



AMBROISE  
BOUTEILLE  
ET ASSOCIÉS

## RUPTURE DES CONTRATS EN ALTERNANCE EN FRANCHE-COMTE

2<sup>ème</sup> phase :

### Étude qualitative sur les pratiques permettant d'éviter les ruptures

#### Rapport final

Le 12 avril 2011, N/Réf. : 1022.01

Étude réalisée par le Cabinet Ambroise Bouteille  
dans le cadre du programme d'activité d'Efigip

■ SOCIÉTÉ PAR ACTIONS  
SIMPLIFIÉE AU CAPITAL  
DE 100 000 € ■ APE 70.22Z  
RCS 434 140 505 00018  
■ 23, RUE DU DESSOUS  
DES BERGES  
7 5 0 1 3 P A R I S ■  
TÉL : 01 44 06 05 50  
FAX : 01 44 06 05 51  
www.ambroisebouteille.com  
contact@ambroisebouteille.com



Efigip  
Espace Lafayette  
8 rue Alfred de Vigny  
25000 Besançon  
tél 03 81 25 52 25  
fax 03 81 25 52 20  
www.efigip.org



AMBROISE  
BOUTEILLE  
ET ASSOCIÉS

## Sommaire

---

1.	Rappel des objectifs et de la méthode	3
2.	Point de cadrage et présentation synthétique des principales conclusions de l'analyse quantitative conduite par Efigip en 2010	11
3.	La vision de la problématique des ruptures par les différents interlocuteurs rencontrés	19
4.	Les dispositifs et bonnes pratiques mises en œuvre par les acteurs de l'alternance en Franche-Comté et/ou sur les autres territoires	33
5.	Les bonnes pratiques vues par les alternants	55
6.	Recommandations et fiches techniques	61
7.	Annexes	71



1. **Rappel des objectifs et de la méthode**

2. **Point de cadrage et présentation synthétique des principales conclusions de l'analyse quantitative conduite par Efigip en 2010**
3. **La vision de la problématique des ruptures par les différents interlocuteurs rencontrés**
4. **Les dispositifs et bonnes pratiques mises en œuvre par les acteurs de l'alternance en Franche-Comté et/ou sur les autres territoires**
5. **Les bonnes pratiques vues par les alternants**
6. **Recommandations et fiches techniques**
7. **Annexes**

## **Les ruptures des contrats en alternance : un phénomène préoccupant pour ce dispositif phare d'insertion professionnelle des jeunes en Franche-Comté**

### **■ *L'alternance, un dispositif particulièrement efficace pour lutter contre le chômage des jeunes***

- **L'État a fait de l'alternance un dispositif clef de l'emploi des jeunes**
- **Avec anticipation, la région Franche-Comté s'est déjà mobilisée autour de ce dispositif apprécié des entreprises**
  - en multipliant les dispositifs d'information : portail d'orientation du lycéen, site dédié orientant sur les structures d'aide, les interlocuteurs, les lieux d'information...
  - en facilitant l'accès à la recherche d'entreprises proposant des contrats d'apprentissage ou de professionnalisation
  - en préparant aux entretiens d'embauche
  - en proposant des aides financières ciblées, aide au logement, complément de formation à l'étranger...
- **Les entreprises semblent favorables au développement de ce dispositif**
  - parce que l'intégration dans l'emploi et l'aptitude à tenir le poste leur semblent plus rapide et plus efficace pour les jeunes qui ont été formés par ce dispositif
  - parce que c'est également pour elles un moyen de constitution d'un vivier de compétences, tout particulièrement sur les métiers en tension
  - parce que c'est pour elles un moyen d'embauche plus sécurisant<sup>1</sup> ...

### **■ *Toutefois le phénomène constaté des ruptures de contrat en alternance pourrait être un frein important à la montée en charge attendue et à l'efficacité de ce dispositif***

- **Le phénomène des ruptures de contrat d'alternance vérifié au national, concerne de manière significative la Franche-Comté**

---

<sup>1</sup> Pour ces différents items : cf. enquête de la CCIP (Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris) février 2010

- en 2007 sur 6 882<sup>2</sup> contrats en apprentissage signés avec le secteur privé, 33 % ont été rompus, dont 8 % durant la période d'essai et 25 % après cette période
  - en 2007 sur 804 contrats de professionnalisation jeunes étudiés (sur 1 919 signés), 17 % ont été rompus, dont 2 % durant la période d'essai et 15 % après cette période
  - **Le phénomène, national, des ruptures de contrat en alternance n'est ni récent, ni en régression significative**
    - par exemple, déjà en 1999 les ruptures de contrats d'alternance en région Rhône-Alpes étaient en moyenne de 30 %<sup>3</sup>
  - **Certains secteurs sont concernés en priorité en Franche-Comté comme au plan national par les ruptures de contrat en alternance**
    - par exemple le secteur de l'hébergement restauration (taux de rupture brut de 57 %<sup>4</sup> en Franche-Comté, plus de 50 % en Bretagne<sup>5</sup>).
  - **En plus de la crise économique, cause dominante de la baisse constatée du nombre de contrats en alternance signés en 2009, le phénomène des ruptures des contrats pourrait accentuer dans la durée la désaffection constatée par rapport à 2008**
    - en contribuant à diffuser une image peu porteuse de l'alternance auprès des jeunes ;
    - en créant un phénomène de défiance auprès des chefs d'entreprise qui hésiteraient en conséquence à s'engager dans des démarches d'intégration et de formation qui risqueraient de s'interrompre au bout de quelques semaines ou quelques mois.
- *Aussi l'État, la Région se mobilisent sur la nécessité d'optimiser l'insertion professionnelle des jeunes et plus spécifiquement sur la nécessité de comprendre et de lutter contre les causes de rupture des contrats en alternance en Franche-Comté*

---

2 Pour toutes les données qui suivent : cf. [étude quantitative Efigip – 2010 – Point sur n°59](#)

3 Cf. étude Prao (Pôle Rhône-Alpes de l'Orientation) -2003- portant sur les ruptures de l'alternance dans le BTP, le commerce et les services

4 Cf. étude Efigip

5 Cf. étude Gref Bretagne 2005

- **Pour ce faire les pouvoirs publics ont mandaté Efigip pour conduire une étude approfondie en deux temps :**
  - **premier temps** : connaître finement les taux de ruptures par profil de jeunes (âge, sexe, formation, etc.), par type d'entreprises (secteur d'activité, taille...) par nature de contrats en alternance (apprentissage ; professionnalisation).  
Cette étude quantitative, fouillée, a été conduite directement par Efigip et ses observations remises au deuxième semestre 2010.
  - **deuxième temps** : détecter, au travers d'une analyse qualitative conduite auprès des acteurs de l'alternance et des entreprises, les bonnes pratiques et les solutions qui permettent d'éviter les ruptures constatées sur les deux dispositifs de l'alternance : contrats d'apprentissage et contrats de professionnalisation. Cette étude doit être réalisée par un prestataire, sous la conduite d'Efigip et d'un comité de pilotage rassemblant les principaux partenaires de l'alternance<sup>6</sup> en Franche-Comté.

---

<sup>6</sup> Région, Direccte, Draaf, Rectorat, Efigip, CCI39, CMA 25, CDA 70, Agefos Pme, Opcaim, Aref Btp (Délégation des Opca Bâtiment et Travaux Publics), Copire



## Principes d'intervention et de déroulement

### ■ *Les bonnes pratiques doivent être au centre de l'étude qualitative à conduire*

- **Repérer de manière exhaustive les solutions déjà mises en place en Franche-Comté**

- Dans quel domaine, pour quel dispositif, avec quels objectifs et si possible quel niveau de réussite ?

Il s'agit ici d'éviter tout risque de doublon ou de proposition de solution qui n'apportent pas d'éléments décisifs par rapport à celles déjà existantes en Franche-Comté.

- **Repérer les bonnes pratiques mises en œuvre sur le territoire, mais également développées au plan national sur certains territoires identifiés afin de faire évoluer les dispositifs francs-comtois existants ou/et proposer la mise en place de solutions complémentaires ou nouvelles**

- après avoir repéré quels sont leurs apports potentiels sur la réduction éventuelle des ruptures des contrats en alternance ;
- après avoir apprécié leur cohérence avec les actions déjà engagées, évalué leur adaptation possible en Franche-Comté aux secteurs d'emploi repérés comme prioritaires dans l'étude d'Efigip, aux types d'entreprises (dans leur majorité des PME/PMI et TPE), aux organismes de formation concernés par l'alternance, aux bénéficiaires enfin ;
- après avoir vérifié leur pertinence potentielle sur les secteurs apparaissant dans la première partie de l'étude d'Efigip<sup>7</sup> comme stratégiques en termes de rupture :

- \* soit parce que le taux de rupture y est particulièrement important (par exemple hôtellerie-restauration pour les contrats d'apprentissage ; commerce réparation automobile pour les contrats de professionnalisation),

- \* soit parce que leur poids en nombre de signatures de contrat est déterminant en Franche-Comté (par exemple bâtiment et TP, agroalimentaire pour les contrats d'apprentissage ; construction pour les contrats de professionnalisation).

