

LES ÉTUDES

DE L'INSTITUT PARIS REGION



EMPLOI - FORMATION

Septembre 2024

RUPTURES DES CONTRATS D'APPRENTISSAGE EN ÎLE-DE-FRANCE

MESURER, QUALIFIER ET PRÉVENIR



www.institutparisregion.fr


PRÉFET
DE LA RÉGION
D'ÎLE-DE-FRANCE
*Liberté
Égalité
Fraternité*

**L'INSTITUT
PARIS
REGION**

RUPTURE DES CONTRATS D'APPRENTISSAGE EN ÎLE-DE-FRANCE

MESURER, QUALIFIER ET PRÉVENIR

Septembre 2024

L'INSTITUT PARIS REGION

15, rue Falguière 75740 Paris cedex 15

Tél. : + 33 (1) 77 49 77 49

www.institutparisregion.fr

Directeur général : Nicolas Bauquet

Directeur général adjoint, coordination des études : Sébastien Alavoine

Département Emploi et Formation : Claire Peuvergne, directrice de département

Étude pilotée par Saïda MOUSAID et réalisée par les cabinets Orseu Recherche & études (Nicolas Farvaque – coordination – et Jeanne Pelletier), Itinere Conseil (Élise Crovella et Leïla Mokkedem) et le Céreq – Université de Lille (Marie-Hélène Toutin et Benoît Cart) pour le compte de l'Institut Paris Region, mandaté en sa qualité d'Observatoire régional Emploi-Formation (OREF) par la DRIEETS Île-de-France

N° d'ordonnancement : 50.23.25

Crédit photo de couverture : FG Trade/ Istockphoto.com

En cas de citation du document, merci d'en mentionner la source :

Auteur (nom, prénom) / Titre de l'étude / L'Institut Paris Region / année

Remerciements au comité de pilotage : Pour l'État, Direction régionale interdépartementale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités – DRIEETS Île-de-France, service développement des compétences ; Christophe Seroux, référent régional apprentissage et écoles de production ; David Hoyrup, chef du service études statistiques et évaluation ; Stéphanie Diby, chargée d'études et de statistiques rattachée au service études et statistiques et évaluation ; Pascale Henny, chargée de mission appui au pilotage du Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles (CRÉFOP) et du Centre d'animation, de ressources et d'information sur la formation et de l'Observatoire régional Emploi-Formation (CARIF-OREF).

Sommaire

Sommaire	3
Introduction	5
1. Une étude dans le contexte de la croissance inédite de l'apprentissage en France et en Île-de-France	5
1.1. Une croissance de l'apprentissage	5
1.2. Des évolutions dans les profils des apprentis et dans les contrats conclus	7
1.3. L'évolution de l'apprentissage en Île-de-France	7
2. La problématique des ruptures	11
2.1. Une problématique qui devient centrale pour les acteurs	11
2.2. Le cadre administratif de la rupture	11
3. Problématique et présentation de l'étude	13
I. Mesurer la rupture : enjeux méthodologiques et empiriques	19
1. Une relative stabilité du taux de rupture sur la décennie 2010 et une progression après 2017	19
2. Des données antérieures et en provenance d'autres sources pour quantifier et détailler les ruptures	21
2.1. Quantifier les ruptures au niveau national et en Île-de-France	21
2.2. Détailler les profils et causes de ruptures à partir de données quantitatives	24
3. Comment interpréter le taux de rupture ?	27
3.1. Un taux de rupture à relativiser ?	27
3.2. Pour une interprétation prudente du taux de rupture	28
4. Conclusion	30
II. Qualifier la nature des ruptures : une analyse qualitative des facteurs et des logiques d'appréhension des ruptures ..	31
1. Eléments tirés de la littérature	31
1.1. Des ruptures inscrites dans le système relationnel jeunes/entreprises et d'autres formes tenant à des aspects non relationnels	31
1.2. Quelques travaux empiriques classifiant les causes de ruptures	33
1.3. Selon ces travaux, une corrélation entre les motifs de la rupture et les profils des acteurs	34
2. Des temporalités de ruptures variées avec des impacts différenciés	37
2.1. Une majorité de contrats rompus pendant la période probatoire à l'initiative du jeune ou de l'employeur	37
2.2. Entre la première et la deuxième année, des apprentis qui développent des comportements de ruptures « stratégiques »	41
2.3. Un engagement des entreprises sur deux ans, plus difficile ?	43
2.4. Des ruptures en fin de contrat	43
3. La rupture, un phénomène avant tout relationnel	45
3.1. L'existence de problèmes relationnels entre jeunes et entreprises est souvent citée comme cause première de rupture	45
3.2. Des difficultés individuelles qui rejaillissent sur la relation d'apprentissage	54

4. Existe-t-il un nouveau profil d'apprenti rupturant en Île-de-France ?.....	61
4.1. Dans un contexte dominé par l'apprentissage dans l'enseignement supérieur, une évolution des comportements individuels face aux facteurs de ruptures et des stratégies individuelles de « carrière » plus marquées.....	61
4.2. Un impact probable des aides à l'embauche mais difficile à quantifier et qualifier.....	65
III. Prévenir et anticiper la rupture : les actions mises en place par les CFA et les autres acteurs	68
1. Une logique préparatoire en amont de la signature du contrat d'apprentissage.....	68
1.1. Des actions dans un but « préparatoire ».....	68
1.2. Une organisation de l'accompagnement et des équipes renforcées au sein des CFA...	69
1.3. La mise en place d'ateliers et de temps d'information pour anticiper la relation d'apprentissage.....	70
1.4. Une aide pour chercher l'entreprise	73
1.5. Des intermédiations avec les entreprises pour préparer le terrain d'apprentissage	75
2. Pendant le contrat : la mise en place de conditions favorables à la relation d'apprentissage	77
2.1. Les CFA en anticipation et médiation, le cas échéant, en cas de difficultés.....	77
2.2. Le rôle du maître d'apprentissage en entreprise et l'importance de la qualité de la relation avec lui	82
2.3. Prendre en compte les freins périphériques dans la prévention des ruptures	85
3. Accompagner les ruptures quand elles se produisent	86
3.1. Essayer de replacer les jeunes.....	86
3.2. Un recours aux médiateurs limité.....	90
3.3. Quels autres appuis pour les CFA ?	91
3.3. Au final, un besoin de piloter le phénomène « ruptures »	93
4. Synthèse récapitulative des pistes d'action identifiées lors de l'étude de terrain....	94
IV. Conclusion générale	99
Annexe	101

Introduction

1. Une étude dans le contexte de la croissance inédite de l'apprentissage en France et en Île-de-France

1.1. Une croissance de l'apprentissage

La présente étude, réalisée par les cabinets Orseu et Itinere Conseil et le Céreq-Université de Lille pour le compte de l'Institut Paris Région, mandatée en sa qualité d'observatoire régional emploi-formation (OREF) par la DRIEETS Île-de-France, porte sur les ruptures du contrat d'apprentissage en Île-de-France. Le contexte est celui de la croissance inédite de l'apprentissage en France et en région Île-de-France. 852 000 nouveaux contrats étaient enregistrés en 2023 au niveau national, pour un total de contrats au 31 décembre dépassant le million¹. Le président de la République a fait du développement de l'apprentissage une priorité de politique publique, avec un objectif de parvenir à un million de nouveaux contrats (et non de contrats totaux comme cela est désormais le cas) en 2027.

Si la croissance de l'apprentissage ralentit en 2023 (+ 2 % de nouveaux contrats par rapport à 2022), elle a été spectaculaire les années précédentes (+ 44 % en 2020, + 38 % en 2021, + 14 % en 2019 et 2022 par rapport aux années n-1). En 2017, année précédant la réforme de l'apprentissage de 2018, on comptait un peu plus de 300 000 nouveaux contrats. Ce nombre a désormais presque triplé. Plus du tiers des emplois créés sur la période 2018-2022 sont des contrats d'apprentissage².

Le récent développement de l'apprentissage s'est réalisé dans une période marquée par deux grands ressorts.

D'une part, la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » a contribué à une réforme en profondeur de l'apprentissage avec, notamment, la simplification de la procédure de conclusion, d'exécution et de rupture du contrat, le relèvement de la limite d'âge permettant d'entrer en apprentissage de 26 à 29 ans révolus (sans limite d'âge pour les personnes en situation de handicap), une durée minimale de contrat de 6 mois au lieu de 12, la simplification des conditions de création et de fonctionnement des CFA³ et l'obligation de mettre certaines informations – par exemple, le taux d'obtention de la certification professionnelle – à disposition du public. Elle instaure une aide unique aux employeurs d'apprentis versée au titre des contrats d'apprentissage conclus dans les entreprises de moins de 250 salariés. Les branches professionnelles fixent les niveaux de prise en charge des contrats (NPEC ou « coûts contrats ») sur la base desquels les opérateurs de compétences (OPCO) financent les CFA en fonction du nombre d'apprentis accueillis. France compétences, en tant qu'instance nationale de gouvernance de la formation professionnelle et de l'apprentissage, répartit les fonds mutualisés entre les différents acteurs de la formation professionnelle et de l'apprentissage et régule les coûts et les règles de prise en charge de l'apprentissage.

D'autre part, l'apprentissage a bénéficié d'aides financières importantes dans le cadre du plan de relance « 1 jeune, 1 solution » instauré au premier semestre 2020. Une aide exceptionnelle a été mise en place entre mi-2020 et 2022, de 5 000 euros maximum pour un apprenti mineur et 8 000 euros maximum pour un apprenti majeur, versée sans condition aux entreprises de moins de 250 salariés et sous certaines conditions au-delà, pour la première année d'exécution du contrat. Pour les contrats signés à partir du 1er janvier 2023, l'aide se monte à 6 000 euros.

La Cour des comptes écrit que l'augmentation massive du nombre de jeunes en apprentissage a été permise par « trois mesures fortes » : la libéralisation de l'offre de formation (qui s'est rapidement étendue dans l'enseignement supérieur), la refonte des aides à l'embauche d'apprentis à l'occasion de la crise sanitaire et l'absence de limite à la dépense⁴. La dynamique de l'apprentissage a été « amplifiée » par les aides exceptionnelles, poursuit la Cour des comptes, mais sans donner d'ordre de grandeur.

1 Source des données (2023) : DARES, <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/donnees/le-contrat-dapprentissage>

2 Coquet B., Apprentissage, un bilan des années folles, *OFCE Policy Brief*, 2023, 117, juin 2023

3 Remarque : l'appellation de CFA (centre de formation par apprentissage) a été conservée, même si, depuis la loi de 2018, le nouveau statut des CFA est le même que celui d'un organisme de formation et qu'il est donc désormais possible de les nommer « Organisme de Formation par Apprentissage » ou OFA.

4 Cour des comptes, Recentrer le soutien public à la formation professionnelle et à l'apprentissage, note thématique, juillet 2024.

L'étude de B. Coquet fournit de son côté des estimations statistiques. Selon celle-ci, la réforme structurelle de l'apprentissage a contribué à 20 % de la croissance des effectifs tandis que l'aide exceptionnelle a contribué à 80 % de celle-ci.

Le contrat d'apprentissage et ses évolutions depuis la loi n°2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel

Depuis l'adoption de la loi n°2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel, le contrat d'apprentissage en France a subi des évolutions significatives visant à favoriser l'insertion des jeunes sur le marché du travail. Cette législation a apporté des changements majeurs aux conditions du contrat et à son financement, offrant de nouvelles opportunités aux apprentis et aux entreprises. Cet encadré se penche sur les principales modifications introduites par cette loi et retrace l'évolution chronologique du contrat d'apprentissage depuis l'instauration de la loi n°2018-771 du 5 septembre 2018.

- 1er janvier 2019 - entrée en vigueur de la Loi n°2018-771 du 5 septembre 2018

- L'extension de la limite d'âge pour les apprentis, passée de 26 à 29 ans révolus (sans limite d'âge pour les apprentis en situation de handicap) ;
- Possibilité de conclure des contrats de 6 mois minimum au lieu de 12 mois auparavant ;
- Augmentation de la rémunération des apprentis de moins de 21 ans en CAP ou en bac pro ainsi que la création d'une aide financière pour le passage du permis de conduire ;
- Assouplissement des conditions de rupture du contrat ;
- Libéralisation de la formation en permettant à tout organisme de formation de devenir centre de formation d'apprentis ;
- Remplacement des diverses aides financières par une aide unique réservée aux entreprises de moins de 250 salariés embauchant des apprentis préparant un diplôme de niveau IV ou V.

- Juillet 2020 - Plan 1jeune#1solution : mesures spécifiques mises en place par le gouvernement pour inciter les entreprises en difficulté à recruter des alternants face la crise sanitaire liée à la Covid-19.

- Recul du délai maximal pour signer un contrat après l'entrée en centre de formation d'apprentis (CFA), passé de 3 à 6 mois ;
- Aide à l'embauche pour la première année des contrats conclus à partir du 1^{er} juillet 2020 (de 5000 € pour un apprenti mineur et 8000 € pour un apprenti de 18 ans et plus). Cette aide remplace pour la première année du contrat l'aide « unique » pour les entreprises de moins de 250 salariés, et peut également être versée aux entreprises de 250 salariés et plus si elles justifient d'un quota de 5 % d'alternants ou de volontaires internationaux en entreprises ; les PME de moins de 250 salariés continuent de bénéficier de l'aide « unique » pour les années 2 et 3 du contrat ;
- Aide financière de 3 000 € pour les collectivités territoriales pour leurs contrats d'apprentissage conclus après le 1er juillet 2020.

- Le décret n°2022-1714 permet l'aménagement de l'aide exceptionnelle et son octroi pour les contrats en alternance.

Dès lors, pour les constats d'apprentissage conclus entre le 1er janvier 2023 et le 31 décembre 2024 :

- L'aide exceptionnelle pour les entreprises concluant un contrat d'apprentissage ou de professionnalisation (uniquement jusqu'au 1er mai 2024) se monte désormais à 8000€ pour tous les publics pour la seule première année de contrat, avec suppression du bénéfice de l'aide unique pour les PME sur les années suivantes du contrat.

1.2. Des évolutions dans les profils des apprentis et dans les contrats conclus

Le profil des apprentis évolue. Les données de la DARES indiquent que si la part des hommes reste majoritaire (55 %), celle-ci diminue en tendance. Au niveau national, les principales évolutions, liées aux réformes législatives successives facilitant l'apprentissage dans l'enseignement supérieur, sont l'élévation de l'âge moyen des apprentis (57 % des contrats signés par des apprentis ayant 20 ans ou plus) et l'élévation du niveau de diplôme préparé. On compte ainsi de plus en plus de contrats préparant un diplôme ou un titre de niveau supérieur au bac (61 % des contrats s'inscrivent dans le cadre d'une formation de niveau bac +2 ou plus). Pour l'OFCE, « les caractéristiques de l'aide exceptionnelle ont induit une rupture dans la structure des entrées par âge et par niveau de diplôme préparé : des étudiants auparavant inéligibles à l'aide unique ont été embauchés en très grand nombre »⁵. 33 % des contrats visent à préparer un titre professionnel (+2 points sur un an). Cette croissance de la part des titres professionnels doit être pointée. Avant 2018, 94 % des apprentis préparaient un diplôme. Cette part diminue à 63 % en 2022 au profit du titre professionnel qui pesait moins de 6 % en 2018, contre un tiers désormais. Il s'agit d'un effet de la réforme structurelle de l'offre de formation en apprentissage davantage ouverte à une diversité d'organismes de la formation professionnelle.

Concernant les autres caractéristiques du contrat, les très petites entreprises continuent d'être les principaux employeurs d'apprentis (44 % sont signés dans une entreprise de moins de 10 salariés). Les contrats d'apprentissage sont de plus en plus courts : la part des contrats de moins de 17 mois a augmenté de 15 points (31% en 2018 contre 47 % en 2023). L'apprentissage dans l'industrie, l'agriculture et le BTP a fortement diminué au profit des services et notamment les services aux entreprises. Les quatre premiers secteurs d'activité sont le commerce (23 %), les services aux entreprises (15 %), l'industrie (14 %) et le bâtiment (11 %).

1.3. L'évolution de l'apprentissage en Île-de-France

L'Île-de-France est la région qui compte le plus d'apprentis en France. Plus de 200 000 nouveaux contrats ont été signés en 2023, soit près du quart (24 %) des nouveaux contrats enregistrés en France⁶. L'apprentissage progresse dans tous les départements de l'Île-de-France, particulièrement à Paris et dans les départements de la Petite Couronne (Hauts-de-Seine, Seine-Saint-Denis et Val-de-Marne)⁷. Le département de Paris concentre environ un tiers des contrats d'apprentissage d'Île-de-France.

Une récente publication de l'Institut Paris Région donne des éléments complémentaires sur la géographie de l'apprentissage⁸ « En 2022, 985 sites de formation sont recensés sur le territoire francilien, dont 357 sites à Paris, 157 sites dans les Hauts-de-Seine et 100 sites dans les Yvelines. L'ensemble des départements franciliens a vu le nombre de ses sites de formation augmenter entre 2020 et 2022. Néanmoins, cet accroissement a été plus soutenu à Paris (+102 sites) et dans les Hauts-De-Seine (+49 sites) : ces deux départements cumulent à eux seuls 63 % des créations de sites, et cette croissance bénéficie à plus de 43 % à Paris ».*

**Il s'agit des sites franciliens dépendant des organismes de formation franciliens.*

*Concernant la localisation des nouveaux OFA, « l'implantation** des nouveaux OFA ne vient pas fondamentalement modifier les équilibres géographiques entre départements, hormis peut-être dans les Yvelines. Les nouveaux OFA franciliens s'établissent à 44 % à Paris, venant ainsi renforcer la concentration parisienne ».*

***Le total de la répartition des localisations dépasse 100, car un même OFA peut proposer plusieurs lieux de formation.*

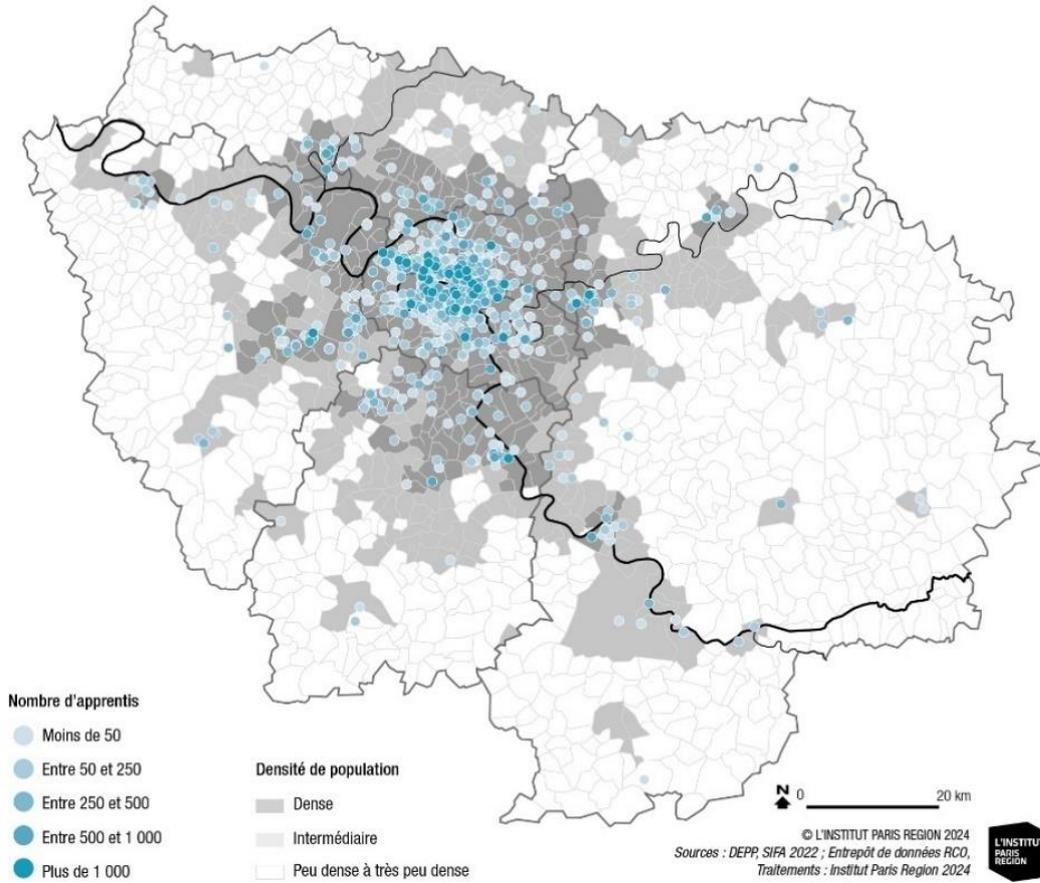
5 Ibid.

6 Données Dares : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/donnees/le-contrat-dapprentissage>

7 Les chiffres indiqués dans ce paragraphe et les suivants proviennent de Djedjéro R., Campagne d'apprentissage 2021/2022 en Île-de-France », *Synthèse Thématique* N° 106 - Septembre 2023, DRIEETS Île-de-France.

8 Mousaid S., Chardon B., « L'apprentissage en Ile-de-France : état des lieux et dynamique récente », L'Institut Paris Région, Juillet 2024.

Les sites de formation des organismes de formation par apprentissage franciliens

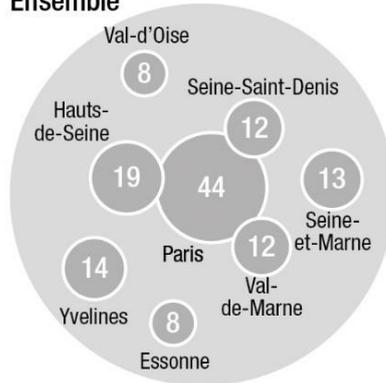


Localisation des OFA (% des sites de formation)

Nouveaux



Ensemble

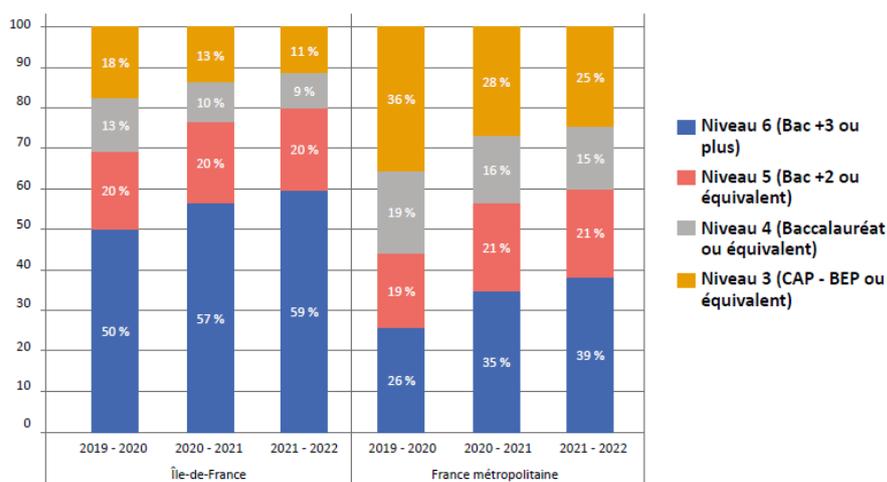


© L'INSTITUT PARIS REGION 2024
Sources : QuiForme ; Catalogue Apprentissage ; RCO
Traitement : L'Institut Paris Region

Le profil des apprentis reflète les spécificités de la main d'œuvre francilienne : plus féminine et plus qualifiée. En 2022, 53 % des apprentis sont des femmes, une part en hausse de 7 points en 3 ans. Entre les campagnes 2019-2020 et 2021-2022, l'âge moyen des apprentis à la signature du contrat a progressivement augmenté, passant de 20,8 ans à 21,5 ans. La part des jeunes de moins de 18 ans et de ceux âgés de 18 à 20 ans a baissé.

L'essor de l'apprentissage en Île-de-France est particulièrement porté par les formations du supérieur. Dans la région comme en France métropolitaine, les formations préparées de niveau Bac + 2 ou équivalent et Bac +3 ou plus sont majoritaires. Alors que les contrats permettant de préparer une formation du supérieur comptaient pour 70 % entre juin 2019 et mai 2020 (part déjà élevée comparativement à la moyenne nationale), ils en représentent plus de trois quarts (79 %) entre juin 2021 et mai 2022 en Île-de-France. En conséquence, la part des niveaux équivalents au CAP et au Baccalauréat a baissé. Entre 2020 et 2022, la part des CAP-BEP est passée de 18 % à 11 % en Île-de-France. Au niveau national (France métropolitaine), la part passe de 36 % à 25 %.

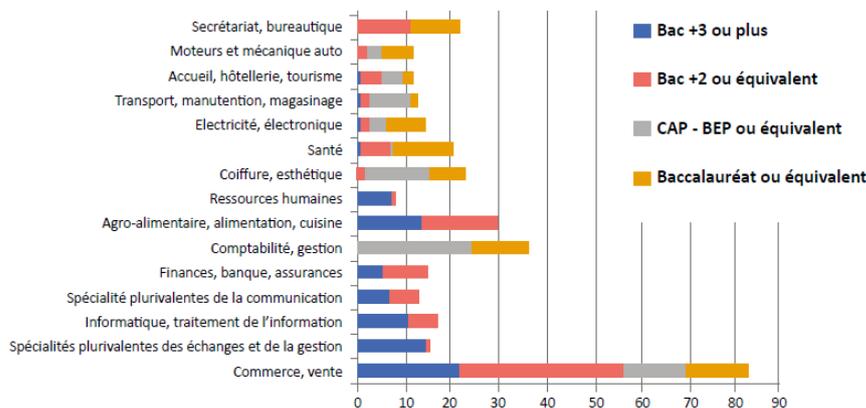
Graphique 10 : Répartition des contrats d'apprentissage enregistrés en Île-de-France et France métropolitaine selon le niveau de formation préparé



Note : Entre juin 2021 et mai 2022, 79 % des apprentis en Île-de-France préparent un diplôme de l'enseignement supérieur.
 Champ : Contrats enregistrés en Île-de-France, secteurs public et privé.
 Source : SIA-DARES, Mai 2022 – Traitement Drieets Île-de-France.

Huit apprentis sur dix préparent donc un diplôme de l'enseignement supérieur en Île-de-France, contre 6 sur 10 en France métropolitaine. Les choix de formation sont concentrés sur quelques spécialités tertiaires. Sur les trois dernières campagnes, près de trois quarts des apprentis se sont orientés dans 15 spécialités de formation (sur plus de 80). Cinq spécialités ont attiré plus de la moitié des apprentis, dans le commerce et la vente (représentant plus de 22 % des inscrits), la gestion, l'informatique, la communication et la finance-banque-assurances. Ces formations sont aussi celles qui sont dominées par des niveaux de formation du supérieur (bac +2 ou équivalent, bac +3 ou au-delà).

Graphique 11 : Part des niveaux de diplôme préparé par spécialité de formation en Île-de-France, campagne 2021-2022 (en %)



Note : Entre juin 2021 et mai 2022, dans la spécialité du commerce et de la vente, 34 % des apprentis franciliens préparent un diplôme de niveau Bac + 2 ou équivalent.
 Champ : Contrats enregistrés en Île-de-France, secteurs public et privé.
 Source : SIA-DARES, Mai 2022 – Traitement Drieets Île-de-France.

Tableau 3 : Part des principales spécialités de formation en Île-de-France, par campagne et évolution sur les trois derniers exercices

	CAMPAGNE 2019-2020	CAMPAGNE 2020-2021	CAMPAGNE 2021-2022	ÉVOLUTION ENTRE LES DEUX DERNIÈRES CAMPAGNES EN (%)
Commerce, vente	18,2	21,7	22,4	+33,4
Spécialités plurivalentes des échanges et de la gestion	7,2	8,2	8,9	+39,9
Informatique, traitement de l'information	7,0	7,8	7,7	+26,9
Spécialités plurivalentes de la communication	2,1	6,1	7,1	+50,2
Finances, banque, assurances	4,9	5,3	5,2	+26,9
Comptabilité, gestion	5,1	5,3	4,8	+18,6
Ressources humaines	3,3	4,0	4,2	+36,0
Agro-alimentaire, alimentation, cuisine	6,9	4,1	3,6	+15,4
Santé	2,1	2,7	3,1	+50,7
Coiffure, esthétique	4,2	2,9	2,6	+15,5
Transport, manutention, magasinage	2,7	2,4	2,3	+20,6
Accueil, hôtellerie, tourisme	3,6	1,9	2,2	+48,9
Électricité, électronique	4,1	2,6	2,0	+2,2
Secrétariat, bureautique	1,1	1,7	1,7	+32,3
Moteurs et mécanique auto	2,5	1,7	1,4	+13,0

Note : Entre juin 2021 et mai 2022, en Île-de-France, 22,4% des apprentis se sont orientés vers les spécialités de formation du commerce et de la vente.
 Champ : Contrats enregistrés en Île-de-France, secteurs public et privé.
 Source : SIA-DARES, Mai 2022 – Traitement Drieets Île-de-France.

En synthèse en quelques années (entre 2020 et 2023), la structure de l'apprentissage en Île-de-France a fortement changé, avec les évolutions suivantes :

- Une féminisation de l'apprentissage (les femmes sont devenues majoritaires à partir de 2021) ;
- Une place encore plus marquée de l'enseignement supérieur, représentant 8 contrats sur 10 ;
- Des femmes davantage positionnées sur les contrats dans le supérieur ;
- Une part des grandes entreprises qui croît avec le niveau de formation (les grandes entreprises captent les apprentis du supérieur) ;
- Une moyenne d'âge croissante.

2. La problématique des ruptures

2.1. Une problématique qui devient centrale pour les acteurs

Ces éléments rappellent la place centrale de l'apprentissage dans la politique de l'emploi en France et son renforcement récent notamment en Île-de-France. Les réformes successives ont conforté le poids de l'apprentissage dans la dépense publique pour l'emploi⁹. Le caractère dual de l'apprentissage, avec d'un côté une formation professionnelle et de l'autre un contrat de travail et une pratique en entreprise, est considéré comme un facteur d'insertion des jeunes. Ainsi, la présence du monde économique dans les politiques d'insertion et de qualification des jeunes se renforce. L'apprentissage peut ainsi constituer une voie d'excellence pour les jeunes et les entreprises. C'est un dispositif efficace pour l'insertion professionnelle des jeunes, en particulier pour les plus bas niveaux de qualification et les jeunes sortis prématurément du système scolaire.

Cependant, l'apprentissage souffre d'un déficit d'image, à l'instar de l'ensemble de l'enseignement professionnel. Les choix d'orientation sont souvent pris en famille ; or ces choix, comme le montre le rapport issu de la concertation sur l'apprentissage de 2018¹⁰, sont rarement appuyés sur des éléments d'information complets. La méconnaissance concerne aussi les personnels des établissements scolaires (chefs d'établissements, professeurs). Selon le rapport Brunet, 28 % des élèves en lycée professionnel ne se sont pas posé la question de l'apprentissage et « lorsqu'ils se posent la question, les sources d'information concernant les formations disponibles, les métiers auxquels elles préparent et les taux d'insertion à leur issue, sont très nombreuses, trop fragmentées et souvent peu lisibles. »

La problématique des ruptures des contrats d'apprentissage est ainsi centrale pour les acteurs publics. C'est un indicateur possible venant renseigner sur la qualité du système d'apprentissage dans son ensemble, ou encore d'un prestataire de formation, soumis à la publication d'indicateurs. Le taux de rupture de contrats est donc un indicateur fortement suivi par les pouvoirs publics, même si la base de mesure est complexe et si le décompte se base sur des définitions et conventions spécifiques, comme cela sera évoqué plus loin.

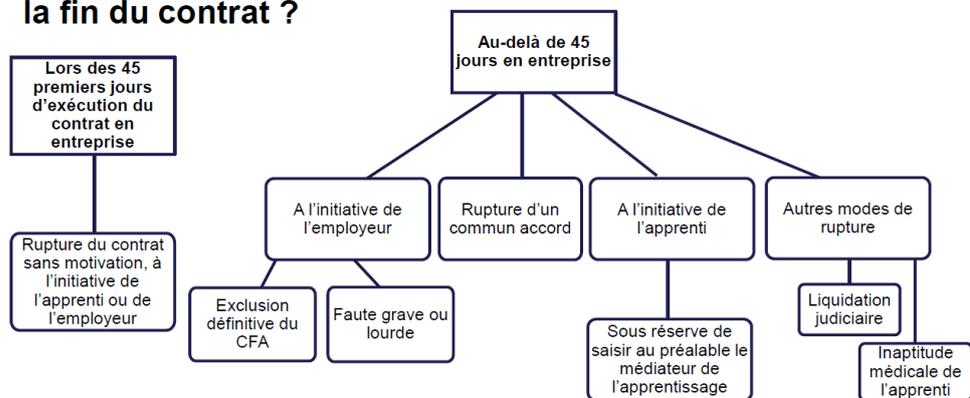
Entre 2019 et 2022 les acteurs ont été mobilisés sur le développement de l'apprentissage d'un point de vue quantitatif. Les enjeux étaient de sensibiliser, de promouvoir et faciliter les entrées. À cette phase de « déploiement de la réforme » succède aujourd'hui une phase de « consolidation » traitant notamment de la sécurisation des parcours et des droits des apprentis.

2.2 Le cadre administratif de la rupture

Quel est le cadre administratif et légal des ruptures de contrats d'apprentissage ? La loi « avenir professionnel » modifie les règles de rupture de contrat d'apprentissage, pour les contrats de travail d'apprentissage conclus à compter du 1er janvier 2019 (article L. 6222-18 du code du travail).

Schéma des motifs de ruptures recensés administrativement

Est-il possible de rompre un contrat d'apprentissage avant la fin du contrat ?



Source : Schéma récapitulatif proposé par la DGEFP (webinaire du Ministère du travail du 27 juin 2023)

9 Farvaque N., « 20 ans de politiques de l'emploi à destination des jeunes », in T. Couppié, A. Dupray, D. Epiphane, V. Mora (eds.), 20 ans d'insertion professionnelle des jeunes : entre permanences et évolutions, Céreq Essentiels, n° 1, 2018, 41-48
10 Brunet S. (coord.), Rapport pour le développement de l'apprentissage, Synthèse de la concertation, janvier 2018.

Durant les 45 premiers jours (consécutifs ou non) en entreprise, le contrat peut être rompu par l'employeur ou par l'apprenti (ou par son représentant légal) sans motif. La rupture unilatérale du contrat par l'une des parties pendant cette période ou la rupture convenue d'un commun accord doit être constatée par écrit et notifiée au directeur du centre de formation d'apprentis ou, dans le cas d'une section d'apprentissage, au responsable d'établissement, ainsi qu'à l'organisme ayant enregistré le contrat qui transmet sans délai à la DREETS-DEETS ou au service assimilé du lieu d'exécution du contrat d'apprentissage¹¹. Passé le délai de quarante-cinq jours en entreprise (consécutifs ou non) la rupture peut être conclue d'un commun accord entre l'employeur et l'apprenti ou par décision unilatérale de l'un des deux. La partie qui prend l'initiative de rompre le contrat devra alors se soumettre à des procédures bien définies.

L'employeur peut rompre le contrat d'apprentissage dans les situations suivantes : faute grave ou lourde de l'apprenti ; force majeure ; inaptitude de l'apprenti constatée par la médecine du travail (sans nécessité de rechercher un reclassement) ; en cas d'exclusion de l'apprenti de son centre de formation. Afin de rompre le contrat d'apprentissage, l'employeur doit procéder à un licenciement de l'apprenti pour motif personnel, sans le besoin de recourir au conseil des prud'hommes comme cela était auparavant le cas avant la réforme.

Auparavant, le contrat d'apprentissage ne permettait pas à l'apprenti de rompre à son initiative de manière anticipée (sauf dans le cas d'obtention du diplôme visé) et ce dernier devait se tourner vers le conseil des prud'hommes pour demander la résiliation du contrat en cas de faute grave de l'employeur ou de manquements répétés à ses obligations. La réforme du contrat d'apprentissage prévue dans le cadre de la loi « Avenir professionnel » ouvre droit à la démission pour l'apprenti pour les contrats conclus à partir du 1er janvier 2019 et dans des conditions définies précisément par le décret n° 2018-1231 du 24 décembre 2018. C'est un changement majeur qui sera traité dans ce rapport.

Pour faire valoir son droit à la rupture anticipée, l'apprenti doit, sauf exception, saisir le médiateur de l'apprentissage désigné par les chambres consulaires dont il dépend et informer son employeur dans les 5 jours suivant par lettre recommandée avec accusé de réception ou tout moyen lui conférant une date certaine. La rupture du contrat d'apprentissage intervient ensuite dans un délai d'au moins 7 jours à compter de la notification par l'apprenti à l'employeur de son intention. L'article L115-2 du Code du travail définit qu'un apprenti peut demander la rupture anticipée de contrat d'apprentissage en cas d'obtention du diplôme ou titre visé par la formation en alternance suivie. L'apprenti doit alors obligatoirement notifier par écrit sa décision à l'employeur au minimum 1 mois avant la date de la rupture du contrat souhaitée. Le recensement de la rupture est un fait administratif. En cas de rupture du contrat d'apprentissage avant son terme, l'employeur doit notifier cette rupture à l'OPCO ainsi qu'au CFA. Les OPCO n'utilisent pas les mêmes modèles de fiches de ruptures, ce qui rend complexe le recueil et la comparaison des motifs de rupture. Ceux-ci sont parfois regroupés (faute grave/cas de force majeure), parfois dissociés. Certains ne prennent en compte que la rupture alors que d'autres indiquent une éventuelle signature d'un nouveau contrat.

Modèle de fiche de renseignement de l'Opco Akto sur les motifs de ruptures

- Rupture unilatérale de l'employeur ou de l'apprenti pendant les 45 premiers jours en emploi, consécutifs ou non**, de formation pratique en entreprise effectué par l'apprenti (art. L.6222-18, al.1)
- Rupture d'un commun accord** entre l'apprenti et l'employeur (art. L.6222-18, al.2)
- Rupture en cas de force majeure** (la rupture prend la forme d'un licenciement, art. L.6222-18, al.3)
- Rupture en cas de faute grave de l'apprenti** (la rupture prend la forme d'un licenciement, art. L.6222-18, al.3)
- Rupture en cas d'inaptitude de l'apprenti constatée par le médecin du travail** (la rupture prend la forme d'un licenciement, art. L.6222-18, al.3)
- Rupture en cas de décès de l'employeur maître d'apprentissage** dans le cadre d'une entreprise unipersonnelle (la rupture prend la forme d'un licenciement, art. L.6222-18, al.3)
- Rupture à l'initiative de l'apprenti** après respect d'un préavis et sollicitation préalable du médiateur consulaire (art. L.6222-18, al.4)
- Rupture en cas de liquidation judiciaire de l'employeur sans maintien de l'activité** (art. L.6222-18, al.5)
- Rupture en cas d'exclusion définitive de l'apprenti par le CFA** (art. L.6222-18-1)
- Rupture en cas d'obtention du diplôme** ou du titre de l'enseignement technologique préparé par l'apprenti (fin du contrat à l'initiative de l'apprenti après information de l'employeur, art. L.6222-19)
- Rupture par décision administrative** du directeur départemental du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle consécutive au risque sérieux d'atteinte à la santé ou à l'intégrité physique ou morale de l'apprenti (art. L.6222-24 et L.6222-25)

¹¹ La même règle de déclaration s'applique lorsque la rupture est intervenue à l'initiative du salarié à la suite de l'obtention du diplôme ou du titre de l'enseignement technologique qu'il préparait

3. Problématique et présentation de l'étude

L'étude vise à apporter des éléments permettant de bien caractériser le phénomène de rupture des contrats d'apprentissage, en vue d'identifier des solutions de prévention et de remédiation. Elle se place dans une réflexion, engagée par la mission interministérielle pour l'apprentissage (MIA), portant sur la qualité des parcours des apprentis à l'échelle nationale et déclinée à l'échelle régionale, la caractérisation des ces ruptures ayant pour but de déterminer des mesures permettant de les prévenir.

Il s'agit de mieux identifier, sur la base d'éléments qualitatifs, la nature des ruptures, les motifs et raisons des ruptures, les caractéristiques des apprentis concernés par celles-ci, ainsi que les niveaux de formation et employeurs concernés.

L'analyse vise à mieux comprendre le phénomène tel qu'il se produit dans le contexte actuel de croissance forte décrit ci-dessus, tout en tenant compte des spécificités franciliennes. La région se distingue en effet par une part élevée d'apprentis sur des niveaux élevés (> niveau 6) et une prédominance de l'apprentissage postbac et post-bac+2. Sur ces niveaux d'études supérieurs, il est fort probable que les apprentis n'aient pas les mêmes appréhensions d'une éventuelle rupture que des jeunes en formation sur des niveaux inférieurs au baccalauréat. De même, les attentes des employeurs envers un apprenti de Master 2 ne sont pas équivalentes à celles envers un jeune apprenti de CAP. Si les causes des ruptures intervenant aux premiers niveaux de formation ont déjà fait l'objet de travaux précédents, considérant les facteurs liés notamment à l'environnement de travail ou à l'orientation professionnelle, celles intervenant à des niveaux d'études supérieures ont moins fait l'objet d'études.

Les analyses proposées ci-après sont organisées autour de trois entrées clés :

1. Mesurer la rupture
2. Qualifier la rupture
3. Prévenir la rupture.

Methodologie

Le rapport se base sur une méthode mixte. Un travail statistique a été réalisé pour quantifier les ruptures en Île-de-France couplé à une analyse des modalités de comptabilisation du phénomène dans les statistiques publiques (partie 1).

Un travail de terrain, par observations et entretiens, a été réalisé, pour appréhender et qualifier les ruptures (parties 2) et identifier des pratiques permettant de le prévenir (partie 3).

Une vingtaine d'entretiens de cadrage ont été menés avec différents acteurs de l'écosystème francilien de l'apprentissage : Drieets, DRAAF, Agéfiph, Conseil régional, médiateurs de l'apprentissage du réseau CCI et CMA, FNADIR, ANAF, Formasup, OPCO (Opcommerce, OPCO EP, Constructys).

Le terrain s'appuie sur 56 entretiens au sein de 13 CFA au sein desquels une diversité d'acteurs a été rencontrés : direction, référents de filière, formateurs, chargés de placement ou de relations entreprises, etc.

En outre, 21 apprentis et apprenties concernées par une rupture et 7 employeurs/entreprises concernées par une rupture ont également été rencontrés.

Les CFA et tous les interlocuteurs rencontrés sur le terrain ont été anonymisés. La liste des entretiens figure ci-dessous.

Méthodologie des entretiens avec les jeunes

Dans le cadre de cette étude, 21 jeunes ayant connu une rupture de contrat d'apprentissage au cours de leur parcours ont été rencontrés. Ces entretiens se sont déroulés en visioconférence ou au sein du CFA en présentiel et ont duré entre 30 min et 1h. Dans certains cas, à la marge, l'apprenti était accompagné d'un parent lorsque ce dernier rencontrait des difficultés à s'exprimer.

La démarche a d'abord été présentée aux apprentis puis des entretiens semi-directifs ont été rencontrés en s'appuyant sur une grille d'analyse. Plusieurs thèmes ont été abordés, notamment l'orientation en apprentissage, la recherche d'entreprise, la phase de recrutement, les missions, le moment de la rupture, les modalités d'accompagnement et de communication avec le CFA puis la période post-rupture. L'objectif de ces entretiens était double.

D'abord, il s'agissait de donner à voir différents cas de ruptures et les raisons qui y conduisent. Il s'agissait d'interroger comment la rupture est abordée par les jeunes dans un parcours et comment ils ont su rebondir après cet épisode plus ou moins marquant dans leur trajectoire. Dans la mesure du possible, la parole a été accordée au jeune pour qu'il raconte de manière la plus libre afin de saisir la perception qu'il a de sa propre rupture et les conséquences sur son parcours. Des éléments sociologiques ont été également recueillis sur le parcours de ces jeunes (âge, lieu d'habitation, mobilité, professions des parents dans certains cas) qui peuvent, dans certains cas être des clés de compréhension supplémentaires.

Les contacts ont été principalement transmis par les CFA dans lesquels ont eu lieu les investigations. Il a parfois été difficile d'obtenir ces contacts pour plusieurs raisons : concernant les ruptures sèches, les CFA n'ont souvent plus de contacts avec les jeunes rupturants, ceux-ci craignant les répercussions d'une telle enquête ou étant particulièrement difficile à mobiliser. D'autres canaux (missions locales, universités) et des connaissances personnelles ont été utilisés.

Les apprentis qui ont quitté le CFA voire l'apprentissage de façon définitive n'ont pas pu être interrogés, faute de coordonnées. Les contacts ont été principalement ceux d'apprentis avec lesquels le CFA avait gardé un lien, les accompagnant pour un remplacement dans une autre entreprise.

