lire, compter, respecter des consignes, travailler en équipe. Or, l'entreprise n'est pas qualifiée pour remédier à ce type de problèmes".

### La clé : un suivi attentif des jeunes

"Dans un environnement en pleine mutation, nous devons plus que jamais être à l'écoute des nouvelles attentes des jeunes en matière d'apprentissage et des besoins des entreprises. Pour cela, il faut innover et changer le schéma de l'alternance !", souligne Jean-Claude Bellanger, secrétaire général des Compagnons du Devoir.

Les Compagnons incitent les jeunes à faire un stage découverte en entreprise avant de démarrer leur



**3 QUESTIONS À**  
**Dominique Héron**, vice-président de l'AJE  
 (Association jeunesse et entreprises)

## “Une responsabilité sociale”

**Comment préparer les jeunes à l'alternance ?**

Pour les jeunes qui n'ont jamais travaillé, l'entreprise est un trou noir. Ils ne savent pas du tout où ils mettent les pieds, même avec un niveau bac + 2, et ne peuvent pas savoir ce que l'on attend d'eux. Pour combler ce manque, nous préparons un Mooc [cours en ligne gratuit] que nous mettrons à la disposition de tous les enseignants qui forment des apprentis.

que l'entreprise lui fasse passer un véritable entretien. Par ailleurs, nous invitons les entreprises à ne pas assigner une seule tâche au jeune mais à lui permettre au fil du temps d'acquérir une vision globale de la fonction à laquelle il se forme. Cela relève de la mission du tuteur.

**À quoi souhaitez-vous sensibiliser les entreprises ?**

Bien accueillir un jeune, même si l'entreprise n'a pas la possibilité de l'embaucher ensuite, fait partie de sa

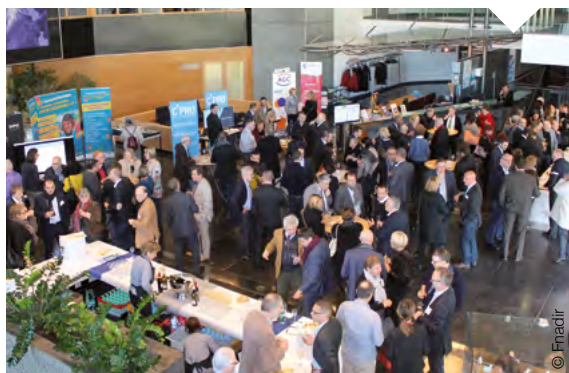
responsabilité sociale. Si tel est le cas, cela accroîtra son employabilité. Dans le cas contraire, cela peut être une catastrophe. Beaucoup de PME expliquent qu'elles n'ont pas les moyens de former les jeunes dans le cadre de l'alternance. Mais elles doivent se lancer. Elles ont ce devoir vis-à-vis de la jeunesse. Elles risquent bientôt d'y être fortement incitées, notamment si la formation ou l'embauche de jeunes devient la condition *sine qua non* pour obtenir des marchés publics.

Propos recueillis par Mireille Broussous



© Cl. François Boltz

Au congrès de la Fédération nationale des associations régionales des directeurs de centres de formation d'apprentis.



© F. Radir

**Comment faire pour qu'un alternant se sente bien dans une entreprise ?**

Pour éviter toute source de malentendu, il est important



© Ville de Paris

Au Forum de l'alternance du Grand Paris Seine Ouest.

formation. Surtout, ils ont lancé en septembre une expérience appelée Appie (apprentissage par l'immersion en entreprise) qui permet aux jeunes de passer davantage de temps en entreprise que dans un contrat d'alternance classique : “*Les jeunes y trouvent une vraie satisfaction*”, observe-t-il. ●●●

### REPÈRES

#### RUPTURE DE CONTRAT NE SIGNIFIE PAS SORTIE DE L'APPRENTISSAGE

En 2014-2015, 28 % des contrats d'apprentissage ont été rompus avant leur terme, indique la Dares<sup>1</sup>. Cela ne signifie pas pour autant que les apprentis font une croix sur l'alternance. Ils retrouvent majoritairement un contrat dans les mois qui suivent. Seuls 20 % des primo-entrants qui ont rompu leur contrat abandonnent définitivement l'apprentissage. Les ruptures sont plus fréquentes chez les moins de 18 ans (37,6 %), baissent de plus de dix points entre 18 et 20 ans (25,4 %) et de sept points à 21 ans et plus (18 %). Elles diminuent lorsque le niveau de diplôme préparé s'élève. Enfin, le taux de rupture dépend des secteurs d'activité. De 50 % dans l'hôtellerie et la restauration, il tourne autour de 30 % dans l'industrie et le bâtiment pour atteindre 25,4 % dans le commerce-gestion. Avec 19,3 %, la palme revient au secteur du transport.

**1** : “L'apprentissage en 2016. Une stabilisation des entrées dans la construction après sept années de baisse.” *Dares résultats*, septembre 2017.