---

<sup>7</sup> [Cf. étude Efigip pages 9 et 20](#)

■ ***L'analyse documentaire et les entretiens avec les acteurs de l'alternance sont les deux ressources à mobiliser dans la démarche d'analyse qualitative attendue***

- **L'analyse documentaire devrait permettre de réunir les enseignements sur les bonnes pratiques déjà mises en œuvre en Franche-Comté ou sur d'autres territoires.**

- Dans certains territoires identifiés, les partenaires de l'alternance sont également confrontés à des difficultés comparables ; aussi ont-ils lancé des études et mis en place des actions et des dispositifs de lutte contre les ruptures de contrat. Leur compilation devrait permettre de dégager de grands axes de solution et possiblement faire apparaître des solutions innovantes. Toutefois, sur la base des premières investigations conduites par le cabinet, les éléments disponibles portent plutôt sur l'observation quantitative des phénomènes de rupture, et l'analyse de leurs causes.

Les éléments sur les solutions mises en place, les bonnes pratiques paraissent, en toute première approche plus dispersés et certainement difficiles à cerner par l'analyse documentaire.

- **Les entretiens avec l'ensemble des acteurs de l'alternance sont une source d'information à privilégier sur les pratiques intéressantes et innovantes dans l'alternance en Franche-Comté**

Quatre grands types d'acteurs doivent être rencontrés :

- les services concernés du Conseil régional, de la Direccte, de la Draaf, des chambres consulaires ;
- les acteurs de la formation : Opca, organismes de formation et CFA ;
- les acteurs de l'information et de l'orientation
- les entreprises

Ces entretiens individuels ou collectifs, en face à face ou en direct<sup>8</sup> doivent :

- permettre de compléter la démarche documentaire d'identification des bonnes pratiques
- permettre d'identifier les démarches novatrices à bon potentiel de réussite pour lutter contre le phénomène des ruptures
- permettre, après vérification, de diffuser auprès des acteurs de l'alternance les bonnes pratiques qui restent fréquemment confidentielles, de mise en

---

8 [Voir plus loin partie méthode](#)

œuvre éventuellement limitée par exemple à une branche, à un organisme de formation, à un acteur de l'information, à une entreprise, etc.

■ ***L'intérêt de la prise d'information sur les bonnes pratiques auprès des jeunes bénéficiaires de l'alternance, ne doit pas être sous-estimé***

- **Les jeunes sont probablement aussi une source précieuse d'information sur les bonnes pratiques**

La démarche d'interrogation des jeunes a déjà été conduite dans d'autres études ; mais dans la très grande majorité des cas elle semble avoir privilégié les investigations sur les seules causes de rupture. En conséquence cet aspect de l'investigation n'est pas avancé dans le cahier des charges.

Il s'agirait ici d'avoir une approche différente :

- n'interroger que les bénéficiaires de l'alternance qui sont sortis avec succès de l'alternance
- ne faire porter les investigations que sur les seules bonnes pratiques qu'apprentis et stagiaires ont repérées

Les solutions que les jeunes considèrent comme facteurs de succès sont probablement complémentaires, mais également possiblement différentes des autres acteurs de l'alternance rencontrés par ailleurs.

L'enquête auprès des jeunes a été conduite par Efigip.

## Déroulement proposé

[Cf. voir le détail de la méthodologie en annexe 1](#)

**Phase 1. Recensement des bonnes pratiques et entretiens avec les acteurs de l'alternance**

**Etape 1.1 : Comité de pilotage, analyse documentaire, repérage de l'existant en Franche-Comté et sur certains autres territoires**



**Etape 1.2: Rencontre avec les acteurs de l'alternance et les entreprises sélectionnées en Franche-Comté**



**OPTION Etape 1.3 : Entretiens téléphoniques sur les bonnes pratiques vues par les jeunes ayant bénéficié avec succès des dispositifs d'alternance**

Cette étape a été prise en charge et réalisée par Efigip

**Phase 2. Recommandations et évaluation pratique des solutions efficaces permettant de réduire le nombre de rupture des contrats en alternance en Franche-Comté**

**Etape 2.1: Réalisation des fiches techniques**

**1. Rappel des objectifs et de la méthode**

**2. Point de cadrage et présentation synthétique des principales conclusions de l'analyse quantitative conduite par Efigip en 2010**

**3. La vision de la problématique des ruptures par les différents interlocuteurs rencontrés**

**4. Les dispositifs et bonnes pratiques mises en œuvre par les acteurs de l'alternance en Franche-Comté et/ou sur les autres territoires**

**5. Les bonnes pratiques vues par les alternants**

**6. Recommandations et fiches techniques**

**7. Annexes**

## Quelques points récents de cadrage au niveau national permettent d'avoir une approche en perspective d'évolution de l'alternance en Franche-Comté

### ■ *La stabilisation des effectifs de l'alternance au niveau national en 2010 permet d'envisager plus positivement le devenir des deux dispositifs : apprentissage et contrat de professionnalisation*

- en 2010, 435 400 entrées dans l'alternance ont été recensées dont 287 410 dans l'apprentissage (66 %) et 147 990 en contrats de professionnalisation <sup>9</sup>(34 %).
- Ces valeurs, si elles demeurent inférieures à celles atteintes en 2008, sont néanmoins **en reprise** par rapport à celle de l'année de crise 2009.

### ■ *Toutefois la fin des aides exceptionnelles pourrait peser négativement sur la progression espérée*

### ■ *L'État confirme que l'alternance est un objectif prioritaire d'insertion des jeunes*

- Il s'est engagé à développer ce dispositif : objectif **un jeune sur cinq** doit être formé en alternance à l'horizon 2015<sup>10</sup>
- L'objectif de **passage de 600 000 contrats d'apprentissage à 800 000** dans les 3 ans à été réaffirmé par le Chef de l'État<sup>11</sup>. En Franche-Comté l'objectif est d'augmenter le nombre d'apprentis de 700 en 5 ans.

### ■ *La mise en place de nouveaux dispositifs de soutien a été annoncée au niveau national*

- La mise en place d'un **portail spécialement dédié** à ce dispositif devrait être un accélérateur du développement de ce dispositif d'intégration dans l'emploi :
  - en institutionnalisant la notion de bourse de l'emploi,
  - en contribuant à faciliter les procédures administratives.
- 500 millions d'euros du **grand emprunt** prévu doivent être consacrés à l'alternance.

---

<sup>9</sup> Source ministère du travail (cahiers économiques des Echos 22 février 2011)

<sup>10</sup> Déclaration du Secrétaire d'État à l'emploi - mai 2010 -

<sup>11</sup> Discours du Chef de l'État - Bobigny 1<sup>er</sup> mars 2011

- De **nouvelles mesures incitatives** devraient être confirmées, par exemple :
  - **baisse des charges** pour les entreprises de plus de 250 salariés **si le seuil fixé** de 4 % d'alternants est **atteint**,
  - **aides supplémentaires à l'embauche** d'alternants pour les entreprises de moins de 250 salariés,
  - **redistribution**<sup>12</sup> plus **rigoureuse** de la taxe d'apprentissage sur le seul apprentissage,
  - mise en place de **nouveaux droits** pour les apprentis comparables aux étudiants (accès aux restaurants universitaires, logement),
  - **marge de progrès** très importante dans le recrutement notamment dans la fonction publique et les plus grosses entreprises...

---

<sup>12</sup> Actuellement 50 % de la taxe prélevée sert à financer l'apprentissage (source déclaration du Chef de l'État)

## L'étude quantitative conduite en Franche-Comté par Efigip fait apparaître des caractéristiques claires sur les phénomènes de rupture des contrats en alternance

### ■ *En matière d'apprentissage, le profil des jeunes est déterminant dans le phénomène des ruptures*

- **Plus l'alternant est jeune, plus les risques de rupture sont importants** : le taux de rupture brut s'échelonne de 43 % pour les jeunes de 16 ans à 22 % pour ceux qui ont 21 ans
- **Plus le niveau de formation est élémentaire, plus les risques de rupture sont importants** : 42 % pour les niveaux VI, contre 13 % pour les niveaux III
- **Dans l'apprentissage, les jeunes femmes sont plus fréquemment concernées par les ruptures**

### ■ *En matière de rupture des contrats d'apprentissage, la taille de l'entreprise impacte la fréquence des ruptures*

- **Plus l'entreprise est d'une taille importante (nombre de salariés) plus les risques de rupture semblent faibles<sup>13</sup>** : de 13 % pour les plus de 500 salariés à 39 % dans les entreprises sans salarié
- **Le taux de rupture varie très sensiblement en fonction du secteur d'activité** : il varie en Franche-Comté de 57 % à 22 %<sup>14</sup> ; deux tiers des apprentis en rupture de contrat sont concentrés sur 3 secteurs d'activité

### ■ *Dans l'apprentissage, la période d'essai ne semble que faiblement mise à profit pour décider de l'opportunité d'une rupture de contrat*

8 % des contrats sont rompus lors de la période d'essai, contre 25 % après cette période

---

<sup>13</sup> Notons toutefois que les petites entreprises (moins de 10 salariés) étant les principales pourvoyeuses de contrats d'apprentissage (69 %) il semble normal que le nombre des ruptures y soit plus élevé.