Liste des entretiens réalisés (CFA)

Type de CFA / Nom du CFA anonymisé	Personnes rencontrées	Nombre d'entretiens
CFA « Multi-Gestion » <i>1 CFA et plusieurs dizaines d'UFA en IDF, multi-secteurs</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Directeur CFA - Chargée de Relations Entreprises - Chargé de sourcing - Formatrice en charge du tutorat et du suivi entreprise 	4
CFA « Banque » <i>CFA de branche, implantation nationale</i>	<ul style="list-style-type: none"> - DGA - Directrice pédagogique - Directrice de l'animation commerciale – ex-directrice de l'alternance - Responsable qualité - Responsable « learning factory » - Responsable du développement de l'alternance en IDF 	6
CFA « RH » <i>Appartenant à « GroupeSup » CFA privé, implantation nationale, multi-secteurs, supérieur</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Directrice Alternance France - Directeur - Directrice de la scolarité - Chargé de placement 	4
CFA « MBA » <i>Appartenant à « GroupeSup » CFA privé, implantation nationale, multi-secteurs, supérieur</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Directrice - Directrice adjointe MBA - Directrice de la scolarité - Directrice de l'alternance - Chargé de placement 	5
CFA « Coiffure-Esthétique » <i>CFA historique, surtout sur niveau infra bac</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Directrice - Responsable du secteur esthétique - Responsable du secteur Coiffure - Formatrice Référente (français/histoire géo) 	4
CFA « Tertiaire-Digital » <i>CFA historique, principalement sur des métiers tertiaires, du CAP au Master</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Chef de projet inclusion - Développeur chargé de placement en entreprise - Chef de projet pédagogique et de suivi pédagogique - Directeur du CFA - Directrice Pédagogique de la filière Digitale - 2 Formatrices 	7
CFA « Bâtiment » <i>CFA de branche</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable de la politique de prévention et de suivi des ruptures - Personne en charge de la relation jeune et entreprise elle aussi en charge du suivi, de la prévention des ruptures (CJE) - 3 enseignants référents de matières académiques : français, mathématiques, d'EPS - Personne en charge du pôle ressources (centre de documentation) 	6
CFA « Immo » <i>Uniquement des formations BTS</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Directeur - Responsable du développement également en charge de la gestion des ruptures 	2
CFA « Marketing » <i>CFA du supérieur dans cinq grands domaines tertiaires – focus sur la filière marketing pour l'étude</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Directrice du CFA - Directrice adjointe (partie pédagogique et accompagnement de l'alternant) - Directrice qualité (en charge du contrôle qualité et de Qualiopi) - Directrice de l'alternance - Responsable du pôle placement 	5

CFA « Consulaire » <i>CFA appartenant à un organisme consulaire, tous niveaux et filières</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Directrice adjointe - Provisoire et directrice de l'UFA - Responsable en charge du pôle contrats - Chargée de développement et référente insertion et handicap. 	4
CFA « Restauration » <i>CFA historique, formations en restaurations et métiers de bouche</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Directeur - Responsable qualité et Responsabilité sociétale des entreprises - Responsable entreprises - Conseiller principal d'éducation 	4
CFA « Ingénieur » <i>Appartenant à un CFA académique régional – focus sur la filière ingénieur numérique</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Directeur de l'apprentissage CFA régional - Directrice adjoint de l'établissement - Enseignant coordinateur du programme expert - Responsable du programme ingénieur - Assistante pédagogique du programme ingénieur - Conseiller carrière - Directeur relations entreprises - Ingénieur d'affaires - Tutrice - 1 maître d'apprentissage 	4
CFA « Assurances » <i>Ecole historique dans l'assurance, appartenant à une grande école, formations supérieures</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable du CFA Assurances 	1
Total interlocuteurs rencontrés dans le cadre des études de cas CFA		56

Autres entretiens réalisés

Institutions	Interlocuteurs et fonctions
DRIEETS	<ul style="list-style-type: none"> - Christophe Seroux, Chef de projet Réforme de l'apprentissage - Clara Gutierrez, Référente apprentissage pour les Hauts-de-Seine
ANAF	<ul style="list-style-type: none"> - Aurélien Cadiou, Président de l'association nationale des apprentis de France
FNADIR	<ul style="list-style-type: none"> - Manuèle Lemaire, Directrice générale - Fabien Favresse, Directeur du CFA Cerfal-Campus Montsouris - Nathalie Gomez, Directrice IFPM Nanterre
AGEFIPH	<ul style="list-style-type: none"> - Luc Aubry, Délégué régional adjoint en Île-de-France sur le volet développement des compétences - François de Maillard, Chargé d'études et de développement
DRAAF	<ul style="list-style-type: none"> - Anne Richard, Adjointe au chef de service
FORMASUP	<ul style="list-style-type: none"> - Valérie Cantat-Lampin, directrice de Formasup, Vice-présidente de l'ANASUP, coordination de l'ANASUP IDF. - Angélique Pauvreze, direction juridique et qualité de la structure
OPCO EP	<ul style="list-style-type: none"> - Sophie Hingant, Responsable alternance
CONSTRUCTYS	<ul style="list-style-type: none"> - Hervé Dagand, Responsable du pôle ingénierie et études - Sylvia Marques, cheffe de projet au pôle étude
OPCOMMERCE	<ul style="list-style-type: none"> - Laurence Payet, Cheffe de projet au sein de la délégation Opcommerce Île-de-France.
MISSION LOCALE DE PARIS	<ul style="list-style-type: none"> - Christian Richter, Chargé de développement de l'apprentissage - Fatiha Tayeb, Chargée de développement de l'apprentissage
MISSION LOCALE DE LA LYR	<ul style="list-style-type: none"> - Tame Kitsoukou, Chargée de Relations Entreprises/Référente Alternance
REGION Île-de-France	<ul style="list-style-type: none"> - Anne-Sophie Scavini, Responsable du service apprentissage et école de production - Gérard Cardona, Chargé de mission du service apprentissage.
CCI	<ul style="list-style-type: none"> - Christian Mercuri, coordinateur du réseau de médiateurs de l'apprentissage
CMA	<ul style="list-style-type: none"> - Virginie Fourier, Responsable du pôle médiation - 8 médiateurs de l'apprentissage
ENTREPRISE	<ul style="list-style-type: none"> - 1 chargée de recrutement et responsable de la marque employeur, entreprise internationale, secteur de la chimie, (environ 9000 salariés en France) - 1 directrice des ressources humaines, entreprise internationale secteur du commerce, (environ 650 salariés en France) - 1 responsable d'association spécialisée dans les cours de langues pour personnes allophones (environ 10 salariés) - 1 responsable de pôle opérationnel des ressources humaines, entreprise nationale, secteur de la gestion du gaz/électricité (environ 700 salariés) - 1 Gérant cabinet d'assurance, (4 salariés) - 1 employeur d'organisation syndicale - 1 responsable de service informatique au sein d'un ministère

Entretiens auprès de jeunes ayant connu une rupture de contrat d'apprentissage

Prénom d'emprunt Âge	Formation suivie, CFA	Temporalité de la rupture
Basile	CAP, CFA du Bâtiment	Rupture à la fin de la première année
Youssef	BTS, CFA du Bâtiment	Rupture à la fin de la première année
Thibault, 23 ans	Master dans le secteur de l'alternance, CFA Assurance	Rupture en cours d'année
Mody, 20 ans	Titre mention complémentaire « Accueil et hôtellerie », CFA du Tertiaire-digital	Rupture en cours d'année
Anne, 18 ans	Cap esthétique, CFA Coiffure-esthétique	Rupture pendant la période probatoire
Maya, 22 ans	BTS Négociation technique commerciale	Rupture pendant la période probatoire
Louise, 23 ans	BTS coiffure, CFA coiffure-esthétique	Rupture à la fin de la première année
Lola, 21 ans	Master en graphisme	Rupture en cours d'année
Adrien, 21 ans	Mention complémentaire Pâtisserie, CFA Restauration	Rupture pendant la période probatoire
Zaïd, 19 ans	Bac pro en cuisine, CFA Restauration	Rupture pendant la période probatoire
Alexis, 16 ans	CAP cuisine, CFA Restauration	Rupture pendant la période probatoire (x2)
Astou, 21 ans	BTS Banque, CFA Banque	Rupture en cours d'année
Marion, 20 ans	BTS Support managérial, CFA Marketing	Rupture pendant la période probatoire
Margaux, 21 ans	Master Management des ressources humaines, CFA Marketing	Rupture pendant la période probatoire
Juan, 22 ans	BTS Tourisme, CFA Tertiaire-Digital	Rupture pendant la période probatoire
Oumar, 17 ans	CAP électricité	Rupture en cours d'année
Maurine, 25 ans	Master 1 Hôtellerie, CFA MBA	Rupture en cours d'année
Andréa, 18 ans	BTS Gestion de la PME, CFA Multigestion	Prévoyait une rupture au moment de notre entretien en fin de première année
Laure, 19 ans	BTS, CFA Multi-gestion	Rupture en cours d'année
Pierre, 23 ans	Master Expert Ingénierie Informatique et Numérique Ingénierie logicielle et management des SI, CFA Numérique	2 ruptures, une en licence et une en master, pendant l'année.
Sarah, 26 ans	Diplôme d'ingénieur (ING3) option systèmes intelligents et durables, CFA numérique	Rupture en cours d'année
Nombre total d'entretiens jeunes ayant connu une rupture		21

Au total, une centaine de personnes ont été rencontrées dans le cadre de cette étude.

I. Mesurer la rupture : enjeux méthodologiques et empiriques

1. Une relative stabilité du taux de rupture sur la décennie 2010 et une progression après 2017

La partie qui suit s'appuie sur les dernières données fournies par la DARES, avant de revenir dans les paragraphes suivants sur les méthodes et conventions de calcul retenues.

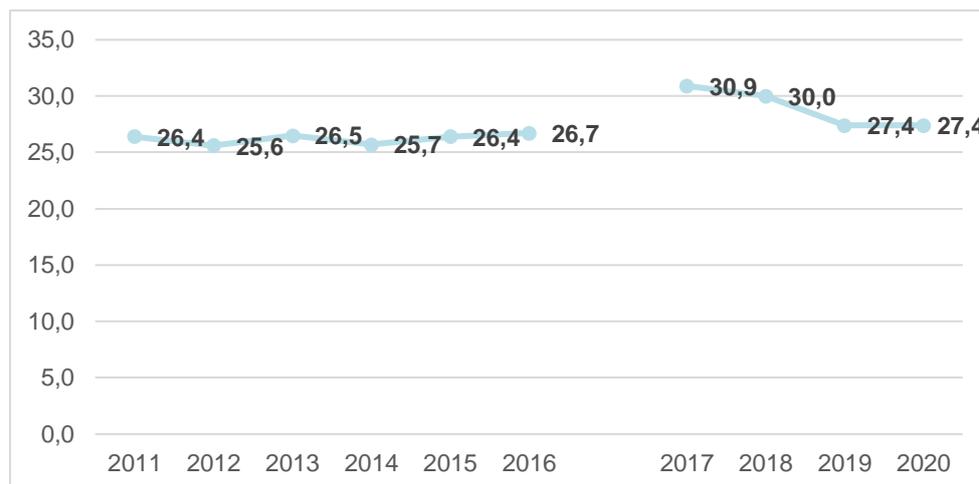
La DARES a fourni en 2024 plusieurs éléments statistiques. Des données sur les taux de ruptures entre 2012 et 2020 (avec une rupture de série entre 2016 et 2017) ont été mises en ligne en février¹². Une publication de juillet compare les données entre 2017 et 2022 et permet donc d'apprécier les effets de la réforme de 2018 ainsi que de la crise sanitaire de 2020-21¹³.

Le périmètre retenu par la DARES est le suivant : le ministère retient l'ensemble des ruptures sur la durée prévue des contrats, à l'exclusion des deux mois qui précèdent le terme prévu à la signature du contrat. Cette restriction, explique la DARES, permet d'exclure en partie les ruptures intervenant après l'obtention de la certification préparée (pour une part significative de contrats avec une date de fin prévue en août, la formation théorique s'achève en juin, soit deux mois plus tôt). Ceci renvoie à l'exclusion des ruptures « pour diplôme acquis » pour reprendre une formule qui est utilisée par exemple parmi les motifs administratifs officiels de rupture.

Toutefois, la publication de juillet 2024 se limite à une durée encore inférieure, pour prendre en compte les ruptures qui interviennent au cours des neuf premiers mois d'exécution des contrats. L'explication est que cela permet de prendre en compte dans l'analyse tous les contrats, quelle que soit leur durée prévue, et d'inclure les contrats commencés en 2022.

Selon les premières données publiées par la DARES portant sur l'ensemble de la durée des contrats à l'exception de deux derniers mois, la tendance est assez stable sur la décennie 2020 avec environ 26 % des contrats rompus. Les contrats démarrés à partir de 2017 connaissent en revanche des taux de rupture plus élevés, supérieurs à 30 % en 2017-18 et à 27 % en 2019 et 2020 (graphique ci-dessous).

Taux de rupture des contrats privés et publics, par année de début du contrat (en %)



(1) Rupture de série entre 2016 et 2017.

Lecture : 27 % de l'ensemble des contrats d'apprentissage commencés en 2020 ont été rompus.

Champ : contrats d'apprentissage privés et publics.

Source : Système d'information sur l'apprentissage de la Dares (SIA Dares). <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/donnees/le-contrat-dapprentissage>

12 <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/donnees/le-contrat-dapprentissage>

13 Fauchon A., « Ruptures des contrats d'apprentissage : quelles évolutions depuis la réforme de 2018 ? », *Dares Analyses*, juillet 2024, n° 43.

Le second document publié par la DARES fournit des données différentes car le périmètre n'est pas le même, limité aux neuf premiers mois des contrats. Des évolutions sont notables sur la période récente entre 2017 et 2022. 21 % des contrats d'apprentissage commencés en 2022 sont rompus au cours de leurs neuf premiers mois d'exécution. Ce taux est plus élevé que ceux constatés pendant la crise sanitaire (17 % et 16 % pour les contrats commencés en 2019 et 2020) et avant la crise (19 % en 2017 et 2018). La situation pendant les confinements est spéciale. Le repli du taux de rupture en 2020 et 2021 peut être vu comme en trompe l'œil. Pour la DARES, cette baisse « est cohérente avec la situation globale du marché du travail, caractérisée en particulier par un recul temporaire du taux de démission et de licenciement ».

Ce qui marque la période récente, quand on neutralise ces deux années spéciales, est donc une progression du taux de rupture assez nette, de plus de deux points, par rapport à 2017 et 2018.

Taux de rupture à neuf mois des contrats d'apprentissage par année de début



Lecture : pour les formations de niveau bac+2, 26,2 % des contrats d'apprentissage commencés en 2022 sont rompus dans leurs neuf premiers mois d'exécution

Champ : contrats d'apprentissage commencés entre 2017 et 2022.

Source : Système d'information sur les apprentis de la Dares (SIA Dares)

<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/ruptures-des-contrats-dapprentissage-queelles-evolutions-depuis-la-reforme-de-2018>

Le périmètre retenu (neuf premiers mois) restreint fortement l'appréhension statistique des ruptures. Si l'on tient compte de l'ensemble de la période écoulée depuis le début du contrat (à l'exception des deux derniers mois pour exclure les ruptures pour diplôme acquis), cela fait une différence de plus de 10 points chaque année entre 2017 et 2022.

	2017	2018	2019	2020
Taux de rupture <i>dans les neuf premiers mois</i> du contrat, en %	18,9	18,9	16,5	15,6
Taux de rupture <i>sur l'ensemble de la durée prévue</i> du contrat, en %	30,9	30,0	27,4	27,4

Source : Système d'information sur les apprentis de la Dares (SIA Dares)

<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/ruptures-des-contrats-dapprentissage-queelles-evolutions-depuis-la-reforme-de-2018>

2. Des données antérieures et en provenance d'autres sources pour quantifier et détailler les ruptures

La partie qui suit se base sur des éléments issus de travaux antérieurs, potentiellement basés sur d'autres méthodes de calcul. Pour ces raisons, la comparaison avec les données de la DARES doit être faite avec une grande prudence.

2.1 Quantifier les ruptures au niveau national et en Île-de-France

Le questionnement sur les ruptures apparaît pour la première fois dans la littérature dans les années 1990 et 2000, c'est-à-dire au moment même où l'apprentissage monte en puissance¹⁴. Une publication du ministère de l'Éducation nationale en 1995 indique qu'un contrat sur quatre ne parvient pas à son terme. Les publications se multiplient à partir des années 2000 et s'intensifient sur la première partie des années 2010. Avec la réforme de 2018, les informations concernant les ruptures se raréfient ; un renouveau très récent se dessine notamment via la mise en place de cet indicateur dans Inserjeunes (et dans Inser-sup à l'orée mi-2024).

Un survey des études présentant les taux de rupture amène à constater que ces travaux sont difficilement comparables. Les méthodes de calcul ne sont pas toujours stabilisées et peuvent évoluer, y compris au sein d'une même administration comme la DARES. Certains travaux menés par exemple par des branches ou des OPCO sont complémentaires mais adoptent leur propre méthode, non comparable, et se concentrent sur des secteurs ou métiers spécifiques. La mise à disposition de la donnée dans la base InserJeunes est utile dans une optique d'affichage de la performance des CFA, mais la donnée n'est généralement pas contextualisée et sa méthode de calcul reste obtuse.

Contrairement aux données produites par la DARES, se basant sur un taux de rupture constaté, les enquêtes Inserjeunes et à terme Inser-sup proposent un indicateur « Taux de ruptures estimé ». L'indicateur « Part des contrats d'apprentissage interrompus avant leur terme » est mesuré en faisant la moyenne des taux de rupture conjoncturels calculés pour des contrats ayant une durée prévue de 1, 2 ou 3 années, pondérée par le poids des contrats ayant une durée prévue de 1, 2 ou 3 années dans l'ensemble des contrats qui ont débuté lors de l'année scolaire N-1/N.

La donnée est accessible dans un tableau qui permet de connaître le taux de rupture d'une formation dans un CFA, sans détail sur les remplacements éventuels des jeunes ayant connu une rupture (c'est-à-dire une rupture d'un premier contrat d'apprentissage suivie d'un nouveau contrat d'apprentissage dans une autre entreprise) ni contextualisation au regard par exemple des caractéristiques sociales des étudiants.

Malgré ces difficultés méthodologiques qui seront détaillées dans les paragraphes suivants, se dégage une constance de l'importance des taux de ruptures sur la période 1995-2017. Depuis la réforme de 2018 et surtout depuis que la crise sanitaire de 2020 est passée, de nombreux travaux cherchent à mesurer de façon adéquate le taux de rupture dans l'apprentissage, dans le nouveau contexte d'une explosion quantitative des contrats enregistrés.

Sur la décennie 2010 voire sur la décennie précédente, plusieurs travaux ont fait état d'un taux de rupture oscillant entre 25 % et 30 %¹⁵. Dans la première moitié des années 2010, la DARES livre une statistique de taux de rupture au niveau national comprise entre 28 et 29 %¹⁶.

14 Ramé L. et Ramé S., *La formation professionnelle par apprentissage*, Paris, L'Harmattan, 1995 ; Moreau G., *Le monde apprenti*, Paris, La Dispute, 2003

15 Cart B., Ducourant H., Henguelle V., Surelle A.-S., Toutin M.-H., *Les ruptures des contrats d'apprentissage en Région Nord-Pas de Calais*, Etude pour le compte du C2RP – Oref Nord Pas de Calais, 2007 ; Abriac D., Rathelot R., Sanchez R. « L'apprentissage entre formation et insertion professionnelles », *Formations et Emploi*, INSEE, 57-74, 2009 ; Dréano R., *Qualité de l'apprentissage : conditions de vie des apprentis*. Rapport à la Secrétaire d'État aux Droits des Femmes et à la Formation Professionnelle, Paris : La Documentation française, 2002 ; ACFCI, *Les ruptures de contrats d'apprentissage...une fatalité ? Analyse et commentaires du réseau des CCI*, 2011.

16 Présentation France stratégie, Concertation sur l'apprentissage 2ème séance plénière -15 novembre 2017 https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-apprentissage-presentation_du_diagnostic-17112017.pdf; Pesonel E., L'apprentissage en 2017. Une hausse des recrutements soutenue par l'ouverture de l'apprentissage jusqu'à 30 ans, *DARES Résultats*, octobre 2018, N° 046.

Les statistiques mises en ligne en février 2024 par le ministère ne sont pas basées identiquement sur la même méthode de calcul mais indiquent une donnée quasiment identique pour la période suivant immédiatement la réforme de 2018 (27 % comme indiqué plus haut). Les données plus récentes publiées en juillet 2024 se restreignent quant à elles, au motif de raisons méthodologiques qui peuvent être discutées, aux neuf premiers mois des contrats, et donc le taux indiqué est en conséquence plus bas.

Un taux de 25 % de rupture était observé en Île-de-France sur la campagne 2013-2014 selon la Direccte, inférieur à l'époque à la moyenne nationale¹⁷.

Cette étude, enfin, distinguait bien taux de rupture et taux d'abandon. Parmi les primo-apprentis qui ont rompu leur contrat, une partie seulement abandonne l'apprentissage. Un certain nombre d'apprentis signent un nouveau contrat dans les semaines ou les mois qui suivent la rupture de leur premier contrat. Ainsi, si 25 % de primo-apprentis en 2013/2014 ont rompu leur contrat, 15 % ont abandonné l'apprentissage 12 mois après leur rupture. Autrement dit, 40 % des ruptures de premier contrat sont suivies d'un deuxième contrat. 83 % des reprises de contrat se font dans les trois mois suivant la rupture.

Ruptures et abandons de contrats d'apprentissage en Île-de-France

	En %	Part de primo-apprentis	Part des ruptures	Taux de rupture	Taux de l'abandon à 360 jours	Ratio abandon/rupture
Âge						
Moins de 18 ans		22,1	37,3	42,0	22,5	53,5
18 - 20 ans		31,9	32,3	25,2	15,9	62,8
21 ans à plus		46,0	30,4	16,5	10,8	65,6
Niveau de diplôme préparé						
V		26,6	38,1	35,7	21,2	59,3
IV		14,8	21,1	35,5	21,2	59,7
III		19,7	20,0	25,4	15,3	60,4
II et I		38,0	19,6	12,9	8,0	62,1
Domaine de formation						
Industrie		16,6	13,5	20,3	13,1	64,6
Bâtiment-construction		6,6	7,1	26,6	18,2	68,4
Transport-Logistique		3,0	2,5	20,9	16,8	80,4
Commerce-gestion		32,0	28,0	21,8	12,9	59,2
Hôtellerie, restauration, alimentaire		13,0	22,3	42,8	22,3	52,1
Services aux personnes		9,7	12,5	32,2	18,1	56,4
Services aux collectivités		1,7	1,1	17,0	13,5	79,0
Autres		15,6	12,4	19,8	12,9	65,0
Taille de l'établissement employeur						
Moins de 10 salariés		32,8	50,5	38,4	20,8	54,0
10 - 19 salariés		10,6	12,5	29,4	17,8	60,6
20 - 49 salariés		10,7	10,5	24,3	16,0	65,8
50 - 99 salariés		6,5	5,2	19,7	13,4	67,7
100 - 249 salariés		10,2	5,7	14,0	9,9	70,6
250 salariés et plus		29,2	15,6	13,4	9,3	69,7
Ensemble		100	100	24,9	15,0	60,2

Lecture : Les apprentis de moins de 18 ans représentaient 22,1 % des nouveaux apprentis en 2013/2014 et 37,3 % des ruptures de contrats.

Le taux de rupture des nouveaux apprentis de moins de 18 ans s'établit à 42 % et le taux d'abandon à 22,5 %.

Par conséquent, 53,5 % des jeunes de moins de 18 ans qui ont rompu leur contrat abandonnent l'apprentissage.

Champ : Premiers contrats débutés entre juin 2013 et mai 2014 enregistrés en Île-de-France, tous secteurs.

Source : Dares, base Ari@ne - Traitement : Direccte IDF- Sese

Source : Woëllé A., « Les contrats d'apprentissage en Île-de-France en 2016/2017 », Synthèse thématique N° 78 Février 2018, DRIEETS Île-de-France

¹⁷ Woëllé A., « Les contrats d'apprentissage en Île-de-France en 2016/2017 », Synthèse thématique N° 78 Février 2018, DRIEETS Île-de-France.

D'autres travaux, eux aussi plus anciens, ont fourni des données permettant de distinguer taux de rupture « brut », « net » ou taux d'abandon. La distinction entre le taux de rupture brut et le taux de rupture net est apparu dans une publication de 1997 qui propose la définition suivante¹⁸:

- On parle de « taux brut » lorsqu'il s'agit de comptabiliser l'ensemble des contrats signés sur une campagne et résiliés par la suite avant le terme prévu ;

- Le « taux net » comptabilise la rupture à condition qu'elle ne soit pas suivie dans les trois mois par un autre contrat d'apprentissage.

Autrement dit, un contrat d'apprentissage rompu et suivi d'un autre contrat dans une période rapprochée ne constitue pas une réelle rupture puisqu'il ne s'agit pas d'un abandon de la filière. Différentes sources d'information confirment ce constat¹⁹.

La période de latence acceptée pour considérer qu'il y a reprise d'un contrat est variable selon les analyses. Par exemple, la Dares calcule un taux net de rupture après prise en compte des reprises de contrat à 90, 180 et 360 jours²⁰. Selon cette publication, sur la campagne 2015-2016, 29 % des contrats d'apprentissage étaient rompus avant leur terme, ce qui peut être appelé « taux de rupture brut ». Ces ruptures interviennent majoritairement en début de contrat (période probatoire de 2 mois). Même si les contrats sont rompus précocement, les jeunes n'abandonnent pas tous pour autant l'apprentissage. Il est ainsi possible de calculer un « taux d'abandon », c'est-à-dire la proportion de primo-entrants (apprentis embauchés pendant une campagne n'ayant jamais été embauchés au cours de la campagne précédente) ayant rompu leur contrat et qui ne reprennent pas un contrat d'apprentissage moins de 90 jours, de 180 jours ou de 360 jours après leur rupture. Ainsi selon cette étude, si 29 % des primo-entrants en contrat d'apprentissage en 2015-2016 avaient rompu leur contrat avant la date de fin théorique, un quart de ces rupturants avaient repris un nouveau contrat d'apprentissage un an plus tard. En 2016, au niveau national, le taux d'abandon réel au bout d'un an (22 %) est donc significativement inférieur au taux de rupture brut (29 %).

Taux de rupture en % et d'abandon par délai de rupture (campagne 2015-2016, France entière)

Délai de rupture	Taux de rupture	Taux d'abandon (90 jours)	Taux d'abandon (180 jours)	Taux d'abandon (360 jours)	Ratio abandon/rupture (en %)
0 à 2 mois.....	8,9	7,4	7,3	6,9	77,1
3 à 6 mois.....	4,8	4,0	3,9	3,6	75,5
7 à 12 mois.....	9,1	6,4	6,1	6,0	66,4
12 mois et plus.....	6,6	4,7	4,5	4,4	67,3
Ensemble	29,4	23,9	23,2	22,3	76,1

* Le champ de ce tableau est plus restreint que celui du tableau A (les primo entrants), cette colonne montre donc des taux de rupture légèrement différent de ceux de la colonne du tableau A.

Lecture: 8,9 % des nouveaux apprentis de la campagne 2015/2016 rompent leur contrat d'apprentissage entre 0 et 2 mois après leur début du contrats; 7,4 % n'ont pas repris de nouveau contrat d'apprentissage 90 jours après la rupture, 180 jours après la rupture ils sont toujours 7,3 %, 360 jours après ils sont 6,9 %.

Champ: primo-entrants, contrats commencés au cours de la campagne 2015/2016; France entière.

Source: Dares, base de données issue du système Ari@ne de gestion informatisée des contrats d'apprentissage.

Source : Pesonel 2018

En synthèse, ces données permettent bien de souligner le fait que rompre un contrat d'apprentissage n'implique pas nécessairement l'abandon définitif de l'apprentissage. Le taux de rupture « brut » est supérieur au taux d'abandon réel. Les ruptures en Île-de-France sont un peu moins fréquentes qu'au niveau national.

Après une rupture, il est en effet possible pour l'apprenti de continuer à suivre sa scolarité en CFA sous certaines conditions, voire en formation professionnelle scolarisée. Le CFA a des obligations en matière d'accompagnement et d'aide au « remplacement » des apprentis rupturant, qui seront rappelées en partie 3.

18 Vialla A., « Apprentissage : ruptures, enchaînement de contrat et accès à l'emploi », Note d'information DEP n° 97.22, 1997.

19 Ibid. ; Cart et al., *op. cit.*, ACFCI, *op. cit.*, ORM PACA, « A la découverte du métier. De l'orientation à l'insertion professionnelle de 1000 apprentis en PACA ». *Collection Etudes* n°6. 2004 ; ANFA, « L'insertion des apprentis dans la vie active, Résultats de l'enquête attractivité des métiers de l'automobile – 4^{ème} interrogation », *Autofocus, lettre de l'observatoire de l'ANFA*, n°47, 2010.

20 Voir l'encadré « Ruptures et abandons des contrats d'apprentissage » in Pesonel E., L'apprentissage en 2017. Une hausse des recrutements soutenue par l'ouverture de l'apprentissage jusqu'à 30 ans, DARES Résultats, octobre 2018, N° 046.

2.2. Détailler les profils et causes de ruptures à partir de données quantitatives

Les publications sur le taux de rupture convergent aussi sur la corrélation entre les taux de ruptures et certaines caractéristiques des jeunes et des entreprises. Les variables qui semblent favoriser la survenue de ruptures semblent également constantes. Les variables qui favorisent la survenue d'une rupture et repérées dans les bases de données sont :

- Pour le jeune :
 - L'âge : les apprentis les plus jeunes font face plus souvent à une rupture
 - Le niveau de formation préparé : plus il est faible, plus la rupture est fréquente
- Pour l'entreprise :
 - La taille de l'entreprise : le taux de rupture est plus important dans les TPE et PME que dans les grandes entreprises.
 - Le secteur d'activité : les taux de ruptures sont plus importants que la moyenne dans le BTP, l'hôtellerie-restauration.

Remarque : Sur la période étudiée, il existe peu d'indicateurs sur le taux de rupture pour certains publics comme les jeunes reconnus travailleurs handicapés ou jeunes issus des Quartiers prioritaires de la ville (sauf dans des productions d'institutions spécialisées). Ces thématiques semblent plus souvent maintenant être l'objet de l'attention des pouvoirs publics du fait d'une orientation particulière en faveur de ces publics dans la loi de 2018.

Ces éléments ressortent de plusieurs publications de la DARES. Une première publication porte sur la campagne 2015-2016, et était jusqu'il y a très peu de temps la source statistique la plus récente à fournir des données par catégories d'individus et d'entreprises au niveau national.

Taux de rupture en % et d'abandon par âge, niveau de diplôme préparé, métier préparé et taille d'entreprise (campagne 2015-2016, France entière)

	Taux de rupture	Taux d'abandon (360 jours)	Ratio abandon/rupture
Âge de l'apprenti			
Moins de 18 ans.....	39,3	29,0	73,6
Entre 18 et 20 ans.....	25,8	20,3	78,9
Entre 21 et 25 ans	18,7	15,0	80,3
26 ans et plus.....	23,6	21,3	90,3
Niveau de diplôme préparé			
V (CAP, BEP)	17,6	12,9	77,5
IV (bac pro., BP)	29,6	22,0	74,4
III et plus (bac+2 et plus)	17,6	12,9	73,4
Métier préparé			
Industrie.....	30,4	22,8	75,0
Bâtiment	33,2	26,3	79,2
Transport-Logistique	20,2	17,3	85,7
Commerce-Gestion.....	27,9	21,7	77,8
Hôtellerie-restauration	51,5	40,0	77,7
Autres services	24,8	18,6	75,2
Taille de l'entreprises			
De 0 à 49 salariés.....	35,3	26,4	74,5
De 50 à 249 salariés.....	17,2	13,9	80,4
250 salariés et plus	12,2	9,9	81,0
Ensemble	29,4	22,3	76,1

Lecture : 39,3 % des primo-entrants de moins de 18 ans rompent précocement leur contrat. 29 % abandonnent l'apprentissage 360 jours après leur rupture.

Champ : primo-entrants, contrats commencés au cours de la campagne 2015/2016 ; France entière.

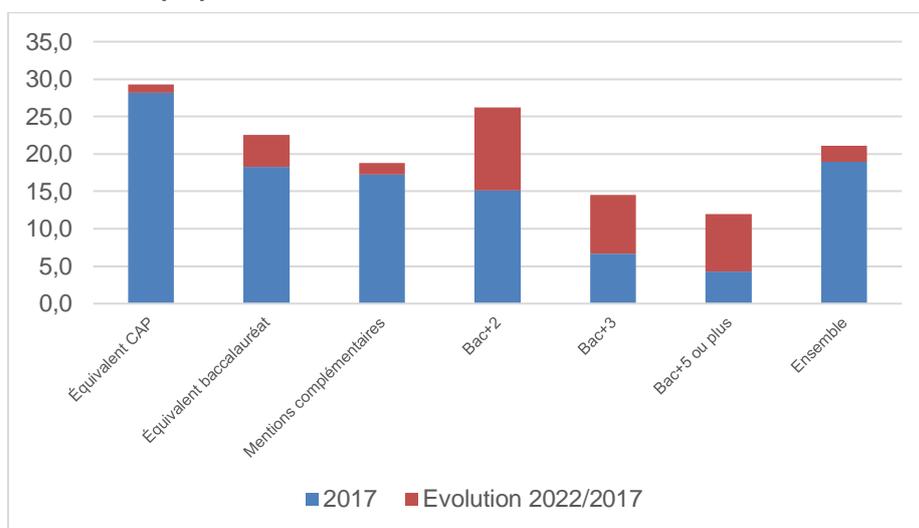
Source : Dares, base de données issue du système Ari@ne de gestion Informatisée des contrats d'apprentissage.

Source Peseon 2018

La publication de juillet 2024 fournit des données utiles sur les ruptures selon différentes variables (voir tableau en annexe pour les données concernant les contrats signés en 2020) :

- Toutes choses égales par ailleurs (caractéristiques de l'apprenti, de son contrat, de son employeur et de son centre de formation), la probabilité de rupture dans les neuf mois est généralement plus élevée pour les apprentis plus âgés et pour les femmes.
- Les ruptures sont plus fréquentes dans le secondaire (26 %) que dans le supérieur (18 %).
- Cependant, si on regarde les évolutions entre 2017 et 2022, la progression des ruptures est très significative dans le supérieur (+ 8 points) par rapport au secondaire (+ 2 points). L'augmentation est de +11 points pour les formations préparant un bac+2, de +8 points à bac+3 comme à bac +5 ou plus. En 2022, le taux de rupture à bac+2 (26 %) dépasse désormais celui des formations de niveau baccalauréat (23 %).

Taux de rupture à neuf mois des contrats d'apprentissage par année de début et niveau de formation préparée



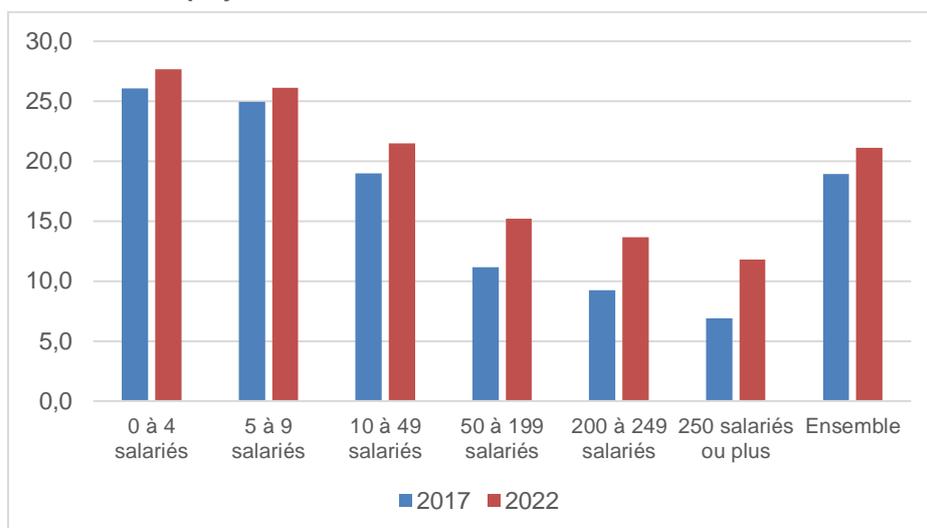
Lecture : pour les formations de niveau bac+2, 26,2 % des contrats d'apprentissage commencés en 2022 sont rompus dans leurs neuf premiers mois d'exécution. Cela représente 11,1 points de pourcentage de plus qu'en 2017, où le même taux était de 15,1 %.

Source : Système d'information sur les apprentis de la Dares (SIA Dares)

<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/ruptures-des-contrats-dapprentissage-queelles-evolutions-depuis-la-reforme-de-2018>

- De façon liée, les taux de rupture augmentent pour les apprentis ayant plus de 18 ans au début de leur contrat, alors que le taux de rupture des mineurs est stable.
- Les taux de rupture les plus élevés se situent dans certains secteurs comme l'hébergement-restauration (36 % à neuf mois pour les contrats débutés en 2022), les activités de coiffure et soins de beauté (30 %), ainsi que les industries alimentaires (28 %). Ces secteurs accueillent majoritairement des apprentis du secondaire, ce qui explique en partie une proportion élevée de ruptures.
- Les ruptures sont également nettement plus fréquentes dans les petites entreprises : 28 % des contrats d'apprentissage débutés en 2022 dans une entreprise de moins de 5 salariés sont rompus dans les neuf premiers mois, contre 21 % dans les entreprises de 10 à 49 salariés et 12 % dans les entreprises de 250 salariés ou plus.

Taux de rupture à neuf mois des contrats d'apprentissage par année de début et nombre de salariés de l'employeur



Lecture : pour les employeurs de 0 à 4 salariés, 27,6 % des contrats d'apprentissage commencés en 2022 sont rompus dans leurs neuf premiers mois d'exécution.

Source : SIA DARES

- Cependant, les taux de rupture à neuf mois pour les contrats débutés en 2022 doublent pratiquement dans des secteurs peu concernés historiquement par les ruptures (information-communication ; activités financière et assurance ; administration publique, enseignement, santé humaine et action sociale) et chez les employeurs de 250 salariés ou plus
- Les secteurs et niveaux de formation où les taux de rupture progressent le plus en cinq ans sont aussi ceux qui sont les plus dynamiques en termes d'entrées en apprentissage. Pour la DARES, « l'entrée de nouveaux Centres de Formation d'Apprentis (CFA) et de nouveaux employeurs dans l'apprentissage pourrait contribuer à cette progression ». En effet, près d'un contrat d'apprentissage sur deux commencé en 2022 est associé à une structure de formation qui n'accueillait pas d'apprentis entre 2012 et 2018. Ainsi, les contrats associés à des CFA récents ont une plus grande probabilité de rupture dans leurs neuf premiers mois : de 3 ou 4 points de pourcentage pour les CFA ayant accueilli des apprentis à partir de 2019 ou 2020 par rapport à ceux qui en accueillait entre 2012 et 2014, et de 6 points pour ceux accueillant pour la première fois des apprentis à partir de 2021 ou 2022.
- Concernant l'expérience des employeurs, celle-ci joue un rôle très net également. De nombreux « nouveaux » employeurs sont entrés en apprentissage. Pour plus d'un tiers des contrats d'apprentissage commencés en 2022, l'employeur n'avait pas accueilli d'apprentis entre 2012 et 2019. L'ancienneté des employeurs dans l'apprentissage réduit globalement la probabilité de rupture des contrats. Par rapport aux employeurs ayant accueilli des apprentis entre 2012 et 2014, la probabilité de rupture des contrats commencés en 2022 est plus élevée de l'ordre de 0,5 à 1 point de pourcentage pour les employeurs entrés dans l'apprentissage entre 2015 et 2018, de 3 points pour ceux entrés en 2019 ou 2020, de 4 points pour ceux entrés en 2021, et de 2 points pour ceux entrés en 2022.
- La durée des contrats joue fortement. Ceux ayant une durée d'environ un an connaissent un taux de rupture de 12,6 % alors que ceux ayant une durée d'environ deux ans ont un taux de rupture de 37,6 %, trois fois plus important.

Ces éléments récents apportent donc un éclairage inédit sur les évolutions en cours, notamment concernant la diminution attendue des ruptures avec le diplôme préparé. Selon les méthodes de calcul et les conventions employées par la DARES, on constate en effet que les formations préparant un bac + 2 connaissent plus de ruptures que les formations au niveau du bac. La progression des ruptures est très importante sur les formations du supérieur. Si les plus jeunes et les mineurs restent les plus concernés par les ruptures, la progression est surtout le fait des apprentis âgés. La part des femmes progresse pour les femmes.

Cette étude publiée par la DARES a un périmètre national et seules des hypothèses permettent de l'appliquer au cas de l'Île-de-France. Sur ce périmètre régional, une précédente étude menée par la DRIEETS, citée plus haut, portant sur les contrats d'apprentissage sur la campagne 2016-2017 montrait que les trois facteurs les plus influents sur le risque de rupture sont la durée du contrat, la taille de l'entreprise d'accueil et le niveau de diplôme préparé, à partir d'une analyse « toutes choses égales par ailleurs »²¹. A cette période, plusieurs facteurs protecteurs vis-à-vis du risque de rupture étaient identifiés : des apprentis plus diplômés, travaillant plus souvent dans des établissements de grandes tailles et bénéficiaires de contrats plus courts. Certains de ces paramètres pourraient avoir évolué depuis cette date si l'on constate les changements majeurs mis en évidence avec l'étude de la DARES de 2024.

En synthèse, les modalités de calcul sont variables selon les sources. La DARES se base sur des données de rupture constatées alors que la base InserJeunes se base sur des données estimées. Comme cela a été vu plus haut, la temporalité des ruptures est un facteur à prendre en compte. Selon cette modalité de calcul (qui exclut les ruptures intervenant dans les deux derniers mois du contrat, de facto nombreuses notamment une fois le diplôme acquis mais donc non comptabilisées), les ruptures se concentrent en début de contrat et à chaque fin d'année de formation pour les contrats de plus d'un an. La temporalité de la rupture est donc modulée selon la durée du contrat signé. Les contrats les plus longs (d'environ deux ans) sont près de trois fois plus souvent concernés par une rupture que les contrats d'environ un an.

Enfin, plusieurs variables jouent (de façon souvent combinée) sur la survenance de ruptures, du côté des jeunes (âge, niveau de formation préparé) ou des entreprises (taille de l'entreprise, secteur d'activité). Cependant, les dernières données publiées par la DARES indiquent des évolutions notables : une forte progression des ruptures sur les formations du supérieur, pour les apprentis âgés, sur des secteurs jusque-là peu connus pour des ruptures importantes (comme dans la finance ou les assurances par exemple), chez des employeurs de grande taille. La rupture progresse avec l'arrivée de nouveaux CFA et avec l'entrée de nouveaux employeurs dans l'apprentissage.

3. Comment interpréter le taux de rupture ?

3.1. Un taux de rupture à relativiser ?

Certains acteurs soulignent que « l'on ne rompt peut-être pas plus en apprentissage qu'ailleurs »²². Il peut sembler opportun d'apprécier l'importance du décrochage en apprentissage à partir de points de comparaison. Il s'agit en effet de savoir si le taux de déperdition constaté en apprentissage est particulièrement critique, et si oui dans quelle mesure. La rupture est en effet une caractéristique de l'ensemble des contrats de travail.

Or, sur la période 1995-2018, le taux constaté pour le contrat d'apprentissage par rapport à d'autres contrats n'apparaît pas particulièrement alarmant et problématique²³. Plus encore, toutes les mesures de politiques d'emploi sont touchées par le phénomène de l'abandon et dans des proportions parfois supérieures à celles observées dans l'apprentissage, par le simple fait qu'un contrat lie deux parties qui peuvent très bien ne pas s'entendre. C'est par exemple le cas pour les contrats aidés. Au début de la décennie 2010, la proportion des contrats rompus avant leur terme est de 30 % pour les contrats d'insertion – revenu minimum d'activité (CI-RMA), de 27 % pour les contrats initiative emploi (CIE). Elle est en revanche plus faible pour les contrats dans le secteur non-marchand : 15% pour les contrats d'accompagnement à l'emploi (CAE), 14 % pour les contrats d'avenir²⁴.

21 Woelflé A., « Les contrats d'apprentissage en Île-de-France en 2016/2017 », Synthèse thématique N° 78 Février 2018, DRIEETS Ile-de-France.

22 Bentabet E., Cart B., Henguelle V., Toutin M.-H., Jeunes et entreprises face aux ruptures des contrats d'apprentissage : étude sur les effets des ruptures de contrat d'apprentissage sur les trajectoires des jeunes et sur les pratiques des entreprises. Rapport pour le ministère de l'Éducation nationale, DGSCO, 2011.

23 Cart et alii, 2007, *op. cit.*, p. 63

24 Le Rhun B., « Le parcours des salariés en contrat aidé chez leur employeur », *Dares Analyses*, n°4 janvier 2011.

Plus encore, la rupture ne peut être de manière unilatérale considérée comme un élément qui va impacter de manière négative un parcours²⁵. Si le processus d'insertion semble ralenti et très segmenté, l'accès à l'emploi ne semble pas particulièrement problématique. Le taux d'emploi est relativement bon, parfois même supérieur au taux d'emploi des non-rupturants.

Des études ont souligné que les variables qui peuvent contribuer à une rupture de contrat, peuvent concurremment annihiler les conséquences négatives engendrées par cette rupture, voire favoriser un rebond, une dynamique positive du parcours post rupture. Ce constat est contre-intuitif. Pour autant, une rupture, voulue, gérée et analysée par le jeune avec l'aide de son entourage (famille, CFA, entreprise parfois, monde de l'apprentissage) peut dessiner des opportunités pour le futur²⁶.

Cependant, il ne faut pas déduire de ce propos que la rupture est nécessairement et « à tous les coups » un élément neutre voire favorable pour le parcours professionnel d'un jeune. Les cas présentés dans cette étude et dans celles qui ont été menées antérieurement sur les motifs de ruptures²⁷ soulignent aussi parfois la déstructuration de l'individu tant du point de vue personnel que professionnel à la suite d'une rupture. De nombreux cas en témoignent²⁸. Simplement, il est nécessaire de considérer la diversité et la complexité des parcours qui se dessinent à la suite d'une rupture de contrat d'apprentissage.

3.2. Pour une interprétation prudente du taux de rupture

L'indicateur « taux de rupture » est une donnée sensible, en témoigne cette information sur le site du Gref Bretagne sous le titre « Apprentissage. Bataille de chiffres entre les CFA et la Dares » (mis à jour le 20 décembre 2022) :

« La réforme de 2018 de l'apprentissage a imposé la publication annuelle de statistiques (taux de rupture, de poursuite d'étude, d'insertion professionnelle...) pour chaque CFA. Ces données doivent éclairer les choix d'orientation des jeunes et de leurs familles. Prochainement publiées par la Dares et la Depp (ministère du travail et ministère de l'Éducation), elles rencontrent l'opposition des grandes têtes de réseaux (Compagnons du devoir, CCCA-BTP, de la Fédération nationale des directeurs de CFA...). Ces dernières estiment que ces chiffres remettent en cause l'image de l'apprentissage, présentée ces dernières années comme une voie d'excellence. (...). Le taux d'abandon désavantage les filières à faible effectif. Par ailleurs, la terminologie et la méthode de calcul sont complexes ».

Le taux de rupture brut ne peut constituer en soi, un indicateur pertinent de la (non) qualité du dispositif. Il peut même constituer un indicateur équivoque voire trompeur.

En effet, le taux de rupture est influencé par l'évolution des politiques de même que par l'état du marché du travail. Des concurrences entre dispositifs peuvent amener à des ruptures de contrat d'apprentissage tant du côté jeune que du côté entreprise, à la suite d'un calcul d'avantages relatifs sur la rémunération, le coût du dispositif, les aides relatives, etc. L'état du marché du travail peut lui aussi influencer à la hausse ou à la baisse les ruptures en fonction d'une offre de contrats de travail abondante ou au contraire restreinte. Une offre de contrats d'apprentissage abondante augmente le risque d'une rupture et diminue le coût de cette rupture ; elle incite ainsi à une prise de risque avec un changement d'employeur. Un excédent de demandes de contrats de la part de jeunes vis-à-vis de l'offre de contrats par les entreprises peut au contraire freiner la décision de rupture.

Ainsi, un taux élevé de rupture peut incontestablement révéler des carences en matière d'orientation, de conseil et de suivi de l'apprenti au sein de l'entreprise ou du CFA. Mais il peut tout autant révéler un investissement réel de l'entreprise d'accueil ou du CFA, la rupture étant ici raisonnée et rationnelle pour envisager une réorientation bénéfique du jeune, pour l'entreprise.

25 Bentabet et al., *op. cit.*

26 *Ibid.*, plus largement les travaux de Nadia Lamamra pour le contexte en Suisse

27 Cart et al., *op. cit.*, Bentabet et al., *op. cit.*

28 Un CFA rencontré évoque un cas de tentative de suicide après une rupture.

Regarder ailleurs : l'exemple de la Suisse

La comparaison avec d'autres pays sur les systèmes d'apprentissage est souvent délicate. En effet les éléments qui structurent l'apprentissage sont différents, par les organisations qui les pilotent, les publics de l'apprentissage, les logiques éducatives ou encore l'implication des différents acteurs (organismes de formation, entreprises...).