## DES CAUSES, DES SOLUTIONS

### LES 5 CAUSES DE RUPTURE DE CONTRAT EN ALTERNANCE

- ✓ Mauvaise orientation
- ✓ Manque d'encadrement lors de la formation
- ✓ Mauvaise intégration au sein de l'équipe
- ✓ Manque de contact entre l'entreprise et l'organisme de formation
- ✓ Manque de reconnaissance du maître d'apprentissage

### LES 7 MANIÈRES DE BIEN PRÉPARER LA PÉRIODE D'ALTERNANCE

- ✓ Informer les conseillers d'orientation sur son entreprise
- ✓ Se faire accompagner par l'Opcva, la Chambre consulaire, le Conseil régional
- ✓ Organiser des visites préalables de découverte
- ✓ Définir une méthodologie d'évaluation du projet d'alternance
- ✓ Renforcer la procédure de recrutement et d'accueil
- ✓ Instaurer un suivi attentif entre l'entreprise et l'organisme de formation
- ✓ Signer et afficher une charte d'engagement de qualité

Le Cerfal, un réseau qui regroupe plus de 950 formateurs et 4 000 apprentis et alternants en Île-de-France, ici représenté au Salon Apprentissage et alternance, à Paris.



- Pour trouver des solutions au décrochage, les CFA multiplient les initiatives. Ils s'efforcent notamment de travailler en amont sur le projet professionnel du futur alternant. "Nous faisons intervenir d'anciens apprentis afin qu'ils expliquent leurs métiers. Il ne faut pas que les jeunes aient une vision erronée du métier vers lequel ils se dirigent", affirme Julie Noguez, chargée de projet au sein du Cerfal, un réseau de 40 centres d'apprentissage en Île-de-France.

Le plus grand CFA d'Île-de-France, qui compte 4 000 apprentis, demande parfois aux jeunes de se préparer via un dispositif d'accès à l'apprentissage (DAA) mis en place par la Région afin de mieux adapter leur comportement et leur niveau d'expression aux attentes de l'entreprise. Mais c'est aussi un suivi attentif des jeunes qui permet de limiter les décrochages.

Au CFA Stephenson, où le taux de rupture varie entre 4 et 7 % selon les années, les apprentis sont encadrés par trois personnes différentes : le référent entreprise, qui assure le placement des jeunes, suit leurs parcours en entreprise, rencontre deux fois par an leur maître d'apprentissage ; le formateur référent, qui reçoit régulièrement l'alternant en entretien ; et, enfin, le maître d'apprentissage avec lequel le CFA est en contact régulier.

### Une professionnalisation des maîtres d'apprentissage

L'apprentissage est un dispositif exigeant. "Il est indispensable que ce qu'enseignent les formateurs et ce sur quoi les apprentis travaillent en entreprise soient parfaitement cohérents – ce qui n'est pas toujours le cas", pointe Jean-Patrick Gille, président de l'UNML (Union nationale des Missions locales). Pour mieux accueillir les apprentis, certains, comme Patrick Maigret, réclament d'ailleurs une "professionnalisation des maîtres d'apprentissage".

Élément positif, les secteurs qui suscitent de nombreux décrochages, comme ceux de l'hôtellerie et de la restauration (le taux de rupture atteint 50 %), se remettent en cause. "Le travail en coupures, avec une longue pause l'après-midi, ne permet pas aux jeunes de préserver leur vie personnelle. Les branches et les Opcva le savent et réfléchissent sans tabou à des solutions afin de renforcer leur attractivité", indique Patrick Maigret. Un effort indispensable. ●

# APPRENTISSAGE : LES BONNES PRATIQUES DES ENTREPRISES

Parce que certaines entreprises misent sur l'apprentissage pour recruter les profils dont elles ont besoin, elles organisent l'accueil des alternants et créent des parcours riches et diversifiés.

Mireille Broussous

Le groupe Pochet est une entreprise de 4 000 salariés qui fabrique des flacons pour la haute parfumerie.



*Assurer des parcours d'intégration, comme pour les autres recrutements"*

## Des apprentis forces de proposition

Pour autant, beaucoup sont soucieuses de développer de bonnes pratiques. Quand elles sont rodées, les PME sont de très bons terrains d'apprentissage. Elles accordent une vraie place aux apprentis et savent les faire évoluer. Au siège de Troc.com, leader européen de l'occasion, qui compte quatorze salariés, les trois alternants spécialisés dans le développement de sites internet et dans le "webmarketing" ont effectué très vite un travail de professionnels. "Dans une petite structure, les apprentis ne peuvent pas être en observation pendant très longtemps. Ils sont amenés à être rapidement forces de proposition. Et finalement, ils deviennent indispensables", explique Fabrice Baj, directeur général Europe du groupe Troc.com. D'ailleurs, dans 80 % des cas, Troc.com leur propose un CDI.