<sup>14</sup> Ces données doivent par ailleurs être rapprochées pour chaque secteur avec le nombre de contrats signés. Pour plus de détail se reporter à l'étude exhaustive réalisée par Efigip (octobre 2010)



- *En matière de contrat de professionnalisation jeune le profil des alternants pèse également lourd dans le phénomène de la rupture*
  - Comme pour les contrats d'apprentissage, **les jeunes sont plus concernés par les ruptures** : pour les moins de 20 ans, en Franche-Comté, le taux de rupture brut est de 23 % contre 13 % pour les jeunes de 20 ans et plus
  - Comme pour les contrats d'apprentissage, **plus le niveau de formation est modeste, plus le nombre des ruptures est important** : le taux de rupture atteint 26 % pour les niveaux VI, contre 9 % pour les niveaux III par exemple ; il est encore plus faible pour les niveaux supérieurs
  - Dans le dispositif de contrat de professionnalisation jeune, **les femmes sont cependant moins concernées par les ruptures que les hommes**
  
- *En matière de rupture de contrat de professionnalisation jeune, l'impact du profil de l'entreprise est différent de celui du contrat d'apprentissage*
  - Contrairement à l'apprentissage, **la petitesse de la taille de l'entreprise n'est pas une fonction significative du nombre des ruptures** ; la part des contrats de professionnalisation rompus est de 13 % dans les entreprises de moins de 10 salariés alors que ces mêmes entreprises représentent 45 % des contrats signés ;
  
- *Mais comme pour les contrats d'apprentissage ce n'est pas durant la période d'essai que surviennent les ruptures*
  
- *Par ailleurs, et quel que soit le type de contrat concerné par les ruptures, la mobilité entre le lieu de résidence, de formation et de travail n'apparaît pas comme un facteur significatif déclenchant de rupture*

## Les ruptures de contrat en alternance constituent un phénomène national

Nota : Les études disponibles déjà conduites portent en dominance sur un seul volet de l'alternance : l'apprentissage. Les données analytiques disponibles sur les contrats de professionnalisation sont en revanche partielles et rares. Les éléments comparatifs qui suivent portent donc essentiellement sur l'apprentissage.

### ■ Avec un taux de rupture brut moyen de 33 % des contrats d'apprentissage, la Franche-Comté n'est pas en décalage profond par rapport à d'autres régions

- Par exemple en région **Bretagne**, 28,6 %<sup>15</sup> (apprentissage)
- Autre exemple en région **Nord-Pas-de-Calais** 32,8 %<sup>16</sup> (apprentissage)
- Ou encore en région **Rhône Alpes** 33 %<sup>17</sup> (apprentissage)

### ■ Mais d'autres régions ont des taux de rupture sensiblement moins importants

- Par exemple le Centre (27 %)<sup>18</sup> ou encore l'Alsace (24 %)

### ■ Les grandes tendances observées en Franche-Comté sont, d'une manière générale, confirmées au niveau national<sup>19</sup>

- La **jeunesse des alternants et la faiblesse du niveau d'étude** sont toujours des **paramètres déterminants** de la rupture du contrat
- La **taille des entreprises** (petitesse) est un **facteur important** ; mais qui doit être **analysé avec prudence** : les petites entreprises sont, en nombre, les principales pourvoyeuses de signatures de contrat d'apprentissage ; Il est donc aussi compréhensible que le nombre des ruptures de contrat dans ce type de structure soit plus élevé.
- Au plan national comme en Franche-Comté, la **majorité des ruptures**, n'a **pas** prioritairement lieu lors de la **période d'essai**

---

<sup>15</sup> Source : Étude Gref Bretagne « Les ruptures d'apprentissage en Bretagne » (2009)

<sup>16</sup> Source : Étude Cereq « Les ruptures d'apprentissage en Région Nord-Pas-de-Calais » (2007)

<sup>17</sup> Source : Étude PRAO - Pôle Rhône-Alpes de l'orientation (2003)

<sup>18</sup> Source : Étude Cereq « Les ruptures d'apprentissage en Région Nord-Pas-de-Calais » (2007)

<sup>19</sup> Éléments constitutifs de comparaison : Études citées en références précédentes

■ *Comme en Franche-Comté, certains secteurs sont plus particulièrement concernés par les ruptures de contrat en alternance*

- **L'hôtellerie restauration** se confirme comme étant le **secteur le plus concerné** par les ruptures
- Pour les autres secteurs la **comparaison semble plus complexe** :
  - les regroupements ou la comparaison des secteurs ne sont pas identiques,
  - Toutefois, les secteurs ayant une image peu porteuse ou considérés comme ayant des conditions de travail difficiles (par exemple la construction, l'industrie, etc.) ont des taux de rupture comparables.



1. **Rappel des objectifs et de la méthode**
2. **Point de cadrage et présentation synthétique des principales conclusions de l'analyse quantitative conduite par Efigip en 2010**

3. **La vision de la problématique des ruptures par les différents interlocuteurs rencontrés**

4. **Les dispositifs et bonnes pratiques mises en œuvre par les acteurs de l'alternance en Franche-Comté et/ou sur les autres territoires**
5. **Les bonnes pratiques vues par les alternants**
6. **Recommandations et fiches techniques**
7. **Annexes**



## Liste des acteurs en charge de l'alternance rencontrés en Franche-Comté

[Voir la liste des personnes rencontrées en annexe 2](#)

## **La rupture de contrats en alternance est un vécu difficile pour l'ensemble des partenaires**

- *Pour la plupart des acteurs interrogés la réflexion sur les moyens à mettre en œuvre pour limiter les ruptures est fréquemment ressentie comme une approche évaluative*
- *Pour tous, compte tenu de l'implication réelle constatée, il s'agit d'abord d'un échec*

### ■ *Le taux de rupture est un indicateur mal ressenti*

L'énoncé indicatif du taux de rupture provoque toujours des réactions de défense ou de justification qui sont peu favorables à une approche de réflexion rationnelle sur les solutions et les bonnes pratiques

### ■ *La rupture est aussi un événement normal propre à la contractualisation ;*

- **Elle peut aussi être un passage nécessaire vers une réussite future**
- **Le moment de la rupture doit être pris en considération**
  - une rupture durant la période d'essai n'a pas le même sens que si le même événement se produit lorsque le déroulement du contrat est déjà avancé,
  - une rupture en fin de contrat, parce que l'alternant de l'apprentissage a réussi son examen final et trouvé un premier emploi doit être considérée comme positive,
  - une rupture parce que l'alternant d'un contrat de professionnalisation a trouvé un CDI dans une autre entreprise peut aussi être considérée comme une « rupture de réussite ».

### ■ *Il est nécessaire de positiver la rupture pour agir*

- **Une première rupture n'est pas nécessairement le signe d'un dysfonctionnement**

**Certaines ruptures sont prévisibles et difficilement évitables**

- surtout lorsqu'il s'agit d'un jeune qui, pour la première fois, est au contact du monde du travail et que son projet personnel est flou
- surtout s'il y a, dès le démarrage du contrat, conscience préalable de la prise de risque de la part de l'organisme de formation et de l'employeur

- **Si elle est accompagnée, la rupture peut être le passage nécessaire vers un nouveau départ :**
  - la rupture pour l'alternant est aussi le moyen **de reconsidérer et de consolider durablement son projet** ; elle peut donc être le point de passage vers une **réorientation**
  - pour l'entreprise la rupture est aussi le **moyen du maintien de l'équilibre** entre ses **impératifs de production** et la **préservation d'une approche positive de l'alternance**, lui permettant de **proposer ensuite d'autres contrats à d'autres jeunes**
  
- *En revanche certaines ruptures surviennent probablement par manque de vigilance, d'échange, mais aussi de méthode d'accompagnement de l'alternant*



## **Les partenaires<sup>20</sup> de l'alternance, que se soit pour les contrats d'apprentissage ou pour les contrats de professionnalisation, partagent et mettent en avant quatre grands domaines de causes de rupture**

Rappels :