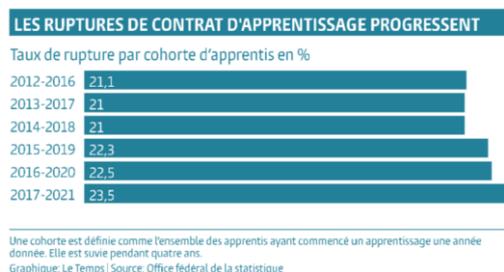
Néanmoins, et donc avec réserve, on doit constater que dans des pays tels que la Suisse, présentés comme vertueux vis-à-vis de la formation en apprentissage, notamment via le système de formation duale, des taux de rupture non négligeables sont constatés et apparaissent stables sur une longue période.

Kriesi et alii (2016) font le constat suivant sur les ruptures de contrat d'apprentissage²⁹ :

- *Entre 20 et 25 % des contrats d'apprentissage sont résiliés prématurément, pour la plupart au cours de la première année de formation.*
- *Les résiliations de contrats d'apprentissage ne sont pas toujours suivies d'une rupture de la formation : entre 50 et 77 % des personnes en formation reprennent leur formation en l'espace de deux à trois ans.*
- *Les résiliations de contrats d'apprentissage varient selon les régions.*
- *Elles se produisent particulièrement souvent dans les domaines de la coiffure et des soins de beauté, de l'hôtellerie et des services de restauration, du commerce de même que de la construction.*

Les constats de 2016 sont confirmés dans une étude plus récente³⁰.

Taux de rupture des contrats d'apprentissage en Suisse



Source *Le Temps*, 2023

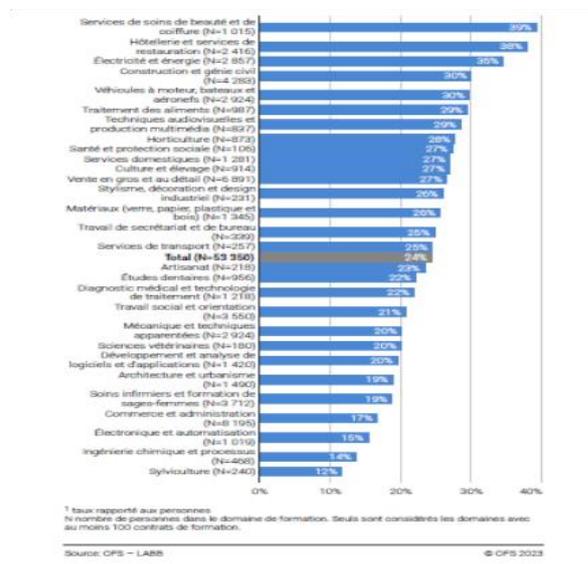
Cette étude permet de constater qu'en Suisse aussi, le taux de rupture varie fortement avec le secteur d'activité (tableau ci-dessous).

29 Kriesi I., Neumann J., Schweri J., Griga D., Kuhn A., Schmid E. et Baumeler C. « Rester? S'en aller? Recommencer? Fréquence, causes et répercussions des résiliations de contrats d'apprentissage ». Observatoire suisse de la formation professionnelle. Zollikofen: Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle IFFP, 2016.

30 Le journal suisse *Le Temps* cite les chiffres publiés fin novembre 2022 par l'Office fédéral de la statistique. Les résiliations ont concerné 23,5% des contrats, un record. Pour la période 2014-2018, la proportion était de 21%. Le chiffre est de 38 % sur Genève. <https://www.letemps.ch/suisse/plus-plus-jeunes-arretent-apprentissage-cours-route>

Taux de résiliation du contrat d'apprentissage selon le domaine de formation

Cohorte d'entrées en 2018 et suivi jusqu'au 31/12/2022



4. Conclusion

Le taux de rupture est donc un indicateur scruté avec attention. Après une phase de croissance quantitative sans précédent de l'apprentissage en France comme en Île-de-France, des préoccupations croissantes s'adressent désormais à la qualité de l'apprentissage dans le contexte post-réforme de 2018. Une croissance de l'indicateur du taux de rupture aurait pu apparaître comme la face cachée de cette croissance du nombre d'apprentis. Si l'on s'en tient aux données produites par les services du ministère du travail, et avec beaucoup de prudence sur la comparaison de données sur série longue, en raison de ruptures de modes de calcul et des modes de collecte de la donnée, il apparaît qu'il n'y a pas d'évolutions majeures de cet indicateur. Cependant, si les données se confirment, après une diminution de plusieurs points en 2020 et 2021, la tendance serait de nouveau à la hausse et cet indicateur s'établirait aujourd'hui, au niveau national, à un niveau plus élevé qu'avant la crise sanitaire.

L'indicateur du taux de rupture est donc un indicateur à manier avec précaution, en raison de cette complexité des modes de calcul, mais aussi parce qu'il ne saurait subsumer l'ensemble des réflexions légitimes qui portent sur la qualité de la relation d'apprentissage. Comme on le voit dans la partie suivante, la rupture se révèle être un moment où s'expriment de multiples décalages entre les parties du contrat. Il y a toujours eu des ruptures d'apprentissage, comme il y a quotidiennement de multiples ruptures des contrats de travail. Les causes sont multiples et combinatoires, le plus souvent relationnelles. L'enjeu de la partie suivante est de mieux appréhender la pluralité de ces causes et la façon dont elles jouent sur la survenance d'une décision de rupture par l'une des parties.

Cette partie centrée sur les éléments quantitatifs a, ainsi, à de nombreuses reprises, appelé à une meilleure « qualification » de la rupture. Cela peut se passer par la nécessaire adjonction d'adjectifs qualificatifs, permettant de distinguer une rupture « brute » (toute fin administrative de contrat) et une rupture « nette » (s'apparentant à un abandon de l'apprentissage après l'intervention de différents acteurs pour maintenir l'apprenti en contrat dans une autre entreprise). De même, si des cas de ruptures « positives » peuvent être évoquées, renvoyant à des stratégies éclairées de transitions sur le marché du travail ou de l'apprentissage, il reste dans nombre de cas des ruptures « négatives » conduisant à une inefficacité de l'insertion ou du décrochage scolaire. Les variables testées montrent la combinatoire de facteurs agissant favorablement ou défavorablement sur le risque de rupture ; cependant de nombreux autres éléments issus d'une analyse plus qualitative ne sont pas inclus dans les modèles statistiques, qu'il s'agisse par exemple du capital social des apprentis, de la politique RH des entreprises, des conditions de travail et de la pénibilité observée dans certains métiers ou de la qualité des appariements réalisés par les CFA. La prochaine partie permet de creuser ce questionnement davantage qualitatif sur les motifs de rupture et leurs modalités d'expression, dans le contexte francilien.

II. Qualifier la nature des ruptures : une analyse qualitative des facteurs et des logiques d'appréhension des ruptures

Le contrat d'apprentissage est une relation multipartite. Il repose sur une relation entre une entreprise représentée par un maître d'apprentissage, un ou une apprentie, et l'organisme de formation dont les formes d'intervention dans cette relation peuvent être variées.

Cette seconde partie vise à qualifier ce que l'on entend par rupture de contrat, au-delà de sa seule dimension administrative. Il s'agit de mieux comprendre les contours des différentes situations de ruptures. En s'appuyant sur les formes observées lors de nos investigations, l'objectif était d'identifier les différents facteurs et causes à la source des ruptures, ainsi que les modalités prises par celles-ci. D'autres études ayant déjà analysé les logiques de la rupture dans les parcours d'apprentissage, ont été également prises en compte. Ces travaux montrent qu'il existe une corrélation entre les motifs des ruptures et le profil des jeunes et des entreprises, ainsi que des corrélations entre la temporalité de la rupture et les motifs qui y conduisent. La rupture ne prend pas la même forme si elle se produit au bout de quelques semaines ou de plusieurs mois ; si elle est le fait d'un jeune maîtrisant ses transitions sur le marché de l'apprentissage et du travail ou bien d'un autre jeune avec moins de maîtrise sur son parcours scolaire et professionnel. Le terme de « rupture » englobe ainsi des fins de contrat subies ou bien choisies du point de vue des apprentis. Il est donc indispensable, au-delà des causes et des motifs, d'analyser les conséquences d'une rupture sur les trajectoires des jeunes. En fonction de la temporalité ou du motif, les répercussions ne seront pas les mêmes.

1. Éléments tirés de la littérature

1.1. Des ruptures inscrites dans le système relationnel jeunes/entreprises et d'autres formes tenant à des aspects non relationnels

La littérature sur le sujet a déjà insisté sur la pluralité des facteurs conduisant à une rupture, montrant aussi la difficulté d'être univoque dans l'attribution de la cause à un seul des acteurs en présence. Les motifs et les causes des ruptures sont attenants à la relation d'apprentissage, ce qui peut renvoyer à des « manquements » de la part du jeune, mais aussi de son entreprise ou du CFA. Des facteurs individuels peuvent être imputés au jeune (sur son comportement, sa motivation, etc.) et les acteurs rencontrés insistent en particulier sur des évolutions des profils des jeunes, en particulier sur l'absence ou le retard d'acquisition de certaines qualités comportementales ou soft skills. Ce type de carences doit être analysé dans le système relationnel dans lequel ils prennent place. L'alternance est une relation tripartite, associant parcours de formation et professionnel. Ainsi, plusieurs travaux ont-ils montré qu'il faut se pencher sur ces dimensions relationnelles, concourant à la réussite ou à l'échec de la relation de travail. Les ruptures peuvent être entraînées par un déficit d'accompagnement dans la relation d'apprentissage par l'entreprise, une méconnaissance ou un abus par l'entreprise ou le jeune de ses droits et devoirs dans la relation d'apprentissage, une absence d'allers-retours et de communication avec le CFA en charge de sécuriser cette relation, etc.

Une étude réalisée par l'EFIGIP en 2010³¹ avait permis de recenser les causes suivantes qui pouvaient conduire à une rupture de contrat. Certaines renvoient bien à cette dimension relationnelle, tandis que d'autres abordent des aspects « non inhérents à la relation » entre le jeune et l'employeur. Les principaux éléments synthétiques de cette étude ont été reproduits dans l'encadré ci-dessous, qui résume bien la pluralité des facteurs en jeu.

³¹ Efigip, Ruptures des contrats des contrats en alternance, Emploi Formation Insertion en Franche-Comté, 2010 ; Efigip « Recensement et analyse des bonnes pratiques des différents acteurs de l'alternance permettant de diminuer le nombre de ruptures », 2011.

Principaux facteurs de rupture (Efigip, 2010)

• Le choix en amont

- Orientation par défaut, manque d'intérêt, choix lié uniquement à la proximité géographique
- Absence de vraie sélection par le maître d'apprentissage qui aurait pu déceler un manque de motivation en amont ou une fausse représentation du métier par l'apprenti (choix à partir de relations personnelles ou sociales)
- Décalage entre la représentation du métier et la réalité professionnelle

• Par rapport à l'entreprise d'accueil :

Incompatibilité relationnelle et professionnelle entre le jeune et le maître d'apprentissage ou le tuteur (manque de communication, absence de confiance réciproque, problèmes comportementaux de l'une des parties...)

Les jeunes évoquent :

- Une trop grande exigence de productivité de l'employeur
- Des conditions de travail non formatrices
- Un manque de reconnaissance, de respect : le jeune est relégué aux tâches subalternes et ingrates (sentiment de dévalorisation)
- Un sentiment de discrimination liée au genre (ex : fille en apprentissage cuisine)
- Une rémunération insuffisante ou l'absence de paiement des heures supplémentaires

Les employeurs évoquent :

- Le manque de maturité de l'apprenti
- Le non-respect du cadre fixé par l'entreprise (manque de ponctualité, absences injustifiées, non-respect des consignes de sécurité)
- Le manque de savoir-être et le défaut de "présentation" du jeune : tenue vestimentaire, hygiène
- Un manque pluridimensionnel : motivation, autonomie, intérêt, curiosité

Autres causes relevées non-inhérentes à la relation jeune-employeur :

- L'incompatibilité physique de l'apprenti avec le métier : allergies, fatigue... conditions de travail difficiles intrinsèques au métier
- La difficulté de trésorerie de l'entreprise d'accueil
- Le détournement de l'usage de l'alternance par l'employeur (avantages financiers liés au dispositif, main d'œuvre à faible coût)
- Des opportunités de mobilité professionnelle pour les jeunes liées à une conjoncture économique favorable

• Par rapport au dispositif de l'alternance (pédagogie) :

De la part du jeune :

- Blocage par rapport à l'apprentissage théorique en CFA, manque d'intérêt pour les cours, envie d'accéder rapidement au monde du travail
- Décision de rupture liée à la majorité : volonté d'émancipation

De la part de l'employeur :

- Mauvais résultats scolaires qui peuvent remettre en cause l'engagement de l'employeur auprès du jeune
- Manque de considération de l'employeur à l'égard du diplôme et du cursus de professionnalisation : cas de débauchage avant l'obtention du diplôme
- Deux postures opposées de la part de la famille du jeune :
 - Une famille trop présente qui ne laisse pas suffisamment d'autonomie au jeune
 - Un cadre familial déficitaire qui laisse le jeune en errance affective et sociale

Cette reprise, dans le tableau précédent, d'une liste de différents facteurs montre bien que les causes peuvent être multiples. L'analyse doit donc entrer dans le triptyque apprenti-CFA-entreprise afin de comprendre ce qui n'a pas fonctionné dans la construction du parcours. « Ouvrir la "boîte noire" du processus de rupture des contrats d'apprentissage, c'est mettre en évidence la complexité de la construction »³².

1.2. Quelques travaux empiriques classifiant les causes de ruptures

Des enquêtes permettent de mieux saisir les causes de rupture. Comme l'indique un rapport Clersé-Céreq de 2010, pour diminuer efficacement le nombre de ruptures de contrats d'apprentissage, une connaissance fine de leurs motifs est nécessaire³³. Ce rapport Clersé-Céreq se base sur une étude des motifs de rupture dans la région Nord-Pas-de-Calais³⁴. L'enquête commence à dater (données de 2007) mais il s'agit d'un des rares travaux de classification des causes de ruptures, basé sur une vaste enquête auprès des acteurs. Sa méthode est la suivante. Le recueil des données a été réalisé sur la base de l'envoi d'un questionnaire auprès de plus de 3 000 jeunes apprentis ayant rompu un contrat d'apprentissage, et de l'envoi simultané d'un second questionnaire auprès des entreprises qui les avaient recrutés. Sur la base de questions fermées et ouvertes, outre les caractéristiques du contrat d'apprentissage, ce sont le moment, le processus, les raisons (déclarées) et le ressenti de la rupture qui ont pu être renseignés par les jeunes d'une part, et par les entreprises associées d'autre part.

Le premier motif de rupture est lié à un environnement de travail de mauvaise qualité (40 %). Ceci recouvre des conditions de travail non formatrices, une inadéquation avec la formation suivie, des exigences de productivité non supportées, et le ressenti d'un non-respect de la personne dans son travail. Les horaires excessifs ou inadaptés et l'insatisfaction relative à la rémunération sont aussi mis en cause, surtout par les jeunes de niveau 3. Le second motif renvoie à des choix de réorientation professionnelle (17 %). En troisième lieu, sont citées des raisons personnelles, comme les problèmes de santé, ou des mésententes (environ un quart des ruptures). Comme l'indique cette étude, certaines ruptures sont évitables et appellent une action publique ciblée : cela concerne les motifs liés à l'environnement de travail, à l'orientation du jeune, à la formation, ou encore à des aspects logistiques comme les problèmes de transport. L'exploitation de l'enquête Génération montre des parcours de moindre accès à l'emploi durable pour les rupturants par rapport aux apprentis terminant leur parcours (-24 points pour les niveaux 3). Le fait que le processus d'insertion soit ralenti et marqué par la précarité, pour les rupturants, avait été observé dans d'autres études plus anciennes.³⁵

Des travaux menés au niveau des branches se penchent aussi sur le sujet, avec d'autres méthodologies (davantage issues de sondages par questionnaire). Une enquête réalisée en 2017 par l'ex-OPCA FAFIH (Fonds d'Assurance Formation de l'Industrie Hôtelière) indique qu'après une rupture, un certain nombre d'alternants reprend un contrat d'alternance dans les 6 mois, après avoir travaillé par exemple une saison, ou après s'être réorientés.³⁶ Le taux d'abandon de l'alternance est nettement plus faible que le taux de rupture. Pour l'enquête FAFIH de 2017, le niveau d'abandon est principalement lié au déficit de construction du parcours. L'enquête montre que le taux de rupture est plus élevé parmi les candidats plus fragiles, plus jeunes, moins diplômés et qui ne sont pas dans une démarche de construction de parcours. Parmi les éléments cités, certains renvoient à la construction du parcours et la motivation de l'apprenti. « Moins le parcours est réfléchi et motivé, plus le risque de rupture augmente. Ce phénomène témoigne souvent d'un processus de tâtonnement lié à la découverte du marché du travail par des jeunes sortant du système scolaire sans aucune expérience professionnelle » Les difficultés renvoient aussi aux capacités d'encadrement dans les entreprises, plus limitées dans les TPE.

32 Mendez, A. (dir.), *Processus : concepts et méthodes pour l'analyse temporelle en sciences sociales*, Louvain-la-Neuve : Academia Brylant, 2010.

33 Bentabet E., Cart B., M.-H. Toutin, V. Henguelle, *Jeunes et entreprises face aux ruptures de contrat d'apprentissage – Etude sur les effets des ruptures de contrat d'apprentissage sur les trajectoires des jeunes et les pratiques des entreprises*, CLERSE – CEREQ, Rapport pour le Ministère de l'Éducation Nationale, 2010 ; Cart B., M.-H. Toutin, V. Henguelle, « Contrat d'apprentissage, les raisons de la rupture », *Bref Cereq*, n° 272, mars 2010 ; Bentabet et al., *op. cit.*

34 Cart B., Ducourant H., Henguelle V., Surelle A.-S., Marie –Hélène Toutin, *Les ruptures des contrats d'apprentissage en Région Nord - Pas de Calais, Etude pour le compte du C2RP – Oref Nord - Pas de Calais*, 2007.

35 Sur données françaises : Vialla A., « Apprentissage : ruptures, enchaînement de contrat et accès à l'emploi », *Note d'information DEP* n° 97.22, 1997. Mais aussi sur données suisses (avec une part plus importante de l'apprentissage dans un système dit dual) : Rastaldo F., Amos J., Davaud C., *Les jeunes en formation professionnelle ; le devenir des jeunes abandonnant leur apprentissage*, tome 3 de la recherche, Service de la recherche en éducation, 2009, cités in Bentabet et al., *op. cit.* ; Bossset I., Duc B., Lamamra N., « La formation professionnelle en Suisse : des limites révélées par les résiliations de contrat d'apprentissage », *Formation emploi*, n° 149, 39-60.

36 <https://www.fafih.com/actualites/enquete-sur-les-ruptures-dans-les-dispositifs-de-formation-en-alternance>

Ceci montre bien l'intrication de différents facteurs, objectifs comme subjectifs. Les moments critiques du processus de rupture seraient l'orientation et le choix de l'entreprise, l'accueil dans l'entreprise et la fin de la période probatoire³⁷ Comme l'écrivait le rapport EFIGIP en 2010, « la rupture résulte toujours d'une conjonction entre des conditions objectives relatives au dispositif de formation et des facteurs subjectifs qui concernent l'ensemble des acteurs, entreprises, apprentis et formateurs. Elle présente ainsi toujours un caractère plurifactoriel. »³⁸ Le point de vue de l'ensemble de ces acteurs doit donc être pris en compte. Les problématiques liées au choix d'orientation, à la définition d'un projet, à l'engagement et motivation des apprentis, font l'objet de nombreux travaux.

1.3. Selon ces travaux, une corrélation entre les motifs de la rupture et les profils des acteurs

Du côté des jeunes

Le niveau de formation qui est souvent corrélé au caractère choisi ou pas de la formation, le degré de maturité du projet professionnel, l'importance de facteurs externes comme la mobilité, l'indépendance financière, la stabilité personnelle, ou encore une pré-connaissance des exigences du monde du travail, entrent en jeu.

L'étude réalisée par Cart et alii en région Nord-Pas-de-Calais (2007, tableaux ci-dessous) montre ainsi les corrélations entre motifs de rupture et niveau de formation.

Répartition des motifs de rupture dans chaque niveau de formation (en %)

Motifs de rupture	Ensemble des répondants	Niveau 4 et +	Niveau 5
Environnement de travail <i>Dont conditions de travail difficiles</i>	39,4 30,6	31,0 28,0	<u>42,0</u> 31,3
Modification de parcours. <i>Dont préférence pour l'emploi</i>	15,0 2,6	16,8 <u>7,8</u>	14,4 1,0
Raison spécifique au jeune <i>Dont problème de santé</i>	12,4 6,0	9,4 1,8	13,5 7,3
Mésentente	12,3	11,8	12,4
Raison liée à la situation économique de l'entreprise	6,5	<u>10,4</u>	5,2
Lié à la formation	5,8	<u>7,4</u>	5,3
Démotivation	5,5	<u>7,2</u>	5,0
Total	100	100	100

Source : Cart et alii (2007)

Répartition des motifs de rupture dans chaque niveau de formation (en %)

Motifs de rupture	Niveau 4 et +	Niveau 5	Total
Environnement de travail <i>Dont conditions de travail difficiles</i>	18 21	82 79	100 100
Modification de parcours. <i>Dont préférence pour l'emploi</i>	27 73	73 27	100 100
Raison personnelle au jeune <i>Dont problème de santé</i>	18 8	82 92	100 100
Mésentente	23	77	100
Situation économique de l'entreprise	40	60	100
Formation	31	69	100
Démotivation	31	69	100
Répartition de l'échantillon selon le niveau	24	76	100

Source : Cart et alii (2007)

37 Lamamra N., Masdonati J. « Adolescence en souffrance : stratégies des jeunes face aux contraintes de la formation professionnelle ». Reflets. Revue d'intervention sociale et communautaire, n° 14, 67-102, 2008.

38 EFIGIP, Ruptures des contrats en alternance. Contrats d'apprentissage et de professionnalisation jeune. Emploi Formation Insertion en Franche-Comté, 2010.

De fait, le jeu des corrélations ou de conjonctions de facteurs qui, pris isolément favorisent la survenue de rupture est mis en avant dans certaines études pour expliquer des taux de rupture importants. Par exemple, l'enquête sur le secteur du tourisme de la restauration du loisir (FAFIH 2017) pointe les croisements de facteurs spécifiques au secteur :

- La construction du parcours et la motivation : moins le parcours est réfléchi et motivé, plus le risque de rupture augmente. Ce phénomène témoigne souvent d'un processus de tâtonnement lié à la découverte du marché du travail par des jeunes sortant du système scolaire sans aucune expérience professionnelle.
- L'âge et le niveau de formation avant l'entrée dans le dispositif : plus l'alternant est jeune et peu diplômé et plus le taux de rupture est élevé. Or, dans le secteur hôtellerie-restauration, 63% des apprentis ont un niveau infra-bac soit près de 10 points de plus qu'en moyenne (54%) nationale, tous secteurs confondus.
- La taille des entreprises qui accueillent les jeunes : Les TPE apparaissent moins armées pour encadrer l'alternant et éviter les ruptures. Or, le secteur est très majoritairement constitué de TPE.

Du côté des entreprises

La taille de l'entreprise qui a souvent comme corollaire l'existence ou pas d'un service RH dédié à la gestion du personnel et a fortiori à la gestion (intégration/ suivi) des alternants peut être un élément décisif.

Dans le cas des entreprises unipersonnelles, il n'y a pas de médiateur possible entre le jeune et son employeur qui est aussi son maître d'apprentissage en cas de difficulté d'entente. La politique de formation (ou pas) des maîtres d'apprentissage est elle aussi influente.

Les caractéristiques du travail dans certains secteurs créent de facto des corrélations entre motif de rupture et secteur/ métiers d'activité (Cart et alii 2007, Tableau ci-dessous) et cela est confirmé au fil des années, même si les études qui couvrent l'intégralité des questionnements sont très peu nombreuses. Les données d'enquêtes réalisées dans la première partie des années 2000 indiquent les éléments suivants.

- Le secteur de l'industrie est caractérisé par une répartition relativement équilibrée entre les différents motifs de rupture. Cela souligne par là-même une nette sous-représentation par rapport à la moyenne des ruptures liées à l'environnement de travail, mais au contraire un poids nettement plus conséquent des ruptures liées à la mésentente, à la formation surtout et à la démotivation.
- Ces deux derniers facteurs de rupture (formation et démotivation) caractérisent également le secteur du BTP.
- Les secteurs des métiers de bouche sont plus touchés par les questions liées à l'environnement de travail (plus 15 points par rapport à la moyenne) et à des modifications de parcours.
- Dans l'hôtellerie-restauration, on note l'importance des ruptures pour raisons spécifiques au jeune (19 %) et les ruptures liées à des modifications de parcours (20,5 %), qui reposent à un niveau plus fin de détail essentiellement sur une réorientation à l'initiative du jeune (10 %)
- Pour le tertiaire, les raisons essentielles de rupture se concentrent sur la mésentente et la modification de parcours.

Ces raisons se retrouvent également dans le secteur de la coiffure en plus des raisons liées au jeune.

Répartition des motifs de rupture dans chaque secteur

Motif de rupture	Ensemble	Industrie Transport	BTP	Métiers de bouche	Hôtel Café, rest	Tertiaire dont réparation auto	Coiffure
Environnement de travail	39,4	<u>17,5</u>	36	<u>54</u>	36,5	34	21
Modification de parcours	15	15,5	11	19	<u>20,5</u>	<u>20</u>	<u>30</u>
Raison spécifique au jeune	12,4	13,5	12	8	<u>19</u>	7,5	<u>16</u>
Mésentente	12,3	17	9	7	13	<u>16</u>	<u>17</u>
Raison liée à la situation économique de l'entreprise	6,5	<u>11,5</u>	9	3,5	3	7	
Lié à la formation	5,8	<u>11,5</u>	<u>11</u>	5	0	5	0
Démotivation	5,5	<u>13,5</u>	<u>12</u>	3,5	8	10,5	8
Ensemble	100	100	100	100	100	100	100

Source : Cart et alii (2007)

Autrement dit, les ruptures pour environnement difficile caractérisent le secteur des métiers de bouche à l'inverse de l'industrie où elles sont nettement peu représentées.

Les ruptures liées à la formation caractérisent surtout le secteur secondaire et le BTP. Il en va de même des raisons économiques liées à l'entreprise et dans une moindre mesure de la démotivation, même si ces ruptures semblent relativement plus transversales.

Les ruptures pour modification de parcours concernent l'ensemble des secteurs dits de relations de services (HCR, tertiaire et coiffure).

L'inadéquation des recrutements : un motif qui perdure sur les années récentes

Du côté des entreprises, les conditions offertes aux apprentis de même que les stratégies relatives à l'embauche sous contrat d'apprentissage semblent rester un motif important des ruptures de contrat. L'aide exceptionnelle, jusque fin 2022, couvrait 100% du coût du travail. L'incitation financière est donc très puissante. Les entreprises peuvent être tentées de recruter sur 12 mois même si la durée de formation est inférieure à 12 mois (c'est le cas de certains titres pro). Le contrat peut être rompu par le salarié après son obtention du titre. Les projets des jeunes apprentis peuvent évoluer après quelques mois dans l'entreprise. Les besoins en emplois sont tels que ces entreprises peuvent embaucher leurs alternants en contrat « classique » avant la fin du contrat. Par ailleurs, il est possible que des entreprises recrutent des alternants dans l'urgence, pour faire face à des difficultés de recrutement en contrat classique, sans avoir clairement défini de fonction d'accompagnement ou de tutorat.

Ces logiques de recrutement peuvent ainsi conduire à des inadéquations entre les entreprises et les candidats sélectionnés : selon la dernière édition du baromètre de l'alternance cité précédemment, dans 4 cas sur 10, les alternants et les employeurs reconnaissent que la rupture a été à l'initiative de l'entreprise, en raison principalement de problèmes de comportement ou d'insatisfaction quant à la réalisation des tâches. Les données du sondage auprès des employeurs varient d'une année sur l'autre, mais indiquent cependant que plus de la moitié des entreprises qui ont rompu un contrat d'alternance (l'enquête porte sur les contrats d'apprentissage et de professionnalisation) pointent une problématique de comportement. Selon la précédente édition du baromètre en 2022, 58 % des ruptures sont liées à l'insatisfaction des entreprises de leur apprenti³⁹.

Pour elles, le plus fréquemment, l'alternant n'a pas donné satisfaction dans la réalisation de ses tâches (58 %) ou dans son comportement (54 %). Du côté des alternants rupturants, c'est plutôt qu'ils ne souhaitaient plus rester dans l'entreprise (28 %), que l'intégration s'était mal passée (22 %) ou qu'ils avaient trouvé un emploi ailleurs (16 %).

39 Le baromètre de l'alternance se base sur une enquête annuelle. La 3^e édition a été menée fin 2023 par l'institut de sondage BVA auprès de 625 décisionnaires ou co-décisionnaires sur des sujets liés au recrutement, et auprès de 504 alternants ou ex-alternants français en apprentissage ou en contrat de professionnalisation.

<https://www.walt-asso.fr/wp-content/uploads/2024/02/Synthese-Barometre-3eme-edition-Observatoire-de-lalternance.pdf>

Ces enquêtes annuelles donnent un pourcentage de ruptures très nettement inférieur à celui de la DARES : 14 % de ruptures en 2023 et 20 % en 2022.

« Mais ces motifs ne sont qu'un premier niveau d'analyse, indique la synthèse de l'enquête, et il est intéressant d'identifier des causes plus profondes aussi bien chez les jeunes, qui sont peut-être plus enclins que par le passé à changer de situation dès que celle-ci leur déplaît, que chez les employeurs, qui ont sans doute encore du mal à offrir à leurs alternants l'encadrement qu'ils sont en droit d'attendre. »⁴⁰

L'inadéquation des recrutements pointe ainsi les insuffisances ou le comportement des jeunes, parfois sans interroger le comportement d'embauche et d'intégration des entreprises. Or, recruter est un exercice délicat et souvent plus complexe que cela est appréhendé par les entreprises.⁴¹

Ces différents éléments – comportement des jeunes, logiques de recrutement des entreprises, inadéquation entre les deux parties, etc. – font l'objet de développements dans les prochaines parties à partir des matériaux collectés sur le terrain en Île-de-France.

2. Des temporalités de ruptures variées avec des impacts différenciés

L'analyse des temporalités de la rupture est importante. Le contrat peut être rompu à différents moments, comme le montrent bien les graphiques produits par la DARES. Les ruptures sont plus importantes quantitativement dans les premiers mois du contrat. Comme cela a été noté plus haut, la rupture pendant la période probatoire peut désormais correspondre à une temporalité longue pouvant aller, en fonction du rythme d'alternance centre de formation/entreprise, jusqu'à plus de trois mois à compter de la signature. Ceci, étend fortement la période probatoire qui s'en tenait, jusque 2015, aux deux premiers mois du contrat⁴².

Le contrat peut également être rompu à différents moments après cette période probatoire, parfois tardivement, jusqu'aux ruptures intervenant en fin de parcours (dans les deux derniers mois) qui ne sont plus comptabilisées statistiquement comme des ruptures (cf. infra) alors qu'elles en sont bien unes d'un point de vue administratif.

La partie qui suit s'intéresse à certaines temporalités de la rupture :

- Au démarrage du contrat, pendant la période probatoire,
- Entre les deux années de contrat pour les contrats de deux ans,
- Avant la fin prévue du contrat.

Ces temporalités donnent à voir des formes particulières de motivations à mettre fin au contrat.

Pour la période que l'on peut dire « intermédiaire », allant de la fin de la période probatoire à la fin prévue du contrat, les causalités et motivations sont elles aussi multiples. Elles sont détaillées dans la partie suivante, portant sur la variété des dysfonctionnements au cœur de la relation tripartite.

2.1. Une majorité de contrats rompus pendant la période probatoire à l'initiative du jeune ou de l'employeur

La plupart des contrats sont rompus pendant la période probatoire⁴³ c'est-à-dire pendant les 45 premiers jours.

Les données publiées par la DARES soulignent les différentiels de rupture entre les contrats d'une durée d'un an environ (i.e. entre 9 et moins de 14 mois) et ceux d'une durée de deux ans environ (i.e. entre 14 et moins de 26 mois). Pour les contrats ayant une durée prévue, à la signature, d'environ un an, la moitié des ruptures interviennent dans les trois premiers mois. 13 % de ces contrats commencés en 2020 sont rompus sur l'ensemble de leur durée prévue, et 6 % le sont au cours des trois premiers mois.

40 <https://www.alternance-professionnelle.fr/barometre-alternance-rupture-contrat/>

41 Cf. Ben Mezian M., *Renforcer la capacité des entreprises à recruter*, Rapport France Stratégie, 2017.

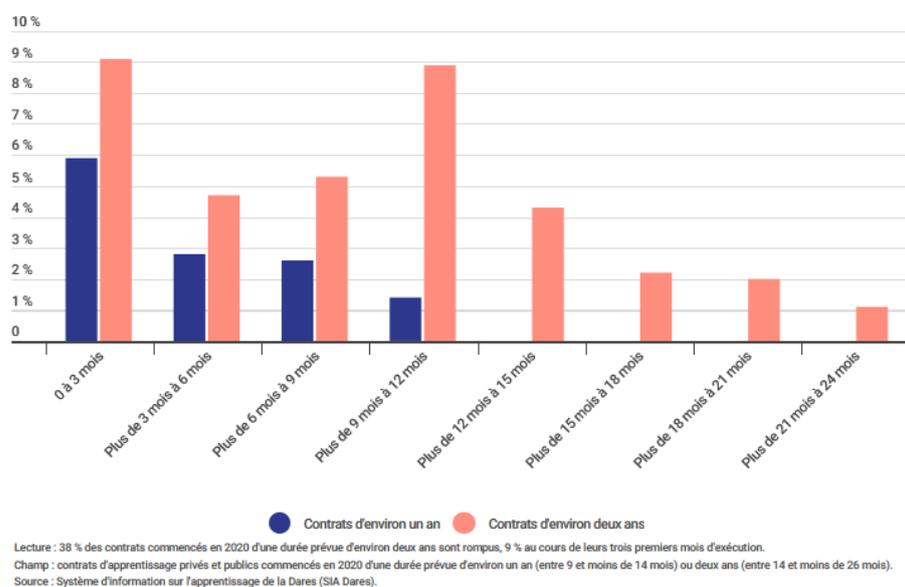
42 L'article 53 de la loi Rebsamen relative au dialogue social et à l'emploi (Loi n° 2015-994 du 17 août 2015), modifie l'article L 6222-18 du code du travail. Ainsi, la notion de « durant les deux premiers mois de l'apprentissage » est remplacée par les mots « jusqu'à l'échéance des quarante-cinq premiers jours, consécutifs ou non, de formation pratique en entreprise effectuée par l'apprenti ». Conséquence directe, les termes « pendant deux mois à compter du début de la première période de travail effectif chez cet employeur » sont supprimés de l'article L 6222-5-1. Cette nouvelle période probatoire, 45 premiers jours consécutifs ou non de formation pratique en entreprise, s'applique aux contrats d'apprentissage conclus à compter du 19 août 2015.

43 Le terme de « période probatoire » est utilisé plutôt que celui de « période d'essai », en suivant le Guide de l'apprentissage du ministère du travail. Les acteurs utilisent tous « période d'essai ».

Pour les contrats ayant une durée prévue d'environ deux ans, deux grandes temporalités sont distinctes. La moitié des ruptures se tiennent dans les neuf premiers mois avec un pic au cours des trois premiers mois. L'autre moitié se produit dans la période comprise entre 9 et 24 mois, avec un second pic au cours du dernier trimestre de la première année d'exécution (entre 9 et 12 mois après la signature).

Ces données donnent ainsi à voir l'importance des ruptures intervenant dans les 3 premiers mois, correspondant grosso modo à la période de 45 jours pendant laquelle les parties peuvent mettre fin au contrat sans motivation nécessaire de la rupture. Elles indiquent aussi une importance des fins de contrat entre l'année 1 et l'année 2 pour les contrats de deux ans, de même ampleur que les ruptures au démarrage de l'année 1. Comme la définition retenue exclut les ruptures intervenant dans les tout derniers mois du contrat ou pour diplôme acquis, il n'y a donc pas de pics apparents, sur ce graphique, vers la fin de la durée des contrats.

Taux de rupture des contrats commencés en 2020, par durée prévue et délai de la rupture (en %)



Cette prévalence des ruptures pendant les deux ou trois premiers mois du contrat est également constatée au niveau des CFA rencontrés. Le CFA Tertiaire rencontré indique que cela représente un « tiers de cas », le CFA Immo explique « que c'est le cas le plus fréquent ». Ces ruptures correspondent selon un responsable rencontré à « des erreurs de casting » ou d'orientation entre le jeune et l'employeur.

C'est en effet la philosophie même de la période probatoire que de pouvoir vérifier la qualité de l'appariement entre employeur et jeune. Plus encore, une rupture précoce n'est pas nécessairement négative car elle permet soit de retrouver une entreprise, soit de corriger une mauvaise orientation de métier. Dans bien des cas, elle peut s'avérer moins marquante psychologiquement qu'une rupture hors période probatoire. Comme le dit un responsable de CFA rencontré, « on préfère une rupture en période d'essai car on peut avoir une rupture qui n'est pas un échec mais une façon intelligente de dire qu'on ne se sent pas bien dans l'entreprise » (CFA Restauration).

Certains jeunes s'orientent en effet dans un secteur en ayant une image erronée du métier et s'aperçoivent vite que cela ne correspond pas à leurs attentes. Par exemple, le CFA Coiffure-esthétique indique que les jeunes ont une représentation de l'esthétisme par le prisme de la beauté et du maquillage ; or le travail dans un salon d'esthétique inclut d'autres pratiques et techniques non identifiées a priori, qui peuvent ne pas correspondre aux souhaits d'orientation sur un métier. La problématique de l'orientation vers les formations en apprentissage est ancienne en France. Avec la croissance de l'apprentissage dans le supérieur, les logiques « par défaut » de l'orientation vers l'apprentissage sont désormais contrebalancées par des formes davantage « choisies ».

Il convient cependant de bien analyser les logiques de ce « choix ». Un effet de la progression de l'apprentissage dans le supérieur est ainsi de pouvoir faire « financer » ses études, pour reprendre un terme fréquemment entendu, via l'apprentissage. Or un contrat d'apprentissage n'est pas comparable au bénéfice d'une bourse ou d'une allocation d'études supérieures. Cela correspond à des engagements et obligations, et à un contexte d'études tout à fait différent de la forme scolaire ou universitaire, qui ne sont pas toujours bien saisis par les néo-apprentis. Entrer en apprentissage pour se faire « financer » ses études peut ainsi correspondre à un choix qui se base sur une vision non complète du parcours. De même, cette question du choix de l'apprentissage doit aussi s'analyser dans le contexte de la réforme du processus d'entrée des études supérieures et la mise en place de Parcoursup, qui peut être très déstabilisant pour de nombreux élèves à la sortie du bac. Des orientations vers l'apprentissage sont parfois choisies dans un contexte de forte incertitude et de stress quant à son devenir étudiant. L'apprentissage peut être un plan B quand les vœux initiaux n'ont pas été pourvus.

Pour les entreprises, la période probatoire est une période légitime d'appréciation et d'évaluation des compétences du salarié avant son embauche. Comme pour un salarié classique, elle permet de faire le point sur la capacité de l'apprenti à se faire une place dans l'entreprise et à remplir les missions qui lui seront confiées. L'employeur juge également la posture et la motivation du salarié à s'investir.

« Les ruptures sont le plus souvent à l'initiative de l'entreprise pour manque de motivation, manque d'implication dans les missions » (CFA Immo)

Pour le CFA Immo, les ruptures en période probatoire sont le plus souvent à l'initiative de l'entreprise. Plusieurs exemples typiques sont identifiés. Les premiers tiennent à une relation de travail qui se passe mal, en raison de manque d'implication des apprentis comme expliqué dans la citation précédente :

« L'exigence des jeunes, qui ne veulent pas faire certaines tâches, certaines missions, par exemple le boîlage, la mise de prospectus dans les boîtes aux lettres sur certains secteurs. Ce refus d'exercer certaines missions n'est pas acceptable, et cela révèle un manque de professionnalisme » (CFA Immo).

Un second cas-type est présenté comme une erreur de recrutement, en raison d'un écart entre le profil de l'alternant et la réalité des compétences attendues et mises en œuvre.

« Une jeune fille qui avait déjà pourtant effectué un stage long dans un agence immobilière n'a pas révélé les compétences attendues sur le volet gestion. Or l'agence l'avait recrutée pour un besoin important de main d'œuvre et de compétences sur des missions relevant de la gestion. » (CFA Immo)

Un autre cas semblable a été présenté par le CFA Consulaire dans le domaine du numérique et de la cybersécurité. Cependant, il le décrit plutôt comme une entreprise qui ne respecte pas le cadre du contrat d'apprentissage et utilise l'apprentissage pour recruter une main d'œuvre « bon marché ». En effet, plutôt que d'erreur de recrutement, il conviendrait davantage de parler d'erreur dans le choix du contrat de travail et d'utilisation opportuniste, mais non adaptée, du contrat d'apprentissage.

Un dernier cas-type relevé par ce CFA de l'immobilier tient à des pratiques de sur-recrutement opportunistes. « Une agence recrute 3 ou 4 apprentis et n'en retient que 1 ou 2 au-delà de la période de probation ». Il qualifie ces pratiques de « brouette à la fin de la période d'essai ».

On voit ainsi, à travers ces exemples, qu'une rupture intervenant en période probatoire peut recouvrir de nombreux aspects finalement assez classiques en matière d'analyse des recrutements et de pratiques RH : une non-satisfaction des attentes professionnelles du point de vue du salarié, un décalage sur les compétences attendues et observées, des pratiques opportunistes de sélection.

Notre enquête de terrain illustre ces différents cas de figure. Un cas d'une grande entreprise est présenté ci-dessous. L'entreprise dispose de process aboutis pour intégrer les apprentis. Elle recrute de façon ordinaire des apprentis et un système de management des alternants est en place. Dans le cas d'une jeune fille qui « n'y arrivait pas », l'entreprise préfère mettre fin au contrat suffisamment tôt pour lui laisser d'autres options dans sa poursuite d'études.

Cas d'une entreprise issue du secteur du commerce, 650 salariés

Une des entreprises de notre échantillon explique le cas d'une rupture de contrat d'une alternante dont le niveau n'était pas à la hauteur attendue par l'entreprise. La maître d'apprentissage a préféré mettre fin au contrat pendant la période probatoire pour éviter de mettre l'apprentie en difficulté lors de sa recherche d'une autre alternance. « J'avais recruté une alternante en septembre. Assez vite, fin octobre je me rends compte qu'en termes de niveau de performance, ça ne collait malgré mon accompagnement. Je craignais que ce soit une mauvaise expérience pour elle. On en a parlé et je voulais qu'elle retrouve quelque chose. Je coache les managers sur le management donc ça n'a jamais été une surprise pour elle car on parlait de son niveau régulièrement. Elle se rendait compte qu'elle n'y arrivait pas. Quand j'ai commencé à l'alerter, on a pris contact avec son professeur référent. Je n'étais pas confiante, j'avais des apprentis tous les ans et d'expérience, je savais que ça allait être compliqué. Je ne voulais pas la mettre dans une difficulté où elle ne retrouve rien, l'école m'avait conseillé d'éviter de passer le cap du mois de janvier. On a rompu, je n'ai pas renouvelé la période d'essai. »

Cependant toutes les entreprises n'ont pas de systèmes avancés de management des alternants. Certaines ruptures en période probatoire peuvent être liées à un défaut d'encadrement de la part de l'entreprise, ou encore à des cas de défaut d'anticipation de la relation d'apprentissage, comme l'indiquent des éléments tirés d'entretiens avec des jeunes rupturants. Dans le premier cas ci-dessous, l'employeur mentionne son incapacité à tutorer l'apprentie. Dans le second cas, l'employeur évoque un déménagement imminent de l'entreprise.

Anne : une rupture pour mauvaise anticipation du temps d'encadrement de l'apprentie

Anne (prénom d'emprunt), 18 ans, a été recrutée dans un institut de beauté pour réaliser son alternance. Or une des salariées en CDI est partie au bout de quelques semaines après son arrivée dans l'entreprise. La responsable de l'institut s'est retrouvée débordée entre le développement de son activité et l'apprentissage d'Anne. Elle a préféré mettre fin au contrat d'apprentissage car elle n'était plus en mesure de la former et cela devenait stressant pour elle.

Margaux : une rupture pendant la période probatoire pour cause de déménagement de l'entreprise

C'est le déménagement de l'entreprise qui conduit à la rupture du contrat de Margaux. Au bout de 3 semaines dans l'entreprise, la patronne appelle l'apprentie un vendredi soir pour lui dire que l'entreprise va déménager à une adresse non plus à 1 heure de chez elle, mais à 2. Bien que l'apprentie explique qu'elle est prête à continuer, le lundi matin l'entreprise contacte l'école pour procéder à la rupture du contrat. L'apprentie en prend connaissance 2 jours après. Comme c'était toujours dans la période probatoire, il n'y avait selon elle « pas grand-chose à faire ».

Les ruptures en période probatoire sont finalement à apprécier du point de vue de leur impact sur les parcours. Comme cela a été dit, certaines ne sont pas négatives pour certains jeunes, qui vont trouver un lieu d'alternance qui leur conviendra mieux. Pour eux, l'impact peut s'avérer moins marquante psychologiquement qu'une rupture plus tardive, en cours d'année. Pour d'autres en revanche, ces ruptures peuvent marquer négativement le jeune, comme dans différents cas présentés ci-dessus. L'impact d'une rupture doit donc être appréciée au regard du parcours et d'éléments subjectifs concernant le ou la jeune.

2.2. Entre la première et la deuxième année, des apprentis qui développent des comportements de ruptures « stratégiques »

Comme cela a été vu plus haut avec les données de la DARES, les contrats de deux ans connaissent des pics de rupture pendant la période probatoire et entre la première et deuxième année. La fréquence des ruptures est semblable lors de ces deux moments. La rupture entre la première et deuxième année est un phénomène qui semble croissant et dont la prévalence varie selon les secteurs. Il s'agit de pratiques qui semblent surtout dues à des décisions de jeunes de quitter l'entreprise, mais il y a également des cas d'entreprises jouant de l'effet d'aubaine de l'aide économique pour mettre fin au contrat à la fin de la première année, comme cela est détaillé plus bas.

La rupture peut d'abord se produire quand la relation de travail dans l'entreprise se passe mal. Il s'agit d'un cas de démission qui se produit pour « repartir à zéro » avec une nouvelle entreprise à la rentrée de septembre. Les jeunes sont globalement au courant de leurs droits, expliquent de nombreux interlocuteurs, et connaissent cette possibilité de rompre pour redémarrer un nouveau contrat. Ils rationalisent la situation dans une logique de coût-bénéfice, afin d'avoir un parcours avec une « continuité », sans « trou », comme l'explique un jeune qui a prévu de rompre prochainement son contrat.