**T**rouver un contrat d'apprentissage n'est pas chose facile. Les futurs alternants doivent parfois adresser une centaine de CV, passer des dizaines de coups de fil pour y parvenir. Malgré tout, les CFA s'efforcent

d'être exigeants avec les entreprises.

La condition préalable pour que l'alternance se passe bien, c'est la validation du terrain d'apprentissage. L'apprenti ne peut pas s'épanouir dans une entreprise dans laquelle le climat social est tendu. Un certain nombre de PME demandent aussi aux apprentis d'effectuer un nombre d'heures incompatible avec leur statut, ce qui exige parfois un rappel à l'ordre des responsables de CFA.

## Quand l'apprentissage est entièrement intégré dans la GPEC

Les grandes entreprises structurent précisément l'accueil des apprentis car l'alternance est pour elles un moyen non négligeable de recruter les profils dont elles ont besoin. "L'apprentissage fait partie de notre politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences", souligne Christine Pourteau, directrice de la formation et de la communication interne du groupe Pochet, une entreprise industrielle de 4 000 personnes qui fabrique des flacons pour le secteur de la parfumerie. Attirer les jeunes, leur transmettre des savoir-faire complexes, faire en sorte qu'ils accompagnent le virage technologique de l'entreprise, tel est l'enjeu de l'alternance pour ce

Alain Mauriès, directeur des relations humaines du groupe Pochet, est également tuteur au Ciffop, école universitaire des métiers RH.

- groupe qui compte en permanence quatre-vingt jeunes apprentis du bac pro au niveau ingénieur.

Les services de ressources humaines sont aux manettes, assurant la formation des tuteurs, le lien avec les CFA et le recrutement des alternants. *“Les entretiens avec les apprentis sont menés comme de vrais entretiens de recrutement. Nous évaluons leur motivation et leur engagement”*, indique Alain Mauriès, DRH du groupe Pochet. L'entreprise propose à ceux qui sont retenus un parcours très structuré. Les alternants démarrent par un stage ouvrier de quelques semaines. *“Ce travail avec les équipes de production leur permet de savoir s'ils sont faits ou non pour l'industrie”*, ajoute Alain Mauriès. Puis, ils intègrent le service dans lequel travaille leur tuteur et participent à un groupe projet. Très rapidement, une mission, des objectifs leur sont confiés.

Une communauté d'apprentis a été créée au sein du groupe. *“Cela leur permet de se sentir encore étudiants. Ils mangent ensemble, discutent entre pairs. C'est d'autant plus important que les usines sont loin des centres urbains”*, explique Alain Mauriès. Les quelque 80 tuteurs du groupe ne sont pas non plus isolés. Une com-



vente de voitures d'occasion par internet, les apprentis bénéficient d'une journée de découverte afin de comprendre les métiers de l'entreprise. Ensuite, ils sont accueillis dans l'entreprise comme les jeunes nouvellement embauchés.

*“Nous procédons avec les apprentis comme avec les salariés que nous venons de recruter : même formation interne, même parcours d'intégration”*, explique Brigitte Shifano, DRH du groupe. *“Ils ont d'ailleurs à peu près le même âge, puisque dans l'entreprise l'âge moyen est de 28 ans. Quant à la rémunération des apprentis, elle est plus élevée que celle prévue par la réglementation.”*

Les apprentis découvrent tour à tour les métiers de l'entreprise grâce à un parcours bien balisé. Ils sont affectés dans une agence précise, mais en découvrent d'autres au fil de leur apprentissage. Pendant deux semaines, ils sont notamment amenés à travailler en binôme avec un commercial référent dans une autre agence que la leur. Coachés par un “pair”, ils se sentent libres de poser toutes les questions qu'ils souhaitent.

*“Pendant la période d'apprentissage, ils apprennent à leur rythme. Certains s'adaptent vite, d'autres moins mais nous nous investissons beaucoup et ce, dans la durée. Du coup, cela fonctionne et tous les apprentis sont intégrés en CDI”*, conclut Brigitte Shifano.

Toute baisse des ruptures a un impact fort sur l'amélioration de l'image de l'apprentissage auprès des familles – qui est bien l'enjeu essentiel en matière d'orientation.

Alternance ne rime pas systématiquement avec décrochage, rupture, difficultés. Il s'agit d'une véritable voie d'excellence. ●

Formation mécanique en CFA.



munauté de tuteurs a été créée voici deux ans pour partager les bonnes pratiques. Le service des ressources humaines joue également un rôle de support au tuteur. *“Le tuteur n'est jamais seul pour assurer le suivi de l'apprenti”*, précise Christine Pourteau. Il s'agit donc d'une véritable politique d'entreprise qui permet *in fine* de recruter 50 % des apprentis en CDI.

### De vrais parcours d'intégration

Autre secteur d'activité, autre façon de faire. Chez AramisAuto, société de reconditionnement et de