- Cette étude est ciblée sur les **bonnes pratiques** permettant de limiter les ruptures de contrat; afin de **faciliter la compréhension** du cadre d'application de ces bonnes pratiques et leur pertinence, il paraît nécessaire de **présenter de manière synthétique les principales causes de rupture évoquées lors des entretiens**.
- En Franche-Comté, 67 %<sup>21</sup> des contrats d'apprentissage et 83 % des contrats de professionnalisation sont parvenus à leur terme sans difficulté majeure : **les différentes difficultés signalées ci-après ne doivent nullement être généralisées**
- Cette **présentation** des causes de rupture ne présente pas de hiérarchie dans leur importance ; selon les circonstances et les relations établies, tel ou tel phénomène peut prendre plus ou moins d'importance dans les causes de la rupture. Il semble cependant qu'une rupture se justifie **rarement par une raison unique**. C'est fréquemment sur un terrain propice et un projet fragile que différentes causes se cumulent et deviennent alors facteurs de rupture

---

<sup>20</sup> *Partenaires institutionnels, entreprises et jeunes alternants*

<sup>21</sup> *Signés en 2007*

## 1<sup>er</sup> domaine : l'élaboration du projet et sa validation

- *Pour tous les acteurs de l'apprentissage, comme de la professionnalisation, le défaut d'élaboration étayée du projet est une des clefs explicatives des ruptures de contrat*

L'ensemble des partenaires de l'alternance mettent en avant dans la phase amont de la signature du contrat un **ensemble de facteurs déterminants, causes de futures ruptures** :

- **L'orientation par défaut concerne encore de nombreux jeunes de l'apprentissage**
  - En sortie de 3<sup>e</sup> pour ceux qui connaissent des difficultés avec l'enseignement général, la voie de l'apprentissage reste fréquemment présentée comme l'ultime solution possible ; cette approche de **l'orientation par défaut** pèse probablement lourdement et durablement sur la motivation,
  - ce phénomène est d'autant plus dommageable, que le jeune réalise souvent encore mal l'importance de la formation théorique<sup>22</sup> dans la suite de son cursus,
  - et qu'il n'a pas nécessairement conscience de la nécessité du double effort qu'oblige la voie de l'alternance : formation théorique et formation pratique.
- **Quelle que soit la forme de l'alternance, le défaut d'approfondissement durant la phase d'élaboration du projet, mais aussi le manque de validation du projet lors de l'embauche sont présentés comme des causes récurrentes de rupture dans l'alternance**

Les interlocuteurs citent régulièrement :

- l'attrance d'un **revenu fixe**, non mise en rapport avec un travail à fournir et une formation théorique et pratique à acquérir (double charge d'activité)
- la **vision parfois imaginaire** et encore très **abstraite** et **simplificatrice** du métier, sans prise de conscience de ses contraintes et conditions : **l'accès** par l'alternant à la bonne **information** sur le(les) métier(s) (ses contraintes, avantages, possibilités d'évolution, conditions de travail, etc.) **reste problématique et souvent très partielle**
- le manque de recherche préalable d'informations étayées sur la palette des métiers possibles accentue le phénomène de choix par défaut : le **choix** de

---

<sup>22</sup> Ce phénomène est particulièrement fort chez les jeunes de l'apprentissage, mais il nous a été aussi confirmé, quoiqu'à un moindre titre pour ceux qui sont en contrat de professionnalisation.

l'alternant **se résume** fréquemment à une réflexion sur quelques modèles de **métiers exercés dans le milieu familial** ou par des proches,

- le **choix** d'une **entreprise** et d'un **organisme de formation** sur la base de tout **autre critère que professionnels** : proximité géographique, connaissances familiales diverses, injonctions familiales ; ces non choix sont par ailleurs fréquemment accentués par le manque d'anticipation et la nécessité de prendre une décision en étant acculé par le temps,
- l'absence de **projection sur l'avenir** : l'alternant a parfois une difficulté réelle à prendre conscience qu'il va falloir probablement exercer le métier dans la durée,

La conjugaison de ces différents phénomènes contribue à constituer un terrain propice aux ruptures : manque de motivation, de curiosité et d'enthousiasme sont fréquemment mis en avant par les entreprises rencontrées dans les causes de rupture.

- **Le manque d'encadrement, de repères sociaux et parfois aussi le report d'une partie de la charge familiale sur le jeune renforcent ces risques**

Les causes suivantes ont été les plus fréquemment citées :

- la carence du milieu familial ou/et le manque de repères et de transmission de règles et de codes sur le monde du travail : les proches de certains jeunes sont parfois eux même sans emploi de manière durable,
- l'isolement du jeune alternant et ses difficultés à repérer les structures d'aides opérationnelles : les structures existent mais les futurs alternants qui auraient le plus besoin d'y recourir rencontrent des difficultés pour y accéder,
- le jeune alternant joue aussi parfois le rôle de « soutien financier de la famille » ce qui conduit à développer des attitudes de zapping vers des propositions qui lui paraissent plus rémunératrices ou moins contraignantes.

## 2<sup>e</sup> domaine : la contractualisation et l'accueil

### ■ *Le défaut de formalisation de la phase de recrutement laisse la place à l'imprécision et aux fausses idées*

- Les plus petites entreprises n'ont **pas toujours de méthode construite de recrutement** de leurs salariés. Cette absence est encore plus problématique lors du recrutement d'un jeune qui nécessite la prise en compte d'aspects spécifiques comme :
  - le repérage de la motivation,
  - la cause du choix de l'entreprise,
  - les raisons de l'alternance,
  - les freins divers non encore exprimés, etc.
- **L'entretien est souvent trop rapide** ; parfois même il est **absent**,  
Fréquemment ce manque ne permet :
  - ni de formaliser au jeune les attentes de l'entreprise et ses règles de fonctionnement,
  - ni de mettre en valeur les points de vigilance sur lesquels il sera apprécié.
- **Le maître d'apprentissage ou le tuteur n'est pas présent au moins à une partie de l'entretien d'embauche**
  - la validation du projet et l'appréciation de la motivation de l'alternant ne peuvent donc être partagées
  - cette absence semble bien un facteur de risque<sup>23</sup> aggravant surtout si des difficultés relationnelles surgissent ultérieurement
- La **présence des parents**, si elle est considérée comme **nécessaire**, est **parfois problématique**, si l'entretien n'a pas été préparé : sa maîtrise est parfois mal assurée
  - qui parle, l'alternant ou le parent présent ?
  - Comment garder la bonne maîtrise d'un entretien avec un jeune lorsque le parent est trop intervenant, etc. ?

---

<sup>23</sup> *Le maître d'apprentissage (ou tuteur) n'ayant pas contribué au choix de l'alternant, ce dernier n'ayant pas non plus été en capacité d'avoir un contact direct avec la personne dont il sera le plus proche dans l'entreprise durant toute sa formation*

■ ***La bonne intégration dans l'entreprise est un facteur essentiel de réussite dans la durée ;***

Plusieurs phénomènes contribuent à rendre cette phase délicate et les points suivants, s'ils ne sont pas pris en compte, ont été **fréquemment soulignés comme étant des causes potentielles de rupture** :

- **Le soin porté à l'accueil et à l'intégration doit être d'autant plus important que le projet de l'alternant est fragile et mal étayé**
- **L'intégration dans une équipe, souvent plus âgée est fréquemment mal préparée :**
  - Les risques d'isolement et de rejet s'ils ne sont pas pris en compte et partagés par l'ensemble des membres concernés de l'équipe sont importants et causes probablement de rupture à terme
- **Le rappel des codes de fonctionnement d'une entreprise fait partie de la phase d'intégration :**
  - La mauvaise maîtrise des codes de comportement dans l'entreprise est un paramètre important, soit parce que l'alternant est un jeune n'ayant aucune expérience, soit parce que le demandeur d'emploi est éloigné du monde du travail et ces codes ont été oubliés ou n'ont jamais été acquis
  - A défaut d'effort et de conviction sur la nécessité de ces rappels par l'entreprise, les modes de fonctionnement de l'alternant et du professionnel en charge de l'accompagnement du jeune « risquent de ne jamais se rencontrer »

### **3<sup>e</sup> domaine : la formation des maîtres d'apprentissage et des tuteurs et la coordination entre les acteurs de l'alternance**

■ *Sans surprise, le manque de préparation et le défaut de formation du maître d'apprentissage ou du tuteur sont régulièrement cités dans les causes possibles de ruptures*

- Ce phénomène est aussi bien mis en avant par les acteurs de l'alternance, que par les entreprises elles-mêmes
- Certains interlocuteurs rencontrés en entreprise reconnaissent et soulignent le manque de clé sur la **compréhension du jeune**, sa **prise en charge pédagogique**, la manière d'imposer une **relation hiérarchique adaptée**, etc. Ils reconnaissent que ces aspects sont tout particulièrement importants surtout lorsque la motivation est faible et que les codes de comportement sont absents ;
- La **reconnaissance** en interne du maître d'apprentissage ou du tuteur est parfois **problématique** :
  - il a parfois été **désigné sans être réellement volontaire ou intéressé**,
  - la **disponibilité, le temps nécessaire** à cette charge de travail supplémentaire lui posent problème et n'ont pas été pris en compte,
  - le jeune engendre une **forme de relation hiérarchique nouvelle** à laquelle le **maître d'apprentissage n'est pas préparé**,
  - parfois même la **responsabilité de la prise en charge n'est pas claire**, le maître d'apprentissage étant en fait le chef d'entreprise,
  - **l'ancienneté** dans la tâche et la **maîtrise technique** souvent privilégiés dans le choix de l'accompagnant sont **essentiels mais non suffisants**

■ *Le manque de formalisation du parcours de progression et du programme de travail dans l'entreprise ainsi que le défaut de coordination avec la formation dispensée au sein de l'organisme accentuent le manque de lisibilité*

- L'alternant ne parvient alors ni à comprendre la progression proposée, ni à anticiper sur ce qu'on attend de lui notamment en termes d'évaluation

- L'entreprise, face à la difficulté, risque d'agir en réaction, de faire répéter sans mise en perspective pour l'alternant, ce qui contribue à accentuer les risques de blocage, puis potentiellement de rupture.