Tenir jusqu'à la fin de la première année : le cas de Basile, CFA du Bâtiment

Basile explique qu'il termine actuellement sa première année tout en commençant à rechercher une entreprise pour l'année suivante afin de finir son CAP. « Ça a tenu de novembre 2022 à juin 2023, c'était ma première année de CAP. Et donc, ça a tenu de novembre à juin. Je me suis rendu compte très vite que ça... que ça disjonctait. Et après, je me suis... Au début d'année (2023), je me suis dit, vas-y, là, tu tiens, mais en même temps, tu recherches une autre boîte pour la deuxième année ou le plus vite possible, tu recherches une autre boîte, tu leur dis ce qui se passe, tu fermes le contrat, tu reprends un autre contrat, ça te fait une continuité. Parce que je ne souhaitais pas avoir un trou ». (Jeune dans le secteur du BTP)

Ces décisions des jeunes s'imposent parfois aux CFA qui n'ont pas été sollicités dans la prise de décision. Dans d'autres cas plus rares, le CFA peut conseiller la rupture entre l'année 1 et l'année 2, ce qui signifie aussi conseiller de ne pas rompre le contrat de façon plus précoce. Ainsi, lorsque la première année du contrat se passe mal pour différentes raisons (missions non adaptées, relations difficiles avec le maître d'apprentissage...) certains CFA recommandent aux jeunes de poursuivre au moins jusqu'à la fin de la première année avant de rechercher une autre alternance. Cela évite aussi les ruptures en cours d'année pour lesquelles il est parfois difficile de retrouver une alternance. La période entre la première et la deuxième année s'inscrit dans le calendrier du « mercato » de l'apprentissage et est donc davantage propice à la recherche d'alternance car les entreprises ont publié leurs offres.

De même, ce conseil de tenir la première année puis rompre présente d'autres intérêts. D'abord c'est un intérêt pédagogique pour l'apprenti : cela facilite la constitution d'un dossier professionnel et la tenue des examens de première année. Ensuite un intérêt pour le CFA, qui maintient la qualité de sa relation avec l'entreprise (en lui évitant une rupture plus précoce et en la faisant intervenir dans un moment plus propice pour trouver un nouvel alternant). Il n'est pas possible de chiffrer l'importance de ce type de pratiques. Pour certains CFA interrogés, cette stratégie est plus facile à mettre en œuvre dans des secteurs où les offres d'apprentissage sont nombreuses (comme le commerce) que dans des secteurs avec moins de places disponibles, comme l'informatique (CFA Multigestion).

Ces premiers types de rupture correspondent à des situations où l'apprentissage se passe mal. Il y a de bonnes raisons de rompre le contrat, ce qui explique pourquoi le CFA peut lui-même encourager ces décisions.

Dans d'autres cas qui ne se limitent pas à des cas où l'apprentissage se passe mal, des stratégies de rationalisation peuvent se produire du côté des jeunes. Le choix de rompre est inclus dans une logique d'optimisation du parcours et de la carrière d'apprenti. Le but est délibérément de diversifier ses expériences et les tâches réalisées, de développer des compétences variées. La décision est d'investir dans son propre signalement auprès de futurs employeurs, notamment pouvoir faire figurer deux entreprises au lieu d'une sur le CV.

« Les jeunes sont plus impatients. Ils savent qu'ils peuvent retrouver ailleurs. Ils ont moins de sentiment d'appartenance. Ils vont rompre leur contrat entre le M1 et M2. Un tiers de nos M1 n'ont pas continué en M2. On n'était pas prêts, on n'avait pas saisi qu'on serait confronté à ce phénomène. C'est par les bruits de couloirs qu'on a compris que certains n'allaient pas poursuivre en M2. Certains sont partis avec leur entreprise et sont allés dans une autre école. Parfois les personnes partent pour une compétence plus technique comme l'« UXdesign » dans l'audiovisuel. C'est possible car l'offre est très présente en Île-de-France. Il y a d'autres CFA qui font beaucoup de pub dans ce domaine. Pour les jeunes c'est naturel de partir dès la première année, c'est comme si c'était prévu. » (CFA Tertiaire-Digital)

« Il y a ce que j'appelle une rupture positive. Parfois, l'apprenti, en entendant d'autres étudiants, découvre qu'il a d'autres possibilités. Il y a aussi une certaine banalité [dans le fait de changer]. Quand les tâches n'évoluent pas et que l'étudiant veut monter en gamme, il va chercher une autre entreprise. C'est une rupture poussée par la curiosité. Néanmoins, il n'y a pas que des ruptures positives : il y en a ils voient de la lumière dans le bâtiment d'en face, ils vont traverser la rue pour aller voir ailleurs, alors qu'ils étaient bien dans l'entreprise. On a aussi des cas de convenance » (CFA Ingénieur).

« Lorsqu'un jeune rencontre un problème avec son entreprise, il n'hésite pas à retrouver une autre entreprise et à faire jouer la concurrence. Cela est d'autant plus valable pour les contrats de 2 ans où les apprentis souhaitent tester deux entreprises et rompre leur contrat. » (Médiateur de l'apprentissage, CCI)

Les CFA n'ont pas tous le même regard sur ces stratégies d'optimisation. Ils ont parfois été surpris comme l'indique l'un des précédents extraits. Certains peuvent accompagner ces cas de ruptures, considérant qu'elles sont inéluctables. Dans des formations du supérieur réputées, par exemple cette école spécialisée dans les Ressources humaines, les responsables de formation connaissent ces pratiques des apprentis et, plutôt que chercher à contester la rupture, apportent plutôt « un conseil sur la manière de rompre ».

« Une rupture n'est pas forcément mauvaise. La plupart des ruptures ont lieu entre les 2 ans. Les alternants cherchent à faire évoluer leurs missions. Dans ce cas, je préconise de chercher une autre alternance et ensuite on fait la rupture. Moi, j'apporte un conseil sur la manière de rompre. » (Directrice de la scolarité, CFA RH)

Néanmoins d'autres CFA émettent plus de réserves quant à cette pratique. Ils mettent en avant la difficulté à retrouver une entreprise ou expliquent que la deuxième année est plus courte puisqu'elle s'étend de septembre à avril avec une période d'examen.

« Moi je ne le recommande pas de changer entre les deux années. Il y a notre capacité de confiance avec l'entreprise. On essaye d'entrer dans leur tête avant qu'ils aient envie de changer. On insiste sur les difficultés que cela peut créer. On insiste sur le dossier professionnel, sur le fait qu'il faudra repartir de zéro. C'est un bon argument ! Faire les projets sur deux entreprises, ça n'aide pas. Mais au global, ces cas restent à la marge. » (Directeur, CFA Multi-Gestion)

« Par exemple, j'ai eu un étudiant qui n'était pas satisfait, il voulait quelque chose de plus grand. L'étudiant voulait rompre le contrat pour cette raison. J'essaie de les garder au maximum dans l'entreprise, sauf s'il y a une meilleure opportunité. Dans ce cas, j'ai échangé avec l'étudiant qui a admis qu'il n'avait pas d'autre piste à ce moment. En parallèle, le maître d'apprentissage a aussi appelé pour signaler des absences, retards et un manque de motivation. On a pu échanger [avec le maître d'apprentissage] sur les projets, la formation de l'étudiant et l'entreprise a fourni un effort. L'étudiant a changé son comportement et a pris conscience de la chance qu'il avait » (CFA Ingénieur).

2.3. Un engagement des entreprises sur deux ans, plus difficile ?

Cette rupture entre la première et la deuxième année peut également être du fait de l'entreprise qui peine à s'engager financièrement sur deux années consécutives. Une responsable de secteur d'un CFA du tertiaire remarque notamment la plus grande fréquence des cas de difficultés ou de liquidation judiciaire.

Il faut replacer ces comportements d'anticipation économique des entreprises dans le contexte des subventions à l'embauche des apprentis. En 2023-2024, l'aide exceptionnelle versée pour le recrutement d'un ou d'une apprentie est de 6 000 euros, versée uniquement pour la première année du contrat. Entre le 1er juillet 2020 et la fin 2022, cette aide était de 8 000 euros pour les apprentis majeurs. Des CFA sont confrontés à des entreprises qui intègrent cette aide dans leur calcul d'opportunité. La fin de l'aide en année 2 peut conduire à une rupture des contrats du fait de l'entreprise. Le CFA Consulaire explique rencontrer des cas où l'entreprise rompt après un an ou qui limite son engagement à des contrats d'un an (ce qui n'est pas la même chose), « parce qu'officieusement, leur objectif est d'avoir les aides ». Le CFA Ingénieur a des expériences similaires, avec des entreprises qui « se mettent d'accord » avec le jeune ou font « du chantage » auprès de jeunes qui sont en retard et ont besoin d'une entreprise en alternance pour pouvoir continuer la formation. Pour les CFA, cela peut créer de l'incertitude sur le maintien du contrat sur la deuxième année.

« Les contrats d'apprentissage sont sur deux ans car la formation et le financement des OPCO sont sur deux ans. On doit gérer des cas d'entreprises frileuses à recruter sur 2 ans, avec une incertitude financière sur la deuxième année. J'ai déjà eu le cas de figure et on est transparent avec le jeune sur ce risque » (CFA Multigestion)

Des entreprises interrogées reconnaissent également cette difficulté à promettre le maintien du contrat sur les deux années.

« Au moment du recrutement on lui dit si on s'engage sur deux ans, on n'a pas de garantie de te faire autre chose, je ne peux pas te le promettre. Ça vaut peut-être le coup de voir ailleurs. Donc on prend beaucoup de bac +5 pour ces raisons, ils ne sont là que sur 1 an. Il a aussi le fait que j'engage des coûts qui n'ont pas encore été validés sur deux ans et donc ce n'est pas très confortable. » (Directrice du recrutement, entreprise dans le secteur du commerce, 650 salariés)

Ceci renvoie aux pratiques d'appariement et de relations entreprises mises en place par les CFA. Ceux-ci accompagnent les apprentis dès la phase d'admissibilité afin de les mettre en relation avec une entreprise (voir Partie 3). C'est le rôle des développeurs de l'apprentissage ou chargés de placement dans les CFA. Il y a un enjeu économique pour ces CFA de réaliser ce matching car le financement du centre est lié à la signature d'un contrat avec une entreprise. Les CFA rencontrés insistent sur l'importance de la qualité de cet appariement ; néanmoins d'autres acteurs évoquent l'impact d'une recherche d'un placement pour le maximum de jeunes.

« Je vous avoue qu'en tant qu'employeur, ne pas avoir les aides sur la deuxième année, c'est problématique, je ne suis pas certaine que nos développeurs communiquent en ce sens, ils sont primés sur le placement. » (Une formatrice du CFA Tertiaire-Digital également chef d'entreprise)

2.4. Des ruptures en fin de contrat

Avant d'aborder les ruptures pendant la période entre la fin de la période probatoire et la fin prévue du contrat dans la partie suivante, la partie qui suit revient sur le cas de figure présenté par les ruptures en fin de contrat. Elles sont exclues d'un point de vue statistique par la DARES (2 derniers mois), or il s'agit de situations qui existent bel et bien. Ces cas de ruptures correspondent souvent à des fins de contrat une fois les examens de fin d'année passés. L'article L6222-19 du code du travail prévoit qu'« en cas d'obtention du diplôme ou du titre préparé, le contrat d'apprentissage peut prendre fin, à l'initiative de l'apprenti, avant le terme fixé initialement, à condition d'en avoir informé l'employeur ».

Ces situations sont fréquentes même si elles échappent à la comptabilisation officielle des ruptures. Elles peuvent poser des problèmes d'organisation pour les entreprises et les maîtres d'apprentissage. Une question écrite d'un député insistait sur la contradiction qui peut apparaître avec le respect des engagements contractuels, qui impliquerait le fait d'aller au bout de la période fixée.⁴⁴ La réponse du ministère à cette question est que la possibilité de rupture anticipée pour diplôme acquis n'est pas nouvelle et a été codifiée par l'ordonnance n°2007-329 du 12 mars 2007. Elle permet ainsi à l'apprenti ayant obtenu son titre ou son diplôme de se réinscrire dans le cadre d'un nouveau cycle de formation sans en rater le début. Il s'agit de rappeler que la fin du contrat d'apprentissage peut initialement être prévue, au plus tôt, au dernier jour des épreuves sanctionnant le titre ou le diplôme préparé, et, au plus tard, par tolérance administrative, deux mois après celles-ci. Ces principes anciens, connus des employeurs et des apprentis, ont été définis pour fluidifier et favoriser les parcours successifs en apprentissage.

Cette réponse insiste donc sur la bonne organisation des parcours d'apprentissage (pouvoir démarrer en septembre un nouveau contrat suppose de mettre fin à un contrat antérieur qui se chevaucherait sur cette période). Les médiateurs de l'apprentissage rencontrés soulignent l'importance de ce « problème de date ». Ils estiment que cette difficulté pourrait être facilement allégée en adoptant des règles communes.

« Parfois il y a des dates qui vont très loin (jusque octobre, novembre...) ce qui est déraisonnable » (médiatrice de l'apprentissage)

« On a beaucoup de contrats qui se prolongent jusque octobre, novembre. La pression est de pouvoir abrégé le contrat pour pouvoir continuer sur un niveau d'études supérieur. Les jeunes ont la pression. Ils craignent de rater une relation avec une entreprise. De nouveaux employeurs mettent la pression pour que le jeune fasse la rupture. Des OPCO ont fait des efforts et maintenant ils limitent au 31 août. » (Médiateur de l'apprentissage)

Dans la réalité, il faut aussi considérer le désir de vacances qui a été rappelé par bon nombre d'interlocuteurs. « Les jeunes s'octroient une période de vacances » expliquent ainsi des médiateurs de l'apprentissage ou des responsables de CFA.

« Des apprentis le font pour pouvoir bénéficier des vacances scolaires, notamment chez les plus jeunes dont les copains en voie scolaire sont en vacances » (CFA Restauration)

Ces ruptures proches de la date de fin du contrat peuvent aussi être occasionnées par des transformations de contrats. Le jeune rompt pour signer un CDD ou un CDI dans l'entreprise dans laquelle il a réalisé son alternance ou dans une autre entreprise. Des CFA dans des secteurs en tension ont évoqué cette pratique (cas dans l'immobilier entre autres). Le CFA de l'immobilier évoque des « ruptures intéressantes pour le jeune pour signer un contrat en CDD ou CDI », avec cette idée que le jeune a envie de faire autre chose. Ce CFA explique vouloir cependant limiter cela, évoquant un « effet très contagieux vis-à-vis de l'ensemble de la promotion ». Il ajoute que ce cas de rupture peut aussi être « intéressant » pour l'entreprise d'accueil :

« [elle] peut ainsi limiter son coût de main d'œuvre, [elle] économise ainsi le salaire de l'apprenti, dans un contexte de tension dans le secteur de l'immobilier. Elle peut ainsi économiser 3 ou 4 mois de salaire. » (CFA Immo)

Dans d'autres secteurs (ex : restauration), la rupture lors de la période estivale peut également être « mise à profit » par les apprentis pour occuper des contrats saisonniers davantage rémunérateurs.

⁴⁴ <https://questions.assemblee-nationale.fr/q15/15-20523QE.htm>

3. La rupture, un phénomène avant tout relationnel

Le contrat d'apprentissage est un contrat caractérisé par quelques spécificités. D'abord, il s'agit d'un salarié en phase d'apprentissage. Le salarié n'est pas immédiatement opérationnel à son poste et est à former tout au long de son contrat. Ensuite, l'apprentissage se caractérise également par un rythme alternant période en entreprise et période en centre de formation. Comme pour tous les salariés, la relation entre le jeune, son employeur et le CFA est encadré par le code du travail (Art. L. 6223-2 à L.6223-4, L. 6224-24 et L. 6222- 35 code du travail). L'employeur et l'apprenti ont des droits et des devoirs l'un envers l'autre. Cette relation tripartite est spécifique. Dans les cas où elle n'est pas bien cadrée et/ou l'employeur ne prend pas en compte la dimension « apprenante » de ce contrat, cela peut conduire à des ruptures de contrats d'apprentissage. Comme cela vient d'être évoqué, les aides octroyées aux entreprises en cas de l'embauche d'une personne en contrat d'apprentissage jouent un rôle sur les motivations d'entrée et de sortie potentielle de la relation de travail pour l'employeur. Comme toute relation de travail, elle est basée sur une phase de recrutement et une phase d'évaluation des compétences, qui peuvent faire surgir comme on l'a vu des déceptions quant aux compétences observées des apprentis à l'œuvre. Une des spécificités réside dans le recrutement de profils jeunes et parfois sans expérience de l'entreprise, pour des fonctions censées être à la fois productives mais aussi et surtout apprenantes. Les compétences et certains aspects relatifs au comportement des jeunes apprentis recrutés sont cependant questionnés, parfois de façon très marquée.

3.1. L'existence de problèmes relationnels entre jeunes et entreprises est souvent citée comme cause première de rupture

Une explication souvent basée sur le déficit de compétences comportementales des jeunes apprentis

Une cause et explication première des ruptures sont l'émergence de problèmes relationnels entre le jeune et son maître de stage ou d'autres responsables de l'entreprise.

Cela peut également provenir d'une posture inadaptée du jeune et de problèmes comportementaux qui sont remontées par les entreprises et mentionnées par les CFA. Les problèmes de comportement, aujourd'hui fréquemment requalifiés en « non-maîtrise des soft skills », sont régulièrement cités. Les interlocuteurs rencontrés peuvent aussi mettre en avant la dimension intergénérationnelle comme cause de rupture potentielle. Les jeunes apprentis arrivent en entreprise sans en maîtriser les codes, ce qui est somme toute chose connue d'avance s'agissant – au moins sur les premiers niveaux de qualification – de leurs premiers pas en entreprise, hormis les stages obligatoires de classe de 3e et, depuis 2024, en 2nde.

Les CFA mettent particulièrement en avant des caractéristiques supposées de la génération actuelle pour évoquer les causes des ruptures de contrats : les jeunes sont volatils, n'acceptent plus l'autorité, ne se plient pas aux règles imposées en entreprise, etc. « Ils manquent de persévérance, de patience, d'attention pendant les cours » (CFA Marketing). Ce type de critique a été souvent mentionné. L'encadré ci-dessous illustre la façon qu'a un CFA de pointer cette problématique de « savoir-être ».

« On ne peut pas sucer son pouce en entreprise ! » : un cas exemplaire cité par le CFA Assurances

« Il y a des ruptures de la part des entreprises parce que le jeune n'a pas de savoir-être. Parce que ça, ça revient souvent. Les jeunes aujourd'hui ont un problème de savoir-être.

J'ai des élèves qui dorment en cours, alors parfois, j'imagine qu'ils dorment aussi en entreprise en réunion. Ah, je me dis que ça doit arriver. Ils arrivent en retard en cours. Ils arrivent en retard au travail. Ils repartent à la pause, sans prévenir. Ils ont un téléphone qui sonne, ils prennent le téléphone et ils sortent de cours. Voilà, donc on se dit que ça doit arriver en entreprise. Oui, tout à fait. On n'en est même pas étonnés. On sait que ça va arriver. Oui, c'est un changement de comportement. En fait, c'est très, très, très générationnel. C'est vraiment... J'avais une réunion vendredi avec des entreprises. Et elles me disaient, on doit inventer des techniques nouvelles d'enseignement pour les intéresser. Et... Et les entreprises nous disaient qu'elles ne pouvaient pas inventer des techniques nouvelles de travail pour les intéresser. Le manque de savoir-être, on va dire ça tout simplement, OK pour des premiers niveaux de qualification, Bac, BTS. Mais

là, on est en licence ou en master et on a les mêmes problèmes. On se dit quand même qu'il y a un problème.

En fait, on voit des choses dont on ne s'imaginer même pas. Là, on est en semaine d'examen, on est lundi 14h51, il y a eu trois cas de fraude ce matin, et on a commencé la semaine. Et ça, ils se comportent pareil en entreprise.

Je reprends l'exemple de la fille qui a sucé son pouce dans une réunion (chez une grande entreprise d'assurances) : l'entreprise m'appelle, qui veut me voir au sujet de l'alternance. Je vais voir l'apprenti, je dis, vous avez fait quoi ? Parce qu'avant d'aller voir l'entreprise, j'essayais de savoir quand même à quoi je dois me préparer, comment je dois vous défendre. Elle me dit je n'ai rien fait. Ah oui, elle n'a même pas conscience. Non, c'est naturel. Parce que l'entreprise ne lui a pas dit qu'il ne fallait pas le faire, donc elle pensait qu'elle pouvait le faire. Qu'elle pouvait sucer son pouce ! »

Ce même type de reproche est adressé par des entreprises rencontrées, à l'instar des propos d'un gérant d'un petit cabinet d'assurances parisien.

Une petite entreprise d'assurances qui envisage de ne plus recourir à l'apprentissage en raison de l'évolution du comportement des apprentis

L'entreprise est un petit cabinet familial d'assurances parisien, de 3 salariés en CDI de la même famille, complétés de 2 à 3 alternants. Le cabinet recrute des alternants depuis une dizaine d'années, sur des niveaux licence (pour préparer un Master en apprentissage sur deux ans) ou sur des niveaux post-bac en BTS. L'alternance est présentée comme une voie de recrutement fréquente dans le milieu professionnel.

Le responsable était satisfait des précédents recrutements en apprentissage mais déplore un changement à partir de 2020 et de l'impact de la crise sanitaire sur l'enseignement supérieur. « C'était l'année de la licence « Covid » et le début des désillusions ». Il cite plusieurs cas de déception avec les apprentis recrutés. « Une jeune fille qui n'avait pas les connaissances de base pour un niveau licence. Elle était un peu limitée. Sur un dossier client, notre service sinistre nous annonce un refus de garantie, mais elle ne nous en avait pas informés. Plus tard, elle s'absente 2 jours pour deux oraux. J'appelle l'école qui me dit qu'elle devait être présente une demi-journée au cabinet. On aurait dû couper plus tôt ». Il évoque un autre recrutement d'un jeune homme en BTS. L'entreprise contacte l'une des deux écoles avec lesquelles elle est en contact régulier, qui la met en relation avec un de ses étudiants. Très rapidement après le démarrage du contrat, des problèmes d'absence s'enchaînent. « La personne ne peut pas venir le vendredi car elle a un mariage, le jeudi elle veut partir plus tôt pour s'acheter une cravate. Le lundi sa mère est hospitalisée, il ne vient pas jusqu'au jeudi. La semaine suivante je l'ai pris dans mon bureau, j'ai mis fin au contrat ». L'école lui explique sa déception quant à cet étudiant, selon le CFA « il s'est arrêté quand il a eu son alternance ». Un autre étudiant en BTS, arrivé au 1er septembre, se casse le poignet quinze jours plus tard et prolonge son arrêt plusieurs semaines jusqu'en février. « Il est revenu 3 semaines, il a demandé s'il pouvait travailler ses cours... J'avais une certaine fronde de la part des autres salariés, d'autant plus qu'on a vu une vidéo de l'alternant qui jouait des cymbales... On a mis fin à la période d'essai ». Outre ces cas individuels, l'employeur déplore la perte de certaines compétences des apprentis actuels, observable sur une dizaine d'années selon lui. « La nouvelle génération est très connectée, mais dès qu'il s'agit de parler à un client c'est compliqué. Nous on est dans la relation clients ». Il envisage de ne plus recourir à l'apprentissage.

Un représentant du monde de l'entreprise évoque lui aussi ces problèmes de « posture ». Il prend soin d'éviter de dire qu'il y aurait un seul type de « comportement acceptable du point de vue de l'entreprise, c'est un exemple caricatural. Mais au-delà on a des cas de jeunes qui ne se présentent pas, qui font croire qu'ils sont en études, qui inventent des stratagèmes pour se soustraire à leurs obligations professionnelles » (CPME).

Des CFA soulignent quant à eux l'effet de l'âge et du manque de maturité, qui peuvent contribuer à ce type de « posture ».

« Les profils BTS, c'est un public qui est différent en termes de maturité. Ils sont restés dans le cursus lycée. Ils ne sont pas bien préparés. L'impact sur les postures est flagrant. » (Directeur, CFA RH)

La troisième partie de ce rapport présente les démarches qui sont entreprises par certains CFA pour mieux préparer les jeunes à appréhender le monde de l'entreprise et à avoir une posture professionnelle adéquate, notamment en insistant sur la phase « préparatoire » censée travailler sur l'inculcation de soft skills et agir sur ces postures.

Des organisations du travail en déficit d'encadrement

L'accueil d'un salarié en alternance au sein de son entreprise est particulier et requiert que l'entreprise soit en mesure de former et faire monter en compétences un salarié venu pour apprendre. En principe, l'employeur doit assurer les conditions à même de permettre le déroulement effectif de la formation de l'apprenti, permettant l'acquisition du diplôme ou titre visé. C'est-à-dire qu'il veille à l'inscription au centre de formation des apprentis, au suivi de la formation et à la participation effective de l'apprenti aux épreuves validant la qualification professionnelle prévue dans le contrat. Il doit également prendre part aux activités visant à coordonner celle-ci avec la formation en entreprise. Au sein de l'entreprise, l'employeur positionne l'apprenti sur des postes permettant d'effectuer des travaux en relation direction avec la formation professionnelle prévue au contrat et conformes à une progression annuelle.⁴⁵

L'absence d'un environnement et/ou de conditions de travail propices à l'apprentissage peut engendrer la rupture du contrat d'apprentissage. Selon un des CFA rencontrés, la qualité du contrat tient pour beaucoup à la qualité de l'accueil en entreprise.

« Certaines entreprises ont une vraie démarche d'accueil et d'accompagnement. Quand une entreprise est bien dans une logique de formation, quand elle prend le temps, il n'y a pas de rupture. » (CFA Restauration)

Une des entreprises rencontrées admet qu'il y a un coût de l'intégration d'un apprenti à ne pas négliger :

« Il y a une exigence, on ne peut pas tous les accueillir, il faut leur donner le confort, il faut qu'ils se forment et leur laisser le temps d'apprendre. Cela peut être un frein pour certaines entreprises. » (Directeur, association qui dispense des cours de français aux étrangers)

Pour d'autres secteurs, les problèmes peuvent venir de la difficulté à apporter un cadre aux jeunes. Des CFA disent que certaines entreprises ne parviennent pas à cadrer ou encadrer les jeunes. « On a aussi un problème de manager, moins de respect, il y a du tutoiement des jeunes, on joue à copains/copines ce qui fait que pour recadrer c'est compliqué » (CFA Coiffure-esthétique). En clair, si les jeunes arrivent avec leurs défauts (mais aussi leurs qualités), il revient à l'entreprise de les cadrer et les encadrer dans leur organisation de travail. Un apprenti est là pour apprendre et n'est pas censé être une ressource productive complètement efficace dès son premier jour.⁴⁶

Le cas d'Adrien illustre ce décalage possible entre les besoins d'un apprenti et l'organisation dans laquelle il est placé, avec des attentes élevées envers lui. Apprenti dans le secteur de la pâtisserie, il se retrouve à gérer une équipe et à encadrer des personnes moins expérimentées que lui et pourtant en CDI alors que sa maître de stage démissionne. Ces responsabilités trop importantes conduisent à la rupture.

⁴⁵ <https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/precis-apprentissage.pdf>

⁴⁶ En sciences de gestion, des travaux soulignent l'avantage concurrentiel pour une firme de posséder des ressources humaines « stratégiques », valorisables, rares, inimitables, non substituables. Or, pour d'autres auteurs, « ce qu'une entreprise fait avec ses ressources est au moins aussi importante que les ressources qu'elle possède » (Hansen M.H., Perry L. T. et Reese C.S. ("A Bayesian operationalization of the resource-based view", Strategic Management Journal, vol. 25, no 13, p. 1279-1295, p. 1280, 2004). La façon dont une organisation « orchestre » ses ressources est donc cruciale. Des ressources humaines d'un niveau a priori plus bas, comme des salariés issus de l'insertion par l'économique, peuvent trouver leur place dans une organisation, si celle-ci est capable de les agencer et de les faire progresser. Cf. Ranjatoelina Tantely J. & Zaoual A. Inclure des ressources délaissées : Le groupe Vitamine T, un spécialiste de l'insertion. Revue française de gestion, 255, 121-138, 2016.

Adrien : un jeune apprenti placé sur des responsabilités trop importantes

Adrien est actuellement en mention complémentaire pâtisserie. Avant cela, il a fait un Bac pro boulanger pâtissier en formation initiale voie scolaire (à la suite d'un CAP pâtisserie). Il a ensuite réalisé un CAP chocolaterie confiserie, également en lycée professionnel. Durant ces années, il a réalisé 2 stages de 1 mois par année.

À la suite de cela, il occupe un emploi de salarié dans une pâtisserie chocolaterie durant 5 mois avant de la quitter. Il resté moins de 2 mois sans activité puis trouve une entreprise (de 10 à 15 salariés selon les périodes) le prenant en apprentissage pour sa mention actuelle. Avant de démarrer en apprentissage, il commence à travailler dans cette entreprise durant l'été en contrat salarié. Fin août, il signe un contrat d'apprentissage.

Son projet est de poursuivre ensuite son parcours professionnel vers le BTM pâtissier.

Lorsqu'il était salarié dans son entreprise (avant de passer apprenti), son contrat se passait relativement bien selon lui. Il trouvait intéressant de travailler dans une petite entreprise. Rapidement, celle-ci a cependant perdu des effectifs (salariés et apprentis) et a rencontré d'importants problèmes de personnel. Au démarrage de son contrat d'apprentissage, Adrien s'est retrouvé seul avec sa maitre d'apprentissage qu'il appelle « sa cheffe ». Celle-ci était une ancienne stagiaire ayant accédé directement au poste de cheffe de labo du fait de la pénurie de personnel. Adrien raconte : « j'avais plus de compétences que ma cheffe, mon rapport avec elle était difficile ». Quelque temps après, Adrien a été positionné sur un stand éphémère dans un grand magasin parisien : « c'était mieux, le travail était le même mais plus en masse donc c'était différent. J'étais avec de nouvelles personnes et donc j'apprenais de nouvelles techniques ». Ses collègues sont cependant peu expérimentés, rapidement Adrien se retrouve à transmettre son savoir « j'avais plus l'impression d'apprendre aux autres que de recevoir de l'apprentissage ».

En octobre, Adrien est en arrêt maladie pour 3 semaines. Il commence à envisager de trouver une autre entreprise. Sa reprise coïncide avec les fêtes de fin d'année, une « période de rush que sa cheffe a eu du mal à gérer ». Celle-ci démissionne à Noël, laissant Adrien seul pour les préparations du réveillon avec deux autres salariés et un autre apprenti. Adrien poursuit : « j'ai appris à être manager, à gérer un labo. C'est l'ambiance qui m'a fait rester. Nous étions 4 jeunes entre 19 et 24 ans. Il y avait une cohésion d'équipe, c'est ce qui m'a donné envie de rester. Puis il y a eu plusieurs départs. A ce moment-là, c'était plus possible. Nous avons demandé une réunion avec le patron pour lui dire qu'on avait besoin de temps pour effectuer notre travail. Deux jours après, il est descendu dans le labo pour nous gueuler dessus »

A ce moment-là, Adrien prend la décision de démissionner. Il contacte alors son école qui lui remet alors un document pour effectuer une rupture à l'amiable (Adrien est encore en période probatoire).

Le cas suivant illustre également un déficit d'organisation et d'encadrement de l'apprentissage dans une petite entreprise de type « start-up ».

Lola : une dégradation des relations et l'absence d'encadrement dans une start-up

Lola, 21 ans, est titulaire d'un bachelor obtenu en province. Elle souhaite faire une troisième année de licence en graphisme en alternance à Paris. Elle met à jour son CV sur LinkedIn et est rappelée par une école qui lui propose de l'aider à trouver un contrat en apprentissage. Elle est séduite par l'école. Grâce à l'intermédiaire de l'école, elle passe des entretiens dans plusieurs entreprises et est retenue dans une start-up. « L'école passait mon CV, donc ça été une grosse aide. » Le contrat débute en septembre 2022, pour un poste de graphiste-monteur vidéo correspondant à son diplôme. L'entreprise est partenaire de l'école. « Je suis arrivée dans une start-up, il y avait une bonne ambiance. Les patrons et les employés étaient du même âge... donc personne ne cadrait personne, donc c'était assez libre... il y avait 2 patrons et 4 personnes en alternance comme moi. »

Progressivement, les relations se sont dégradées. Lola nous explique qu'elle n'était pas encadrée. Elle indique ne pas avoir eu de tuteur dans l'entreprise. Côté école également, il lui manque un point de contact. Elle dit que les formateurs de l'école changeaient régulièrement et qu'elle ne savait pas vers qui se tourner pour faire remonter les problèmes rencontrés.

« Les patrons étaient tellement débordés que je n'ai pas eu de nouvelles la semaine où je devais commencer mon contrat. Je ne connaissais pas les codes de la start-up. Cela ne me paraissait pas étrange, je me suis dit que c'était quelque chose de normal. [...] On effectuait un travail pour [un des responsables], on restait jusque 19h30 car on savait que c'était urgent. J'étais en colère au travail. Je ne me sentais pas respectée, il me rigolait au nez. Parfois je n'avais rien à faire, j'étais payée mais je m'ennuyais. »

Quand elle s'est retrouvée seule après le départ des autres alternants, sa charge de travail a augmenté. Elle a menacé de démissionner. Elle indique avoir fait part de son souhait d'avoir un encadrant.

« J'avais besoin d'un tuteur et d'être encadrée. Quand ma supérieure est arrivée, la relation a changé... Elle a instauré une relation hyper professionnelle, très hiérarchique. Je ne savais plus comment me comporter avec mes patrons, on sortait en boîte mais je devais respecter en même temps un cadre professionnel très strict, je ne savais pas gérer cela. Cela m'a été beaucoup reproché ». Cela a conduit à une rupture de contrat.

Ce déficit d'accompagnement ou l'octroi de responsabilités trop importantes pour le jeune peuvent le mettre en difficulté ou en échec. Pour un CFA dans la coiffure, ceci est parfois observé pour de très jeunes étudiants. « Ils sont vite amenés à ouvrir ou fermer le salon sans être encadrés, ils peuvent se retrouver en difficulté. » (Responsable de secteur Coiffure-esthétique)

En outre, le contexte organisationnel récent joue aussi beaucoup sur l'encadrement des apprentis. Dans certains secteurs, la mise en place du télétravail rend plus complexe l'intégration dans une entreprise et ralentit les échanges et la communication entre un maître de stage et son apprenti : « Souvent les ruptures, c'est un problème de communication entre le tuteur et l'apprenti. On conseille à nos apprentis de prendre un temps avec le tuteur pour parler. Le télétravail a accentué l'éloignement entre l'apprenti et le tuteur » (Directrice de la scolarité, CFA RH). Le développement du télétravail dans les entreprises de services notamment est une modification du contexte, qui n'avait pas été observée dans les précédents travaux sur les ruptures. Cela crée le risque d'un délaissement ou d'une minoration de la fonction tutorale.

« Et il y a les apprentis qui vont rompre les contrats parce qu'eux n'ont pas de télétravail, mais les tuteurs ont du télétravail. Ces apprentis disent qu'ils ont un problème de tutorat. Ils sont tutorés par personne. Et ça, c'est une réalité » (CFA Assurances)

L'absence de maîtres d'apprentissage clairement désigné et formé pour exercer cette mission est un problème ancien dans le fonctionnement de l'apprentissage. Le Code du travail prévoit l'obligation de la part de l'employeur, de désigner un maître d'apprentissage pour accompagner l'alternant dans sa formation pratique. La loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel liste les compétences du maître d'apprentissage. La présence d'un maître d'apprentissage formé et préparé dans son organisation du travail à jouer ce rôle est cruciale.⁴⁷ Or, selon le baromètre de l'alternance, 22 % des alternants répondant à l'enquête, soit plus d'un sur cinq, n'ont pas de maître d'apprentissage dans l'entreprise.⁴⁸ Les étudiants sur les niveaux les plus élevés – intégrés sur des équipes comportant plus de cadres et dans des plus grandes entreprises – font exception, en effet seuls 9 % des alternants en bac+5 n'en avaient pas. Comme l'indique la note de synthèse qui accompagne ces chiffres, l'accompagnement des alternants dans l'entreprise en début et en cours de formation apparaît comme un sujet de préoccupation. Ils sont à peine 7 % à affirmer avoir bénéficié d'un parcours d'intégration ou de formation spécifique quand 53 % des entreprises disent en proposer. Cette question « miroir » est pertinente, puisqu'elle montre bien que ce que les entreprises considèrent comme un respect de leurs obligations d'encadrement et d'intégration n'en est pas du tout aux yeux des alternants. Un employeur sur cinq reconnaît avoir du mal à mobiliser des collaborateurs dans ce but, par « manque de compétences » (pour 45 %) ou par « manque de temps » (pour 43 %). Les alternants, quant à eux, sont très sensibles à l'accompagnement que leur procure un tuteur : 88 % d'entre eux saluent son travail, et ce chiffre est en hausse année après année. Les rares déçus pointent le manque de disponibilité ou d'implication du salarié missionné.

La prise en compte de la dimension apprenante du contrat d'apprentissage

Les missions confiées au jeune dans l'entreprise doivent correspondre au référentiel de compétences identifiées par la formation du jeune et prendre en compte la progressivité de la montée en compétences favorable à un contexte d'apprentissage. Plusieurs décalages ont été observés dans la relation entre les apprentis et les entreprises.

Des jeunes peuvent se plaindre d'avoir des missions en-deçà du référentiel de compétences des jeunes. Dans ces cas, l'apprenti éprouve un certain ennui et se démotive. Lorsqu'il ne trouve plus de sens où qu'il estime ne pas apprendre, il peut se désintéresser ou alors chercher à aller se former ailleurs. Il peut y avoir un « sentiment de frustration pour le jeune à ne pas faire toutes les missions » (CFA Immo).

« Très clairement, des ruptures sont liées au sentiment de ne pas apprendre. Le sujet est de s'être trompé d'entreprise. Il n'y a pas de correspondance avec la formation » (CFA MBA)

Les portraits d'Astou et de Louise illustrent ce point.

Astou : « on ne m'apprenait rien »

Cette jeune inscrite dans le CFA Banque s'est retrouvée confrontée à ce problème. Selon elle, elle a été recrutée pour tenir l'accueil et non pour être formée aux compétences de conseiller bancaire. Les relations se sont finalement rapidement dégradées : « Au fil du temps, j'ai vu qu'il n'y avait pas d'accompagnement au sein de l'entreprise on me laissait uniquement à l'accueil, on ne m'apprenait rien. Je voulais faire un entretien crédit pour voir comme ça se passait avec un responsable, mais la tutrice a refusé. Elle nous soufflait au nez, elle n'était pas présente et investie dans ma scolarité. »

⁴⁷ Solveig Fernagu, coord., *Guide pratique – La pédagogie de l'alternance*, Observatoire paritaire de la métallurgie, Opco 2i, 2022.

⁴⁸ Baromètre de l'alternance édition 2023, op. cit.

Louise, une insatisfaction quant à ses missions

Louise, 23 ans, est entrée à [CFA coiffure] il y a 5 ans en CAP. Elle a poursuivi en BEP puis en BTS. Après plusieurs expériences réussies en salon de coiffure, Louise souhaite, dans le cadre de son BEP découvrir les salons de luxe.

« J'ai regardé tous les salons du XVI^e et j'ai déposé mon CV. On m'a rappelé j'ai eu un entretien avec le PDG de ce salon haut de gamme. Ça s'est bien passé. Le jour même, il m'a dit que j'étais prise, pas de mise en pratique, je suis arrivée au bon moment. C'était pour un brevet professionnel. A la fin on est censé pouvoir ouvrir un salon ».

« J'avais les bases, j'arrive dans ce salon, j'ai les yeux comme ça, il y avait un spa, un restaurant... mais très vite, je m'aperçois que je n'étais pas une apprentie mais j'étais plus... une assistante. Finalement, je finissais par faire du ménage, les peignoirs, les serviettes au spa. Ça rentre dans mes missions mais je suis aussi censée être formée à la coiffure. J'en ai parlé à mes collègues d'abord et j'ai laissé trainer 4-5 mois, je n'osais pas car je me disais ce sont les débuts, j'ai des choses à prouver et ils me donneront plus de choses à faire... et j'ai demandé un entretien au PDG au bout de 6 mois pour faire un suivi de formation. Il m'a reçue et m'a demandé comment ça allait, j'ai dit que je n'avançais pas. Je me retrouvais à faire des shampoings. Il m'a dit que les prix étaient trop onéreux et les clients trop prestigieux pour me laisser la main. La clientèle était très compliquée, le service est haut de gamme, les clients se permettent tout, donc je pense qu'il y avait une crainte en tant qu'apprentie à ma laisser faire. Le CFA m'a conseillé de finir mon année et de changer. C'est là que j'ai rompu mon contrat ».

Il y a ainsi un intérêt à prendre en compte la dimension « apprenante » imposée par le contrat d'alternance et la notion de progressivité dans le développement des compétences. Ceci renvoie bien à cette dimension relationnelle du contrat d'apprentissage. La relation de travail et de formation entre l'entreprise et l'apprenti se base sur des intercompréhensions mutuelles, qui sont parfois faussées ou erronées. Des travaux conduits par la Région Ile de France en 2014 ont mis en avant un « principe de cercle vicieux » qui peut s'installer entre un jeune et son entreprise⁴⁹.

L'exemple suivant est particulièrement illustratif. Dès les premiers contacts avec l'entreprise, de nombreux jeunes adoptent une posture plutôt scolaire et attentiste, ce qui peut amener le maître d'apprentissage à leur confier uniquement des tâches simples ou jugées peu risquées. Les jeunes peuvent penser qu'on sous-estime leurs capacités et développer une faible implication professionnelle, ce qui conforte alors l'entreprise dans sa peur de lui confier des activités plus complexes, plus formatrices, plus valorisantes, etc. Ce mécanisme constitue une sorte de « malentendu originel » dans la relation « apprenti/entreprise » qui engendre un « cercle vicieux des activités toujours moins formatrices ». Ainsi, l'activité n'étant pas suffisamment valorisante pour motiver le jeune, la rupture à l'initiative de l'une ou l'autre des parties peut survenir, le plus souvent au prétexte d'une cause périphérique (conflit avec l'entreprise, mauvaise orientation, manque de prérequis, comportement inadapté au métier, difficulté logistique ou sociale, décrochage scolaire...). Quand un accompagnateur entraîne le jeune à aller au-devant des besoins immédiats de leur maître d'apprentissage dès le début du contrat, on observe que le cercle vicieux des activités toujours moins formatrices se transforme en « cercle vertueux des activités toujours plus formatrices ».

D'autres décalages sont observés du côté des entreprises, qui peuvent être défaillantes dans leur processus de recrutement et de sélection des compétences⁵⁰ : celles-ci attendent des jeunes opérationnels dès le début de leur contrat d'apprentissage. Plusieurs CFA évoquent des cas d'entreprises qui recrutent sur un niveau supérieur à leurs besoins réels, par exemple un niveau Master pour un poste réellement moins qualifié. Ce faisant, les entreprises pensent pouvoir disposer de davantage de compétences dès le démarrage du contrat.

49 Conseil régional Ile-de-France, Mesure et compréhension des ruptures de contrat d'apprentissage, doc de travail, Action régionale sur les ruptures de contrat d'apprentissage, 2014.

50 De Larquier, G. & Monchatre, S. Recruter : les enjeux de la sélection. *Revue Française de Socio-Économie*, 14, 41-49, 2014.

Un CFA évoque des entreprises qui ont déjà des attentes trop élevées sur leurs étudiants, par exemple sur la maîtrise de certains outils ou de langues étrangères mais aussi quant à leur attitude – la fameuse « posture » censée déjà être opérationnelle dès le premier jour. Il peut aussi y avoir des incompréhensions quant au niveau des étudiants recrutés, au regard du curriculum.

Certaines entreprises attendent du sérieux et de la maturité de la part des étudiants et imaginent déjà qu'ils détiennent les compétences qu'ils sont justement en train d'acquérir sur une temporalité d'un ou deux ans. Or, et pour prendre un exemple, une apprentie qui entre en première année de BTS « Gestion des PME » n'a que quelques rudiments professionnels à son arrivée dans l'entreprise ; il s'agit d'abord d'une jeune bachelière qui démarre ses études supérieures.

Ainsi, pour bien communiquer avec les entreprises, un CFA a mis en place des fiches d'activité visant à « vulgariser » le référentiel de compétences, en insistant sur la progressivité des apprentissages théoriques.

Un dernier cas de figure est quand l'entreprise ne prend pas en compte la temporalité de la formation et la nécessaire progressivité des missions confiées en entreprise. Le jeune peut se retrouver en difficulté s'il est positionné sur des tâches pour lesquelles il n'a pas encore reçu de formation. Il peut y avoir des désajustements entre la progression pédagogique en CFA et la progression pédagogique des missions en entreprise. Par exemple, dans le secteur de l'immobilier, la présentation d'un bail se fait en fin de première année de BTS alors que les apprentis peuvent y être confrontés dès le début de leur contrat en entreprise. Il peut y avoir un facteur de tension entre le jeune et l'entreprise si le premier est perdu dans ses savoirs et si l'entreprise attend de l'apprenti qu'il maîtrise ce point central dans ce secteur. Dans d'autres domaines professionnels, cette exigence de progressivité dans les tâches confiées aux apprentis est également évoquée, à l'instar des métiers de l'esthétique.

« On a des jeunes, particulièrement dans le secteur de l'esthétique qui se retrouvent très vite en cabine avec une cliente. Cela peut déstabiliser, surtout si elles sont jeunes, elles ne maîtrisent pas toujours ces aspects au début de leur contrat » (Responsable de secteur, CFA coiffure-esthétique).

Le CFA MBA explique que ces cas de figure peuvent arriver notamment quand le démarrage du contrat en entreprise se fait en amont des cours.

« Il arrive que des jeunes débutent leur contrat avant le démarrage des cours, parfois on leur demande de faire des choses qu'ils n'ont pas encore abordées, ça les met vraiment en difficulté » (Directrice).

On peut également mentionner ici des difficultés à respecter ce rythme d'alternance de la part d'entreprises. Celles-ci considèrent l'apprenti comme un salarié à part entière. Leur agenda imposant un rythme de présence en entreprise et en CFA est parfois mal compris et ou non pris en compte par certains salariés ou managers.

« Ce qui est compliqué c'est quand on n'est pas là, qu'on est à l'école, on travaille et pourtant quand on revient il y a toujours un collègue qui pense qu'on était en vacances » (apprenti, CFA Tertiaire-digital)

Une directrice de CFA confirme également que certaines entreprises ne prennent pas en compte les temps à l'école et considèrent que l'apprenti doit avant tout respecter l'agenda de l'entreprise.