■ ***Le défaut de coordination et surtout le manque d'échange régulier entre l'organisme de formation et l'entreprise sont des facteurs favorisant des situations de rupture***

Les points suivants ont été les plus fréquemment cités :

- **Les liens entre les entreprises et l'organisme de formation varient au cas par cas**

Selon les cas :

- le lien est historique et solide, les interlocuteurs identifiés, les relations sont régulières dans le cadre du déroulement du contrat, mais également hors contrat<sup>24</sup>
  - le lien peut être aussi très distant, voire totalement inexistant ; dans ce dernier cas l'alternant vit dans deux univers disjoints entre lesquels des développements de comportement de rupture peuvent plus aisément apparaître : résistances diverses, assiduité, intérêt porté à la tâche, etc.
- **Le défaut de visite est un facteur de risque surtout lorsque de premières difficultés apparaissent durant la période d'essai**
    - La systématisation d'une visite durant cette période est complexe : le plus souvent par manque de temps mais également par manque d'alerte ou des remontées d'informations tardives ;
    - le formateur référent dans l'organisme de formation et son rôle sont aussi parfois mal identifiés en entreprise ;
    - les cas réellement prioritaires difficilement ou tardivement ciblés<sup>25</sup>
  - **Certaines visites et échanges non préparés entre entreprises, organismes de formation et alternants sont contre-performantes**
    - Les différentes thématiques de difficultés éventuelles ne sont pas toujours méthodiquement passées en revue ;

---

<sup>24</sup> Par exemple : participation aux examens, réflexion sur les référentiels, aménagement des programmes, etc.

<sup>25</sup> Souvent par attente et espoir d'une amélioration, par crainte de déclenchement d'une alerte injustifiée ou aux conséquences trop lourdes, mais également et fréquemment par manque de relations directes et facilités.

- L'alternant s'il n'est pas systématiquement partie prenante de l'échange, se sent peu concerné et tend même à vivre l'entretien comme une démarche d'exclusion.
- **L'attente réciproque de prise de contact est un facteur retardant source de durcissement des situations pouvant conduire à la rupture**

Les phénomènes suivants nous ont été plusieurs fois évoqués :

- l'entreprise connaît des difficultés avec l'alternant, mais elle estime qu'elle peut (ou doit ?) les régler seule, comme avec tout autre salarié ; elle considère aussi parfois que c'est à l'organisme de formation de prendre contact avec elle.
- l'organisme de formation, pour sa part, hésite parfois à prendre contact avec l'entreprise par crainte de faire de l'entrisme dans l'entreprise.

Le livret d'apprentissage n'étant pas toujours conçu comme un support d'alerte<sup>26</sup>, le **manque d'échange et de réaction rapide sur des incidents d'importance limitée** laisse la place à la **dégradation de la situation** et favorise la rupture.

---

<sup>26</sup> Car fréquemment oublié par l'apprenti ou encore ignoré par l'entreprise et nécessitant une formalisation écrite.



## 4<sup>e</sup> domaine : les dysfonctionnements de l'alternance et le contexte social du jeune

### ■ *Les conditions de réalisation du contrat d'alternance conduisent aussi à la rupture*

- **Quelques<sup>27</sup> entreprises ne jouent pas le jeu de l'alternance**
  - en utilisant les dispositifs d'alternance comme des moyens d'accès à de la main d'œuvre à bas coût,
  - en ne mettant pas en place les conditions de formation indispensables (progression des tâches, explications techniques, etc.),
  - en imposant une productivité incompatible avec la possibilité d'un jeune en situation d'apprendre
  - en cantonnant l'alternant sur des tâches répétitives et non formatrices,
  - en ne respectant pas les engagements d'horaire par exemple.
- **Ces entreprises semblent parfois bien identifiées, mais l'action à leur encontre paraît fréquemment limitée**
  - parce que dans certains secteurs il est difficile de trouver des entreprises qui signent des contrats en alternance,
  - parce que certains alternants ont déjà signé un contrat avec ces entreprises, la plupart des apprentis trouvent seuls l'entreprise, ils ne passent pas par un prescripteur qui pourrait avertir des éventuelles mauvaises pratiques repérées dans l'entreprise
  - parce que si l'entreprise répond aux critères obligatoires de prise en charge d'un alternant (par exemple capacité à couvrir le référentiel, présence d'un maître d'apprentissage, etc.) aucun autre règlement n'encadre les conditions de la prise en charge, la procédure d'agrément ayant été supprimée,
  - parce que le repérage reste complexe et que par ailleurs la responsabilité de l'action contre ce type d'attitude n'est pas explicitement définie<sup>28</sup>.

### ■ *Les conditions sociales du jeune sont des facteurs aggravants qui précipitent les situations de rupture*

---

<sup>27</sup> Elles sont probablement très peu nombreuses mais leur impact est très fort sur l'image de l'apprentissage.

<sup>28</sup> Sauf anomalie au code du travail par exemple.



Toutes ces difficultés, une fois encore non exhaustives, mais systématiquement mises en avant par les interlocuteurs rencontrés en Franche-Comté, sont confirmées par les études réalisées dans d'autres régions sur cette même problématique.

1. **Rappel des objectifs et de la méthode**
2. **Point de cadrage et présentation synthétique des principales conclusions de l'analyse quantitative conduite par Efigip en 2010**
3. **La vision de la problématique des ruptures par les différents interlocuteurs rencontrés**
4. **Les dispositifs et bonnes pratiques mises en œuvre par les acteurs de l'alternance en Franche-Comté et/ou sur les autres territoires**
5. **Les bonnes pratiques vues par les alternants**
6. **Recommandations et fiches techniques**
7. **Annexes**

## **Les acteurs de l’alternance en Franche-Comté n’ont pas attendu pour agir et mettre en place des dispositifs qui contribuent à agir positivement sur l’alternance**

### **■ Rappelons les dispositifs mis en place par le Conseil régional pour lutter contre les facteurs sociaux potentiellement causes de rupture de contrat**

- Les aides directes à l’attention des alternants de l’apprentissage sont importantes :

#### Aides directes du Conseil régional :

- aide au logement et à la restauration,
- aide au transport,
- aide au premier équipement (dans les métiers du bâtiment, des travaux publics, de l’artisanat, de l’agriculture, de l’agro-alimentaire, de l’industrie et de la pharmacie)...

#### **Aides du Conseil régional via les opérateurs de formation :**

- Dispositif d’initiation aux métiers en apprentissage (DIMA),
- Fonds régional d’amélioration de la qualité de l’apprentissage (FRAQAPP),
- Stages individualisés de formation par alternance (SIFA),
- Fonds sociaux des apprentis,
- Déclinaisons sectorielles du CROM...

### **■ Rappelons quelques unes des aides aux entreprises mises en place par l’État et les OPCA**

Par exemple :

- Lancement des Ateliers de l’apprentissage et de l’Alternance : ce site Internet<sup>29</sup> est destiné à faire la promotion des deux dispositifs (1<sup>er</sup> mars 2010) ;
- Dans l’apprentissage, pour les entreprises de moins de 10 salariés : exonération de toutes les charges sociales légales et conventionnelles imposées par la loi (patronales et salariales) ;

---

<sup>29</sup> Cf. [Economie.gouv.fr](http://Economie.gouv.fr) – Lancement des ateliers de l’alternance – Aides au développement de l’alternance – promouvoir l’alternance -

- Dans l'apprentissage, pour les entreprises de plus de 10 salariés et pour les contrats de professionnalisation : exonération de la plupart des cotisations patronales de Sécurité sociale, etc. ;
- Crédits d'impôts pour l'apprentissage ;
- Pour les contrats de professionnalisation, versement par l'Opca d'une indemnité forfaitaire de formation, possibilité de prise en charge de la formation du tuteur...

Notons que les dispositifs d'aides repérés dans d'autres régions sont globalement comparables

- Si leurs dénominations sont généralement différentes, elles répondent aux mêmes objectifs
- En revanche, en fonction de l'importance des problématiques régionales les montants des aides accordées sont plus ou moins importants.

## 4.1- Les bonnes pratiques repérées dans la phase <sup>30</sup> préalable à la signature du contrat

**Nota : les bonnes pratiques repérées sont, sauf précisions, communes aux contrats d'apprentissage et aux contrats de professionnalisation**

### ■ *L'information sur l'alternance doit contribuer à mieux définir le projet des jeunes*

Nota : la question de l'information est l'un des trois points forts d'amélioration qui ont été mis en avant par les apprentis interrogés<sup>31</sup>

- **Certaines régions mettent en place<sup>32</sup> un point unique d'accès à l'information**

De manière à :

- encore plus faciliter la démarche d'accès ;
  - fournir une information plus homogène, encore plus fortement sensibilisatrice et professionnelle sur l'alternance ;
  - informer de manière neutre, mais professionnelle : les avantages mais également les contraintes des différents métiers mais également de l'alternance,
  - inclure très tôt dans la démarche d'information un processus partagé par les acteurs de première validation du projet.
- **Le point unique d'entrée « Espace métier » développé en Champagne-Ardenne est illustratif** de cette démarche et des objectifs recherchés :
    - **coordonner, mutualiser** et conseiller sur tous les champs de la vie professionnelle ;
    - **dans un second temps orienter vers les partenaires**, les services, les organisations professionnelles **les plus adaptées** ;

---

<sup>30</sup> Les bonnes pratiques et les acteurs cités le sont à titre d'exemples intéressants. Les références proposées n'excluent pour autant pas les autres acteurs qui s'efforcent aussi de trouver et de mettre en place des solutions que nous n'avons pas repérées ou qui ne nous ont pas été citées.

<sup>31</sup> Cf. Partie suivante : « Les bonnes pratiques vues par les alternants »

<sup>32</sup> Plusieurs acteurs rencontrés ont souligné qu'en Franche-Comté les sources et les points d'information sont très riches, mais multiples et, semble-t-il, assez difficilement repérables par les jeunes ; ce phénomène contribuerait aussi « pour les moins déterminés et ceux qui ont un projet flou », à dissuader de mieux s'informer préalablement et approfondir leur projet.

- mettre en place **un programme local concerté d'évènements** sur les métiers, la formation et les outils d'orientation ;
- regrouper **les informations en un même lieu** en les rendant plus attrayantes pour les jeunes (par exemple moins de texte, plus de mise en situation animée, moins de formalisme...);
- **mettre encore mieux en cohérence** les réseaux professionnels et les réseaux de formation engagés dans l'alternance ;
- sensibiliser le jeune à la nécessité de valider son projet.

■ *D'autres renforcent l'importance et le rôle informatif de grandes manifestations régionales<sup>33</sup> sur l'alternance*

- **Plusieurs régions renforcent leur action en ce sens**

Par exemple le Salon de l'Apprentissage et de l'Alternance de la Porte de Versailles, ou encore les Salons de l'Alternance de Nantes, Bordeaux, le Mondial des Métiers en Rhône-Alpes...

Parce que,

- ces manifestations d'information ont un **écho régional fort** : elles sont lisibles et attendues par tous les acteurs et ont un **effet** fort de **notoriété** sur les **acteurs de l'alternance**, mais aussi et surtout sur les **jeunes et leurs parents** ;
- elles permettent aux prescripteurs, sur un seul lieu, d'actualiser et d'approfondir leur vision sur les pratiques métiers tout en renforçant plus aisément leurs liens avec les branches ;
- durant plusieurs jours tous les acteurs de l'alternance et de l'apprentissage se mobilisent pour informer les jeunes de 15 à 25 ans : **entreprises, fédérations, institutionnels et établissements de formation** (Centres de formations des apprentis, universités, grandes écoles, lycées...) ; ils présentent **l'éventail des opportunités** qu'offrent ces deux modes de formation.

Si ces manifestations n'ont **pas d'impact direct** et mécanique sur la réduction du phénomène des **ruptures**, pour certains acteurs interrogés, elles y contribuent en

---

<sup>33</sup> Le « salon initial » qui existait à Besançon jusqu'en 2006 a été cité plusieurs fois ; il semblerait faire défaut, ce malgré l'existence de forums professionnels nombreux qui ne peuvent en revanche avoir la même capacité d'ouverture auprès des jeunes sur la diversité des métiers possibles. Plusieurs interlocuteurs de l'alternance nous ont souligné qu'il faudrait concevoir une « Foire Comtoise de l'Alternance ouverte à tous » (jeunes, parents, enseignants, prescripteurs...)

ouvrant plus largement la palette des choix possibles de métiers et en participant collectivement à la nécessaire **anticipation de la réflexion sur le projet**.

■ ***Certains organismes professionnels développent une politique dynamique de rapprochement et d'information systématique des structures ayant un rôle d'accompagnement vers l'emploi (Espaces Jeunes, Pôle Emploi, MIFE, CIO...)***

- C'est le cas de la L'AREF BTP qui a mis en place un dispositif destiné à faire connaître le BTP (ses métiers, son organisation, les possibilités d'évolution...) Cette action est organisée sur 4 journées alternées pendant lesquelles interviennent différents acteurs du BTP (chefs d'entreprise, salariés, organisations professionnelles). 3 visites de chantier sont programmées.
- Ce dispositif bénéficie du soutien du Conseil Régional et de la collaboration des Organisations Professionnelles.

■ ***La nécessité de valider de manière approfondie le projet de l'alternant mobilise tous les acteurs***

- **Tous s'efforcent de systématiser le recours à l'usage d'une méthodologie d'évaluation du projet du jeune**
  - Par exemple, en région, l'association régionale des missions locales **et espaces jeunes** développe une collaboration resserrée avec **La plateforme de vocation** Pôle-Emploi sur la mise en place de la **méthode EMT** (Evaluation en Milieu du travail) **adaptée aux jeunes** en recherche d'intégration professionnelle. Cette approche à caractère pré-évaluative permet au jeune de concrétiser, directement par le geste, de faire une première évaluation de la convergence de ses aptitudes avec le métier vers lequel il souhaite s'orienter. La méthode permet aussi de suggérer au jeune d'autres métiers auxquels il n'a pas pensé et qui correspondent à ses aptitudes.
  - **certains CFA**, comme par exemple l'École du Commerce et de la Distribution<sup>34</sup> **recourent également à cette méthode**, tout **en donnant parallèlement une importance renforcée à l'entretien d'inscription au CFA** : entretien préalable avec un spécialiste<sup>35</sup> du secteur ;

---

<sup>34</sup> CFA ISA

<sup>35</sup> Notons que dans le cas d'un organisme polyvalent cette démarche est évidemment difficile et contraignante.



- Dans ce même esprit, des organismes de formation ont mis en place **une cellule spécialisée d'entretien d'évaluation préalable**, permettant de mieux apprécier la motivation et d'éprouver la validité du projet du jeune candidat
- **Certains ont mis en place des dispositifs de parrainage**
  - Par exemple, **la Mission locale<sup>36</sup>** a mis en place un dispositif d'**aide du jeune** directement par un **chef d'entreprise** : cette solution lui permet de confronter ses aspirations à la réalité sous le regard d'un professionnel, de mieux comprendre les écarts et de repositionner sa démarche si nécessaire.
- **D'autres développent le recours aux dispositifs DIMA<sup>37</sup>**
  - Le dispositif d'initiation aux métiers de l'alternance (DIMA)<sup>38</sup> permet aux jeunes de moins de 16 ans de **découvrir plusieurs métiers** au cours de stages d'application. Ce dispositif leur permet d'utiliser des machines, des produits ou des appareils de production dont l'usage est normalement proscrit aux mineurs.  
  
Les jeunes qui y ont recours peuvent ainsi valider leur projet métier par une approche et une mise en pratique en vraie grandeur.
- **Les Ateliers de préparation à l'apprentissage pour les publics fragiles demandeurs d'emploi nous ont été présentés comme des moyens efficaces de construction de projets solides**
  - L'atelier de Recherche de Contrat d'apprentissage (ARCA)<sup>39</sup> vise également à **consolider le projet** du jeune par un accompagnement et un suivi sur **4 semaines**. Cette solution permet au jeune de poursuivre en contrat d'alternance avec un risque minimum d'échec<sup>40</sup> ; les grands principes sont les suivants :
    - \* **aide à la rédaction du CV** et forte sensibilisation/formation aux **codes de comportement** en entreprise,
    - \* repérage et approfondissement préalable de la **motivation**,

---

<sup>36</sup> A Dole

<sup>37</sup> L'utilisation de ce dispositif a été développée avec succès par le CFA de la CCI de l'Oise

<sup>38</sup> En remplacement depuis 2008 du dispositif d'Apprentissage junior.