« Dans le secteur de la production musicale, les tuteurs oublient que ce sont des apprentis, on reçoit des mails pour nous dire, untel va louper les cours car il doit assurer ses missions lors d'un festival. On veut bien être tolérant mais il ne faut pas oublier que l'alternance ce sont les cours et l'entreprise ». (Directrice de l'alternance, CFA MBA)

Le non-respect de la législation relative au contrat d'apprentissage

Des cas de rupture sont également dus à des situations où l'entreprise ne respecte pas la législation relative au contrat d'apprentissage et au droit du travail. Par exemple, les jeunes font des heures supplémentaires non rémunérées, les temps de repos ne sont pas respectés. Il s'agit d'infractions des employeurs face auxquelles les apprentis peuvent se protéger en demandant la rupture de leur contrat. Les médiateurs de l'apprentissage, parfois contactés dans ces situations, peuvent conseiller la rupture auprès des jeunes.

Selon les médiateurs de la CCI (représentant les cas de saisine pour les jeunes ressortissants d'entreprises de ce réseau, donc pas la totalité), 17 % des saisines sont liées à un problème de paye.

« On est sur de l'artisanat, des petits employeurs. Beaucoup d'entreprises ont des problèmes conjoncturels, elles ne savent pas gérer leur apprenti. Donc moi je peux préconiser une rupture, je la conseille quand les conditions ne sont pas réunies pour une alternance. Sur mon département j'ai beaucoup d'entreprises unipersonnelles qui ont une méconnaissance totale du contrat d'apprentissage. Certaines sont dans l'impossibilité de payer le jeune. Mon conseil : laissez-le partir. La rupture ne peut être que positive » (médiateur de l'apprentissage en Île-de-France, réseau CMA)

Deux jeunes rencontrés ont évoqué de tels problèmes lors de leur apprentissage et ont préféré partir de leur entreprise (dans les deux cas situés dans le secteur de l'hôtellerie).

Deux illustrations de parcours de jeunes dans le secteur de l'hôtellerie

Mody est en alternance en tant que réceptionniste dans un hôtel. La période probatoire s'est bien passée mais progressivement, les relations avec son manager se sont dégradées. Elle s'est aperçue progressivement que ses horaires n'étaient pas respectés et « que ce n'était pas normal de ne pas avoir de jour de repos ». Son tuteur lui demandait de venir sur des périodes où elle était censée être en cours. « J'avais écrit un mail pour dire que ce n'était pas possible car cette semaine-là j'étais en examen mais ça ne leur a vraiment pas plu. »

Maurine, 25 ans, est en Master de gestion. Elle explique avoir trouvé sur Indeed une offre d'emploi pour un poste de directeur au sein d'un hôtel qui fait partie d'un groupe. Elle ne se sent pas les épaules pour cette offre mais s'en sert pour envoyer une candidature spontanée sur un poste d'assistante de direction, une fonction qu'elle a occupée pendant son bachelor. Elle est rappelée rapidement et reçue par le directeur. L'entretien se passe bien. Ils n'évoquent pas spécialement les missions qu'elle sera amenée à faire. Elle est propulsée « directrice adjointe » après un changement de direction. Si elle dit ne pas éprouver de difficulté sur le plan professionnel, les relations se sont dégradées très rapidement avec son tuteur.

Au mois de septembre, à la fin de sa première année, elle craque complètement dans le bureau de la directrice adjointe de son école « Je ne connaissais personne à Paris, j'étais aux alentours de 60h/70h semaine. Je n'avais pas de jours de repos. Je ne sortais pas. Je suis arrivée dans le bureau de la directrice adjointe et je me suis effondrée, j'ai tout expliqué. On m'interdisait de manger le midi, on me faisait venir même quand j'avais le Covid sans masque pour ne pas effrayer la clientèle. On me promettait le poste de directrice adjointe à la fin de l'alternance, j'avais envie de réussir, ce qui me poussait à accepter. Ce qui a été l'élément déclencheur c'est qu'un jour, il m'a craché dessus avec de l'eau. Je ne pouvais plus ». (CFA MBA)

Ces cas de rupture en raison de problèmes graves au travail, de non-respect des conditions de travail ou d'illégalité, sont des problèmes réels, qui doivent être traités. L'Inspection du travail peut enquêter sur certaines pratiques.

« Des entreprises attendent les versements des aides pour payer les apprentis, donc les apprentis partent. Il y a aussi des jeunes qui n'osent rien dire mais ne sont pas payés. Je suis régulièrement obligée de rappeler à l'ordre l'employeur. Ça provoque beaucoup de ruptures, avec des apprentis déçus de l'apprentissage ou qui changent d'entreprise. » (CFA Consulaire)

Ces dangers peuvent être renforcés par une absence de contrôle de la part de certains CFA. Une direction départementale du travail souligne la création « ex nihilo » de nouveaux CFA après la réforme, sans pratique préalable de relations avec des entreprises ou de gestion de contrats de travail. « Il y a des obligations, de la sécurité à respecter avec un apprenti. »

3.2. Des difficultés individuelles qui rejaillissent sur la relation d'apprentissage

Les éléments qui suivent tiennent davantage à des facteurs « inhérents » aux jeunes apprentis, pour reprendre la distinction entre facteurs « relationnels » et facteurs individuels qui avait été faite plus haut. Cependant, cette distinction n'est pas toujours simple à faire, car les facteurs inhérents aux individus vont rejaillir sur la relation d'apprentissage, ce qui conduit à des combinaisons de causes dans l'explication des ruptures.

Des démotivations liées à des problèmes d'orientation ou des difficultés à tenir le rythme de l'apprentissage pour les jeunes

Des démotivations sont dues à des problématiques d'orientation. Le constat n'est pas nouveau. Les apprentis peuvent s'engager par défaut dans une formation en apprentissage et se démotivent progressivement ou adoptent des comportements inappropriés. Le CFA Consulaire constate une différence entre des formations « vocation », très différentes, telles que la broderie, le journalisme ou dans des domaines artistiques, et des formations plus générales et choisies par défaut, comme la comptabilité ou la plomberie. Les jeunes ne tiennent pas leur scolarité quand ils sont plongés dans un domaine qui ne leur plaît pas.

« On voit vraiment la différence entre les formations choisies et non. L'orientation joue et si les jeunes ne savent pas trop quoi faire, cela crée des problèmes » (CFA Consulaire)

« C'est normal qu'on ait des ruptures car on est face à des jeunes aujourd'hui qui font des choix d'orientation pas forcément adaptés à ce qu'ils veulent faire professionnellement ou ce dont ils sont capables de faire. C'est difficile d'avoir quelqu'un de motivé sur un poste s'il se rend compte qu'il a fait un mauvais choix. Donc tant mieux s'il se rend compte au début de son contrat et qu'il peut rebondir. On a des cas où il faut un an pour valider qu'il y a erreur et personne n'est satisfait » (CPME)

Comme on l'a vu plus haut, ces difficultés d'orientation peuvent être analysées d'un œil nouveau en tenant compte du facteur Parcoursup, pour ce qui est de l'orientation vers des études supérieures, ainsi que la motivation désormais répandue de chercher via l'apprentissage à « financer » ses études. Des jeunes concernés par cette motivation n'ont pas forcément une appétence à passer la moitié de l'année dans une entreprise.

« On a un comportement de consommation chez les jeunes vis-à-vis des études et de l'alternance. Le dispositif prime parfois sur le projet d'études. Les raisons de casser viennent plus naturellement ». (Directeur GroupeSup)

A cela s'ajoutent des difficultés repérées d'« engagement » des jeunes dans des études de plusieurs années.

« J'ai l'impression que les apprentis ne savent pas s'engager, ils peuvent changer du jour au lendemain. Je ne sais pas si c'est la loi "Avenir" seule qui a changé ou le COVID qui a fait que les jeunes ont perdu pied avec le système scolaire. » (CFA Consulaire)

Certaines causes de ruptures peuvent également être liées au rythme de l'alternance et à la difficulté qu'ont certains jeunes, notamment les plus jeunes issus du système scolaire, de « tenir » leur apprentissage. Ceci peut faire jaillir des freins au maintien dans l'apprentissage, comme la distance entre le logement et le lieu de travail. Les problèmes comportementaux qui apparaissent, sous la forme d'absence ou de retards (comme dans le cas de Bakari, ci-dessous), naissent de cette difficulté à tenir le rythme, amplifiée par les temps de déplacement parfois importants entre le lieu de résidence et le CFA et/ou l'entreprise.

« Le rythme de l'alternance peut jouer et certains apprentis peuvent avoir du mal à tenir. Il y a des difficultés à combiner l'école et l'entreprise, entre le travail pour l'école après l'entreprise, le travail non fini, des week-ends à sacrifier. » (CFA Tertiaire digital)

« Il y a plus de tension et de fragilité par rapport à des ruptures possibles sur la période novembre – février. La fatigue se fait sentir, il y a les jours sans soleil... En prévention et parce que l'alternance est sur un rythme 1 semaine-2 semaines, nous préconisons au sein du CFA de trouver une entreprise d'accueil proche de l'habitation. On dit aux jeunes : "si vous devez faire un effort pour venir et vous déplacer, faites cet effort pour venir au CFA et privilégiez la proximité entre le logement et l'entreprise" ». (CFA Immo)

Bakari : une multiplication des retards au travail

Bakari, 17 ans, a d'abord réalisé un bac pro en électricité. Il s'aperçoit que les formations en électricité peuvent aussi se faire en alternance, à condition qu'il redouble son année. « Ça ne me dérangeait pas car je n'aimais pas le fait d'aller en cours toute la journée, j'étais attiré par l'alternance, je suis quelqu'un de manuel, je voulais du concret ». Il fait ses propres recherches et s'inscrit dans un CFA pas très loin du domicile de ses parents qui propose une formation en alternance. Parallèlement, il se met en recherche d'une alternance. Il est en contact avec un éducateur de son quartier qui l'aide dans ses démarches. Il indique qu'il n'a pas demandé d'aide au CFA. « On a fait mon CV et des lettres de motivations... L'éducateur avait une connaissance dans l'électricité, du coup, il m'a présenté. »

Avant de signer son contrat son patron lui propose de faire un stage de 2 semaines pour voir si l'entreprise lui plaît. Il s'agissait d'une petite entreprise de moins de 5 salariés. Il accepte de réaliser son stage. « Le stage s'est bien passé, il était content de moi donc j'ai signé mon contrat d'alternance pour la rentrée de septembre 2023 ».

Bakari alternait 2 semaines en entreprise et 2 semaines à l'école. Au début ça se passait bien. Il savait que son professeur principal appelait son maître d'apprentissage une fois par semaine pour faire le point. En décembre 2023 cependant, l'employeur souhaite mettre fin au contrat de Bakari. Ce dernier n'était plus en période probatoire. Son employeur a expliqué qu'il était trop souvent en retard sur les chantiers, ce qu'il admet. « J'étais souvent en retard, c'est la raison de la rupture. Les chantiers étaient loin de chez moi, je devais me lever très tôt. Je ne pouvais pas aller à l'entreprise pour qu'on m'emmène car l'entreprise était dans le 77 donc encore plus loin de chez moi. Parfois, j'arrivais très à l'heure et là, j'attendais les autres pendant des heures. J'ai été déçu de rompre. » Son employeur a appelé l'école pour discuter du comportement de Bakari. Le tuteur de Bakari a expliqué qu'il était également régulièrement en retard en cours. « Cela n'a pas dû arranger ma situation, je pense... » La rupture de contrat a eu lieu à l'amiable.

Selon le baromètre de l'alternance cité précédemment, si 10 % des alternants trouvent le rythme « trop » intense, ils sont 54 % de plus à le trouver « assez » intense malgré tout. 55 % d'entre eux ont des difficultés à concilier formation et travail. Ce chiffre grimpe à 87 % dans l'hôtellerie-restauration.

Des difficultés relationnelles peuvent résulter de la non-prise en compte de la situation de handicap

L'émergence de problèmes relationnels peut également être due à la mauvaise prise en compte et le défaut de gestion d'une situation de handicap. Celle-ci n'est pas forcément connue de l'employeur ou bien celui-ci ne met pas en place les aménagements nécessaires pour adapter le poste et améliorer les conditions d'intégration dans l'entreprise. Dans plusieurs cas rencontrés de jeunes, la situation de handicap est mise en avant comme la problématique qui déclenche la rupture de contrat.

Juan : « on m'a accusé de ne pas être compétent »

Juan, 22 ans, est autiste et dispose d'une RQTH. Il pensait qu'à cause de son handicap, il n'était pas fait pour les études. Il aime le tourisme et découvre l'alternance lors d'une campagne de recrutement.

« La responsable de la formation m'a expliqué en quoi consistait l'alternance, et le fait qu'on avait plusieurs options : on pouvait travailler en agence de tourisme, agence de voyage, dans un escape game... J'ai eu une révélation, je me suis dit que c'était ce qui me correspondait. J'ai trouvé dans une « action game » dans Paris. C'est la responsable qui m'a proposé cette offre. Elle m'a dit que c'était adapté à mon profil. »

Juan a écrit une lettre de motivation et un CV. Il indique avoir précisé qu'il était autiste et qu'il avait une RQTH ce qui ne semblait pas poser un problème à son employeur lors de l'entretien. Ses missions consistaient dans l'accueil de la clientèle, la gestion des paiements en caisse, la préparation des plateaux repas, les consignes aux joueurs. « Je me plaisais bien ».

Son contrat a commencé début septembre et a été rompu pendant la période probatoire. « Ce jour-là, le contrat a été rompu, ils m'ont mis la pression, ça m'a déstabilisé avec mon handicap. Le patron m'a accusé de ne pas être compétent. Il a dit que je n'allais pas assez vite, il a fait comme si le fait que je sois autiste était une surprise pour lui. Il a dit que je n'étais pas capable de réagir en cas d'urgence »

Alexis : deux ruptures en restauration malgré l'accompagnement du CFA

Alexis a 16 ans. Sa mère (qui réalise l'entretien avec lui) le décrit comme un « enfant très vif et curieux » mais qui rencontre des difficultés depuis la maternelle : des problèmes d'écriture, de lien social. C'est un enfant qui est suivi par un pédopsychiatre depuis très jeune. Il a été diagnostiqué pour un trouble du spectre autistique, pour une dyslexie et une dyspraxie. A l'heure actuelle, il n'écrit pas et rencontre des difficultés dans la vitesse de traitement de l'information.

Alexis est passionné de cuisine et rêve de devenir chef. Le collège recommande le CFA Cuisine à sa mère. Ils participent aux journées portes ouvertes et sont bien reçus.

Alexis est alors inscrit en CAP cuisine et démarre un contrat dans un restaurant non loin de son domicile. Le contact a été trouvé par sa mère : « un restaurant à côté de chez nous, de taille moyenne, c'était idéal ».

Trois semaines après le début de son contrat, Alexis fait un accident de moto et se casse le poignet. Il est alors arrêté mais peut continuer à suivre les cours. Son « patron » appelle alors l'école pour indiquer qu'il ne savait pas quand Alexis reviendrait et qu'il préférerait accueillir un autre apprenti. Le restaurateur aurait eu des propos désobligeants sur les compétences d'Alexis (« pas un foudre de guerre »). Averti de cette situation, Alexis est alors très affecté. Le patron du restaurant indique qu'il ne savait pas qu'Alexis était porteur d'un handicap, alors que sa mère assure avoir informé la cheffe et le directeur de sa RQTH.

À ce moment-là, la cheffe de cuisine lui avait indiqué : « nous on gère, on a un autiste en cuisine, on sait ». À la fin de son contrat, on lui a reproché de ne pas écouter les consignes et le personnel en cuisine a indiqué qu'ils n'étaient pas au courant de son handicap.

[Le CFA cuisine] va alors jouer un rôle de soutien auprès d'Alexis et de sa mère. La mère sollicite fréquemment le responsable entreprise du CFA, qui est à l'écoute et disponible, ainsi que la chargée de mission handicap. Selon la mère d'Alexis l'école « a fait en sorte qu'Alexis ne décroche pas des cours et qu'il trouve un nouveau restaurant ».

La mère d'Alexis trouve rapidement un autre restaurant acceptant Alexis en apprentissage : « un restaurant inscrit au guide Michelin avec de très grosses exigences. Ses collègues avaient tous plus de 5 ans dans le métier, parfois 25 ans ». Au bout de 3 semaines, Alexis et sa mère décident de rompre la période probatoire. La mère d'Alexis raconte : « ils recherchaient plus de la main d'œuvre facile que de l'apprentissage. C'est presque de l'esclavagisme. C'était trop haut pour commencer. Il a un vrai besoin d'accompagnement » Ce second restaurant est également informé du handicap d'Alexis et le responsable dit y prêter attention, étant lui-même proche d'enfants avec des troubles semblables. Alexis est pourtant victime de moqueries en cuisine, on lui reproche sa lenteur ; on lui dit : « tu n'as pas compris la différence entre aimer faire à manger et faire de la cuisine ».

La mère d'Alexis est toujours en contact régulier avec le responsable entreprise dont elle apprécie le soutien et le fait qu'il « ne les laisse pas tomber ».

Cependant, en creusant un peu, elle indique qu'elle n'a pas eu d'informations lors de la recherche de contrat sur les points de vigilance et elle ne sait pas de quelle manière est intervenue la référente handicap : « je pensais qu'elle intervenait dans les restaurants mais je ne sais pas qu'elle rôle elle joue réellement en amont. ? »

Ces deux cas témoignent d'une mauvaise gestion du handicap dans l'entreprise. Ces entreprises acceptent de recruter des jeunes apprentis porteurs d'un handicap ; cependant le processus d'intégration est insuffisant et met les jeunes en difficulté notamment avec les collègues (Alexis). Le handicap est un problème qui rejaillit à la première difficulté professionnelle dans le cas de Juan.

La situation est assez proche dans un troisième cas présenté en longueur ci-dessous. La jeune apprentie n'est pas reconnue travailleuse handicapée mais est cependant contrainte à un suivi médical régulier, information connue de l'entreprise mais qu'elle ne parvient pas à intégrer à sa gestion du travail. Cependant et de la même façon, ceci rejaillit dans la relation de travail et l'employeur met ce facteur en avant comme un problème dans l'organisation du travail. Les relations de travail entre l'étudiante et sa tutrice se tendent à cause de ces obligations médicales. Pour la responsable de formation, la rupture était « inévitable » car l'employeur commençait à craindre la survenance de problèmes dans l'entreprise, après que Clémence a eu des légers troubles psychologiques sur le lieu de travail.

Clémence : une entreprise qui préfère arrêter « par peur qu'il arrive quelque chose »

Clémence, 19 ans, est titulaire d'un Bac pro « gestion administrative » d'un lycée parisien. Elle habite à Paris. Elle a choisi son BTS dans la gestion des PME, qu'elle voit dans la continuité de sa formation secondaire. Elle a trouvé son entreprise avec l'aide du CFA. L'entreprise compte une quinzaine de salariés.

« C'est le monsieur qui s'occupe des relations qui m'a trouvé l'entreprise. C'est une petite entreprise qui fait de l'export de produits alimentaires ou d'hygiène vers l'Afrique. J'étais office manager, je faisais de la comptabilité, de l'administration. Ma tutrice était elle aussi office manager, elle avait les mêmes tâches. Je m'occupais des dépenses que les salariés font, leurs notes de frais, je ne faisais pratiquement que ça, un peu d'archivage. Ça ne me dérangeait pas, j'appréciais les tâches.

A côté de ça, j'avais plusieurs rendez-vous médicaux. Ils n'étaient pas d'accord pour que j'y aille. Le médecin a appelé l'école qui a appelé l'entreprise pour expliquer ma présence à ces rendez-vous, mais la tutrice n'était pas d'accord avec cela. Je suis souvent malade. La gérante était d'accord pour que je m'absente mais la tutrice n'était pas au courant, elle n'était pas d'accord pour que j'aille aux rendez-vous. Elle me faisait beaucoup de remarques. Les jours où je suis fatiguée elle me dit "reste chez toi", "arrête tes études". Sinon elle m'apprenait bien, mais elle était dure sur les erreurs quand j'en commettais.

Le jour de la Saint Valentin il y a un mois, je faisais des notes de frais un peu plus tard, j'étais malade toute la semaine, j'ai fait trop d'efforts, je me suis retrouvée à la maison comme paralysée. J'ai été aux urgences et j'ai été arrêtée 2 jours les jeudi et vendredi. Je ne voulais pas être arrêtée trop longtemps pour ne pas être virée, je tenais à reprendre le lundi. Le lundi donc, il y a un problème de transports, j'ai pris la navette, je préviens de mon retard. A mon arrivée, ma tutrice me dit que c'est bizarre d'avoir un retard le jour de la Saint-Valentin. Elle m'a dit que j'étais virée, que je pouvais rentrer chez moi. » Mon père a une amie avocate qui m'a dit que ce n'est pas normal. J'ai parlé avec une prof qui m'a dit que je n'ai pas mon mot à dire, que c'est entre l'entreprise et l'école. Je suis retournée une dernière fois pour chercher mon chèque. Je n'ai pas reçu de courrier de licenciement.

Au CFA, j'ai envoyé un message au monsieur qui m'a trouvé l'entreprise mais je n'ai toujours pas réussi à le voir. Il y a eu les vacances de février, puis il n'était pas disponible... Je lui envoyé un message mais je n'ai pas de réponse. Depuis, je fais mes démarches toute seule pour retrouver une entreprise, mais je n'ai pas eu d'aides y compris de ma prof. Elle m'a dit que c'était la réalité du travail. Ma référente au CFA m'a toujours aidée mais depuis mon licenciement je n'ai pas d'aide. Je ne comprends pas pourquoi personne n'est allé voir mon employeur, alors que je sortais de l'hôpital. Ma prof était même au courant de la fin de mon contrat alors que je ne le savais pas. Au début j'étais très en colère par rapport à l'entreprise mais aussi par rapport à l'école car ce sont eux qui m'avaient trouvé l'entreprise. Nous n'avons jamais eu de réunions à 3 avec le CFA et l'employeur.

Je suis un peu inquiète de la suite. Il y a des épreuves blanches avec des « SP » (des situations professionnelles), par exemple « la communication orale avec les clients », or je n'ai pas d'entreprise donc je ne sais pas quoi dire lors de ces SP.

J'ai eu le sentiment que l'école protège l'entreprise. J'ai été une fois convoquée par le chargé de suivi après avoir été exclue d'un cours. Il m'a dit que cette entreprise ce sont des gens adorables, que je ne faisais pas beaucoup d'efforts, que je devais mettre plus d'énergie, que j'ai l'air nonchalante, mais c'est quelque chose qu'on me dit souvent.

Sa responsable de formation, rencontrée à la suite, explique : « ses problèmes médicaux c'est un problème de suivi psychologique. Elle doit y aller une fois tous les 15 jours. La tutrice en entreprise était un peu embêtée. Je lui ai proposé que ça soit moitié moitié [c'est-à-dire que les rendez-vous se tiennent une fois sur les temps d'entreprise et une fois sur le temps d'école].

Elle avait du mal à se conformer à nos attentes mais on avait une bonne relation avec l'entreprise. Ses rendez-vous étaient le matin d'où des retards.

Un jour, Clémence a commencé à se sentir mal en entreprise, à trembler. La tutrice a commencé à trouver cela lourd à gérer, à lui demander beaucoup d'énergie. Elle a craint qu'il se passe quelque chose en entreprise. Clémence n'avait pas une super relation avec les collègues. Il y a eu des problèmes de réalisation de son travail les jours où elle arrivait tard ou bien quand elle devait partir plus tôt. L'entreprise a mis fin au contrat. J'ai beaucoup échangé avec la tutrice, ils ont été très patients, ils lui ont permis beaucoup de choses. J'ai beaucoup échangé aussi avec Clémence, sa posture c'est de dire "ce n'est pas juste", mais je lui ai mis en avant tout ce qu'ils ont permis. C'était difficile d'éviter la rupture, la tutrice a commencé à craindre qu'il se passe une chose dans l'entreprise. Mais elle a soulevé aussi des problèmes de respect des consignes. On avait déjà évoqué une rupture fin décembre. On a gardé la bonne relation avec l'entreprise, on a réussi à garder Clémence 6 mois en entreprise [la rupture est intervenue fin février], ça lui fait une ligne sur son cv. Normalement [le chargé de relations entreprises du CFA] est censé l'aider sur un poste, mais c'est la période creuse, je lui dis que c'est un peu tôt. Mais je lui dis que c'est aussi à elle de chercher une entreprise. »

Ces exemples indiquent comment une problématique médicale, parfois connue de l'employeur et du CFA, peut malgré tout rejaillir dans la gestion de la relation de travail.

Plus globalement, des problématiques de santé mentale sont également repérées. Les acteurs font le constat d'une fragilité psychologique sur laquelle il est parfois difficile d'agir et qui peut dans certains cas, être une des premières causes de la rupture. C'est un élément nouveau qui n'était pas aussi important dans les précédents travaux sur les ruptures d'apprentissage.

« Beaucoup d'apprentis sont en difficulté » (CFA Consulaire)

Des CFA réfléchissent ainsi ou mettent en place une offre d'accompagnement social ou de psychologues (voir Partie 3). Certains relèvent cependant les manques en matière d'accompagnement de ces situations individuelles.

« Sur le volet handicap, très peu de choses sont mises en place. On n'a pas l'habitude et on n'a pas les moyens afférents. Ces cas sont de plus en plus nombreux. Il faudrait des choses en plus. Les pysy scolaires, les infirmiers ne sont pas censés être là [pour les apprentis]. Il faut faire des PAI, il faut des AESH, il faut faire des bilans, des suivis, faire le lien avec les familles et le monde médical. Beaucoup ont des problèmes sociaux. Il nous manque un médecin scolaire, une AS qui fassent des permanences ». (CFA Consulaire)

Sur un autre registre, des cas de phobies scolaires ont été recensés par quelques CFA rencontrés, de façon minoritaire. Il s'agirait d'un facteur « émergent » de ruptures. Bien que les relations en entreprise se passent bien, l'absence du jeune en formation l'empêche souvent de valider son examen.

Des jeunes apprentis inégaux du point de vue de leur environnement socioéconomique et de leur capacité à faire face à des aléas

Le profil socioéconomique du jeune est déterminant face à la rupture. L'appui familial et notamment sur le volet financier peut autoriser le choix de la rupture et son déroulé positif, ou bien agir comme une contrainte. Des jeunes choisissent la voie de l'apprentissage parce que c'est le seul moyen de poursuivre, financièrement, des études supérieures. Ce facteur de démocratisation des études supérieures crée aussi des formes de dépendance.

Ainsi y a-t-il des inégalités face à la rupture en fonction des filets de sécurité et de protection qu'offre l'environnement familial proche. La « liberté » ou la capacité de rompre est inégalement répartie ; elle est réelle pour des jeunes avec un appui familial et davantage formelle pour des jeunes en situation plus précaire. La rupture peut se transformer en opportunité pour des jeunes avec des ressources sociales et économiques, et être davantage risquée et subie pour des jeunes en situation plus précaire.

Ce point est mis en avant dans les propos d'un responsable de CFA.

« Il n'y a pas de différence de taux de rupture selon les métiers. C'est tout le monde. Il y a une différence selon de là où vient le jeune (...) Quand ils rompent, ils n'ont pas forcément d'allocations chômage. Donc, le jeune qui va avoir un fort appui familial avec des présences qui vont lui dire "Ah, ne te laisse pas traiter comme ça, arrête et trouve autre chose et je vais t'aider", il va rompre très vite. Cependant, le jeune qui paye son loyer, lui, il ne peut pas rompre son contrat parce qu'il a ce loyer... Il va rester, il ne va pas rompre son contrat. Donc, il y a une composante "capacité à rebondir" si je romps mon contrat qui va impacter la décision du jeune. Parce que moi, j'ai des jeunes dont les entreprises veulent rompre, mais le jeune, il ne veut pas rompre parce qu'il faut qu'il paye son loyer. Plus le jeune va avoir un support, j'ai envie de dire familial, habiter chez des parents, tout ça, plus la rupture ne va pas être vécue comme un gros problème. Et donc, ça va être facile. Et plus le jeune, ne va pas avoir d'appui familial et n'aura personne pour l'aider pour retrouver une alternance, etc., plus il va avoir peur de la rupture ». (CFA Assurances)

Ainsi, par contraste avec un profil de jeune potentiellement stratège face à la rupture, détaillé dans les points suivants, il existe un profil bien différent davantage moins capable de saisir l'option « rupture ».⁵¹ L'augmentation de la précarité étudiante, qui est réelle en Île-de-France, peut contribuer à la rupture. Une situation précaire peut conduire l'étudiant à être en difficulté psychologique et matérielle pour tenir le rythme soutenu de l'apprentissage, ou à devoir résider loin de son centre de formation ou de son entreprise. La mobilité est en effet un facteur de contrainte en termes d'éloignement et de coût. L'absence d'aide à la mobilité pour les mineurs est un facteur de contrainte possible⁵².

L'interlocuteur du CFA Assurances insiste sur la fragilité de certains publics franciliens ou néo-franciliens.

« Il y a un public particulièrement fragile, ce sont les jeunes de région versus les jeunes de l'Île-de-France. Je ne vous parle même pas des jeunes qui viennent de province s'installer à Paris. Eh bien, ceux-là, les pauvres, ce sont ceux qui se font le plus simplement avoir. Parce qu'ils n'ont pas de réseau. Ils n'ont pas de connaissance de... Il n'y a personne pour les conseiller. Oui. Ils se débarquent en master. Ils n'ont pas fait la licence. Oui. Ils ne connaissent pas le réseau des anciens de la licence. Donc, ils ne peuvent pas poser de questions. En fait, ce sont les plus fragiles qui subissent en réalité. » (CFA Assurances)

Un autre profil évoqué, pouvant se retrouver en difficulté face à l'apprentissage mais aussi du point de vue de la fragilité économique sont les étudiants internationaux, cités par le CFA MBA. Les étudiants étrangers représentent près de 12 % de leur population. Ils manquent parfois de codes et de réseau pour trouver une entreprise.

Il est difficile dans le cadre de cette étude de repérer les effets réels de modification de la structure des apprentis, avec notamment l'intégration de profils tels que les jeunes résidant en quartiers prioritaires de la ville, lesquels sont nombreux en région parisienne. Des interlocuteurs ont insisté sur les pratiques « agressives » de certains nouveaux CFA qui ciblent en particulier ces profils. Des campagnes de recrutement font la promesse d'emplois dans les plus beaux quartiers d'affaires de la capitale. Le recrutement « hors Parcoursup » et des intitulés de formation manquant de transparence voire parfois volontairement trompeurs sont mis en avant.⁵³

51 Cela rejoint des résultats de travaux qui déconstruisent l'idée d'une « génération Z » et pointent la diversité de la jeunesse. Selon une enquête de 2017, certains profils de jeunes peuvent être « optimistes et exigeants », tandis que d'autres sont davantage obligés à être « flexibles », « pragmatiques » ou restent très « fragilisés ». <https://www.manpowergroup.fr/wp-content/uploads/2017/06/Les-18-30-ans-face-a%C3%8C%E2%82%AC-un-travail-en-mutation.-Etude-Viaivoice-ManpowerGroup-Les-Echos-Start.-Juin-2017-vdef.pdf>

52 https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/rapports/cion-eco/115b4817_rapport-information

53 Voir le récent rapport au vitriol de l'Assemblée nationale sur ces pratiques dans l'enseignement supérieur lucratif notamment dans sa 3^e Partie : "Des dysfonctionnements nombreux qui appellent la mise en place d'une stratégie de régulation du secteur" - "a. Une confusion généralisée autour des intitulés des formations proposées". Cf. *Rapport d'information déposé en application de l'article 145 du règlement, par la commission des affaires culturelles et de l'éducation sur l'enseignement supérieur privé à but lucratif* (Mme Béatrice Descamps et Mme Estelle Folest), déposée le mercredi 10 avril 2024. https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/16/rapports/cion-cedu/116b2458_rapport-information

Pour reprendre la distinction classique opérée par Albert Hirschman. Hirschman, A.O., *Exit, voice, loyalty*, Editions de l'Université de Bruxelles, 2011, édition originale sous le titre *Exit, Voice and Loyalty. Response to Decline in Firms, Organizations and States*, Harvard University Press, Cambridge Mass., 1970.

4. Existe-t-il un nouveau profil d'apprenti rupturant en Île-de-France ?

Fautes de données comparatives sur temps long (permettant d'apprécier notamment les différences avant/après la réforme de 2018) et par région (permettant de comparer les spécificités de l'Île-de-France par rapport aux autres régions), il est difficile de répondre à cette question de façon objective. Plusieurs éléments précédents s'inscrivent dans une littérature ayant étudié les ruptures d'apprentissage. Ils complètent ces précédents travaux, en montrant notamment l'intérêt de saisir les ruptures comme phénomène relationnel, au croisement de l'appréciation des compétences des jeunes par les employeurs et de possibles décalages entre les attentes des apprentis et leur intégration effective dans l'entreprise. En cela ils ne font pas apparaître un profil totalement nouveau d'apprenti « rupturant ».

Cependant, plusieurs autres observations témoignent bien de réalités plus nouvelles. Si les facteurs de rupture restent globalement à appréhender comme un ensemble multiforme et relationnel, issu de la « boîte noire » de l'intégration dans l'entreprise, en revanche les réactions à ces facteurs ont probablement évolué. De même il est possible de voir apparaître de nouveaux facteurs, liés aux réformes de l'apprentissage et la façon dont celles-ci prennent corps en région Île-de-France.

4.1. Dans un contexte dominé par l'apprentissage dans l'enseignement supérieur, une évolution des comportements individuels face aux facteurs de ruptures et des stratégies individuelles de « carrière » plus marquées

Un phénomène d'immédiateté dans le choix de rompre un contrat qui écarte le temps de réflexion

De nombreux entretiens (d'employeurs ou de CFA) mentionnent de supposées caractéristiques nouvelles des jeunes générations actuelles, plus immédiates dans leur prise de décision et moins frileuses à opter pour un « exit », par rapport à des stratégies possibles de prise de parole (« voice ») ou d'acceptation de la situation et loyauté à l'entreprise (« loyalty »)⁵⁴.

L'attribution de certaines caractéristiques morales aux nouvelles générations est souvent faite avec peu de nuances, notamment dans certains travaux de gestion⁵⁵. La jeunesse est plurielle et en son sein, se trouvent des individus disposant de situations sociales très disparates, plus ou moins protectrices par rapport à l'avenir.⁵⁶ Le rapport au travail des jeunes est globalement assez proche de celui des aînés, et par ailleurs il n'est pas figé ; il évolue dans le temps et avec les expériences.⁵⁷ Néanmoins des événements récents tels que la crise du Covid ont pu produire un changement sur la manière dont les salariés envisagent leur rapport au travail, notamment en raison des conséquences qu'elle a engendrées en matière d'organisation professionnelle (télétravail, chômage partiel, arrêt de certaines activités).⁵⁸ La baisse du chômage sur la période récente et l'existence de secteurs en tension, notamment en Île-de-France, renforcent par ailleurs la capacité de négociation des salariés, ce qui se transmet jusqu'au secteur de l'apprentissage. Un phénomène marquant, du point de vue de l'analyse sociologique de la jeunesse, est celui issu des enquêtes Générations du Céreq, constatant un paradoxe apparent : celui de jeunes qui tendent à développer une vision « optimiste » du marché du travail alors qu'ils évoluent dans des conditions d'entrées sur le marché du travail plus précaires que leurs aînés. Les jeunes générations font preuve d'« une intériorisation du risque et de la perception du marché du travail » : elles sont capables d'ajuster ou d'adapter leurs préférences à leur réalité sociale⁵⁹, mais font preuve aussi d'une plus grande prise de risque dans le choix de transitions professionnelles. Ceci conduit donc à des démarches individuelles de ruptures de contrat qui semblent plus marquées dans la période récente, avec possiblement une plus grande immédiateté dans les décisions d'exit.

54 Pour reprendre la distinction classique opérée par Albert Hirschman. Hirschman, A.O., *Exit, voice, loyalty*, Editions de l'Université de Bruxelles, 2011, édition originale sous le titre *Exit, Voice and Loyalty. Response to Decline in Firms, Organizations and States*, Harvard University Press, Cambridge Mass., 1970.

55 Pichault, F. Et M. Pleyers, « Pour en finir avec la génération Y. Enquête sur une représentation managériale », *Annales des Mines. Gérer et comprendre*, 108, 39-54, 2012.

56 Duvoux N., *L'avenir confisqué*, Puf, 2023 ; Bene J., Saisir la diversité de la jeunesse à travers ses rapports au travail. Exploitation de l'enquête Génération 2013, INJEP, rapport d'étude, n°9, 2019.

57 Couronné J. (coord.) et al., Pour une approche plurielle du rapport au travail. Analyse des parcours juvéniles, INJEP Notes & rapports/Rapport d'étude, 2019.

58 Canivenc S, Les jeunes des travailleurs comme les autres ? Comment les entreprises peuvent-elles mieux répondre aux attentes des salariés ? », Paris : Presses des Mines, janvier 2024

59 Bonnet E., Mazari Z., Verley É., « De la « qualité de l'emploi » au « rapport au travail » des jeunes : des évolutions paradoxales », *Céreq Essentiels*, 2018/1 (N° 1), p. 85-93.

Pour certains CFA, l'évolution du taux de rupture tient en partie à leurs difficultés à jouer un rôle pour prévenir ou dissuader la rupture. Il y a un phénomène d'immédiateté dans le fait de saisir la rupture. « On arrive trop tard ou quand on arrive, le jeune a déjà pris sa décision de rompre le contrat ». Cette idée que les acteurs extérieurs (CFA ou médiateurs de l'apprentissage) soient mis devant le fait accompli – et donc n'ont même pas la possibilité d'intervenir – est fréquemment revenue dans les entretiens réalisés.

« On a du mal à éviter une rupture. Avant on arrivait à éviter, on discutait et on arrivait à s'arranger maintenant une fois que la décision est prise de la part du jeune je n'arrive plus à faire entendre raison aux jeunes soit 2 mois après le contrat soit avant les examens, soit à la fin de la 1ère année » (Responsable de secteur, CFA Coiffure-esthétique)

« Et il y a aussi la faute à l'alternant qui va faire une rupture parce qu'il a trouvé une alternance à 20 minutes de chez lui. Au lieu de 35. Une alternance payée 50 euros de plus (...). On a de plus en plus de réactions du jeune sur un coup de tête. En fait, le jeune, aujourd'hui, prend une des décisions radicales très vite. Très vite. Ça, c'est une réalité... Il y a des situations aujourd'hui que je vois, que je ne voyais pas il y a trois ans. » (CFA Assurances)

Plusieurs études ont montré une évolution du profil des jeunes dans le rapport qu'ils entretiennent au travail, particulièrement dans un contexte de forte baisse du taux de chômage. En comparaison de travaux antérieurs, réalisés avant la réforme de 2018, l'étude souligne clairement l'évolution des comportements individuels du côté des apprentis, avec une activation des nouveaux droits qui leur sont conférés. Avec la réforme, l'apprenti peut rompre de manière anticipée son contrat d'apprentissage, ce qui n'était pas possible avant 2018. Les CFA expliquent par ailleurs que les jeunes disposent d'une bonne connaissance de leurs droits et n'hésitent pas à les activer. Les apprentis n'hésitent plus à demander la rupture d'un contrat quand la situation ne correspond pas à leurs attentes. La réforme de 2018 se place dans une tendance à l'individualisation de la relation de travail et porte le principe de la « liberté de choisir sa vie professionnelle » : c'est ce que font les apprentis sollicitant une rupture, parfois dans des considérations privilégiant le court terme (quitter une entreprise où l'on se sent mal) au long terme (et l'intérêt de la continuité scolaire ou de l'obtention du diplôme).

« Les possibilités de rupture étaient limitées. Ce qui a changé, c'est l'appel aux médiateurs, les possibilités de rupture avec les apprentis. Ça a effectivement facilité la rupture aux apprentis. » (CFA Consulaire)

Cette préférence de certains pour le court terme peut être parfois considérée, de l'extérieur, comme l'expression d'un certain rapport au travail plus distant, certainement moins sacrificiel, manifestant moins d'engagement pour le contrat de travail ou la durabilité des relations.

« On est sur des générations spéciales ! Ils veulent être managers mais faire 35h, il se réfèrent toujours au contrat. Ils priorisent la vie perso, ils sont dans le clientélisme vis-à-vis de l'apprentissage » (Directrice CFA MBA)

« Quand je suis arrivée il y a 20 ans, il y avait un discours de "on n'est pas fonctionnaires" sous-entendu : si les jeunes font des heures sup non rémunérées c'est le métier qui veut ça. Ce n'est plus le cas. » (Responsable de formation, CFA coiffure-Esthétique)

« Avant on arrivait à dire un contrat, c'est un engagement et il faut le respecter. Ce n'est plus le cas, c'est une ère de consommation. » (Responsable de formation, CFA Coiffure-esthétique)

Il est plus certain que les apprentis en question mettent en action un principe d'agentivité, qui témoigne d'une capacité de choix que le contexte légal (la possibilité de démissionner, l'obligation qui s'en suit pour les CFA de les maintenir en formation pendant 6 mois) et socioéconomique (les tensions sur le marché du travail, l'élévation de l'âge des apprentis et l'existence de parcours de plusieurs années en apprentissage conférant une bonne connaissance du système) ont renforcée. Certains éléments témoignent que ces prises de décision peuvent cependant être mal conseillées ou non conseillées et conduire à de mauvais choix, notamment pour de jeunes apprentis sur des premiers niveaux de qualification, connaissant mal l'entreprise et choisissant le départ pour des motifs parfois peu raisonnés ou rationnels, vus de l'extérieur.

« En bac pro commerce, le CFA a des partenariats avec des chaînes de boulangerie. Mais les jeunes veulent rapidement changer de secteur, notamment aller dans le prêt-à-porter... Ils estiment qu'au bout de quelques semaines, ils sont capables de changer d'employeur. Mais beaucoup sont surpris par le monde du travail, ils ne comprennent pas les engagements, par exemple la perte des vacances scolaires, les responsabilités engagées » (CFA Multi-gestion)

On remarquera, au bénéfice de la comparaison internationale, que ces évolutions peuvent aussi apparaître dans d'autres contextes. En Suisse, Nadia Lamamra, professeure à la Haute Ecole fédérale en formation professionnelle (HEFP), souligne aussi l'impact de la pandémie de Covid-19. « Cela a certainement joué un rôle, avec des apprentis qui ont beaucoup souffert dans les branches frappées par une forte inactivité, comme la restauration, ou au contraire très sollicitées, comme les soins » (Le Temps 2023). La chercheuse émet aussi l'hypothèse d'un rapport au travail qui évolue. « Les jeunes ne sont pas moins investis que par le passé, mais ils réfléchissent davantage aux conditions qu'ils sont d'accord d'accepter et à la manière dont ils veulent vivre à côté du travail. Ils se disent peut-être plus rapidement "je ne veux pas passer trois ans comme ça" si ça ne leur convient pas ».

Le phénomène n'est donc pas spécifique à l'Île-de-France. Toutefois il peut être accentué dans cette région par les options alternatives disponibles tant du point de vue des embauches possibles dans d'autres entreprises ou de la densité des CFA permettant d'étudier différentes pistes.

Des apprentis qui mettent en place des stratégies d'insertion sur le marché du travail

L'apprentissage francilien est marqué de façon très nette par l'apprentissage du supérieur. Celui-ci a crû sur la décennie 2010 et la réforme de 2018 a amplifié l'offre de formation supérieure en apprentissage. Les contrats permettant de préparer une formation du supérieur représentent 79 % des contrats sur la campagne 2021-2022 en Île-de-France. Plus d'un tiers (36 %) des contrats préparent un diplôme de niveau 6 (bac + 3 ou plus). Ce contexte conduit à la présence d'étudiants plus âgés, ayant potentiellement déjà réalisé une alternance précédemment dans leur parcours scolaire, ce qui leur permet de mieux en connaître le fonctionnement.

Sur ces niveaux supérieurs, des apprentis mettent en place des stratégies individuelles. Certains développent une carrière d'apprenti qui peut passer par le choix de la rupture. Le cas le plus fréquent est celui de la rupture entre deux années d'un diplôme, de façon à gagner, selon les apprentis, en expérience, compétences et en signalement de celles-ci. Ces ruptures entre deux années ont été détaillées ci-dessus et correspondent même parfois, comme on l'a vu, à des stratégies conseillées par les CFA dans certains cas. Sans qu'il soit possible de chiffrer ce phénomène de façon longitudinale et comparative, il semble que la région francilienne soit assez concernée par celui-ci en raison de la prédominance de l'apprentissage du supérieur et les opportunités d'embauche dans d'autres entreprises, dans certains secteurs. Ceci est notamment observé par les médiateurs de l'apprentissage.

« La rupture, c'est une stratégie pour les masters, liée aux contrats de deux ans. Si on fait des contrats d'un an, on fait chuter le taux de rupture » (médiateur de l'apprentissage CCI)

Il faut également citer ici les cas de transition précoce d'un contrat d'apprentissage vers un contrat de travail ordinaire (CDD ou CDI). Les entreprises peuvent avoir intérêt à salarier durablement un apprenti qui donnerait satisfaction. Les jeunes peuvent y voir une transition favorable du point de vue de leurs revenus immédiats, même si cela conduit à abandonner une formation et l'obtention d'un diplôme. Dans certains secteurs en tension, ce sont même des offres en CDD ou en contrat saisonnier qui vont être jugées plus intéressantes financièrement pour les jeunes et qui vont interférer avec le format de l'apprentissage. Par exemple dans le secteur de la restauration, des jeunes démissionnent au moment des périodes estivales pour prendre un contrat plus avantageux en termes de rémunération (CFA Restauration).

Démissions et saisine du médiateur de l'apprentissage

Ces cas de démission, en dehors de la période probatoire, imposent de saisir le médiateur de l'apprentissage. Le code du travail prévoit que pour rompre son contrat après les premiers 45 jours en entreprise, l'apprenti doit saisir le médiateur de l'apprentissage. Il en informe ensuite son employeur après un délai minimal de 5 jours calendaires. La rupture du contrat a lieu après un délai minimal de 7 jours calendaires après information de l'employeur.

Des entretiens avec les réseaux de médiateurs de l'apprentissage en région Île-de-France ont apporté des éclairages, qui confortent l'idée d'un profil de rupturant « stratège » et au fait de ses droits. Sur l'année 2023, environ 500 cas de ruptures unilatérales à la demande d'apprentis ont été enregistrées dans le réseau de la Chambre de commerce et d'industrie, c'est-à-dire pour les contrats d'apprentissage dépendant de cet organe consulaire (à la différence du réseau de la Chambre des métiers et de l'artisanat, il s'agit d'entreprises plus souvent de grande taille).

Le premier motif de la démission est la volonté de changer d'employeur (34 %). Le premier sous-motif est l'existence d'une autre opportunité plus intéressante. Les apprentis rupturants, ayant sollicité le médiateur de l'apprentissage de la CCI en 2023 sont relativement âgés (22 ans) et majoritairement inscrits dans une formation de niveau bac +5 (niveau 7 : 41 %) ou bac + 3 (niveau 6 : 21 %).