<sup>39</sup> Mis en place par la **Chambre de Métiers du territoire de Belfort** et récemment par celle du **Jura**,

<sup>40</sup> Le dispositif est cependant qualifié de chronophage compte tenu du nombre de personnes mobilisées et du temps passé par chacune d'entre-elles avec chaque jeune (pourquoi ?).

- \* mise en relation avec des chefs d'entreprises afin d'obtenir un stage et un **accompagnement soutenu** du parcours par un seul et même référent.
  
- **Un nombre grandissant d'entreprises conditionnent la signature d'un contrat en alternance à la réalisation préalable d'un « stage découverte »<sup>41</sup>**
  - plusieurs chefs d'entreprise rencontrés déclarent ne **plus** souhaiter **signer** de **contrat** d'apprentissage **sans avoir préalablement « testé »** le jeune durant une période probatoire de « 4 jours au moins, voire plus si possible » ;
  - ils soulignent surtout que la réalisation d'un tel stage agit en véritable « **sas de l'intégration** » qui permet d'envisager le déroulement de la suite du contrat en minimisant les risques de rupture<sup>42</sup> :
    - \* le jeune peut mieux concrétiser le travail attendu, avoir une première approche de l'équipe avec laquelle il va devoir travailler, mieux approcher la compatibilité réelle entre ses attentes et la réalité de l'entreprise,
    - \* l'entreprise peut évaluer la motivation et mieux apprécier dans cette première approche la capacité du futur alternant à entrer dans le métier choisi.
  - les mêmes chefs d'entreprises soulignent cependant :
    - \* les **contraintes légales** d'une telle démarche pour les jeunes de moins de 16 ans : ils sont écartés de cette solution,
    - \* la nécessité de l'anticipation de la candidature : le jeune doit avoir pris contact très tôt (février-mars) et en tout cas bien avant la période habituellement retenue pour la recherche d'une entreprise (souvent beaucoup trop tardive ; les chefs d'entreprises en font d'ailleurs un critère de sélection).
  
- **Notons que le Conseil régional a anticipé ce phénomène et s'efforce de développer le dispositif SIFA**

---

<sup>41</sup> Les entreprises interrogées utilisent des termes comme «stage d'immersion» « intérim vacances » ; « pré-stage vacances »...

<sup>42</sup> Deux entreprises, l'une de la métallurgie, l'autre de l'agroalimentaire, précisent que depuis qu'elles ont mis en place cette démarche, elles n'ont eu plus aucune rupture ; les difficultés relationnelles par ailleurs courantes rencontrées auparavant se sont par ailleurs très fortement atténuées.

## ■ *Conseil et accompagnement des entreprises*

- **Un diagnostic accueil est proposé aux entreprises par certaines organisations professionnelles**

Un dispositif mis en place par l'AREF BTPet soutenu par le Conseil Régional permet d'accompagner l'entreprise dans la mise en œuvre d'outils et de méthodes permettant de fidéliser les salariés.

- **Fiches de fidélisation remises aux entreprises et aux nouveaux entrants lors de la conclusion de contrat de professionnalisation**
- **Certains Opca tel que l'AREF BTP apportent leur soutien à la construction du parcours, de l'amont jusqu'à la fin du contrat (avis et vigilance sur le parcours proposé : durée, contenu, rythme de l'alternance, soutien administratif...).**

Afin d'individualiser et de construire les parcours de formation et de répondre le plus précisément possible aux besoins des entreprises et du nouvel entrant, l'AREF met à disposition des entreprises des référentiels «métier».

## 4.2 Les bonnes pratiques repérées lors des phases de contractualisation et de déroulement du contrat

### ■ *Les chartes<sup>43</sup> d'engagement sur la qualité de l'apprentissage en entreprise une pratique efficace*

- La charte est élaborée généralement par l'organisation professionnelle de branche avec le plus souvent le concours concerté d'un ou plusieurs organismes de formation
- **La charte signée par l'entreprise institutionnalise les conditions de la réussite du contrat d'alternance :**
  - en organisant le cadre organisationnel de l'apprentissage dans l'entreprise,
  - en décrivant le mode de relation à établir entre l'entreprise et le jeune en apprentissage,
  - en rappelant les liens de fonctionnement entre l'entreprise et les autres partenaires de l'alternance : CFA, organisme de formation, famille et organisations professionnelles
- **Elle fixe des objectifs**
  - par exemple de participation aux jurys d'examen,
  - mais aussi, de **pourcentage attendu de réussite** et de **limitation des ruptures** en cours de contrat.
- Sa mise en œuvre permet de limiter le nombre des « **entreprises qui ne jouent pas le jeu** »

### ■ *Les entreprises rencontrées mettent en avant l'importance de la procédure de recrutement et de l'accueil<sup>44</sup> du jeune en contrat en alternance*

Certaines entreprises<sup>45</sup> en région ont mis en place une procédure de recrutement adaptée au jeune

---

<sup>43</sup> Ce type de charte a, par exemple, été développé par la **Chambre d'Agriculture du Haut-Rhin** ; de nombreux autres exemples peuvent être signalés : CCI de l'Aisne, de l'Oise, de Brest, etc.

<sup>44</sup> Certains Opca (AREF Franche-Comté par exemple) ont, avec le concours du Conseil Régional, élaboré des guides d'accueil. Elles proposent également aux entreprises un diagnostic accueil ; notons que l'un des chefs d'entreprise rencontrés a spontanément mis en avant l'impact positif sur l'intégration de l'alternant et la diminution des risques de rupture.

- **Des incontournables sont mis en valeur et leur respect conditionne fortement la réussite ultérieure du contrat en alternance**
  - le **formalisme** de l'entretien d'embauche <sup>46</sup>est important : le recrutement du jeune doit se faire dans des conditions comparables à celui de tout autre salarié : temps nécessaire à consacrer, dans un vrai bureau, avec une lettre de motivation<sup>47</sup>, un CV...;
  - la **présence** du (des) **parent(s)** est souhaitable (parfois exigée) : toutefois leur rôle n'est en aucun cas de se substituer à la parole du jeune ;
  - la **présence du futur maître d'apprentissage ou du tuteur**, au moins sur une partie de l'entretien, **est indispensable** ;
  - La mise à disposition des **informations sur la scolarité du jeune** est obligatoire ; « moins pour l'importance des notes, que pour prendre en compte les appréciations éventuelles et surtout faire tout de suite comprendre au jeune qu'il y a une continuité logique entre la formation scolaire et la prise en charge en entreprise »,
  - des aspects importants doivent être systématiquement **explorés** :
    - \* **motivation** du jeune (projet, pourquoi ce métier, pourquoi cette entreprise, quelles qualités personnelles le jeune se reconnaît-il, quels sont ses axes de progrès, etc.)
    - \* **l'alternance** ; pourquoi avoir choisi cette voie ?
    - \* quelles sont ses **attentes** du travail dans l'entreprise, etc. ?
  - certains **thèmes** doivent être **obligatoirement abordés**
    - \* salaire, dates de vacances prévues par l'entreprise, horaires fixés et éventuellement souplesse horaire ;
    - \* règles de comportement avec la hiérarchie et attentes de l'entreprise ;

---

<sup>45</sup> Il s'agit d'entreprises de tailles différentes opérant sur divers secteurs : citons par exemple les Fromageries Bel, les établissements Molière et encore, Ermap Vibration, Brissinger paysagisme, Virot SA, etc.

<sup>46</sup> Cf. Documentation sur l'entretien d'embauche publié par Pôle-Emploi

<sup>47</sup> Même si celle-ci est souvent succincte ; pour nos interlocuteurs elle contribue au formalisme et oblige l'implication du jeune.

- \* **période d'essai**<sup>48</sup> ;
- \* **rôle** pédagogique mais également hiérarchique du **maître d'apprentissage** ou du tuteur (toujours en présence de l'intéressé) ;
- \* **possibilité de proroger l'alternance** avec l'entreprise, si le jeune poursuit son cursus de formation ;
- \* **perspectives d'embauche** en fin de contrat ; deux tendances se dégagent parmi les chefs d'entreprises rencontrés : certains conçoivent l'alternance comme la porte d'entrée sur un CDI dans leur entreprise ; d'autres considèrent que la découverte d'autres univers de travail est indispensable.

■ *La cohérence*<sup>49</sup> *du parcours de formation en entreprise et dans l'organisme de formation est décrite comme un facteur important de limitation des ruptures*

**La formalisation sur l'année du programme de travail** du jeune dans l'entreprise contribue à sa motivation et favorise sa projection dans la durée

- Des entreprises<sup>50</sup> rencontrées ont formalisé **un véritable programme de travail, balisé par des points de contrôle opérationnels et connus à l'avance par le jeune.**

Pour nos interlocuteurs il s'agit :

- d'éléments importants de la **motivation**,
  - d'un facteur essentiel de **continuité entre formation théorique et formation pratique** et d'une approche indispensable à la **pédagogie de l'alternance**, et donc d'un facteur de lutte contre les ruptures
- **La personnalisation plus systématique du parcours du jeune est également un moyen de lutter contre les ruptures**

---

<sup>48</sup> Il s'agit de la période d'essai de deux mois ; certains interlocuteurs soulignent l'importance du rappel de cette période, mais ils mettent également en garde sur les risques d'une importance trop grande donnée à cette période : pression trop grande, crainte du jeune de mal faire, mais également temps supérieur d'adaptation pour les jeunes dont c'est la première expérience du monde professionnel, etc.