Cependant, le second motif exprimé dans ces sollicitations pour démission est celui des conditions de travail. Une proportion d'un tiers des apprentis démissionnaires (32 %, soit une proportion quasi semblable à ceux ayant indiqué une volonté de changer d'employeur) mentionne ainsi une problématique liée au travail (tâches effectuées, stress au travail, sont les deux sous-motifs venant en premier). Ceci permet donc de nuancer le constat et pointe bien la diversité des cas de rupture : si une partie des jeunes franciliens peuvent se placer dans une stratégie de carrière d'apprenti, visant à opter pour une évolution dans une autre entreprise, pour une autre partie de même importance la démission s'impose en raison de mauvaises conditions de travail insatisfaisantes voire illicites (sont cités, à plus faible proportion, d'autres motifs tels que l'absence de versement de rémunération ou des dangers santé-sécurité). Le choix de mener une carrière d'apprenti ne correspond donc qu'à un profil particulier d'apprentis, qui ont la capacité de choix sur leur cours de vie.

Ces stratégies de carrière d'apprentis donnent aussi à voir des ruptures très précoces, parfois avant même le démarrage en entreprise, ou des quasi-formes de ruptures, en amont du contrat d'apprentissage. Ce ne sont pas à proprement parler des ruptures car le contrat n'est pas signé. Des jeunes mettent en concurrence des CFA et des entreprises pour aller vers le plus offrant, jouant à la fois de leur capacité de négociation sur certains marchés du travail recrutant fortement en alternance et de la présence de nombreux CFA en concurrence. Dans certains cas, ce n'est plus l'école ou l'entreprise qui choisit son futur apprenti mais l'inverse et certains secteurs sont plus touchés – et déstabilisés – que d'autres.

« Quand on organise des job datings avec nos entreprises partenaires, certaines ne viennent plus car elles trouvent cela humiliant de ne plus pouvoir sélectionner le jeune. L'entreprise doit le séduire, le convaincre de venir et c'est le jeune qui détient le choix » (CFA Coiffure-esthétique, responsable de secteur).

Certaines ruptures arrivent donc parfois très tôt dans le parcours, entre le moment où le jeune signe son contrat d'apprentissage et démarre effectivement au sein de l'entreprise. Dans le CFA du Tertiaire digital, ces cas de figure représentent 18% de l'ensemble de leur rupture.

« Il s'agit d'annulation de contrat : l'apprenti change d'avis ou va ailleurs. On se retrouve avec une rupture alors que l'étudiant n'a pas commencé. » (CFA tertiaire digital)

Ce phénomène a lui aussi été plusieurs fois indiqué lors de l'enquête de terrain et peut relever d'une spécificité francilienne, en raison de la densité des organismes de formation en apprentissage.

« Sur les changements d'employeurs, attention à la spécificité Île-de-France, avec beaucoup d'opportunités d'emploi. Ce n'est pas la même chose en milieu plus rural » (médiateur de l'apprentissage)

En réponse à ces pratiques et usages de l'apprentissage par les jeunes, des entreprises modifient leur processus de recrutement pour éviter de « perdre des jeunes » en amont du démarrage du contrat. Il s'agit d'entreprises avec des process RH établis, qui ont une stratégie de recrutement et de fidélisation des apprentis. Ce n'est donc pas le cas de l'ensemble des entreprises, notamment les plus petites qui peuvent être désarçonnées face à ce qui va être qualifié de « zapping » ou de « volatilité ».

Les plus grandes entreprises rencontrées constatent elles aussi les effets de la concurrence sur le recrutement d'alternants :

« L'aide de l'Etat est assez favorable aux entreprises donc il y a beaucoup plus d'offres dans certains secteurs. Avant les jeunes étaient assez fidèles. Maintenant jusqu'au dernier moment, ils peuvent partir : ils signent le Cerfa et continuent de se challenger sur le marché et nous passent sous le nez. Ils nous challengent même sur nos grilles de rémunération ! [...] C'est à nous de séduire le candidat de notre côté. On prévoit un dispositif de communication pour mettre en avant l'alternance et le parcours d'alternant sur tous nos canaux. » (Entreprise dans le secteur de la chimie)

« Le gouvernement veut favoriser le système d'alternance donc beaucoup de cursus ont été créés sous ce format. La concurrence est rude, les candidats ont beaucoup de choix, on cherche à avoir un processus de recrutement efficace et rapide car on sait que c'est une population qui, avec 4 ou 5 opportunités, si on n'est pas rapide, on les perd. » (Entreprise dans le secteur du commerce)

« Il faut être réactif, j'appelle un jeune, il a eu 6 sollicitations avant la mienne, c'est particulièrement vrai sur les postes techniques. On simplifie le processus pour éviter cette perte. » (Entreprise dans le secteur de l'énergie)

Il faudrait replacer ces éléments dans le contexte national ; cependant il est très probable que ce phénomène de « stratégies » et de « carrières » d'apprentis conduisant à des choix de ruptures vues comme des transitions raisonnables soit accentué en région Île-de-France en raison de l'importance de l'apprentissage du supérieur et de la présence de nombreuses grandes entreprises.

4.2. Un impact probable des aides à l'embauche mais difficile à quantifier et qualifier

Les aides à l'embauche d'un apprenti ont été massives depuis mi-2020 et expliquent une grande partie de l'augmentation spectaculaire des effectifs selon des analyses.⁶⁰ Ces aides sont versées de façon inconditionnelle aux entreprises, quelle que soit la qualité de l'intégration ou les perspectives d'insertion ultérieures. Elles ne ciblent pas un profil de jeunes les moins qualifiés ou résidant par exemple en quartier prioritaire. Les aubaines économiques sont très probables pour certaines entreprises même si mesurer l'effet d'aubaine dans les évaluations de politique de l'emploi est complexe. La Cour des comptes préconise de recentrer le soutien public à la formation professionnelle et à l'apprentissage et de mieux cibler les dépenses.⁶¹

Le matériau collecté ne peut faire office d'évaluation mais témoigne cependant d'interrogations quant à la qualité de l'accompagnement offerte dans certaines entreprises qui ont été incitées à recruter via l'apprentissage sans expérience préalable particulière. Ces entreprises pouvant souffrir de difficultés à recruter ont bénéficié de l'aide financière pour réduire le coût du travail sans forcément offrir l'ensemble des conditions nécessaires à une pédagogie de l'alternance, favorable aux apprentis.

60 B. Coquet, op. cit.

61 <https://www.ccomptes.fr/system/files/2023-07/20230707-note-thematique-Soutien-public-formation-professionnelle-apprentissage.pdf>

Dans le secteur de la restauration par exemple, un CFA observe une évolution du profil des entreprises, avec l'arrivée de nouvelles très petites entreprises (foodtruck, vente à emporter) qui viennent à l'apprentissage. Pour ce CFA, « certaines entreprises voient les apprentis comme de la main d'œuvre et pas comme du personnel en formation. » Il fait le choix de jouer la carte de la fidélité avec les entreprises déjà partenaires. Dans d'autres secteurs, l'exemple de recrutement dans une start-up peu outillée pour gérer un apprenti, a été évoqué plus haut.

« C'est flagrant, le fait d'avoir des entreprises qui ne sont pas habituées aux pratiques de l'apprentissage. On fait face à la difficulté d'avoir le contact dans l'entreprise, qui contacte-t-on ? » (CFA MBA).

Il est difficile de chiffrer la survenance de ce phénomène ou savoir s'il est en hausse notamment dans le contexte francilien après la réforme de 2018 et les aides exceptionnelles depuis 2020. La libéralisation du marché de l'apprentissage combinée à ces incitations à l'embauche a objectivement conduit à des entreprises non seulement mues par une démarche opportuniste mais aussi, potentiellement, peu vertueuses ou scrupuleuses (comme vu plus haut) à signer des contrats d'apprentissage.

L'arrivée de nouvelles entreprises est citée dans l'étude récente de la DARES comme un facteur de ruptures. Cette « arrivée de nouvelles entreprises » dans le monde de l'apprentissage a conduit à des défauts d'encadrement ou, à l'extrême, à des pratiques illicites du point de vue du droit du travail.

« Ça ne coûte plus rien de prendre un apprenti. (...) Il y a une vraie difficulté pour les maîtres d'apprentissage qui ne sont pas motivés à recevoir un apprenti. Il va falloir l'accompagner pour qu'il se sente à l'aise et intégré. Des études montrent que le recrutement d'un apprenti est beaucoup plus léger que pour un CDI alors qu'il s'agit d'un salarié. Si ça ne coûte rien, on le recrute encore plus vite » (ANAF)

« On a des entreprises étrangères à l'apprentissage qui recrutent un apprenti qui ne coûte rien, à la place d'un salarié. Clairement, les entreprises qui n'avaient jamais pris d'alternant ont pris des alternants. Et donc, elles ne savaient pas ce que c'était qu'un alternant en prenant un alternant. Donc, ça a remplacé des CDD. Ça a remplacé des congés parentaux. Ça a remplacé des gens qui étaient en poste, en fait. Donc, ça a mis des gamins en difficulté sur certains postes. Parce que l'entreprise s'attend à ce que le jeune soit une solution. Mais en fait, c'est une solution en apprentissage, en réalité. Donc, il y a eu ces entreprises qui n'avaient jamais recruté d'alternant, qui ont pris des alternants à cause des subventions de 6 000 euros. Parce qu'avant, juste les études étaient payées par les OPCO. Mais « un jeune, une solution », ces 6 000 euros de subvention, ça rend les apprentis gratuits. Une solution gratuite. Oui. Sans charge sociale, sans rien ». (CFA Assurances)

Ce CFA donne l'exemple suivant d'un recrutement d'apprenti « à la place » de salariés :

« J'ai vécu des choses assez drôles. J'ai vécu une offre d'alternance reçue avec un mail Gmail où je me demande de quelle entreprise il s'agit. Il me dit qu'il a créé le Kbis. Et qu'il va l'avoir la semaine prochaine. Je lui dis OK. Il y a combien de salariés ? Il me dit "je suis seul". Donc, il crée une entreprise, il prend un alternant parce qu'il n'a pas de quoi prendre autre chose ! Donc, ça, ça a créé pas mal de ruptures parce qu'on n'a pas pu, nous, contrôler. On a pu filtrer et contrôler pas mal de choses pour prévenir. Mais il y a des choses évidemment qui passent. On ne les voit pas en fait. Donc, le gamin une fois là-dedans, il se rend compte. Ça crée une rupture. (...) Même dans les grosses entreprises, dans certains services, quand ils n'obtiennent pas le remplacement d'un congé maternité, ils obtiennent un apprenti » (CFA Assurances).

Ces exemples n'ont pas vocation à être généralisés mais illustrent des cas où, pour les CFA, la prime à la performance quantitative (au travers de l'indicateur du nombre de contrats d'apprentissage signés) et ses incidences financières dominant sur les exigences qualitatives de suivi et de sécurisation des apprentis. L'absence de suivi de certains CFA est une problématique.

D'autres contre-exemples ont été observés, qui renvoient à des pratiques bien ancrées dans certains secteurs d'une primo-insertion par l'alternance. C'est par exemple le cas dans des secteurs de l'artisanat comme la coiffure, où un CFA ne repère pas d'effets liés aux incitations à l'embauche pour recruter des apprentis.

L'effet d'aubaine est donc potentiellement élevé car les embauches auraient eu de toute façon. Les salons de coiffure, dans le cas présent, étant déjà habitués à pratiquer l'alternance, les apprentis recrutés bénéficient d'un terrain favorable (à la différence d'entreprises sans expérience de l'apprentissage). Cependant l'existence de la prime peut modifier quand même les pratiques, avec une préférence pour des contrats courts d'un an, de façon à renouveler l'aubaine de la prime.

« Il n'y a pas d'impact de l'aide, en coiffure l'apprentissage c'est culturel. Même pendant la crise énergétique les salons ont continué de prendre des apprentis. Les employeurs demandent plutôt si on peut faire un contrat en 1 an » (CFA Coiffure-esthétique)

Cet effet d'aubaine (préférer recruter sur un an, correspondant à la durée de l'aide) conduit ainsi à des ruptures.

« À la suite de l'aide de l'Etat sur 1 an, on a beaucoup d'entreprises qui poussent à la rupture la première année. Ils préfèrent arrêter et reprendre un autre apprenti. On voit aussi qu'il y a des entreprises qui prennent les jeunes sans avoir les moyens, ils croient que l'Etat paye les jeunes. Il y a une très mauvaise communication en leur direction. » (Médiateur de l'apprentissage)

Cependant, une étude de l'OPCO Atlas, citée par le réseau CCI des médiateurs de l'apprentissage, indique un taux de rupture de 8 % à la date d'un an après la signature, correspondant à la fin de l'aide exceptionnelle. Selon cette étude, le comportement opportuniste des employeurs est donc mesuré. La rupture moyenne se tient cependant à 9 mois pour des contrats d'une durée moyenne de 21 mois, ce qui interroge toutefois.

Finalement l'impact de la prime exceptionnelle est difficile à quantifier et à qualifier. Son impact sur la croissance des contrats d'apprentissage est démontré, ce qui a nécessairement conduit à l'arrivée de nouvelles entreprises dans l'apprentissage, pas nécessairement toutes au fait de l'ensemble des obligations et pas nécessairement vertueuses sur l'intégration des apprentis. Des témoignages d'apprentis ou de CFA vont dans ce sens, sans prétendre à une possible montée en généralité.

III. Prévenir et anticiper la rupture : les actions mises en place par les CFA et les autres acteurs

Cette partie s'intéresse aux actions mises en place principalement par les CFA ainsi que d'autres acteurs, pour prévenir et accompagner les ruptures quand elles se produisent.

La réforme de 2018 a conduit à la définition de 14 missions pour les CFA (article L. 6313-1). Plusieurs d'entre elles sont centrales dans la prévention et l'accompagnement des ruptures. Parmi les missions, les CFA doivent en effet mettre en place des actions d'information et d'accompagnement pour aller vers l'apprentissage et sécuriser l'entrée en apprentissage : accompagner les postulants à l'apprentissage dans la recherche d'un employeur, notamment les personnes en situation de handicap ; assurer la cohérence entre la formation dispensée en leur sein et celle dispensée au sein de l'entreprise, en particulier en organisant la coopération entre les formateurs et les maîtres d'apprentissage ; informer, dès le début de leur formation, les apprentis de leurs droits et devoirs. Les missions confiées aux CFA portent ensuite précisément sur les situations de rupture : ils doivent « permettre aux apprentis en rupture de contrat la poursuite de leur formation pendant six mois tout en les accompagnant dans la recherche d'un nouvel employeur, en lien avec le service public de l'emploi » ; « apporter, en lien avec le service public de l'emploi, en particulier avec les missions locales, un accompagnement aux apprentis pour prévenir ou résoudre les difficultés d'ordre social et matériel susceptibles de mettre en péril le déroulement du contrat d'apprentissage ».

Ces missions prévoient donc des actions en amont du contrat, pendant le contrat et en cas de survenance d'une rupture. Cette partie permet de dérouler l'ensemble du parcours d'apprentissage à ces différentes étapes, en considérant les pratiques mises en œuvre auprès des jeunes et des entreprises. Pour reprendre un adjectif utilisé dans la précédente partie, ces actions et pratiques se lisent fortement sous leur angle « relationnel ». Cela s'inscrit dans une littérature qui a déjà pointé le constat suivant : les actions qui assurent l'efficacité des politiques de lutte contre les ruptures se caractérisent par des « solutions préventives » et des « solutions curatives », auprès des trois acteurs de l'apprentissage, avec un travail qui vise trois temps forts : avant, au moment et après la rupture.⁶²

1. Une logique préparatoire en amont de la signature du contrat d'apprentissage

1.1. Des actions dans un but « préparatoire »

Un des principaux éléments relevés au sein de notre échantillon de CFA franciliens est le développement d'une logique d'accompagnement, en amont de l'inscription effective en CFA ou de la signature du contrat d'apprentissage. Sont ici observées des actions qui sont pleinement inscrites dans les attributions légales des CFA puisqu'elles renvoient à leur mission d'information, d'accompagnement et d'aide à la recherche d'entreprises (§1 et 2 de l'article 6313-1 précité). Cependant ces actions prennent une importance croissante dans la démarche de sécurisation des parcours et de prévention des ruptures.

Ces actions s'inscrivent pleinement dans une évolution des modalités d'actions des acteurs de la formation et des CFA en particulier, vers une logique « préparatoire ». Le Plan d'investissement dans les compétences (PIC), entre 2018 et 2022, a soutenu une telle approche d'un accompagnement en amont de la formation, permettant de faciliter les entrées d'un plus grand nombre de public en formation qualifiante. Les démarches préparatoires se sont développées dans ce cadre, l'idée étant de renforcer les chances de réussite d'une formation en travaillant sur certains aspects liés au projet de la personne ainsi que sur les compétences de la personne à entrer en formation.⁶³ Pour permettre à la politique de développement de l'apprentissage de se concrétiser pour tous les publics, le dispositif « Prépa apprentissage » a été financé via le PIC à partir de 2019.

62 Efigip, op. cit.

63 Farvaque, N. Préparer les demandeurs d'emploi à la formation : Les logiques des dispositifs « Prépa » au cœur du PIC. *Éducation Permanente*, 232, 47-57, 2022.

Il vise à sécuriser les entrées en apprentissage ainsi qu'à prévenir le risque de rupture, lié à des orientations ou à des mises en relation apprenti/entreprises insuffisamment préparées.

Comme l'ont indiqué les rapports d'évaluation réalisés pour la DARES, le dispositif Prépa apprentissage peut jouer le rôle d'un « sas préparatoire » avant une entrée en formation pour des jeunes ayant besoin de confirmer leur souhait d'entrer en apprentissage ou de murir leur projet professionnel. D'un autre côté, il permet aussi dans certaines conditions de rassurer les employeurs et les CFA en leur permettant de « tester » leur apprenti en amont d'un contrat d'apprentissage et le cas échéant, de limiter le risque de rupture des contrats d'apprentissage.⁶⁴

L'idée générale qui a été capitalisée de ces expériences par les CFA (ayant mis ou non en œuvre le dispositif Prépa apprentissage) est de faire débiter le parcours d'apprentissage par un accompagnement individualisé, allant de quelques jours à quelques mois, pour travailler sur le projet et les compétences à acquérir avant d'entrer en formation. Ces actions proposées généralement proposées au moment de la campagne d'alternance visent avant tout à valider le projet professionnel du jeune et s'assurer de ses réelles motivations à emprunter la voie de l'apprentissage.

1.2. Une organisation de l'accompagnement et des équipes renforcées au sein des CFA

Les CFA ont chacun leur propre organisation. Certains sont « hors les murs » et travaillent avec des réseaux d'organismes de formation ; d'autres font partie d'un réseau (par exemple d'une chambre consulaire) ou appartiennent à un grand groupe d'éducation dans le secteur privé, etc. Nous n'insistons pas dans ce rapport sur les différences d'organisation mais nous voulons pointer le fait, mentionné par les acteurs sur le terrain, que les organismes rencontrés se sont tous structurés ces dernières années pour renforcer certains aspects de l'accompagnement des apprentis avant et pendant le déroulement du contrat d'apprentissage. De plus, depuis le 1er janvier 2021, les CFA qui souhaitent bénéficier de fonds publics ont l'obligation d'être certifiés « Qualiopi », ce qui a été un facteur de transformation des organisations.

Nous n'ignorons pas dans notre analyse le fait que ce sont des CFA menant plutôt une politique de prévention qui nous ont répondu. Des échanges n'ont pas pu être menés avec des CFA « mauvais élèves », mais leur cas a plusieurs fois été rapporté de façon indirecte.

- De façon très schématique, on peut distinguer différents pôles ou différentes fonctions qui coopèrent dans le déroulement du parcours d'un apprenti, depuis la phase de recrutement jusqu'au déroulé de la formation en alternance :
- Une fonction d'« admission » qui accueille le futur candidat et gère des aspects surtout administratifs
- Une fonction de recrutement ou de sourcing, qui va vers les étudiants pour communiquer sur les formations du CFA
- Une fonction de placement ou de relation entreprises, qui est à l'intermédiaire entre les jeunes et les entreprises
- Une fonction pédagogique, qui gère le processus de formation

Différents professionnels vont ainsi intervenir pendant le parcours d'un jeune dans un CFA, potentiellement tous concernés par la prévention du risque de rupture et l'accompagnement des apprentis.

Les chargés de recrutement ou de sourcing occupent une place importante dans le contexte concurrentiel de l'apprentissage. Ce sont eux qui « développent l'image du CFA » (un chargé de sourcing, CFA Multigestion). Ils vont à la rencontre de potentiels apprentis sur les forums, font des présentations dans les lycées. Au CFA Multigestion, ce sont eux qui accompagnent les jeunes pendant la phase « amont » avant la signature du contrat.

« Une fois les jeunes admis dans notre CFA mais sans entreprise, on les accompagne sur les bases du monde du travail » (chargé de sourcing, CFA Multigestion)

⁶⁴ Notons cependant que la plupart des projets de Prépa apprentissage soutenus dans le cadre du PIC doivent se terminer en décembre 2024 et qu'aucun nouvel appel à projet n'est prévu. Concernant l'évaluation nationale des Prépas apprentissage, consulter les rapports d'évaluation du dispositif Prépa apprentissage réalisés pour la DARES (Itinère Conseil, Orseu Recherche & études, Amnyos). <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/evaluation-du-dispositif-prepa-apprentissage-lots-3-et-4>

Dans ce CFA, ce sont eux qui mettent en place des ateliers collectifs destinés à les aider dans leur recherche d'entreprise.

A leurs côtés, les chargés de placement ou chargés de relations entreprises jouent le rôle d'intermédiaires entre les apprentis et les entreprises. C'est une mission elle aussi centrale dans le fonctionnement des CFA, notamment d'un point de vue économique. Le CFA est financé s'il parvient à appairer des candidats à l'apprentissage et des entreprises.

« Notre mission principale est de proposer des candidats aux partenaires, de suivre les jeunes surtout en cas de difficultés, de faire un suivi dans leurs recherches d'entreprises, de gérer les recrutements » (Chargée de relations entreprises, CFA Multigestion)

Dans d'autres CFA, les chargés de placement participent aussi aux différents ateliers préparatoires, en amont de la signature du contrat, afin d'aider les jeunes à se repérer sur le marché du travail ou à trouver une entreprise (voir infra).

Chargés de sourcing et chargés de placement (pour utiliser des dénominations génériques) occupent donc un rôle crucial au regard des différentes missions attribuées aux CFA. Ils ont une fonction de communication, d'information et d'accompagnement, sous des formes individuelles ou collectives, qui sont décisives pour le fonctionnement économique du CFA mais aussi pour la qualité des parcours du point de vue de leur sécurisation et de la prévention des ruptures.

Les fonctions pédagogiques, professorales, encadrants de filière, jouent enfin un rôle transversal lui aussi important. Un ou une responsable de filière dans un CFA va gérer plusieurs classes, sur plusieurs niveaux ; il ou elle a une bonne connaissance du secteur d'activité, des besoins des entreprises. Il coordonne une équipe pédagogique qui est directement en face des élèves lors des semaines de cours. Les enseignants sont les premiers observateurs possibles des cas de décrochage ou de difficulté. En général, un enseignant a la responsabilité tutorale d'une classe et doit donc s'assurer du bien-être de ses élèves. Ils ont, comme on le voit ci-dessous, une fonction possible dans le repérage des « signaux faibles ».

Ces différentes fonctions coopèrent donc pour œuvrer à la qualité et à la sécurisation des parcours. Ils interviennent de différentes façons, en amont du contrat, pendant le contrat ou en cas de rupture.

1.3. La mise en place d'ateliers et de temps d'information pour anticiper la relation d'apprentissage

En amont du contrat, comme cela a été indiqué plus haut, une tendance constatée dans les différents CFA est celle d'une structuration d'actions à visée préparatoire, destinées à bien aiguiller les candidats à l'apprentissage vers « le » bon apprentissage et « la » bonne entreprise, tout du moins dans l'idéal. Les travaux de Marie-Hélène Jacques ont sur ce point insisté sur la distinction entre des jeunes qui recherchent « un » apprentissage, quel qu'il soit, sans grande connaissance des différentes filières ou secteurs, peu outillés en matière d'orientation et avec peu de ressources sociales ou familiales, d'autres jeunes qui recherchent « cet » apprentissage (ou pourrait-on dire « le bon » apprentissage), c'est-à-dire davantage positionné sur un parcours pensé, réfléchi, bénéficiant d'une orientation, d'une préparation et de ressources.⁶⁵ L'auteure s'intéresse à la transition « devenir apprenti(e) » qui mobilise de profondes transformations identitaires, surtout à l'âge de 15 à 16 ans, quand les élèves sont avant tout marqués par l'institution scolaire. Le travail de M.-H. Jacques permet de voir comment cette phase amont, plus ou moins longue, de définition d'un projet d'apprentissage peut ensuite jouer sur la nature des relations. Elle observe trois parcours caractéristiques : ceux qui entrent en apprentissage et y perdurent ; ceux qui subissent un apprentissage avorté ; ceux qui n'arrivent pas à trouver une entreprise pour effectuer leur apprentissage et se replient vers des orientations scolaires. Une rupture peut donc avoir des ramifications très anciennes, subjectives, liées aux projections qu'un jeune fait sur son « devenir en tant qu'apprenti » ainsi que sur le fait d'avoir bien précisé son projet (vouloir « cet » apprentissage plutôt qu'« un » apprentissage indéfini). Ces travaux soulignent ainsi l'existence d'« aspirants à l'apprentissage déboutés », qui n'ont pas su entrer en apprentissage pour diverses raisons.

⁶⁵ Jacques, M-H. « Quatre ans après le collège : retour sur les parcours d'aspirants apprentis ». *Formation emploi*, 136, 29-54, 2016 ; « Transition vers l'apprentissage. Choisir le CAP par apprentissage en fin de Troisième », *Education et Formation*, N° e-298-03, mai 2013.

On peut ainsi dire que la phase de préparation qui se décline en amont du contrat a en effet pour but de préparer les aspirants à l'apprentissage, mais aussi de sélectionner ceux qui sont capables de tenir l'apprentissage. La contrainte pour les CFA se situe ici entre des enjeux de qualité, conduisant à une certaine sélectivité, et des enjeux économiques liés aux volumes d'apprentis recrutés. Les CFA rencontrés mentionnent bien ces deux contraintes.

Différentes interventions vont donc se placer en amont de l'inscription en CFA. Certains distinguent une phase dite d' « admissibilité » et la phase effective d' « admission », la première visant à valider le projet ou le souhait du jeune, ainsi que de vérifier sa motivation. Le CFA Multigestion fait ainsi des admissions « sous réserve ».

On fait une journée d'informations à destination des candidats admissibles, avec un test et un entretien individuel pour qualifier la motivation. On fait des admissions sous réserve dans certains cas, si le jeune n'a pas d'entreprise. Cela dépend de la motivation. Si le jeune ne sait pas il veut entrer dans cette formation en apprentissage, après nous on doit le placer. Si on les met en admission directe, c'est que l'entretien s'est bien passé. Pour ceux en réserve, c'est que l'entretien n'a pas convaincu mais ils sont jeunes, on leur laisse la possibilité de faire leurs preuves. S'il fait vraiment preuve de bonnes recherches, on ne veut pas perdre un jeune motivé, c'est dommage de les laisser dans la nature. Un entretien c'est stressant. On ne s'aligne pas trop sur les tests. On se permet d'utiliser la liste d'attente » (chargée de relations entreprises, CFA Multigestion)⁶⁶

Pendant cette phase en amont du contrat, le CFA peut donc travailler sur le projet, la motivation du jeune, et de façon plus opérationnelle l'aider à chercher une entreprise. S'il pense que le projet du jeune est suffisamment construit et que le potentiel d'emploi en apprentissage est réel sur son territoire, le CFA peut décider de l'accueillir sans contrat. Les jeunes qui n'ont pas encore trouvé un employeur peuvent débiter leur formation au CFA durant 3 mois maximum. Cette possibilité est ouverte aux jeunes de 16 à 29 ans révolus et aux jeunes de 15 ans qui ont achevé la scolarité du 1er cycle secondaire.

Au sein des CFA Coiffure-esthétique et RH, les jeunes sont reçus en entretiens individuels ou en réunions d'information collective pour parler de leurs motivations et leurs connaissances du métier pour lequel ils s'apprentent à être formés. Un enjeu est de travailler sur les représentations des métiers, parfois faussées ou incomplètes. Le travail à réaliser n'est pas toujours bien identifié. Les conditions de travail sont parfois mal connues.

« La réunion d'information permet d'écorner cette image des métiers de la beauté et de la coiffure. On leur dit aux filles, l'esthétique n'est pas qu'un métier de paillettes, vous allez faire aussi beaucoup d'épilations. Nous, on déconstruit les clichés. Il y a un vrai enjeu sur la représentation du métier » (CFA Coiffure-esthétique).

« Dès l'entretien de motivation, avant qu'ils intègrent les cours, on leur dit : "sachez que le rythme n'est pas évident, il va falloir sacrifier des week-ends ou soirées parfois". » (CFA Marketing)

« Il y a eu des cas d'abandon, ce sont des jeunes qui se sont trompés sur la formation, beaucoup en Bac pro Commerce ou MCO (Management commercial opérationnel). Ils ne s'attendaient pas à de la mise en rayon, ils pensaient faire du management, gérer des plannings... On a un vrai problème sur la question de la responsabilité. Les apprentis s'attendent à avoir tout de suite des responsabilités dans leurs fonctions. Il y a un gros problème de décalage avec la réalité, où on commence en bas de l'échelle, où on fait le tour de l'entreprise. D'où rôle des ateliers « booster » pour expliquer les missions véritables dans l'entreprise : en BTS MCO on fait de la mise en rayon, mais c'est utile dans la connaissance des métiers. » (CFA Multigestion)

66 Les tests en question sont des QCM en maths, anglais, français et portant sur la formation visée (une centaine de questions)

Des ateliers « booster » pour accompagner en amont de l'entrée en CFA

Le CFA Multigestion a mis en place une Académie avec des ateliers « boosters ». Il s'agit d'ateliers à destination des futurs inscrits en CFA. C'est à la fois un programme d'information où les jeunes vont découvrir la réalisation du métier et du système de l'alternance. Ils vont également être informés sur les entreprises à prospector afin de mieux se projeter. Un travail est également réalisé sur les soft skills : la confiance en soi, la prise de parole en public, les codes de l'entreprises sont des thèmes à aborder. « Le jeune qui était lycéen et qui débarque en entreprise c'est parfois violent. » Ce CFA propose également une semaine où les futurs inscrits peuvent s'essayer aux logiciels utilisés dans le cadre de la formation (tels que Photoshop ou Indesign).

Pour travailler sur la représentation des métiers, outre les entretiens individuels ou collectifs, des séquences plus immersives peuvent être proposées. Le CFA coiffure-esthétique s'appuie sur la réalisation de stages pour les jeunes qui hésitent quant à leur projet professionnel. Ces stages pratiques et d'observation sont conventionnés par la chambre des métiers et peuvent être avoir lieu en salon, en institut ou au sein du CFA. Comme l'indique l'entretien ci-dessous, le CFA peut aussi s'appuyer sur les partenaires tels que la mission locale pour un travail sur le projet professionnel, si celui-ci n'est pas assez abouti.

« Aujourd'hui c'est assez facile de tester. La Chambre des métiers fait signer des conventions de stage. On réoriente aussi vers la mission locale pour parfaire le projet » (CFA-Coiffure-esthétique)

L'intérêt des immersions avant l'entrée en formation est également repéré par les missions locales. Cette possibilité de tester un métier avant une entrée effective dans un parcours était justement une des plus-values de nombreuses Prépas apprentissage, pour des jeunes tentés par un secteur mais avec une connaissance limitée.

« Les ruptures sont souvent le fait de jeunes sortant du bac, sans expérience professionnelle. Leur première immersion en entreprise est le stage de 3e mais ce n'est pas cela qui fait découvrir un métier. Jusqu'en Terminale, les jeunes ne savent pas ce qu'ils veulent faire. Il y a un problème d'orientation. Ils ne savent pas ce que c'est d'avoir une posture professionnelle. Ce que veut le jeune, c'est travailler. Mais arrivé dans l'entreprise, il se rend compte ce que travailler veut dire, le respect de la hiérarchie, des horaires... Les jeunes ne sont pas toujours prêts, le projet n'est pas forcément bien validé en amont, d'où l'intérêt d'avoir avant des occasions de stages et d'immersions. » (référente apprentissage, mission locale)

Cette logique de « tester » le métier avant l'entrée représente donc une pratique intéressante en vue d'assurer l'adéquation entre un apprenti et son choix d'études.

A côté de cette logique de test, les temps préparatoires vont également avoir une visée de modification de la posture du candidat à l'apprentissage, notamment au regard de ses attitudes comportementales, face aux plaintes qui leur sont adressées de plus en plus fortement comme vu plus haut. Plusieurs CFA évoquent ainsi l'existence d'ateliers sur les « codes en entreprise » ou les « soft skills ».

D'autres CFA insistent sur l'anticipation de la vie en entreprise. Il s'agit aussi d'un élément de préparation. Comme l'ont rappelé plusieurs CFA en entretien, le choc peut être important entre le fait de quitter un environnement scolaire uniquement composé de garçons et filles du même âge, pour se retrouver dans une entreprise où l'on est inconnu et où les différences d'âge peuvent être énormes. Le CFA Immo utilise des vidéos sur les réseaux sociaux autour du thème « Ma vie en apprentissage ». Cela est complété avec des éléments d'information juridique.

« On donne une vision réaliste. On donne de la clarté aux jeunes en amont pour qu'il n'y ait pas de désillusion. Les jeunes ont très peu de connaissance de l'apprentissage, de ce que cela implique, sur les droits et devoirs, les difficultés de la voie en alternance... Donc lors de l'entretien individuel en amont de l'entrée mais aussi tout au long des premiers mois de formation une fois le jeune entré dans la formation, on répète les droits et devoirs, la philosophie de la formation en alternance. L'information est nécessaire pour les jeunes mais aussi leur parents et famille.

On fait signer une charte qui informe de leurs droits et devoirs mais il faut répéter tout au long des premiers mois. Ils vont dire oui... mais il faut répéter pour qu'ils respectent ». (CFA Immo)

Ces ateliers ou cours ont donc une place importante en amont de la signature mais aussi tout au long de l'année scolaire. Cela va dans le sens de la « répétition » des principes comme l'expliquait le précédent extrait. Au sein du CFA Assurances, ainsi, des cours de « savoir-être » sont-ils dispensés jusqu'aux niveaux Master. On pourrait penser que ces éléments d' « inculcation d'habitus » d'entreprise⁶⁷ soient avant tout à destination des publics les plus jeunes, sortant du système scolaire, et les moins qualifiés, ayant peu d'expérience de l'entreprise. Or ce CFA donne à voir un contre-exemple de cours de conduite de soi à destination d'étudiants sur des hauts niveaux de qualification.

« En master, on a 7 heures d'un cours qui s'appelle "savoir-être". On leur dit de mettre une chemise, une cravate, de se couper les ongles, de ne pas se maquiller comme une voiture volée. On leur dit d'arriver 10 minutes en avance, de ne pas être sur son téléphone en réunion, de ne pas être sur sa montre connectée. Et en fait, on a une espèce de liste et on rajoute des trucs chaque année. L'année dernière, on a une fille qui a sucé son pouce en réunion. Donc, l'année prochaine, on dira qu'il ne faudra pas sucer son pouce en réunion. » (CFA Assurances)⁶⁸

On notera que – à l'exception de ce précédent exemple où les cours de « savoir-être » se tiennent pendant l'année scolaire –, les ateliers et temps d'échange évoqués ci-dessus sont réalisés bien avant l'année scolaire. Les candidats apprentis ou apprentis « admissibles » se rendent au CFA sur leur temps libre (par exemple le mercredi ou les vacances scolaires) ou pendant leur temps scolaire, au moyen d'une autorisation d'absence. La participation à ces moments est un élément de preuve de la motivation à s'engager, aux yeux des CFA.

1.4. Une aide pour chercher l'entreprise

Accompagner les jeunes dans leur recherche d'entreprise fait partie des missions des CFA. Ils peuvent inscrire des étudiants sans entreprise, un délai de 3 mois leur étant laissé pour trouver un employeur. Peu d'études portent sur ce travail d'intermédiation vers les employeurs, alors qu'il est central tant pour la sécurisation des parcours que d'un point de vue financier pour les centres. Les résultats de l'enquête Dares-Depp-Sies « Orientation vers l'apprentissage » menée sur l'année scolaire 2018 a montré toutefois que l'aide apportée par les CFA dans la recherche d'un employeur était insuffisante pour les jeunes sortant de classe de troisième : seuls 7 % d'entre eux déclaraient avoir été aidés par le CFA.⁶⁹

Le rôle des CFA se situe ici dans un entre-deux, entre d'un côté laisser aux étudiants faire la preuve de leur motivation et de leur autonomie en cherchant par eux-mêmes un employeur, et agir en tant qu'intermédiaire et placeur au sein d'un réseau préconstitué d'entreprises.⁷⁰

« On donne les moyens au jeune de trouver une entreprise, de savoir se vendre, de savoir démarcher pour trouver une entreprise. On ne trouve pas l'entreprise à la place du jeune. Cela fait partie de la formation : si on s'oriente vers les métiers de l'immobilier et que l'on n'est pas capable de faire du démarchage, alors il y a un problème ». (CFA Immo)

Au sein du CFA RH, après passage d'un examen d'admission, l'étudiant peut se trouver dans deux situations.

« Si l'étudiant a trouvé son contrat d'apprentissage, alors le montage administratif est fait par le service placement. Si l'étudiant n'a pas trouvé, on lui transmet des offres, il refait son CV avec le chargé de placement, mais on le laisse trouver par lui-même. C'est important pour des personnes qui vont travailler dans les RH » (CFA RH).

67 Mauger G., « Les politiques d'insertion. Une contribution paradoxale à la déstabilisation du marché du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*. Vol. 136-137, mars 2001.

68 Sur l'exemple en question cité à la fin de l'extrait, voir *supra* Partie 2.

69 Rapport public thématique La formation en alternance (ccomptes.fr)

70 Farvaque N. « Discriminations dans l'accès au stage : du ressenti des élèves à l'intervention des enseignants », *Formation emploi*, vol. 105, no. 1, 2009, pp. 21-36.

L'accompagnement des jeunes se fait donc en amont du contrat, sur la période précédant les grandes vacances, mais aussi à la rentrée de septembre. Cette préparation passe ici aussi par des ateliers collectifs et des temps plus individuels, par exemple des ateliers « CV », de « technique de recherche d'emploi », etc. Les séquences consacrées à la recherche d'emploi prennent place dans un ensemble constitué des précédentes séquences relatives au projet professionnel, à la connaissance de soi, aux soft skills, etc. Cet ensemble s'apparente de façon assez nette aux techniques issues de la sphère de l'insertion des jeunes insistant sur la dimension très individuelle de la recherche d'emploi⁷¹.

« En mai-juillet, on met en place une politique d'aide pour la recherche d'entreprises, via des ateliers de motivation, d'expression orale, comment s'habiller, comment être coiffé, des ateliers de relooking par exemple..., des ateliers Technique de recherche d'emploi qui sont encadrés par une structure partenaire de recrutement, qui est localisée juste à côté des bureaux du CFA. » (CFA Immo)

Les jeunes sont guidés dans leur recherche d'entreprise comme le sont les demandeurs d'emploi accompagnés par le service public de l'emploi : d'un côté, via un travail sur soi (son projet, son comportement, etc.), de l'autre via une mise en relation avec des offres d'emploi.

« Après le processus d'inscription et l'entretien d'admission, le dossier du jeune arrive avec son CV. Il va être accompagné de différentes façons : des ateliers de coaching CV, pitch présentation, sophrologie et gestion du stress... On envoie les candidatures aux entreprises partenaires du réseau via des commerciaux qui recensent les offres de poste. Le service placement fait les mariages. Chaque chargé de placement accompagne 200 ou 300 jeunes admissibles. » (CFA Marketing)

« Si le jeune a des difficultés pour trouver une entreprise, on diffuse les candidatures des apprentis auprès des entreprises partenaires entre septembre et décembre. Même si le principe est de ne pas trouver l'entreprise à la place du jeune, on se garde des plan B dans le cas où le jeune ne trouverait vraiment pas d'entreprise, avec des entreprises partenaires... » (CFA Immo)

Dans ce CFA comme dans les autres rencontrés, « arriver avec une entreprise » est un cas rare, minoritaire. Les élèves comptent sur le réseau du CFA. « La quasi-totalité des jeunes, 95 %, arrivent sans entreprise. C'est le cadet de leur souci dans la période de sélection [janvier – mai]. Ils ont le bac à préparer, Parcoursup à gérer... » (CFA Immo).

« J'ai la sensation que les étudiants étaient plus autonomes dans leur recherche d'entreprise avant. On leur survend du rêve dans des écoles concurrentes qui jouent sur le discours : "on va vous trouver une boîte", donc certains attendent que le truc tombe tout seul. » (CFA MBA)

Les CFA s'appuient alors sur leurs équipes de chargés de relations entreprises ou chargés de placement, qui réalisent un travail d'intermédiation avec les employeurs partenaires, ces derniers étant le plus souvent des entreprises qui ont déjà recouru à des apprentis dans le passé, ou bien prospectent auprès d'autres entreprises. Ces professionnels agissent parfois à la manière de coaches. Ils mettent en place des « job datings » où apprentis et entreprises se rencontrent. Ces rencontres en face-à-face ont en général un succès en réponse aux besoins de recrutement des entreprises et de l'expansion récente de l'apprentissage ces dernières années. Certains s'appuient sur des partenaires extérieures comme la Cité des métiers, où des ateliers sur la recherche d'emploi peuvent être suivis (CFA Consulaire).

Ces mois correspondant à la campagne de l'apprentissage représentent ainsi un temps fort de l'activité des CFA. Ils sont vitaux pour la réussite et le fonctionnement des CFA. Les différentes composantes évoquées ci-dessous ne sont pas nouvelles mais les acteurs y placent certainement une attention plus forte. « Notre équipe sourcing s'occupe des offres et des demandes. Il n'y a pas de nouveautés, cela se fait depuis 10 ans, mais on se professionnalise. (...) La campagne d'alternance est une grosse machine » (CFA Immo).

71 Castra D. L'insertion professionnelle des publics précaires. Presses Universitaires de France, 2003

En réalité, ces temps d'aide et d'accompagnement à la recherche d'entreprise ne sont pas inédits. Il faut les analyser dans le contexte de concurrence entre CFA pour « sourcer » les apprentis, particulièrement vive en Île-de-France comme l'ont souligné nombre d'interlocuteurs. Un CFA parle d'un « *jeu de chaises musicales : ils partent vers d'autres CFA du fait d'un nombre de possibilités énormes* » (CFA Consulaire).

Il y a un enjeu réel d'atteinte d'objectif de remplissage des formations avec des apprentis qui ont un employeur, « placés ». Ceci est complexe en raison de cette concurrence. « *On atteint les objectifs de remplissage des formations, ce qui est complexe. C'est le premier qui place qui a gagné. Cela ne garantit pas un placement de qualité, ce n'est toujours pas le rêve mais si je la place, elle me choisira moi, la relation est installée dès le départ* » (CFA MBA).

C'est donc dans ce contexte, que la qualité de ces actions et interventions peut jouer au final sur la prévention des ruptures. Plus la phase « amont », de préparation des candidats, d'intermédiation avec des entreprises, est qualitative, plus on peut penser que l'appariement entre un jeune et une entreprise est de qualité, ce qui permet de prévenir la rupture.

1.5. Des intermédiations avec les entreprises pour préparer le terrain d'apprentissage

L'intermédiation se veut également active avec les employeurs, au sens où elle peut essayer d'anticiper la relation voire agir sur les conditions de recrutement et d'intégration.⁷² Les CFA se dotent de pôles en charge de l'interface avec les entreprises dont les dénominations et les missions diffèrent d'un établissement à un autre. Il s'agit de chargés de relations entreprises, de chargés de placement, ou encore de développeurs ou chargés de suivis. Ces derniers ont une mission commerciale en développant le vivier d'entreprises partenaires susceptibles d'accueillir des futurs alternants. Leurs missions sont également qualitatives, afin de sécuriser les parcours en entreprise. En lien avec les équipes pédagogiques (responsables de filières, enseignants référents, etc.), ils ont ainsi une mission de vérifier, en amont du contrat mais aussi pendant sa réalisation, l'adéquation entre le poste proposé aux candidats et référentiel de formation. Par exemple le rôle du chargé de placement au sein du CFA MBA est de « négocier le contrat », « monter le contrat » en lien avec les services gestionnaires et administratifs, et « vérifier les missions par rapport aux postes soumis ».

Cela passe dans les cas de bonne pratique par une vérification en amont et sur place des conditions d'accueil de l'apprenti.

« L'offre de poste est qualifiée par le service placement et relayée aux pédagogues pour assurer l'adéquation de la candidature des jeunes avec la formation RH. Ils font tout un travail de vérification de mission par rapport à la mission même si le jeune arrive avec un patron. Ça permet d'éviter certaines ruptures et des déconvenues qui seraient liées à des missions inintéressantes ou complètement décalées. » (CFA Marketing)

Dans le CFA Tertiaire-digital, le développeur organise des visites en entreprise avec les nouvelles entreprises partenaires. La visite sur place lui permet de vérifier l'environnement de travail du futur apprenti et le contexte de l'apprentissage. Il peut également échanger avec la direction sur la nomination d'un maître d'apprentissage, l'adéquation entre les missions proposées et le référentiel de formation correspondant.

« Avec les nouvelles entreprises, on valide le terrain d'apprentissage : on fait une visite avant l'embauche. Il y a plusieurs "red flags" : au niveau de l'activité, si c'est un coin paumé, si le maître d'apprentissage a peu d'expérience (là c'est "orange flag"), on vérifie que l'apprenti ne sera pas une main d'œuvre gratuite à la suite de problèmes avec certaines entreprises... On peut penser que c'est une perte de temps à première vue d'avoir ces visites préalables mais finalement c'est un gain de temps. On a un rapport de confiance qui s'installe. L'école s'est engagée et est venue. On est identifié auprès de l'entreprise. » (Développeur, CFA Tertiaire Digital)

⁷² Delfini C., Demazière D., « Le traitement de l'offre d'emploi à l'ANPE : diversité des logiques d'intermédiation », *Travail et Emploi*, n° 81, pp. 27-40, 2000.

A un autre niveau, plus indirect car le CFA ne se déplace pas en entreprise, celui-ci va préparer les jeunes à bien communiquer avec l'employeur ou son tuteur en entreprise. Ceci revient cependant à déléguer la mission de vérification de l'adéquation du poste au jeune lui-même, sans intervention tierce qui peut avoir sa valeur de médiation.

« Les jeunes préfèrent généralement trouver [leur entreprise] par eux-mêmes donc on les laisse faire. Mais il est important de travailler sur comment le jeune et l'entreprise vont se rencontrer, identifier les référentiels, communiquer sur ce que le jeune va faire lors de l'entretien pour éviter les déceptions ou désillusion. La direction mène un travail avec les équipes pour préparer les jeunes, pour leur montrer l'importance de parler avec l'employeur des tâches qu'ils auront à faire, de parler de la formation, de sa progression... » (CFA Restauration)

On notera ici l'importance de ces actions « sur » le recrutement des entreprises. Les interventions évoquées précédemment avaient surtout pour but de parfaire la démarche de recherche d'emploi des apprentis ainsi que leur comportement. Ici il ne s'agit pas seulement de travailler sur l'« employabilité » des apprentis mais aussi sur ce que des auteurs ont dénommé « employeurabilité » c'est-à-dire la capacité des entreprises à recruter.⁷³ Les intermédiaires de l'emploi, en charge d'une fonction de placement, peuvent agir sur les paramètres de l'embauche et de la relation de travail.⁷⁴ Il convient d'agir sur certaines croyances erronées des employeurs ou de représentations (par exemple la recherche du fameux « mouton à cinq pattes »).

« Un sujet important est aussi la capacité de l'entreprise à recruter. Le CFA n'a aucun droit de procéder à la sélection, même s'il peut proposer une liste de candidats potentiels à l'entreprise. Certaines entreprises sont outillées et préparées au recrutement, d'autres comme les artisans sont démunies et ne savent pas comment s'y prendre. » (CFA Bâtiment)

« Certaines entreprises qui pensent que le CFA peut facilement changer le jeune [si celui-ci ne convient pas] » (CFA Tertiaire-digital)

Dans ces relations entre intermédiaires du travail et entreprises, la question est celle des marges de manœuvre des CFA : que peuvent faire les premiers, qui peut consister à remettre en cause des pratiques existantes ou des représentations ? Pour les intermédiaires de l'emploi, une marge de manœuvre consiste fréquemment à partir de l'offre pour la discuter et éventuellement la requalifier⁷⁵. La façon dont l'offre est rédigée ou pensée peut donner à voir des représentations erronées de l'apprentissage ou de la figure des apprentis : par exemple qu'il vaut mieux recruter sur des niveaux de qualification supérieure.

« On étudie la fiche de poste, on insiste sur le fait qu'un BTS peut faire l'affaire. On insiste sur le référentiel de la formation. On dit que ça ne sert à rien de mettre un master sur un poste à Bac +2. C'est une relation de confiance. Mais certaines entreprises sont butées. On essaye quand même, mais parfois la direction ne veut que du Bac +5... On envoie quand même parfois des jeunes, j'envoie le CV pour montrer la réalité du profil » (CFA Multigestion).

Cet exemple montre la possibilité de désajustements ultérieurs pouvant se produire, quand un ou une apprentie exerce des missions sous-qualifiées par rapport à son curriculum de formation. Ceci peut conduire à de la démotivation et au départ du poste.

Le CFA doit donc se dégager des marges de manœuvre pour essayer de discuter avec l'employeur, ce qui n'est pas forcément gage de succès. Tous les CFA ne sont pas en mesure d'aller négocier chaque offre avec l'employeur qui l'a déposée. « Aller creuser » le contenu de chaque offre, comme l'exprime l'extrait suivant, exige du temps et des moyens. De plus, le contexte est celui d'une possible course à l'attraction de candidats, pouvant donner lieu à de la surenchère entre recruteurs, comme indiqué précédemment.

73 Duclos L. « L'entrepreneur ne fait pas l'employeur : qu'est-ce qui définit l'employeurabilité ? » Métis – Correspondances Européennes du Travail, Juin, (6), 2007. Cf. aussi Ben Mezian, *op. cit.*

74 Fretel A., « Typologie des figures de l'intermédiation. Quelle relation à l'entreprise au-delà de l'impératif adressé aux opérateurs du SPE ? », *Document de travail*, n° 2, Ires, 2012.

75 Bureau M.-C., Marchal E., « Incertitudes et médiations au cœur du marché du travail », *Revue française de sociologie*, vol. 50, no 3, pp. 573-598, 2009 ; Farvaque, N. & Recoules, M. « Les emplois d'avenir : quels partenariats entre employeurs et missions locales pour quels parcours d'insertion des jeunes ? », *Travail et emploi*, 163, 105-132, 2020.

« Avant de signer la convention d'apprentissage, on a un job board. Donc, les entreprises nous envoient des offres d'alternance. Pour cette seule journée, pour aujourd'hui, on a reçu 26 offres de contrat. Le problème, c'est que dans ces offres, on a fait un premier tri, car pour les mettre sur le job board, on vérifie que ça correspond bien au niveau de nos élèves. Mais après, on n'est pas allé creuser. C'est-à-dire, on a mis les offres, mais si on creuse, on va trouver que la moitié sont mauvaises en termes de mission. Parce qu'en fait, les entreprises, elles sont fûtées aussi. Nos entreprises historiques d'assurance, elles savent ce qu'on prend et ce qu'on ne prend pas. Donc, elles vont mettre des choses, mais qui peuvent ne pas être vraies, au poste d'alternant. Et l'entreprise va lui dire, au début à l'apprenti, tu vas faire ça, ensuite, tu vas faire ça. Comme elles veulent attirer les jeunes, parce qu'il n'y a pas assez de jeunes, elles mettent des offres d'emploi. C'est le rêve. Elles mettent même les avantages...le CE exemple, il y a des entreprises qui mettent le flex office, télétravail plusieurs jours par semaine. »
(CFA Assurances)

2. Pendant le contrat : la mise en place de conditions favorables à la relation d'apprentissage

2.1. Les CFA en anticipation et médiation, le cas échéant, en cas de difficultés

A l'externe, la mise en place de visites en entreprise

Pour prévenir et anticiper les difficultés dans la relation entre le jeune et l'entreprise, la médiation du CFA est centrale. Les différents acteurs du CFA, tant les acteurs du placement que les responsables pédagogiques, ont des fonctions à ce niveau.

Un des principaux points d'appui d'une démarche de prévention est l'organisation de visites d'entreprise, complémentaires à celles éventuellement réalisées en amont de la signature du contrat pour bien qualifier le besoin de l'entreprise et la réponse du CFA (voir plus haut).

Ces rencontres entre le maître d'apprentissage et un responsable du centre de formation peuvent constituer des espaces propices d'échanges durant lesquels des problématiques émergent (comportement du jeune, environnement de l'entreprise, progression, relations de travail, modalités d'encadrement, etc.). La visite en entreprise constitue un socle dans la relation tripartite entre le jeune, son tuteur et son maître d'apprentissage. Là aussi les pratiques diffèrent d'un CFA à un autre et sont plus ou moins processées. Le nombre de visites – prévisionnel ou effectif – et ses modalités de mises en œuvre varient d'un CFA à un autre. L'organisation de ces visites représente un coût à intégrer dans le modèle économique des centres.

Certains CFA rencontrés (CFA Multi-gestion, CFA Tertiaire-digital) organisent des visites dans une logique préventive, une à deux fois par an selon les responsables rencontrés. Dans le CFA tertiaire digital, deux visites dites « obligatoires » sont organisées sur la première année du contrat : « c'est durant cette année-là que le risque de rupture est le plus élevé ». En principe, le jeune est visité pendant la période probatoire puis à la fin de l'année scolaire. Des appels téléphoniques peuvent être organisés pendant l'année en cas de difficulté. Ces CFA disent « dégager un temps supplémentaire » aux tuteurs en charge des suivis en entreprise, ce qui rend possible la réalisation de cette prescription.

« Le formateur qui fait du chargé de suivi, on lui compte des heures de face-à-face alors que dans beaucoup de CFA on dit au formateur de faire 15 visites par an mais sans que ce soit compté dans son temps. On donne 6 heures pour suivre le jeune en première année et 3 heures en deuxième année. Il s'agit d'heures payées en plus. Ça change tout car la visite qui est obligatoire est réellement faite. Si on dit que la visite est obligatoire mais qu'on n'offre pas de réels moyens, ça n'est pas fait ». (CFA Multigestion)

Au sein du CFA Coiffure-esthétique, comme dans les autres CFA, chaque promotion a un formateur référent. Ce référent a une demi-journée, tous les 15 jours, réservée pour le suivi des apprentis. Ce temps lui permet de se rendre dans les entreprises. Cependant, la visite sur place n'est pas obligatoire.

« Si c'est trop loin et qu'il n'y a pas de problème dans ce cas-là, la référente se contente d'un appel téléphonique. Je vais voir les jeunes en entreprise ou appeler les maîtres d'apprentissage en début d'année. On parle de la progression des jeunes, on crée un lien entre toutes ces personnes autour du jeune. Les employeurs sont contents de nous voir : ils veulent du lien... » (CFA Coiffure-digital)

Le CFA Assurances mobilise de son côté différents niveaux de prévention, qui permettent de faire des allers-retours précis entre les différents acteurs de la relation tripartite.

Diversité des temps d'échange et de prévention au CFA Assurances

« On a trois bilans de compétences par an, qui sont faits par le tuteur entreprise qui sont rendus à l'école, sur des compétences soft skills, pas sur les compétences techniques. Un pour chaque trimestre. L'école décortique, on met au courant le jeune, de ce qu'a pensé l'entreprise, de lui. Quand, par exemple, sur le bilan, il y a des choses à travailler, on fait un point avec l'entreprise, et on essaie de comprendre pourquoi ça ne marche pas, et comment on peut aider le jeune à travailler. On fait un point avec le jeune, enfin, on ne lui dit jamais "l'entreprise n'est pas contente de toi, sur ce niveau-là". On fait un point, on dit : "voilà, là, tu pourrais t'améliorer, etc.", puis on lui donne des billes. Donc, on a trois bilans de compétences.

On a deux réunions tuteurs entreprises et CFA par an, une en octobre et une en avril. Dans ces réunions tuteurs, on essaie de leur expliquer les objectifs de la formation, pour qu'ils mettent les missions plus en accord avec les objectifs de la formation.

On fait une visite entreprise par an.

Le jeune a un tuteur pédagogique, qui est un tuteur de l'école, qui échange avec le tuteur entreprise, trois fois par an

Au total, le maître d'apprentissage, on le voit presque tous les mois, dans un cadre différent, à chaque fois, soit sur une feuille qu'il doit remplir, soit dans une réunion, soit en one-to-one. Il nous voit pas mal ».

Ces visites en entreprises sont centrales pour faire émerger des difficultés dans le cadre d'une discussion tripartite. Elles servent aussi à imposer la présence du CFA comme un acteur à contacter en cas de problème, disponible. C'est l'idée de créer un « lien » qui a été exprimée dans un précédent extrait.

Dans les faits, ces visites sont parfois difficiles à organiser par manque de temps ou de moyens de la part du tuteur ou par éloignement géographique du lieu de l'apprentissage. Comme le dit une entreprise : *« Le suivi par le CFA est variable d'une entreprise à une autre. Pour certaines on va avoir une visite en entreprise, l'envoi de documents alors que d'autres on apprend des semaines après que l'étudiant ne va plus en cours » (Responsable du recrutement opérationnel, Entreprise dans le secteur de l'énergie).*

Le code du travail ou la certification Qualiopi ne fixe pas de nombre de visite minimum à effectuer par an. Dans les faits, des visites sont désormais remplacées par un appel téléphonique ou une visio qui ne permettent pas systématiquement pour le tuteur de déceler l'environnement de travail du jeune ou les signaux de la rupture.

« Quand c'est trop loin, je privilégie le téléphone » (CFA Coiffure-esthétique).

« Les visites se font plus via teams qu'avant » (CFA Marketing).

De plus, certains CFA n'organisent pas de visite par manque de moyens :

« La relation avec le tuteur, ce n'est pas dans mes fonctions mais j'essaie de trouver des solutions. J'essaie d'avoir la version tuteur et la version de l'étudiant. Je suis sollicitée par des tuteurs qui ne comprennent pas pourquoi ils ne sont pas appelés. Ils disent qu'il n'y a pas de suivi. Ils ne disent personne ne s'inquiète pour mon alternant mais on ne peut pas appeler 400 tuteurs. Ils doivent aller sur la plateforme » (CFA RH).

Ces éléments se basent, finalement, sur des pratiques volontaristes communiquées par les CFA rencontrées. Nous n'avons pas rencontré de centres sans démarche de suivi ou d'accompagnement des apprentis ; or c'est une réalité qui existe, même si elle échappe en partie à notre capacité d'analyse (encadré).

Une critique du suivi par les CFA

Un employeur revient de façon plus critique sur le suivi opéré par les CFA. Il estime que tous les CFA n'ont pas un process de recrutement des profils suffisamment de qualité. « Certains le font de façon très sérieuse, d'autres sont moins prudents et recrutent des gens avec des motivations moins solides. Certes il faut donner sa chance à tout le monde, mais si on prend quelqu'un pour des mauvaises raisons... »

Ce responsable est ainsi sévère sur le suivi fait par certains CFA qui peut s'avérer « très laxiste ».

« Nous on accompagne quatre alternants, on ne recrute pas dans une école particulière, ça dépend des candidatures des étudiants. Pour certains je ne connais pas les écoles. Elles ne m'ont jamais contacté. C'est inquiétant. Un seul CFA sur les quatre qui suivent mes alternants m'a fait une demande de remontées d'évaluation, à trois reprises dans l'année. Les autres c'est rien. J'ai certains jeunes que je souhaiterais peut-être recruter, j'essaie de joindre les chargés de relations entreprises mais ils ne nous répondent pas. On a d'un autre côté des relations avec des écoles qui font bien le boulot, ils travaillent sur la structuration. Mais toutes les écoles n'ont pas structuré leurs équipes »

Ce constat complète celui de nombreux CFA qui remettent en cause le suivi réalisé par des centres récemment créés dans le sillage de la réforme de 2018. Cette critique peut parfois être faite sur le mode du repoussoir, pour valoriser les pratiques des CFA historiques davantage structurés. Cela va toutefois dans le sens de cet employeur, en insistant sur du recrutement très large, sans véritable contrôle, avant tout à des fins quantitatives, ainsi que sur une absence de suivi. Le CFA Banque évoque des « officines » qui mettent en œuvre des démarches de « séduction pédagogique », des « CFA sans matière et substance, séduisants pour la population jeune, (...) de belles écoles pour qui l'alternance est un revenu additionnel. » Cela avait été pointé dans le rapport de l'Assemblée nationale sur l'enseignement privé lucratif, cité ci-dessus, dénonçant les méthodes agressives de recrutement visant notamment des jeunes issus des classes populaires « réceptifs et moins bien armés pour s'orienter ».

L'émergence de nouveaux CFA interroge les acteurs sur la qualité du suivi des apprentis et la capacité à entrer en relation avec l'écosystème. Ce point a été fortement souligné dans les entretiens avec des acteurs institutionnels.

« On n'est plus dans le même système que celui qui précédait la réforme (avec un grand pilotage de la région). Aujourd'hui c'est un marché libre et concurrentiel avec un mode de financement revu. Cela amène les organismes de formation à changer leurs stratégies financières et commerciales : les entités se disputent les jeunes. » (DRIETS)

Selon certains interlocuteurs, ces CFA sont moins armés en termes d'accompagnement à l'apprentissage. Plusieurs acteurs opposent les anciens CFA qui « ont une culture de l'apprentissage » aux CFA plus récents qui ont pour certains une politique du chiffre et avec qui il est plus difficile d'avoir des contacts.

« Les CFA historiques dans l'accompagnement des jeunes depuis longtemps ont conscience de la levée des freins périphériques ou d'orienter les apprentis vers des structures complémentaires ». (ANAF)

« Le type de prospection n'est pas la même pour un CFA historique et un CFA plus jeune. La façon d'aborder le dispositif est plus complète pour les historiques. »

« L'Inspection du travail observe des dérives, des arrangements, un manque de médiation avec les entreprises » (DRIEETS)

En interne, un travail sur le sentiment d'appartenance et le repérage des « signaux faibles » au sein de la formation

Les équipes internes au CFA (professeurs, tuteurs ou référents, autres acteurs du placement ou du suivi) tiennent également leur rôle de prévention et d'anticipation en étant attentif à toute problématique émergente. Une expression revenue à plusieurs reprises est celle de créer un sentiment d'appartenance. Le travail sur la cohésion au sein du CFA permet de créer des liens et d'assurer une vigilance sur des apprentis qui seraient en difficulté. Certains CFA favorisent la création d'instances qui visent à favoriser les échanges entre jeunes mais aussi entre les jeunes et leur référent/formateur. L'objectif est de créer un espace « rassurant » dans lequel les jeunes n'ont pas peur d'exprimer leurs difficultés et leurs craintes. Le CFA tertiaire digital a mis en place des « ateliers brise-glace » : l'objectif de ces ateliers est de créer une cohésion de groupe et que l'interconnaissance entre les apprentis facilite les échanges et le signalement de difficultés éventuels. On retrouve également ce même procédé sous une appellation différente au sein du CFA Bâtiment. Cette heure permet aux apprentis d'échanger sur leur vécu et les situations rencontrées en entreprise. Les apprentis sont invités à remplir un questionnaire d'une quinzaine de questions qui est ensuite analysé et permet au jeune qui rencontre une difficulté d'être repéré et de déclencher un rendez-vous entre le référent et le jeune concerné. Des sorties visant à favoriser la cohésion sont également organisées à au sein du CFA Marketing

Dans le CFA Restauration, trois médiateurs internes interviennent sur les sujets liés au comportement (absentéisme, discipline, relation avec l'entreprise...). Ils se sont réparti les classes. Ils interviennent sur les sujets de discipline, d'absentéisme, tout problème dans la relation entreprise (ils font alors le lien avec le responsable entreprise dans ce cas). Ces postes ont été pérennisés. Ils jouent un rôle d'alerte. Au sein du CFA Marketing, les « entretiens de progrès » avant la fin du premier trimestre entre le responsable de formation et le jeune, servent à repérer ces difficultés éventuelles.

Plusieurs acteurs ont évoqué ces missions dans une logique de prévention du décrochage, par exemple quand ils constatent des absences en hausse, des baisses de notes, ou tout autre problème.

« En prévention, quand il y a beaucoup d'absence, l'UFA les remonte et alerte le central au niveau. En général, un premier point est fait avec le professeur coordonnateur pour comprendre pourquoi, aider. Si ça ne fonctionne pas, le jeune est reçu par le directeur ou son adjointe pour comprendre si c'est un problème perso qui joue, s'il y a démotivation ou une difficulté en entreprise. On met ensuite en place un suivi un peu plus cadré pour faire attention à ce jeune-là, pour l'orienter. Dans ce cas, on a plus de possibilités si le jeune a dit des choses ». (CFA Consulaire)

Il s'agit en somme de donner la possibilité au jeune de s'exprimer, dans ces espaces de dialogue. Or, rien n'est moins évident que de susciter la parole des jeunes, même en cas de problème. Il faut qu'ils « di[sent] des choses » ; or le constat partagé par ce CFA et d'autres est que les jeunes ne vont pas aisément alerter leurs responsables au centre.

« On a du mal à comprendre pourquoi les jeunes n'alertent pas. En réunion au début d'année, on indique certains éléments comme le fait que s'ils ne sont pas payés, les jeunes doivent alerter le CFA pour qu'ils puissent intervenir. C'est peut-être une difficulté liée au fait qu'ils ne nous voient pas au CFA [il s'agit d'un CFA hors les murs, les jeunes sont en contact avec des enseignants dans des lycées/UFA]. J'ai l'impression que les apprentis minimisent leur rôle : « je suis apprenti, donc c'est normal ». Le jeune a peur par exemple. On a eu un cas où le jeune avait peur de perdre son contrat, dans un domaine spécifique et rare, donc

il n'était pas payé mais il ne disait rien. Le CFA est intervenu, l'entreprise touchait les aides. Mais on est arrivé très tardivement et on a dû intervenir plusieurs fois, en faisant croire que c'était un contrôle de routine et pas une alerte du jeune. On a des jeunes qui ont peur et qui pensent qu'ils n'ont pas la légitimité de dire qu'on leur parle mal ou qu'ils ne sont pas payés. Selon le niveau de qualif, l'âge joue aussi sur la capacité à questionner. La maturité n'est pas la même. On n'a pas de module droit du travail, les droits et devoirs sont indiqués le jour de la rentrée, il existe un guide mais très certainement qu'ils partent avec peut-être beaucoup d'infos. » (CFA Consulaire)

« Nous, on n'arrête pas de leur dire qu'il faut venir nous parler des problèmes quand les problèmes sont petits, pour que les problèmes ne deviennent pas grands et qu'on n'arrive plus à les gérer. On apprend par l'entreprise qu'il y a une rupture. L'entreprise nous envoie le document signé des deux parties, on doit le signer. Non, on apprend par l'entreprise, ça arrive aussi. » (CFA Assurances)

La prévention des ruptures de contrat d'apprentissage a ainsi lieu tout au long de l'année scolaire. Certains CFA mettent notamment l'accent sur le déroulé de la formation pédagogique afin de repérer les « signaux faibles », une expression qui est revenue à plusieurs reprises, notamment au sujet de l'absentéisme. Outre la surveillance interrelationnelle au quotidien, des outils plus techniques peuvent être mobilisés.

Au sein du CFA Banque, un travail autour de l'intelligence artificielle et des statistiques prédictives (ou « learnings analytics ») a été réalisé. Il s'agit du calcul d'un indicateur de décrochage qui peut avoir une visée prédictive du risque de décrochage, à travers différents critères observables sur le Moodle de l'étudiant. L'étudiant valide ses acquis et ses compétences après chaque module de cours. L'objectif pour le CFA est de mettre en place un parcours d'accompagnement individualisé en fonction des résultats de l'étudiant à ces tests par un système de points rouges ou de points verts. Les data de fréquentation de ce moodle sont également suivis pour détecter les signes d'absentéisme et les risques de décrochage. Le projet est co-financé sur fonds propres et l'Opco ATLAS.

Cette prévention des risques passe aussi par une vigilance accrue de jeunes avec des profils dits fragiles. Un CFA explique avoir élargi son scope de recrutement (c'était d'ailleurs un des objectifs des Prépas apprentissage citées précédemment). Cela conduit à l'entrée de jeune pouvant avoir des fragilités.

« Maintenant, on a aussi les élèves qu'on appelle, nous, des élèves avec des points de vigilance, des élèves où, lors du recrutement, parce qu'on leur fait passer un entretien de recrutement, on a pu déceler soit une fragilité de comportement. Ceux-là, on leur fait un suivi très particulier. On est très vigilants, on va, par exemple, on va faire plus de points avec le tuteur (...) Parce qu'on travaille avec des associations de quartier pour recruter des jeunes dans certains quartiers. Et donc, ceux-là, ils ont encore moins les codes sociaux que les autres. Donc, on fait très attention à ce que ça se passe bien, alors, pour notre relation entreprise aussi. Oui. Parce qu'on veut que ça se passe bien, mais aussi parce qu'on est allé les chercher sans forcément qu'ils aient voulu venir chercher. Chez nous, on les a convaincus, donc on a envie que ça marche » (CFA Assurances)

Le développement d'un sentiment d'appartenance, également au sein des entreprises, dans une visée de fidélisation

Le développement d'un sentiment d'appartenance est également travaillé par certaines grandes entreprises qui investissent des moyens dans des processus d'intégration qui s'étale tout au long de l'année et qui est à la main d'une personne dédiée.

Dans une grande entreprise du secteur de la chimie, un parcours d'intégration de l'alternant a été mis en place. Chaque mois, les alternants des différents sites sont conviés à des webinaires visant des thèmes variés : le fonctionnement de l'entreprise, la cohésion de groupe, un atelier animé par le service des ressources humaines visant à préparer l'après-alternance. Il s'agit de préparer le jeune à l'après. Enfin, un dernier atelier concerne le retour d'expérience.

Nous retrouvons un fonctionnement similaire dans cette entreprise du secteur du commerce qui a créé « une communauté des alternants ».

À travers cette politique d'intégration des alternants, ces grandes entreprises visent la constitution d'un vivier d'alternants prêts à l'embauche au terme de leur contrat. Les entreprises mettent l'accent sur la qualité de l'accompagnement ou encore les évolutions professionnelles possibles au sein du groupe dans le but entre autres, de pourvoir des secteurs en tension.

2.2. Le rôle du maître d'apprentissage en entreprise et l'importance de la qualité de la relation avec lui

Préparer le ou la maître d'apprentissage à ses missions

Les précédents paragraphes ont insisté sur le rôle du CFA en amont de la signature du contrat, pour préparer les apprentis et les placer sur un poste adapté, et pendant la relation d'apprentissage, en assurant un lien et une médiation en cas de problème.

Si le rôle du CFA est donc central, il faut aussi insister sur le rôle de l'entreprise dans la prévention des ruptures notamment à travers l'édiction de conditions favorables pour le maître d'apprentissage (MA). L'employeur doit désigner un ou une MA, qui doit posséder des compétences professionnelles mais aussi des qualités pédagogiques. Celui-ci a plusieurs rôles et missions. Il ou elle assure la formation pratique de l'apprenti et l'accompagne vers l'obtention de son diplôme. Il ou elle forme l'apprenti sur son temps de travail, se rend disponible pour répondre aux questions de l'apprenti et s'assurer de son intégration. Le MA s'informe de son parcours au sein du CFA et de ses résultats, il consacre du temps aux relations avec le CFA. Le MA n'est pas le seul responsable de l'apprenti dans l'entreprise et l'employeur conserve toutes ses responsabilités et devoirs notamment en matière de santé-sécurité. Si l'apprenti est en situation de handicap, l'employeur peut être accompagné pour mettre en place des solutions adaptées. Cependant, la fonction et le rôle du maître d'apprentissage ne sont pas toujours bien connus des employeurs.

« Avec les nouvelles entreprises apparues depuis la loi et les mesures « 1 jeune, 1 solution », il est difficile d'organiser l'intervention du tuteur d'entreprise. Ces entreprises ne connaissent pas ce qui est attendu de ce rôle de tuteur. Il est donc nécessaire de les accompagner spécifiquement pour leur expliquer cette fonction » (CFA Bâtiment).

Le rôle du MA a été pointé dans différents travaux déjà cités portant sur la prévention des ruptures. Des entretiens réalisés pour la présente étude confirment que la qualité de l'apprenance en entreprise dépend de la qualité du tuteur et du tutorat.

« Quand on me dit qu'est-ce qui est mieux ? L'entreprise GAN ou AXA ? Je leur dis ce n'est pas une question d'entreprise, c'est une question de tuteur. La clé, ça reste le tuteur, en réalité, parce que c'est lui qui va mettre en place le poste, les conditions de travail, les missions, qui va accompagner dans la difficulté, qui va aussi aménager lors des examens, parce qu'ils sont en formation, ces jeunes. Et c'est le tuteur, la clé, ce n'est pas l'entreprise ». (CFA Assurances)

Ce centre de formation revient sur certaines conditions qui peuvent être rappelées, pour assurer une bonne relation tant pour le jeune que le maître d'apprentissage (encadré ci-dessous).

Quelques conditions relatives au rôle du maître d'apprentissage selon le CFA Assurances

« D'abord, ne pas donner d'alternant à un tuteur qui n'en a pas demandé. Ça, c'est un point très, très, très important. Il y a beaucoup de tuteurs qui voient arriver des alternants. Tiens, je te donne un alternant. Il n'a rien demandé, le tuteur. On donne au tuteur un alternant. On explique au tuteur que, comme il a un alternant, il doit être présent sur site trois jours par semaine, alors qu'il avait droit à quatre jours de télétravail. Il n'a rien demandé, le tuteur. Il ne faut pas lui donner d'alternant.

Le recrutement de l'alternant doit se faire par le tuteur. Parce que dans beaucoup d'entreprises, les recrutements se font par les RH. Oui. Et pas par les tuteurs eux-

mêmes. On va dire, "ça ne matche" pas entre les deux. Il faut absolument qu'il y ait un lien tuteur-alternant avant le recrutement.

Le tuteur doit être accompagné par les RH. On ne peut pas recruter et déléguer. Quand un tuteur indique au RH : "je veux rompre", souvent, le RH remplit le document et valide. Il n'essaie pas de... Si ce n'est pas nous qui demandons : "est-ce que ça peut être dans un autre service ?", le RH, pour lui, c'est terminé. Les RH vont faire les documents. Donc, il faut vraiment l'accompagner ».

Une bonne pratique est, pour ce CFA, d'inciter les anciens de l'école à devenir MA. « On fait un vrai travail pour pousser nos diplômés avec qui on reste en contact, pour qu'ils deviennent tuteurs au bout de 2-3 ans, et qu'ils prennent un alternant de chez nous, parce qu'eux sont passés par là et savent ce que c'est qu'être alternant. Quand un ancien alternant prend un alternant, ça marche très bien, il n'y a pas de problème » (CFA Assurances).

La formation des MA, sujet parfois sensible, a été peu évoquée dans les entretiens. L'enjeu comme il a pu être entendu est d'avoir des MA au clair sur leur mission, en capacité et volontaires pour l'exécuter. La formation est une dimension de cette capacité mais « n'est pas la panacée », « c'est le rapport humain » qui compte avant tout (CFA Assurances). Un autre CFA (Immo) plaide pour une formation obligatoire des MA ; si ceci est relayé par son Opcv, en revanche cela trouve peu d'écho dans les entreprises et chez les MA eux-mêmes. « Ils ont la prétention de ne pas avoir besoin de se former. Ils ont le savoir. Mais un bon professionnel n'est pas pour autant un bon pédagogue, l'absence de formation du MA peut être parfois un facteur qui fragilise le contrat d'apprentissage » (CFA Immo).

Des grandes entreprises cherchent à guider la mission des maîtres d'apprentissage

Certaines des grandes entreprises rencontrées investissent le champ de la formation des MA ou tuteurs en entreprise. Chez [entreprise du secteur du commerce], un guide d'accompagnement a été produit à destination des managers et des alternants. Ce guide donne des clés sur la manière de communiquer avec « un apprenant ». Il outille l'apprenant sur la manière de demander à son manager des « feedbacks ».

Chez [entreprise dans le secteur de la chimie], un « parcours tuteur » a été mis en place. Il est construit en 5 grands modules sur des thèmes diversifiés tels que « réussir l'entretien individuel », « handicap et emploi », « donner un feedback ». Une prestataire externe et les gestionnaires de carrière de l'entreprise assurent cette formation. Afin de s'assurer que chaque tuteur quel que soit son poste puisse suivre la formation, des plages horaires ont été dégagées en conséquence.

Chez [entreprise dans le secteur de l'énergie], une journée de formation a également été mise en place visant à travailler la posture de manager d'un alternant.

Au-delà des qualités propres au MA lui-même ou elle-même, et à la qualité de l'organisation de ses missions dans son entreprise (ce qui suppose un cadre clair, des moyens comme de la formation ou du temps pour le faire, des relations de travail facilitantes entre le MA et sa hiérarchie), la qualité de la relation entre le MA et le CFA est également en jeu. Cela passe par des visites en entreprise, au début et pendant la relation, ainsi que la mise en place d'outils permettant les échanges. C'est par exemple le cas du « livret électronique de l'apprenant » en place dans plusieurs CFA, qui est complété par l'école et l'entreprise. Cela assure une trace écrite du suivi.

Un autre exemple intéressant est celui du CFA Restauration qui a mis en place des webinaires à destination des maîtres d'apprentissage en collaboration avec l'OPCO AKTO. Ce webinaire a lieu sur deux jours. Il vise à présenter la réglementation de l'apprentissage, les outils de suivis, des conseils pour accompagner un alternant. Dans les faits cependant, peu de maîtres de stage participent à ces temps.

Gérer le lien avec l'entreprise et notamment le respect du référentiel de formation

Comme cela a été vu dans la Partie 2, des problèmes peuvent être liés à des décalages entre les tâches demandées à l'apprenti et le référentiel de formation. Cela peut être dû à des attentes non ajustées à la réalité de la formation, par exemple une entreprise qui attend la possession préalable de certaines compétences alors que celles-ci sont un objet de la formation en cours. Ces difficultés peuvent émerger dans le cours de la relation, il est parfois difficile de les anticiper en amont. Pour cela, les CFA cherchent à améliorer la communication entre le CFA et l'entreprise au sujet du contenu pédagogique. Le CFA Tertiaire-digital a mis en place une fiche d'activité par formation. Cette fiche est transmise aux employeurs au moment de la signature du contrat. Il s'agit d'un référentiel de compétences « vulgarisé » indiquant quelles sont les compétences pour obtenir le diplôme. Le CFA Immo note que la progression pédagogique en CFA et progression pédagogique des missions en entreprise et donc des compétences à mobiliser dans l'entreprise n'ont pas forcément la même temporalité. Il insiste donc, lui aussi, sur l'information claire à transmettre par ses soins aux entreprises sur l'enchaînement des cours en CFA et leur thématique. Les entreprises savent donc ce qui sera appris et à quel moment du cursus de formation en CFA. Cet outil d'information reste cependant théorique, puisque le CFA constate que « cela ne colle pas toujours avec les missions qui seront à effectuer dans l'entreprise ».

Améliorer la communication

La communication et l'intercompréhension entre le tuteur en entreprise et le ou les apprentis peut également être un facteur problématique, comme cela a été vu en partie 2. De nombreux points de tension ont été évoqués, tenant tant à des dimensions générales ou interculturelles (les adultes/la supposée génération Z) qu'à des points très particuliers et locaux (une mésentente sur un point très précis).

« La rupture peut venir d'un manque d'articulation entre deux mondes qui ne se parlent pas du tout » (Conseil régional).

Les différents éléments cités jusqu'à présent peuvent permettre de prévenir ces risques d'incompréhension, que ce soit en préparant bien les jeunes aux codes de l'entreprise mais aussi en préparant bien les responsables dans les entreprises à l'accueil d'un apprenti. Une organisation qui n'est pas bien préparée à l'arrivée d'un ou une débutante peut être amenée à faire d'un « petit » problème un problème qui devient important, pour reprendre des propos cités plus haut. Des incompréhensions quant au référentiel de compétences, également, peuvent conduire à des difficultés relationnelles. Tout plaide donc pour une amélioration de la communication entre les différents acteurs de la relation tripartite et, au sein de l'entreprise, pour des espaces d'échange permettant de faire remonter d'éventuelles difficultés.

Un simulateur en expérimentation pour faciliter les échanges entre maître d'apprentissage et apprenti

Pour faciliter cette relation et favoriser les échanges, le groupe d'enseignement privé auquel appartiennent deux CFA de notre échantillon a créé un outil numérique. Il s'agit d'un « simulateur », sous la forme d'un logiciel ludique, accessible aux maîtres d'apprentissage et aux apprentis. Ce simulateur a été construit sur la base d'une enquête auprès de différents acteurs, répertoriant des situations-problème dans les relations entre les deux parties. Le parti pris est que les ruptures sont basées sur des incompréhensions. « On essaye de reproduire ce type d'incompréhensions » (concepteurs de la plateforme). La plateforme simule donc des situations de la vie d'entreprise, à partir d'un binôme fictif MA-apprenti. Le jeu invite les parties à indiquer quelle serait leur réaction ou la réaction qu'ils attendent de l'autre partie, dans telle ou telle situation. Par exemple, si l'apprenti ne sait pas exactement à quelle heure arriver, quelle est la réaction du MA et celle de l'apprenti. Le simulateur est conçu comme un outil facilitant l'échange : après avoir répondu aux questions, le MA et l'apprenti échangent sur leurs réactions respectives. Le protocole reste cependant exigeant, puisque le maître d'apprentissage et l'apprenti doivent être présents, côte à côte, et disposer d'un temps devant eux pour cet échange. Le simulateur est censé être utilisé une fois par mois, avec à chaque reprise une progression dans les thèmes abordés. Un des premiers échanges a une fonction de connaissance personnelle, par exemple sur les goûts de chacun. Les échanges ultérieurs peuvent porter sur les situations-problèmes.

Cela suppose donc une organisation déjà préalable favorable à la communication entre les deux et il n'est pas sûr que cet outil technique corrige, de façon mécanique, une impréparation de la fonction apprenante de l'entreprise (par exemple par manque de temps du tuteur).

2.3. Prendre en compte les freins périphériques dans la prévention des ruptures

La mise en place de référent handicap

La progression de l'accès à l'apprentissage a bénéficié aux personnes en situation de handicap passant de 6 400 personnes en situation de handicap en contrat d'apprentissage en 2020 à 9 000 en 2021, au niveau national⁷⁶. Pour autant, le taux de personnes en situation de handicap en contrat d'apprentissage reste bas. Elles ne représentent que 1,3 % des contrats à l'échelle nationale et une part inférieure à 1 % en IDF en 2023. Ces taux relativement bas s'expliquent par le difficile accès à l'apprentissage de ces publics. Le taux de rupture, pour ce public, est quant à lui, comparable à celui de l'ensemble des contrats d'apprentissage. Ceci est à lire cependant en tenant compte du fait que de nombreux jeunes travailleurs handicapés n'ont pas eu accès à un premier contrat d'apprentissage, ce qui explique que les ruptures ne portent que sur une petite fraction d'entre eux. Cependant, comme indiqué en partie 2, la mauvaise prise en compte du handicap dans l'entreprise ou la mauvaise préparation des acteurs peuvent être des facteurs de rupture.

Les organismes de formation ont une obligation de tenir compte des contraintes particulières des personnes en situation de handicap ou présentant un trouble de santé invalidant, en adaptant les formations dispensées. Depuis 2020, les CFA doivent nommer un référent handicap. Leur mission est d'évaluer les besoins de l'apprenti et d'organiser l'accompagnement et la compensation du handicap (par des aides techniques ou humaines, l'aménagement de l'emploi du temps, etc.). Le référent handicap travaille en coordination avec les différents acteurs du champ du handicap et de l'insertion professionnelle des personnes handicapées, les équipes pédagogiques et les services administratifs du CFA. Les référents handicap n'ont pas été systématiquement rencontrés dans les différents CFA.

Au sein du CFA Restauration par exemple, une référente handicap accompagne les jeunes travailleurs handicapés et fait le lien avec les entreprises. Une « passerelle handicap » a été mise en place : il s'agit d'un sas en amont pour les jeunes avec des troubles psychiques. La référente va vers des centres spécialisés (IME, ITEP) pour proposer l'entrée dans le CFA. En amont de l'intégration dans le CFA, des actions sont proposées à ces jeunes. Ils sont ensuite mis en contact avec des entreprises, plutôt des grands groupes, qui ont une politique volontariste d'embauche de personnes handicapées. Nous avons rencontré Alexis (voir son portrait plus haut), qui a été épaulé par cette référente handicap ; cependant malgré cet accompagnement individualisé son parcours a été émaillé de ruptures avec des employeurs.

Le CFA Marketing dispose d'une cellule Handicap avec trois psychologues du travail. Elle n'est pas destinée qu'aux étudiants handicapés ou reconnus comme tels. La cellule d'écoute peut recevoir des candidats dans un moment où ça ne va pas trop bien, en stress. Pour les jeunes en situation de handicap, ils peuvent être amenés à les accompagner sur une adaptation de poste en entreprise. Pour un des responsables, cette cellule « *contribue à la prévention des ruptures quand certains évènements familiaux ou personnels peuvent tomber au pire moment et déstabiliser le jeune* ».

Au sein du CFA Coiffure-Esthétique, la référente handicap intervient dès le recrutement. Elle transmet un questionnaire pour aménagement à l'examen, examine si besoin les demandes de reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH) ; elle prodigue des conseils aux entreprises et réalise des adaptations avec elles. Une difficulté repérée par elle est le refus de nombreux jeunes d'informer l'employeur de leur statut. Son travail vise donc à faire prendre conscience de l'avantage à demander et signaler la reconnaissance. Pour elles, les ruptures vont davantage être dus à des cas où le jeune cache son handicap. Ce type de situation avait déjà été évoqué précédemment dans la partie 2. Il y a donc un enjeu à donner les moyens à ces référents handicap pour qu'ils communiquent sur les avantages d'une RQTH, même si cette situation représente un cap parfois non anticipé et bouleversant pour certains jeunes et leur famille.

Une difficulté complémentaire est aussi de repérer les cas potentiellement concernés. Au sein du CFA Bâtiment, un chargé de suivi est également référent handicap du CFA. Il constate que la moitié des apprentis en première année CAP travaux publics sont atteints d'un trouble quelconque, qu'il s'agit d'accompagner, par des méthodes pédagogiques particulières, ou par des transferts de compétences et de savoirs vers les entreprises utilisatrices, quand elles sont sensibles à ces questions.

76 https://www.agefiph.fr/sites/default/files/medias/fichiers/2022-09/Agefiph_Etude_Alternance-Handicap_202209.pdf

La difficulté – pas propre à cette mission sur l'apprentissage – est de sensibiliser les entreprises pouvant tenir des propos désobligeants sur certains jeunes – mais parfois aussi en raison d'un handicap qui est tu ou caché.⁷⁷

La prise en compte des problèmes sociaux et psychologiques des étudiants

Depuis la crise du Covid, les CFA mettent en avant la dégradation de l'état de santé mentale de leurs étudiants (isolés, précaires, avec des problématiques familiales importantes) notamment. De plus, a été citée à plusieurs reprises la problématique de la précarité sociale de certains étudiants.

Pour répondre à ces problèmes, plusieurs solutions ont été développées. Des dispositifs d'accompagnement social ou psychologique ont été mis en place sur les fonds propres des CFA (Multigestion, Coiffure-esthétique, RH, Marketing)). Il peut s'agir de plateformes téléphoniques ouvertes 24/24), de possibilités de rendez-vous en physique ou de groupes de parole (Atelier care chez CFA Tertiaire-digital) La cellule Handicap du CFA Marketing a été présentée ci-dessus avec la présence de psychologues du travail offrant une écoute aux apprentis.

Ces dispositifs n'ont pas systématiquement été pensés pour prévenir les ruptures. Cependant à l'usage, ils sont identifiés comme des leviers d'actions pour identifier les signaux faibles qui conduisent à la rupture.

3. Accompagner les ruptures quand elles se produisent

Des ruptures se produisent malgré ces différentes interventions. Certaines sont inéluctables ; d'autres en revanche font parfois l'effet d'une surprise car il n'y avait pas de signes avant-coureurs. Certains types de ruptures peuvent ainsi être jugées plus difficiles à contrecarrer : les ruptures « administratives » liées à l'obtention du diplôme ; les ruptures liées aux aléas de la vie économique des entreprises ou des incidents de parcours des jeunes (comme des raisons de santé) ; des ruptures parce que le jeune trouve une opportunité d'emploi ou un contrat d'apprentissage plus intéressant ; des ruptures pour comportement déplacé (cas de vol, harcèlement...). Les cas de mésentente entre jeune et employeur sont parfois difficiles à solutionner.

3.1. Essayer de replacer les jeunes

Des interventions pour garder un lien avec les jeunes et les aider à retrouver une entreprise

En cas de rupture, les CFA doivent permettre aux apprentis la poursuite de leur formation pendant six mois tout en les accompagnant dans la recherche d'un nouvel employeur, en lien avec le service public de l'emploi. Les apprentis en rupture de contrat sont affiliés à un régime de sécurité sociale et peuvent bénéficier d'une rémunération.

Cette obligation est plus ou moins difficile à tenir en fonction de la temporalité de la rupture. Comme cela a été vu en Partie 2, les ruptures établies en début de contrat (en période probatoire) laissent le temps pour chercher un « remplacement » – pour reprendre le terme fréquemment utilisé. En revanche retrouver un contrat en milieu d'année est très complexe et d'ailleurs les efforts déployés à ce moment restent souvent limités, pour les CFA. Utilisant la période de 6 mois, ils attendent véritablement l'entrée dans la campagne d'alternance et les démarches de prospection d'entreprises, qui vont se faire à partir du printemps.

« Sur la temporalité de la rupture, c'est en effet plus complexe quand il y a une rupture au milieu de l'année car la campagne d'alternance pour l'année suivante a commencé. Il faut que le jeune soit reclassable. Ce n'est pas simple de recaser. » (CFA Banque)

« La majorité arrive à être replacée mais parfois c'est une question de temporalité. Le remplacement peut être plus complexe à partir de mars, une entreprise va réfléchir à recruter plutôt en septembre. » (CFA Tertiaire-digital)

« Maintenant, quand ils ont une rupture en janvier, c'est mort. Même nous, on leur dit, ça va être très compliqué de trouver. Donc, à ce moment-là, on leur dit, on vous garde votre réinscription en septembre. Allez faire un CDD ailleurs et vous revenez, vous cherchez pour l'année suivante. Parce qu'il y a une réalité, c'est

⁷⁷ Le référent cite l'exemple d'une entreprise pouvant prendre à partie un jeune : « ce jeune, il ne comprend strictement rien à ce qu'on lui dit ! »

que sur le marché de l'alternance, il y a une période. On ne trouve pas de contrat au mois d'avril. Donc, c'est compliqué s'ils ont une rupture au mois de janvier ».
(CFA Assurances)

Certains CFA tentent la médiation auprès de l'entreprise, parfois sur un autre poste, mais ces interventions semblent parfois difficiles étant donné les velléités de départ des jeunes ou bien quand l'expérience s'est mal passée pour l'employeur.

« Notre priorité est au remplacement dans l'entreprise sur un autre poste. Quand quelqu'un nous parle de rupture, que ce soit l'entreprise ou le jeune, on essaye de faire de la médiation. C'est peut-être une incompréhension, on essaye d'expliquer les choses au jeune, d'aller voir le tuteur, on fait une visite, on va voir le N+1 du tuteur, on voit les RH, on essaye vraiment. Et la première chose est toujours de repositionner le jeune dans l'entreprise dans un autre service avant de passer à la rupture. Parce que ça peut être trop de changements pour le jeune, parce qu'administrativement, c'est lourd à gérer aussi, enfin, les ruptures, ce n'est pas ce qu'il y a de plus simple. Donc, on essaye vraiment de faire de la médiation. Parfois, on n'y arrive pas. Parfois, les entreprises ne sont pas forcément conciliantes aussi. » (CFA Assurances)

Ce sont les mêmes équipes qui gèrent les apprentis en rupture que celles qui gèrent la prospection et le réseau d'entreprises (selon les dénominations, les équipes en charge des relations entreprises : développeurs, chargés de placement ; ainsi que les équipes enseignantes). Dans le CFA Tertiaire digital, les jeunes sont gardés dans une dynamique tout au long de leurs recherches d'une nouvelle alternance. Ils sont accompagnés par le chargé de placement qui s'occupe des différents ateliers à destination des apprentis admissibles ou néo-apprentis (ateliers CV, technique de recherche d'emploi, etc.). Le jeune rupturant continue de suivre les cours ; par ailleurs il ou elle est invitée à suivre ces séquences. L'objectif de cet atelier est de maintenir le jeune dans une dynamique et d'éviter de le perdre.

Juan qui a été accompagné pour retrouver une entreprise au sein du CFA Tertiaire-digital

Après la rupture, Juan a été orienté vers le chargé de placement qui gère l'accompagnement et le coaching en cas de ruptures. « Le chargé de placement] m'a dit, nous sommes frères, nous allons nous entraider dans ce groupe. Ce sont des élèves en tourisme sans entreprise. Nous avons un tableau à remplir et on devait indiquer le début de nos recherches d'entreprises, les modalités de contacts, la date de la relance. J'ai continué à postuler dans des hôtels, des laser games, des escape games. Les ateliers de recherche avaient lieu une fois par semaine. [Le chargé de placement] crée des groupes WhatsApp. Il se sert de ce canal pour maintenir un lien avec les étudiants. » Le 1^{er} octobre, Juan a retrouvé une entreprise grâce à l'appui du [chargé de placement] il est resté dans une dynamique.

Cette pratique est commune aux différents CFA : remobiliser les rupturants en leur assurant un accompagnement individuel ou collectif, le but étant de ne pas « les perdre ». Les ateliers CV servent à valoriser l'expérience, même si elle a été raccourcie. Pour citer le cas de Clémence vue dans la seconde Partie, qui subit une rupture de contrat en février, sa professeure référente insiste sur le fait que cela lui fait « une ligne de plus sur son CV ». Les jeunes sont orientés vers des forums de recrutement si ceux-ci se tiennent dans la bonne temporalité. Les services des chargés de placement sont utilisés : ces derniers peuvent activer leurs réseaux, transmettre une offre de recrutement. La limite est que ces offres sont moins nombreuses après la fin de la campagne de recrutement notamment dans les grandes entreprises. Le secteur artisanal est lui moins tenu à ces campagnes de recrutement, le recrutement se faisant davantage au fil de l'eau et notamment en raison de tensions sur les embauches. Contrairement aux CFA spécialisés dans les formations tertiaires supérieures, le CFA coiffure-esthétique par exemple semble moins préoccupé par les possibilités de remplacement.

« Un contrat qui s'arrête dans l'année n'est pas un problème, les salons recherchent tout au long de l'année car ils sont en pénurie de main d'œuvre. »
(Responsable de formation, CFA Coiffure esthétique)

Un constat est que l'intervention du CFA s'adapte et s'ajuste aux cas individuels des apprentis rupturants. D'abord en fonction du niveau d'études et plus globalement des ressources des apprentis. Comme on l'a vu précédemment, certains apprentis du supérieur mettent en œuvre des carrières d'apprenti, optimisant les opportunités et jouant parfois de la rupture. Ces cas de jeunes autonomes dans leur insertion ne provoquent pas nécessairement d'inquiétude ni de possibilité d'action de la part des CFA. Certains CFA vont en revanche insister sur l'importance du suivi de rupturant plus jeunes, moins expérimentés. Sans l'aide du CFA ces ruptures peuvent devenir des « ruptures sèches », sans remplacement, conduisant à des abandons de formation avec des conséquences sur l'insertion professionnelle.

« Les ruptures sèches chez les infrabac sont plus souvent fréquentes que chez les bac+, qui se replacent plus facilement. Les jeunes de niveau infrabac sont de plus en plus fragiles » (CFA Tertiaire-Digital)

Cette intervention peut aussi se placer donc dans une logique de justice sociale, consistant à donner plus de moyens aux rupturants les plus en difficulté. Cette conception teintée de principes d'équité peut aussi tenir compte d'un principe de « mérite ». Négativement, cela peut conduire à ne pas pousser la candidature d'un ou d'une jeune qui aurait eu un « problème de comportement » par exemple.

« Pour les jeunes rupturants, on a 6 mois pour trouver une entreprise. Les chargés de relations entreprises recherchent avec eux, sauf si la rupture est due à un problème de comportement, alors on ne s'en occupe plus. Le jeune dont c'est le cas continue d'assister aux cours, il peut aller aux ateliers organisés par les chargés de sourcing, mais je ne propose pas sa candidature. Mais je ne peux pas cramer mes relations entreprises. » (CFA Multigestion)⁷⁸

Pour les CFA, des enjeux financiers et de réputation

Le CFA a un enjeu financier dans le remplacement des jeunes dans les 6 mois. Depuis la réforme de 2018, le financement du contrat d'apprentissage est réalisé sur la base du montant annuel du niveau de prise en charge défini par les branches professionnelles et pour chaque diplôme ou titre référencé par France Compétences. Ce niveau de prise en charge intègre les charges de gestion administrative et les charges de production, ainsi que certaines charges d'amortissement. Ainsi tout CFA perçoit un forfait annuel pour chaque apprenti correspondant à sa formation. Ce financement à l'activité incite les CFA à former plus d'apprentis, ce qui permet notamment au CFA de couvrir ses frais fixes et d'investir. Une rupture de contrat conduit à une perte d'une partie de ce financement si elle se conclut par un abandon de formation. Les CFA rencontrés ont saisi l'enjeu financier d'investir dans la prévention des ruptures et la qualité des relations avec leurs entreprises partenaires.

Les CFA ont saisi l'enjeu financier d'investir dans la prévention des ruptures et la qualité des relations avec leurs entreprises partenaires. « La question des ruptures est devenue maintenant un sujet majeur. Il n'existait pas avant de plan d'action pour sécuriser les parcours » (CFA Bâtiment). Le CFA conserve le financement quand le jeune est dit « en maintien », c'est-à-dire dans les 3 premiers mois si le jeune n'a pas d'entreprise ou les 6 mois qui suivent la rupture. Certains CFA ne dispensent que des formations en apprentissage, tandis que d'autres dispensent également des formations par voie scolaire. Les seconds peuvent être tentés d'attendre l'expiration de ce délai et de basculer les jeunes en voie scolaire, en refacturant des frais de scolarité. Des « mauvaises » pratiques de ce genre, de la part de CFA concurrents, ont parfois été évoquées.

« Quand le CFA propose un statut scolaire, il a beaucoup moins d'intérêt à placer le jeune. Si au bout de 3 mois il n'a pas d'entreprise, il le fait payer. Nous ce n'est pas le cas car on ne fait que de l'apprentissage, si on n'a pas de contrat on n'est pas payé. On a l'habitude. Si le jeune ne trouve pas, il reste pendant 3 mois dans la formation mais il doit ensuite partir, car on ne dispense pas de formations par voie scolaire. Après cela, on est perdant, on ne le fait pas payer mais on a dépensé des moyens pour lui. Notre moyen c'est de ne pas mettre le jeune en maintien mais on est perdant aussi car on n'a plus le financement » (CFA Multigestion).

⁷⁸ Le nombre de jeunes réellement concernés par ce type de problème de comportement représente 5 à 6 jeunes au total pour ce grand CFA.

Le CFA Immo, de son côté, a pensé à faire de la formation initiale en statut scolaire pour garder des jeunes qui ne trouveraient pas de contrat au départ de la formation (après 3 mois) ou après une rupture (au-delà des 6 mois possibles). Mais il n'a pas trouvé le moyen de financer les coûts que cela engage.

Un autre enjeu – qui est lui aussi lié à des considérations financières – est de maintenir la réputation du CFA et la qualité de ses relations avec les entreprises partenaires. La conservation des liens avec elle est primordiale. Pour reprendre une expression souvent entendue auprès des chargés de relations entreprises ou d'autres acteurs de la formation professionnelle, il s'agit de ne pas « cramer » ou « flinguer » le réseau, en réalisant de mauvais appariements ou intermédiations⁷⁹. C'est pourquoi le CFA ne va pas se hâter de reproposer à ses contacts un ou une jeune qui a connu des problèmes de comportement dans une précédente entreprise. La préservation du carnet d'adresses importe. C'est ce qui fait parfois penser certains jeunes interrogés que le CFA protège d'abord « ses » entreprises en n'allant pas à l'encontre d'un souhait de rupture.

*« Pour les ruptures qui sont le fait des jeunes, on les accompagne, mais peut-être moins parce que le CFA a peur de la relation entreprise. C'est-à-dire, quand un jeune a causé beaucoup de problèmes dans une entreprise et que nous, on connaît bien le service, on a des alumni qui n'ont jamais eu de problème... Je ne peux pas dire qu'on n'a pas envie de l'accompagner ce jeune, mais on se dit, qu'on on ne va pas forcément le recommander à quelqu'un d'autre, vous voyez. »
(CFA Assurances)*

D'où l'enjeu, évoqué par d'autres interlocuteurs, que la rupture se passe « proprement »

« On fait en sorte que les ruptures ne soient pas réalisées dans le conflit. Nous intervenons en ce sens pour partir en bons termes. C'est nécessaire, pour une insertion ultérieure du jeune. Le milieu est petit, tout le monde se connaît. On a donc des ruptures où tout le monde est OK sur le principe. La volonté du CFA est de travailler ensemble pour partir proprement. On peut faire une réunion tripartite CFA / Jeune / entreprise pour comprendre la rupture et la formaliser. L'accompagnement de la rupture est essentiel. » (CFA Immo)

Limites et paradoxes du suivi : un accompagnement qui peut avoir des effets négatifs

L'accompagnement présenté ici est censé diminuer le risque de rupture. Cependant, des résultats contre-intuitifs peuvent se produire. Dans le cadre d'une expérimentation menée entre des CFA et une mission locale, une évaluation a montré qu'une cohorte de jeunes accompagnés avaient un taux de ruptures plus important que les cohortes de jeunes non accompagnés. L'accompagnement des apprentis en amont et durant le contrat peut donc aboutir à augmenter les ruptures. Les jeunes se sentent soutenus, sécurisés et donc osent la rupture : « le suivi a permis à davantage de ruptures « latentes » de s'exprimer, les jeunes bénéficiant d'un programme sécurisé en cas de rupture du contrat »⁸⁰. A court terme, le dispositif de prévention des ruptures peut ainsi contribuer à augmenter le taux de ruptures brut (avec des remplacements possibles), mais aussi le taux de rupture net (abandon).

79 Cf. Farvaque, 2018, op. cit. ; Dhume F., Sagnard-Haddaoui N., *La discrimination, de l'école à l'entreprise. La question de l'accès aux stages des élèves de lycée professionnel en région Lorraine*, ISCR, programme TALENT, 2006.

80 Valdenaire M., Pretari A., Bérard J., « Apprentissage : les enseignements inattendus des expérimentations », Jeunesse. Etudes et Synthèses, Numéro 19 - mai 2014 Observatoire de la jeunesse FEJ.

3.2. Un recours aux médiateurs limité

Le médiateur de l'apprentissage est un interlocuteur compétent qui peut être saisi en cas de litige portant sur le contrat. Il accompagne les parties à trouver une solution à l'amiable. Il doit également être saisi quand l'apprenti souhaite rompre son contrat (démission) après les 45 premiers jours de formation pratique en entreprise. Pour rompre son contrat dans cette situation, l'apprenti doit saisir le médiateur. L'apprenti doit informer ensuite son employeur après un délai minimal de 5 jours calendaires. La rupture du contrat a lieu après un délai minimal de 7 jours calendaires après information de l'employeur.

Si les CFA rencontrés ont connaissance de son existence, dans les faits, les médiateurs sont assez peu saisis pour trouver une solution à l'amiable par les CFA en cas de litige. Du côté des CFA, la préférence est portée à la gestion du problème en interne, sans intervention tierce. Certains CFA ou groupes se dotent d'ailleurs de médiateurs juridiques pouvant occuper ces fonctions et qui effectuent ce travail d'intermédiation entre l'entreprise et le jeune. Il y a ici une dimension de « relation clientèle » qui souhaite rester interne au CFA, tandis que le recours au médiateur va risquer de « juridiciser » les relations.⁸¹

« On appelle les médiateurs de temps en temps mais on essaye de régler le problème avec l'entreprise car c'est notre client. On règle en interne pour poursuivre une bonne relation commerciale car si ce n'est pas le cas l'année suivante, on n'a pas de contrat, donc pas de financement pour faire fonctionner le CFA » (CFA Multigestion)

« Le médiateur, c'est d'un point de vue législatif. D'un point de vue contractuel, ok, mais parfois c'est relationnel. En ce qui concerne le paiement, les retards de salaire : ce sont les commerciaux qui trouvent des solutions assez rapides. On évite de passer par là. La procédure est plus longue. Nous on a l'étudiant en face de nous. » (CFA Tertiaire-digital)

Toutefois, certains CFA non munis de telles ressources internes, indiquent faire appel au médiateur quand il s'agit de problèmes juridiques avec une certaine gravité, relatifs au contrat de travail (non-paiements, retard de salaire, refus de signer la rupture). Ils interviennent sur des cas compliqués, lors de conflits qui vont plus loin qu'une possibilité de rupture à l'amiable (cas dans la restauration par exemple, CFA Restauration). Un véritable usage de la médiation va ainsi être de chercher à « démêler le vrai du faux entre les propos du jeune et ceux de l'employeur » (CFA Coiffure-esthétique). Le médiateur va également être saisi dans des cas d'« impasse », quand l'intervention du CFA ne règle pas le conflit. « Si on est dans l'impasse, on appelle le médiateur. C'est le cas récent d'une entreprise véreuse, où il fallait sauver les 4 jeunes de cette entreprise » (CFA tertiaire-digital). L'usage du médiateur est donc une solution de dernier recours pour les CFA. Mais « si l'entreprise dit "je n'en veux plus", on n'a pas de marge de manœuvre » (CFA Tertiaire-digital).

Des critiques ont, de plus, été adressées au fonctionnement des médiateurs par les CFA. Un CFA leur reproche leur manque de réponse pour des questions informatives, avant toute démarche de médiation.

« Alors, nous, on fait de la médiation, mais ce qu'on appelle le médiateur de l'alternance, c'est une boîte aux lettres. C'est ça qui est dommage. Le médiateur de l'alternance, c'est une boîte aux lettres. On écrit, et on n'a jamais de réponse, même nous... C'est une espèce de boîte aux lettres avec certainement des mails... C'est des mails type. En fait, on reçoit des mails type... » (CFA Assurances)

D'autres critiques ont été entendues sur la qualité des informations. Un interlocuteur remet en cause la capacité des médiateurs à bien effectuer leur travail, étant donné que certains d'entre eux occupent ce poste à temps partiel avec d'autres fonctions chronophages dans leur structure d'appartenance (CCI ou CMA).

81 Pélisse, J. « Judiciarisation ou juridicisation : Usages et réappropriations du droit dans les conflits du travail ». Politix, 86, 73-96, 2009.

Du côté des apprentis « démissionnaires », l'usage est quelque peu différent. Il est surtout de nature administrative : c'est un passage obligé pour pouvoir acter sa rupture. Les médiateurs interrogés constatent eux-mêmes que leur rôle confine dans de nombreux cas à celui de chambre administrative d'enregistrement des souhaits de démission. Une médiation avec l'employeur n'est pas souhaitée par le ou la jeune dans la majorité des cas. L'intervention du médiateur arrive trop tardivement par rapport à la décision du jeune qui se veut claire, fondée et définitive. Quand le jeune fait appel au médiateur, celui-ci propose systématiquement une médiation. Selon les données communiquées par la CCI Île-de-France, sur les 1 450 cas de sollicitation du médiateur en 2023, 93 % des « recourants » refusent la médiation : « ils veulent rompre unilatéralement, c'est tout ».

« C'est difficile de prévenir les ruptures, en général quand les apprentis nous sollicitent il est déjà trop tard. Dans 9 cas sur 10 sa volonté est de rompre et de partir à la concurrence » (médiateur de l'apprentissage, CCI)

Parmi les 7 % qui acceptent la médiation, dans moins d'un tiers des cas seulement y a-t-il poursuite du contrat. « L'apprenti s'est emballé et se dit qu'il vaut mieux terminer son contrat » (médiateur CCI). La médiation n'en est donc vraiment une que dans une infime minorité de cas.

3.3. Quels autres appuis pour les CFA ?

L'appui sur les OPCO

Les CFA peuvent s'appuyer sur d'autres acteurs pour accompagner les ruptures. Les OPCO sont naturellement un partenaire privilégié, déjà d'un point de vue financier, puisque pour les contrats rompus et si l'apprenti reste formé au sein du CFA, l'OPCO maintient le financement pendant une durée de 6 mois. Certains CFA citent des relations de qualité avec leur OPCO pour les aider dans d'un point de vue informationnel ou juridique. Plus globalement, des OPCO cherchent à offrir des moyens pour prévenir le risque de rupture, notamment sous la forme de sensibilisation, webinaires, échanges inter-CFA ou via des dispositifs plus innovants tels que ceux cités plus haut (outil de learning analytics pour prévenir le risque de rupture ; simulateur à destination du binôme MA-apprenti). Pour certains CFA cependant, qui travaillent avec plusieurs OPCO selon le domaine de formation, les procédures en cas de rupture ne sont pas standardisées et la prise de contact de l'OPCO varie.

Les OPCO s'emparent de cette question comme les différents entretiens avec plusieurs d'entre eux l'ont indiqué. Des éléments nous ont par ailleurs été présentés, par exemple sur la mise en place d'un plan d'action au sein d'un OPCO (Atlas) pour prévenir et anticiper les ruptures. Plusieurs axes sont identifiés :

- Mesurer et analyser les ruptures : identifier les parcours les plus exposés, approfondir la connaissance des facteurs de rupture, mieux suivre les indicateurs
- Mobiliser les CFA, en priorité les CFA les plus exposés, identifier les bonnes pratiques et les diffuser, partager les analyses
- Outiller les acteurs, développer une offre de services pour prévenir les ruptures à chaque étape
- Décliner des actions par branche

Une volonté est d'intervenir de façon précoce en ayant une meilleure connaissance des situations de rupture et des facteurs de risque. Cette volonté est partagée par les OPCO rencontrés. Cependant si tous ont engagé des réflexions sur la mesure et l'analyse des ruptures des contrats, ces dernières sont faites à échelles variables et certains opérateurs restent assez peu avancés et peu outillés. Certains n'ont pas encore mis en place un outil permettant de calculer de façon précise le taux de rupture et lançaient des travaux expérimentaux dans cette visée.

Certains CFA préconisent, par ailleurs, des actions plus intensives de la part des OPCO pour contrer des pratiques abusives ou opportunistes de certaines entreprises. Les OPCO ayant la vision des différents contrats signés et des ruptures, le cas échéant, ils pourraient selon ces CFA engager une démarche plus stricte de contrôle et de prévention.

« Il y a des boîtes qui recrutent des alternants uniquement pendant les périodes d'essai. Elles prennent trois mois chaque alternant. Quand la période d'essai arrive à son terme, quand on arrive à 45 jours, au 43e jour, l'alternant est fichu dehors... C'est systématique. C'est-à-dire, des boîtes, elles font des périodes d'essai d'alternants. Du coup, elles mettent des alternants en difficulté parce qu'elles les vivent au mois de février. Donc, nous on les blackliste, mais... les entreprises

peuvent très bien aller ailleurs. Une action devrait être portée par les OPCO qui ont visibilité sur l'ensemble des contrats portés par une entreprise, au contraire des CFA qui n'ont pas d'information sur les mauvaises pratiques de chaque entreprise. C'est un travail à faire au niveau de l'OPCO, qui devrait s'inquiéter que dans certaines entreprises où il y a, par exemple, trois apprentis, il y a eu deux ruptures dans l'année. L'OPCO devrait s'inquiéter. Mais en fait, personne ne rapporte le nombre de ruptures, le nombre de contrats et l'évolution des ruptures. Personne ne fait ce travail-là. C'est le boulot de l'OPCO. Oui puisqu'il y a une vision globale, lui. Les ruptures doivent être enregistrées sur le site de l'OPCO » (CFA Assurances)

Ceci indique une piste à creuser, qui renvoie aux usages des mesures de la rupture (cf. Partie 1) : mesurer les ruptures sert à produire de la connaissance, mais cela devrait servir aussi à mieux piloter le risque de rupture. En cela l'information produite par les OPCO a une valeur pour l'action publique en la matière.

Un faible appui sur les missions locales

En cas de rupture, le CFA doit accompagner les jeunes pendant 6 mois en s'appuyant sur le service public de l'emploi. Ce sont principalement les missions locales qui sont concernées. Or les relations sont peu évoquées dans les entretiens. Un CFA a en effet évoqué pouvoir réorienter des jeunes rupturants vers la mission locale pour travailler sur un projet d'études non abouti. Les missions locales, de leur côté, ont des services dédiés à l'orientation vers les formations et notamment l'apprentissage. Les conseillers qui les animent ont une fonction centrale d'information et de préparation. De nombreuses missions locales ont copiloté des Prépas apprentissage avec des CFA et d'autres acteurs de la formation, ce qui a créé des liens et permis d'établir des passerelles vers ces formations ; certaines Prépas existaient encore sous diverses formes au moment de l'enquête ; toutefois ces expériences ont peu souvent été évoquées.

Les missions locales considèrent qu'elles jouent avant tout un rôle de « sourcing » pour les CFA. « Ils sont à la recherche de jeunes. Il n'y a pas plus de jeunes, mais il y a plus de CFA donc ils font du sourcing à tout crin » (mission locale). Leur rôle est aussi d'offrir un accompagnement social qui permet de lever certains freins à l'entrée en CFA. Ils pourraient être davantage sollicités par les CFA explique une responsable.

« Nous à la ML on accompagne les jeunes sur les difficultés sociales, les problèmes de logement par exemple. On a des partenaires multiples. Quelques CFA se sont intéressés à cette offre de service pour sécuriser le parcours du jeune. On peut intervenir mais c'est à la demande du jeune. Les CFA nous réorientent des jeunes mais c'est un volume infime » (Mission locale).

En cas de rupture, une grande mission locale de la région francilienne n'a pas prévu d'actions spécifiques. Les jeunes sont accompagnés par leur conseiller référent et suivent au mieux un « atelier alternance » de nature assez générale. Il n'y a pas un accompagnement dédié de la rupture.

« Les jeunes peuvent passer par leur conseiller référent, qui peut les inviter à un atelier alternance. On a aussi un système d'inscription libre si le jeune n'est jamais venu avant. Au sein du service Alternance, on ne rencontre pas systématiquement tous les jeunes en rupture. On ne fait pas un suivi particulier, on ne sait pas ce qu'il se passe pour eux » (développeur de l'apprentissage, Mission locale).

Les missions locales sont donc peu sollicitées finalement par les CFA. Elles interviennent peu aux côtés des jeunes apprentis pour les aider à sécuriser leur parcours, malgré des expériences pour plusieurs dans des consortiums déployant des Prépas apprentissage. Le contexte d'action des missions locales a été fortement modifié avec une modification des règles de financement par la Région de ces dernières, désormais basé sur leur performance en matière de jeunes orientés vers des formations financées par la Région.

3.3. Au final, un besoin de piloter le phénomène « ruptures »

La recomposition du paysage de l'apprentissage et le remaniement des compétences des acteurs entraînent finalement un besoin de sécurisation et de clarification des missions notamment en matière de ruptures des contrats, qu'il s'agisse de la prévention ou de la sécurisation.

Aujourd'hui, les acteurs compétents en matière d'apprentissage en Île-de-France se connaissent et s'identifient. Des instances d'animation existent et sont mises en place à travers par exemple, l'organisation de rencontres territoriales de réseaux qui permettent de réunir les OPCO, la DRIEETS et le SPE, la Région, des CFA. Ces rendez-vous sont appréciés des acteurs et permettent la mise à l'agenda de sujets relatifs à l'actualité de l'apprentissage. Des webinaires créent un lien entre les acteurs par exemple.

Pendant, au-delà de l'existence de ces instances, des acteurs regrettent l'absence d'outils de pilotage adaptés concernant les ruptures d'apprentissage (une définition stabilisée, un système de reporting...). La compréhension de l'indicateur du taux de ruptures n'est pas toujours claire, les acteurs qualifiant les données produites de différentes sortes (ils parlent de ruptures sèches, brutes, avec ou sans remplacement, d'abandons) et sans toujours en comprendre le mode de calcul.

Les besoins d'information et de communication restent importants. Ils sont à remplir par une diversité d'acteurs qui agissent dans l'écosystème de l'apprentissage (OPCO, CFA, Etat déconcentré, services publics de l'emploi et de l'orientation, etc.). Cette information est destinée aux apprentis eux-mêmes, leurs familles, ainsi qu'aux employeurs. Les CFA sont variables dans leur fonctionnement et certains ont des besoins d'accompagnement sur de nombreux sujets, tels que le lien avec les entreprises, l'évolution des logiques d'entrée dans l'apprentissage, les droits et devoirs des acteurs, etc.

Pour pallier ce manque d'accompagnement ou le manque de lisibilité dans la délimitation des compétences de chacun, certains acteurs proposent un accompagnement ou se positionnent en acteur-ressource. La Région par exemple a conservé des liens avec les CFA conventionnés les plus en demande. Des conseils de perfectionnement sont réinvestis sur les aspects pédagogiques afin de tirer les leçons des lacunes et des difficultés que les CFA rencontrent. L'enseignement tiré de ces retours d'expérience permet à la Région la mise en place d'outils de partage (ateliers collectifs, expérience sur la pédagogie de l'alternance) :

« On sollicite les CFA de notre portefeuille pour qu'ils envoient les comptes-rendus des conseils de perfectionnement. Le constat est que chacun est confronté à la problématique des ruptures : plusieurs actions sont déployées » (Région).

Du côté des usagers, l'ANAF a mis en place une plateforme « SOS apprentis » depuis 2018 pour les apprentis qui cherchent des réponses à leurs questions et des informations sur le contrat d'apprentissage et dans certains cas, la rupture. Il s'agit d'un outil qui permet les échanges par mail entre les apprentis et une personne dédiée sur les questions soulevées par les contrats en apprentissage (hausse du SMIC, problématique financière, démarche pour accéder à des aides...). L'objectif de cette plateforme est d'aider le jeune dans ses démarches en lui apportant les questions à ses réponses. Certains jeunes contactent pour avoir des renseignements sur les modalités de ruptures des contrats d'apprentissage. La plateforme est actuellement financée par l'ANAF et comptabilise une centaine de questions par semaine. L'objectif serait de pérenniser cette ressource supplémentaire.

D'autres acteurs produisent des séminaires d'échanges (à l'instar de plusieurs OPCO, par exemple l'OPCO EP qui a réuni des CFA et des missions locales pour analyser le phénomène de la précarité des apprentis), des guides pratiques (comme des fédérations d'employeurs).

L'ensemble de ces actions indique le besoin de clarifier la compréhension des facteurs de rupture et de partager des moyens efficaces de les prévenir.

4. Synthèse récapitulative des pistes d'action identifiées lors de l'étude de terrain

Le tableau suivant reprend les grandes pistes d'action qui ont été mentionnées lors des entretiens. Il n'est pas exhaustif de l'ensemble des solutions envisageables pour prévenir et réduire les ruptures.

	Acteurs concernés			
	CFA	Entreprises	OPCO	Autres acteurs
En amont du contrat	<p>Développement d'une logique préparatoire pour bien anticiper la relation d'apprentissage</p> <ul style="list-style-type: none"> - La diffusion d'informations sur l'apprentissage à travers différents canaux (web, journées d'information) permettant une plus grande lisibilité sur les possibilités offertes par cette voie, ses processus et méthodes de recrutement, ainsi que des informations sur les droits et devoirs des apprentis et des entreprises au sens du code du travail, avec une attention particulière portée à la reconnaissance du statut de travailleur handicapé - Mise en place de dispositifs permettant de renforcer les choix d'orientation des candidats à l'apprentissage : réponse aux appels à projets de dispositifs similaires aux « Prépas apprentissage »⁸² si ceux-ci sont proposés dans les prochains PIC, organisation de temps d'immersion en entreprise et/ou en plateaux techniques, appui sur des partenaires extérieurs (cités des métiers, dispositifs de découverte des métiers par des réseaux d'entreprises ou de branches, missions locales) 	<p>Des process prêts, une anticipation du recrutement par apprentissage</p> <p>Élaboration de fiches de poste claires, en lien avec les référentiels de formation</p> <p>Maintien d'un lien avec les CFA partenaires</p> <p>Accueil en stages préalables, rencontres avec des candidats à l'apprentissage, participation à des forums, etc.</p>	<p>Sensibilisation des entreprises à l'apprentissage</p> <p>Diffusion d'informations sur l'apprentissage sous la forme de webinaires par exemple</p> <p>Mise en place d'échanges thématiques inter-CFA, en associant éventuellement d'autres acteurs</p>	<p>Réseau des Carif-Oref : accompagnement des CFA/OFA⁸³ à travers notamment la mise à disposition des kits ressources⁸⁴ qui synthétisent, capitalisent et structurent les informations et ressources existantes (textes juridiques, infographies, guides, webinaires, etc.) sur les 14 missions des OFA/CFA</p> <p>DRIEETS : animation territoriale de l'écosystème de l'apprentissage</p>

⁸² Selon le Ministère du Travail, les accompagnements prépa-apprentissage se terminent au plus tard le 31 décembre 2024. Il n'y a pas pour l'heure de nouvel appel à projet à paraître. Concernant l'évaluation nationale des Prépas apprentissage, consulter le rapport Orseu-Itinere Conseil, Evaluation du dispositif Prépa Apprentissage, Rapport d'études pour la DARES, <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/evaluation-du-dispositif-prepa-apprentissage-lots-3-et-4>

⁸³ Conformément à la loi de 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel (Cf. Article L.6231-2 du code du travail).

⁸⁴ Lien : <https://www.intercariforef.org/kits-ressources-et-webinaires>

	<ul style="list-style-type: none"> - Un accompagnement collectif et individualisé, permettant de conseiller et coacher les candidats dans leur recherche d'un contrat d'apprentissage en leur prodiguant des conseils sur la posture et les compétences attendues en entreprise. L'implication des parents dans ces temps d'échange et d'information est encouragée <p>Mise en place d'une équipe qui veille au bon déroulement de la phase d'admission :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des chargés de <i>sourcing</i> qui font la promotion du CFA et à qui incombe la responsabilité de communiquer précisément sur le contenu de la formation en apprentissage. Une communication qui insiste sur les moyens consacrés à l'accompagnement - Des chargés de placement ou de relations entreprises qui aident les candidats à l'apprentissage à trouver une entreprise adaptée à leurs attentes - Mise en place de <i>job datings</i> <p>Préparation du contrat de travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une vérification des offres d'apprentissage reçues : vérification et négociation des conditions d'accueil et d'intégration dans l'entreprise - Une vigilance sur des risques éventuels, par exemple manque d'expérience de l'employeur, petite taille de l'entreprise, distance géographique, etc. - Une discussion préalable dans le cadre d'une visite d'entreprise, permettant de bien cerner les attentes de l'employeur - Une discussion portant sur les droits et devoirs respectifs, l'organisation du travail (ex. : télétravail), rappelant le rythme de l'alternance 			<p>Établissements scolaires, cellules d'orientation, missions locales :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Préparer le jeune dans ses choix d'orientation - Faciliter l'immersion en amont pour vérifier le projet - Utiliser les dispositifs d'aide à l'orientation et au projet - Partager des informations sur les droits et devoirs des apprentis <p>Région : échanges et prévention lors des conseils de perfectionnement</p> <p>Fédérations employeurs : guides pratiques</p> <p>État : contreparties et ciblage dans l'utilisation de l'aide à l'embauche d'apprentis</p>
--	--	--	--	--

<p>Pendant le contrat</p>	<p>Création et maintien du lien avec l'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des moyens humains consacrés à l'accompagnement du binôme apprenti/entreprise - Vérifier qu'un maître d'apprentissage a été nommé par l'entreprise et se placer en appui de la relation - Organisation de temps (ex : « petits déjeuners », webinaires) à destination des maîtres d'apprentissage pour expliquer le déroulement de l'année et le fonctionnement du CFA - Une communication précise sur le référentiel de compétences. Des outils de communication utiles à l'entreprise, par exemple un référentiel simplifié, qui insiste sur la progressivité des apprentissages - Mise en place de rendez-vous tripartites selon un calendrier, avec des grilles d'évaluation connues à l'avance - Des rendez-vous plus ponctuels par téléphone - Utilisation du livret d'apprentissage et des fiches navette - Prise en compte du handicap de l'apprenti : aménagement du poste, anticipation de l'intégration, suivi plus intensif de la relation d'apprentissage - <p>Faciliter les remontées de difficultés au sein du CFA :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lutter contre l'isolement de l'apprenti dans le CFA. Mise en place de temps « brise-glace » en début d'année et des temps d'intégration réguliers. - Des temps d'échange au sein du groupe-classe, menés par l'équipe pédagogique ou d'autres acteurs (médiateurs internes, psychologues, etc.) - Repérage des « signaux faibles » par une vigilance des équipes pédagogiques et d'accompagnement - Utilisation d'outils de repérage des signaux faibles (bases de données) - Mise en place de groupes de parole 	<p>Fixation d'un cadre clair pour les maîtres d'apprentissage</p> <ul style="list-style-type: none"> - Processus de désignation - Avantages éventuels associés - Rappel des droits et devoirs - Mise en place d'un « parcours tuteur » ou maître d'apprentissage avec des sessions thématiques - Formation sur différents enjeux : management d'un apprenti, handicap, etc. - <p>Intégration du jeune dans l'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vigilance sur les premiers jours en entreprise - Présentation claire de l'entreprise, des métiers, de l'organigramme - Développement d'une communauté d'appartenance 	<p>Aide au financement et au développement d'expérimentations concernant l'amélioration de la relation apprenti/entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Outil de <i>learning analytics</i> (analyse de l'apprentissage) pour prévenir le risque de rupture - Simulateur à destination du binôme maître d'apprentissage-apprenti <p>Appui-conseil des conseillers auprès des entreprises et CFA</p>	<p>ANAF : cellule téléphonique d'écoute informative et préventive</p> <p>Médiateurs rarement sollicités pendant le contrat</p>
----------------------------------	--	--	--	--

	<p>Des outils d'accompagnement des jeunes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un travail d'accompagnement par le ou la référente handicap, disposant des moyens nécessaires pour mener à bien ses missions - Mobilisation d'acteurs en interne ou en externe, sur l'accompagnement psychologique, santé mentale, freins éventuels (aides financières, mobilité, logement) 	<p>Des points d'échange réguliers entre le maître d'apprentissage et l'apprenti :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Repérage de difficultés, de signaux faibles - Appui sur des outils extérieurs pour cadrer les échanges (ex : simulateur permettant d'aborder des cas potentiels d'incompréhension) <p>Échanges réguliers avec le CFA</p> <p>Temps accordé aux entretiens tripartites</p>		
En cas de rupture	<p>Avant la rupture effective :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Échange argumenté avec le jeune et explorations des médiations possibles - Envisager un maintien en entreprise sur un autre poste et avec un autre maître d'apprentissage - Recours possible au médiateur de l'apprentissage <p>Un feedback sur les situations de rupture avec le jeune et l'entreprise</p>		<p>Des observations formulées par certaines OPCO conduisant à des pistes d'actions à mettre en place :</p> <p>Développer les outils de mesure et d'analyse des ruptures :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifier les parcours les plus exposés - Approfondir la connaissance des facteurs de rupture - Assurer un suivi régulier des indicateurs, dont le taux de rupture 	<p>Un pilotage coordonné entre acteurs de l'apprentissage du risque « ruptures » qui pourrait être assuré par l'État ou les OPCO</p> <p>Clarifier le rôle des missions locales et leurs moyens</p> <p>Des cellules régionales pour accompagner les jeunes dans la recherche d'une formation ou d'un employeur</p>

	<p>Une aide au remplacement dans une autre entreprise, en fonction de la temporalité de la rupture</p> <ul style="list-style-type: none"> - Respect des missions du CFA (maintien en formation et aide au remplacement) - Remobilisation des apprentis rupturants dans le cadre des campagnes de recrutement : proposition d'offres d'apprentissage, participation à des forums, etc. - Accès des rupturants aux outils d'accompagnement des primo-candidats : ateliers CV, coaching individualisé ou collectif, etc. <p>Maintenir un lien fort avec le jeune pour éviter le décrochage et l'abandon</p>		<p>Mobiliser les CFA, en priorité les CFA les plus exposés</p> <p>Identifier et diffuser les bonnes pratiques</p> <p>Outiller les acteurs, développer une offre de services pour prévenir les ruptures à chaque étape</p> <p>Décliner des actions par branche</p> <p>Contre les pratiques abusives ou opportunistes de certaines entreprises</p>	
--	---	--	--	--

IV. Conclusion générale

Comme l'indique un des acteurs institutionnels rencontrés, la question des ruptures est aujourd'hui la « caisse de résonance » de la réforme de l'apprentissage. La rupture est un indicateur qualitatif qui permet de venir en contrepoint de la hausse quantitative sans précédent de l'apprentissage.

Cependant cet indicateur n'est pas univoque. Renvoyant à des méthodes de comptage qui varient et rendent complexe la comparaison sur plusieurs années, la rupture est également un phénomène qui recouvre plusieurs aspects. C'est l'intérêt d'une telle étude qualitative à grande échelle que de pointer cette variété de formes de ruptures et la pluralité des réalités que cela recoupe. Il faut quantifier les ruptures, mais aussi les qualifier, pour les comprendre.

La rupture correspond au terme anticipé d'un contrat d'apprentissage. Nos études confirment la dimension relationnelle de la rupture : c'est un phénomène qui apparaît quand la relation entre les acteurs connaît des décalages ou des désajustements par rapport à une représentation anticipée. Il faut entrer dans la « boîte noire » de la relation d'apprentissage pour comprendre ce qui fait défaut. Cela peut porter sur les représentations de l'apprentissage (liées au processus d'orientation par exemple) ou du recrutement, sur celles qui concernent les compétences attendues ou encore sur le décalage entre le monde scolaire et le monde de l'entreprise. Les désajustements sont liés à des aspects multiples, touchant à des facteurs comportementaux, à une impréparation de l'entreprise et du management de l'alternance, ou encore à des usages particuliers du contrat d'apprentissage.

C'est sur ce dernier point des usages du contrat que l'étude éclaire des évolutions particulièrement observables en région Île-de-France. L'usage de l'apprentissage dans les études supérieures s'est banalisé. Pour une partie des jeunes, l'apprentissage semble être devenu un moyen de « financer » ses études et certainement un moyen d'anticiper la démarche individuelle d'insertion (par opposition à un modèle où la rencontre avec le marché du travail ne démarrerait qu'à la fin de la période scolaire ou universitaire). En région francilienne, l'apprentissage a connu une croissance importante dans l'enseignement supérieur. 8 contrats d'apprentissage sur 10 concernent une formation supérieure au bac. Cet usage de l'apprentissage comme moyen de financement peut parfois faire passer le dispositif avant le choix de filière ou de métier. Cela renouvelle la problématique, ancienne, de l'orientation vers l'apprentissage, par rapport aux nouveaux profils qui se tournent vers l'alternance. L'apprentissage a longtemps été considéré comme une voie subalterne pour des jeunes en difficulté scolaire, un choix subi ou faute de mieux. Opter pour la voie de l'apprentissage semble être désormais davantage un choix rationnel pour les étudiants sur des formations du supérieur. Il convient de bien apprécier quelles en sont les raisons. Pour l'apprenti, effectuer un tel choix parce que cela permet de financer la poursuite d'études peut le mettre devant deux sortes de risques : celui d'une orientation vers des formations qui ne plaisent pas (l'apprentissage est choisi mais pas la formation en quelque sorte), conduisant à un risque de rupture ; mais aussi, et dans un sens contraire, le risque d'être lié au contrat faute d'autres options disponibles, ce qui réduit le risque de rupture mais pas celui d'une mauvaise intégration dans l'entreprise. Des études complémentaires sur les raisons du choix de l'apprentissage pourraient éclairer ces hypothèses. Il s'agit de mieux comprendre les facteurs de demande face à une offre qui a été considérablement modifiée.

Insister sur les « carrières » d'apprentis permet ainsi d'insister sur l'expérience des transitions vécues par ces derniers. Certains utilisent leur liberté de choix qui se manifeste dans la possibilité nouvelle de démission, et ce droit est activé comme l'indiquent des éléments quantitatifs et qualitatifs recueillis. Les jeunes n'hésitent plus à mettre un terme à une relation d'apprentissage. Si cela est fréquemment rapporté à de prétendues valeurs morales ou modèles de comportements des jeunes actuels, cela reste avant tout un usage qui leur est autorisé par l'évolution du droit. Les jeunes avec le plus de ressources s'autorisent à rompre leur contrat d'apprentissage sans inquiétude sur leur devenir, ce qui est une nouveauté aux yeux de beaucoup d'acteurs.

Du côté de l'offre justement, il convient de pointer les évolutions constatées du côté des entreprises et des CFA, par rapport à l'état des connaissances. Les usages de l'apprentissage par les entreprises ont évolué. Il faut les replacer dans un triple contexte : celui d'une augmentation de l'offre dans le supérieur (en volume et en diversité, conduisant à ce que tous les domaines ou presque de formation supérieure soient accessibles par l'apprentissage, y compris des formations de pointe ou qui ressortent de grandes écoles), celui de tensions sur le marché du travail, et celui d'aides inédites à l'embauche d'apprentis, fortement incitatives, mises en œuvre sans ciblage ni contreparties. Une partie des ruptures observées se produisent donc dans un environnement considérablement renouvelé par rapport aux travaux d'il y a dix ou vingt ans.

Certaines entreprises font un usage du contrat d'apprentissage comme d'un contrat aidé, c'est-à-dire pour bénéficier d'une aide à l'embauche d'un ou d'une jeune. D'autres optent pour un recours à l'apprentissage faute de solutions de recrutement directes sur le marché du travail, et investissent de façon variable une fonction d'entreprise formatrice et apprenante. Pour d'autres en revanche, l'apprentissage reste une modalité historique d'intégration dans un métier ou une branche. Dans les premiers cas, le risque de rupture est corrélé à ces motifs d'engagement dans l'apprentissage, pour des considérations de baisse du coût du travail ou de recherche de solutions à court terme. Cela produit des décalages dans les représentations des compétences attendues ou de ce que doit être un bon recrutement, pour l'entreprise. L'intégration dans l'entreprise ou le respect d'une progressivité dans l'acquisition des compétences peuvent ainsi faire défaut. S'il est difficile de quantifier les comportements d'aubaine des aides à l'embauche, il est incontestable qu'elles ont produit un changement majeur dans les usages de l'apprentissage, avec des recherches d'efficacité de l'embauche à court terme, alors que l'apprentissage réclame un investissement sur la durée. Ces aides ont amené des entreprises moins structurées à recruter des apprentis, conduisant à des difficultés d'organisation. S'il est par ailleurs fréquent de situer l'origine de difficultés sur des défaillances placées du côté des jeunes, leur reprochant tel ou tel manque de « soft skills » ou d'engagement, cette déploration met le voile sur le nécessaire management de l'apprentissage en entreprise, ce qui réclame des moyens et process.

Les CFA, de leur côté, tentent de produire des intermédiations efficaces entre cette offre et cette demande, en travaillant d'un côté sur la préparation des candidats à l'apprentissage et de l'autre sur les conditions d'accueil en entreprise. Toutefois les contraintes sont elles aussi nombreuses, notamment d'un point de vue financier, puisque le résultat de cette intermédiation (un contrat d'apprentissage signé entre deux parties) conditionne le modèle économique des centres. Les bonnes pratiques observées dans notre échantillon de CFA visent à sécuriser la relation d'apprentissage, le CFA offrant une aide et des appuis aux acteurs. Néanmoins, dans certains cas, les liens distendus entre le CFA et l'entreprise ne permettent pas de sécuriser le jeune ou de détecter les signes avant-coureurs de la rupture. Le CFA ne parvient pas, dans certains cas, à intervenir suffisamment tôt dans une relation bilatérale qui se dégrade. Des nouveaux CFA se sont développés qui semblent limiter le suivi des apprentis et des entreprises. L'expérience des OFA en matière d'apprentissage joue en effet un rôle déterminant. Cet effet de la libéralisation du marché de l'apprentissage (le nombre de CFA a été multiplié par 4 en quelques années en Île-de-France) appelle à une nécessaire régulation de la sécurisation des parcours et du risque de rupture.

Annexe

Taux de rupture à neuf mois (Contrats commencés en 2022)

Sexe	Homme	19,5
	Femme	23,0
Âge au début du contrat	15-17 ans	25,4
	18-19 ans	24,5
	20-25 ans	18,1
	26-29 ans	19,2
	30 ans ou plus	21,7
Niveau de formation à l'entrée du contrat	Niveaux 5 à 8 (équivalent Bac+2 ou plus)	13,7
	Niveaux 7 à 8 (équivalent Bac+5 ou plus)	11,8
	Niveau 6 (équivalent Bac+3)	13,5
	Niveau 5 (équivalent Bac+2)	14,2
	Niveau 4 (équivalent Bac)	23,9
	Niveau 3 (équivalent CAP)	24,2
	Aucun diplôme ni titre, ou diplôme du brevet	29,9
Situation avant le contrat	En études	19,6
	Alternance	18,7
	<ul style="list-style-type: none"> • Contrat d'apprentissage 	18,8
	<ul style="list-style-type: none"> • Contrat de professionnalisation 	17,0
	Emploi	21,1
	Contrat aidé	19,7
	Emploi : autres	21,2
	Recherche d'emploi	32,7
	Stagiaire de la formation professionnelle	26,9
	Recherche d'emploi : autres	34,0
	Inactif	31,4
Autres	25,9	
Reconnaissance comme travailleur handicapé	Bénéficiaire de la reconnaissance de travailleur handicapé	24,3
	Non bénéficiaire	21,2
Résidence en quartier prioritaire de la ville	Résident en quartier prioritaire de la politique de la ville	28,1
	Non résident	20,5
Niveau de la formation préparée	Supérieur	17,8
	Niveaux 7 à 8 (équivalent Bac+5 ou plus)	11,9
	Niveau 6 (équivalent Bac+3)	14,5
	Niveau 5 (équivalent Bac+2)	26,2
	Secondaire	26,3
	Niveau 4 (équivalent Bac)	22,5
	Niveau 3 (équivalent CAP)	29,3
	Mentions complémentaires	18,8
Nature de la formation préparée	Diplôme	20,9
	Titre	21,6

Durée prévue du contrat, à sa signature	Contrats courts	18,3
	Contrats d'environ un an	17,3
	Contrats d'environ deux ans	24,5
	Contrats longs	18,2
Secteur de l'établissement employeur	Agriculture, sylviculture et pêche	22,0
	Industrie	17,5
	Industries extractives, énergie, eau, gestion des déchets et dépollution	9,3
	Fabrication de denrées alimentaires, de boissons et de produits à base de tabac (IAA)	28,4
	Industrie manufacturière hors IAA	10,9
	Construction	19,8
	Tertiaire	21,9
	Commerce, réparation automobile & motocycle	25,6
	Transports et entreposage	14,6
	Hébergement et restauration	36,0
	Information et communication	14,3
	Activités financières et d'assurance	13,1
	Activités immobilières	23,9
	Activités scientifiques et techniques ; services administratifs et de soutien	18,6
	Administration publique, enseignement, santé humaine et action sociale	17,4
	Coiffure et soins de beauté	30,4
Autres activités de services	17,3	
Nombre de salariés de l'employeur	0 à 4 salariés	27,6
	5 à 9 salariés	26,1
	10 à 49 salariés	21,5
	50 à 199 salariés	15,2
	200 à 249 salariés	13,7
	250 salariés ou plus	11,8
	250 à 499 salariés	12,7
	500 à 999 salariés	12,2
	1000 salariés ou plus	11,4
Ensemble	Ensemble	21,1



www.orseu-etudes.fr



LES ÉTUDES

DE L'INSTITUT PARIS REGION



Direction régionale et interdépartementale
de l'économie, de l'emploi,
du travail et des solidarités



Le département Emploi et formation de L'Institut Paris Region assure les missions de l'Observatoire régional de l'emploi et de la formation en partenariat avec la Direction régionale interdépartementale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités Île-de-France et le Conseil régional d'Île-de-France.



L'INSTITUT PARIS REGION
ASSOCIATION LOI 1901.

15, RUE FALGUIÈRE - 75740 PARIS CEDEX 15 - TÉL. : 01 77 49 77 49