<sup>49</sup> Cet aspect fait partie des trois points qui ont été mis en avant par les jeunes alternants lors des entretiens ; cf. « Les bonnes pratiques vues par les alternants »

<sup>50</sup> Sans exclusive, par exemple : Ermap Vibration, Fromagerie Bel

- Dans le BTP par exemple, pour les contrats de professionnalisation, la construction du **parcours de formation** est fonction du **niveau de connaissances acquises** : certains modules ne sont pas jugés nécessaires, d'autres sont au contraire renforcés ;

Cette approche de parcours modulé permet de limiter les risques de rupture liés aux phénomènes de désintéressement dus aux parcours standards ne tenant pas compte des connaissances déjà acquises.

■ *L'établissement d'une véritable ligne de vie entre l'organisme de formation et l'entreprise est très probablement l'une des deux clefs de la lutte contre les ruptures dans les contrats en alternance*

Quels que soient les professionnels rencontrés, institutionnels, organismes de formation, entreprises, tous mettent en avant cet axe de progrès, en insistant sur l'approche partenariale, voire même la complicité de fonctionnement

- **Les visites sont indispensables ; leur renforcement et un formalisme plus affirmé pourraient contribuer à la diminution des ruptures**
  - selon certaines entreprises interrogées, elles ne sont **pas assez fréquentes**<sup>51</sup> ;
  - elles ne sont **pas assez structurées**, par exemple par un échange préalable sur les points à aborder, un ordre du jour plus formalisé et connu à l'avance ;
  - elles semblent trop fréquemment organisées avec un manque d'anticipation suffisant garantissant la présence de l'alternant, au moins sur une partie de l'échange.

Conscients de cette difficulté, certains organismes de formation mettent en place un **calendrier prévisionnel de visite envoyé** aux maîtres d'apprentissage. Ce calendrier précise par ailleurs que :

- la date peut être avancée en cas de difficulté rencontrée avec l'alternant ;
- précise le nom de l'interlocuteur à contacter ;
- rappelle que le jeune doit être présent sur le site le jour de l'entretien ;
- une **lettre de rappel** ou un mail sont envoyés huit jours avant la date ;
- chaque entretien donne lieu à un compte-rendu de visite.

D'autres organismes, compte tenu de la charge de travail pour les professeurs principaux, ont **spécialisé un poste sur cette mission** ; cette solution permet une

---

<sup>51</sup> Quelques maîtres d'apprentissage déclarent n'avoir jamais eu de visite de l'organisme de formation.

plus grande souplesse notamment pour organiser les visites prévues lors de la période d'essai ; cette solution nécessite de prendre en compte les contraintes budgétaires afférentes.

- **Dans le même objectif de lien plus étroit entre partenaires, les échanges par mail ou téléphone devraient, selon nos interlocuteurs, être plus systématiques et réguliers**
  - Sur ce dernier point nous n'avons pas repéré de bonnes pratiques ;
  - toutefois notons que ce souhait exprimé par les entreprises apporte une réponse positive à la crainte exprimée par quelques interlocuteurs de la formation sur les risques de perception « d'entrisme » par les entreprises ou de « sur-mobilisation de celles-ci sur les questions d'alternance ».
- **Le carnet d'apprentissage est indispensable ; le support et la forme devraient évoluer**
  - Pour plusieurs interlocuteurs, il ne permet pas une vraie réactivité : sa disponibilité n'est pas effective (oubli par l'apprenti), il provoque une lourdeur de l'échange (écrit) et des difficultés de rapidité de mise en œuvre. En revanche les contacts téléphoniques ou par mails, en cas de difficulté, s'ils sont indispensables et réclamés, sont considérés comme « *ne permettant pas la traçabilité nécessaire à un bon suivi* »

Une solution comme le livret électronique d'apprentissage (LEA) a été développée par l'université du Maine ; elle est en cours d'expérimentation avec trois CFA de ce département.

■ ***Sans surprise la formation des maîtres d'apprentissage<sup>52</sup> et des tuteurs est présentée comme la deuxième clef de la lutte contre les ruptures dans les contrats en alternance***

Tous les échanges se rejoignent sur ce point. Quelques pratiques intéressantes ont été repérées ou mises en avant par nos interlocuteurs :

- **Le développement du « label qualité maître d'apprentissage ou tuteur » est une voie de progrès réelle<sup>53</sup>**

Cette démarche répond à plusieurs objectifs :

---

<sup>52</sup> Les jeunes interrogés mettent en avant la qualité du maître d'apprentissage, mais ne pointent pas l'aspect formation : cf. « Les bonnes pratiques vues par les alternants »

<sup>53</sup> Dans le même esprit, depuis 1996, la Fntp a créé un « ordre des tuteurs des travaux publics » ; les conditions sont explicites : formation, durée d'exercice du tutorat, etc.



- **Rendre la formation** du tuteur ou du maître d'apprentissage **obligatoire** ;
- **sécuriser, renforcer la connaissance des bonnes pratiques**, notamment en matière d'attitude à tenir en cas de difficulté, de conflit et de **prévention des ruptures** ;
- **mettre en valeur** les entreprises qui visent la qualité de l'apprentissage ;
- **rassurer** les parents qui cherchent une « bonne » entreprise d'accueil pour leur enfant.

Des **organismes professionnels** comme par exemple l'Hôtellerie-Restauration<sup>54</sup>, des CCI<sup>55</sup>, des CMA<sup>56</sup>, de certains CFA<sup>57</sup> se sont engagés sur cette voie avec succès.

- **Le CFA agricole du Haut-Rhin et également le CFA ISA de la CCI de Besançon subordonnent l'orientation de l'apprenti vers l'entreprise à la réalité de la formation du maître d'apprentissage ou du tuteur**
  - la présence effective au moins une fois à la **formation spécialisée** organisée par le CFA est exigée (CFA Haut-Rhin),
  - la présence à la **réunion annuelle** de début d'année d'apprentissage est souhaitée (CFA Haut-Rhin).
- **Certains OPCA proposent une formation conjointe du tuteur avec son supérieur hiérarchique**
  - de manière à **harmoniser** les approches,
  - pour **mettre en valeur de manière partagée les règles indispensables** de la motivation des tuteurs et des maîtres d'apprentissage :
    - \* **volontariat** et **reconnaissance** au sein de l'entreprise par l'équipe et sa hiérarchie ;
    - \* **aménagement** ponctuel de la charge de travail de manière à dégager le temps nécessaire à la mise en œuvre de **points d'échange et de contrôles réguliers**. Ces « **stops échanges** » sur les tâches réalisées en entreprise et

---

<sup>54</sup> *Sous l'impulsion de la Mission Régis Marcon la branche envisage, sous deux ans, de rendre obligatoire la formation de tous les tuteurs et maîtres d'apprentissage de cette branche.*

<sup>55</sup> *Dont par exemple Nantes-St. Nazaire.*

<sup>56</sup> *Dont par exemple CMA Basse-Normandie.*

<sup>57</sup> *Dont par exemple CFA de Picardie.*

leur cohérence avec la formation dispensée par l'organisme de formation sont présentés comme incontournables<sup>58</sup> ;

- **Parmi les entreprises rencontrées, certaines se sont organisées pour renforcer l'harmonisation des rôles respectifs** du maître d'apprentissage ou du tuteur et de sa hiérarchie (chef d'entreprise, responsable RH, etc.)
  - le maître d'apprentissage remplit pleinement son rôle de management rapproché, mais il reste prioritairement tourné sur l'apprentissage du métier ; il intervient ponctuellement sur les difficultés de comportement (respect des code de fonctionnement de l'entreprise)
  - son hiérarchique vient en soutien et prend le relai lorsque des difficultés comportementales se confirment (comme avec tout autre salarié).

Cette solution lorsqu'elle est clairement mise en pratique permet au jeune de ne pas focaliser tous les aspects contraignants et hiérarchiques sur le seul maître d'apprentissage (ou tuteur). Cette approche lorsqu'elle a été mise en place<sup>59</sup> a contribué à limiter les phénomènes de blocage durable, sources fréquentes de rupture.

- **Les organismes de formation en adaptant de manière opérationnelle leur enseignement aux situations éventuelles de conflit entre maîtres d'apprentissages, tuteurs et jeunes alternants, contribuent à prévenir les situations de rupture<sup>60</sup>**
  - par exemple en centrant leurs apports en formation sur la gestion de l'intergénérationnel en entreprise
  - ou en développant des approches sur les modes de fonctionnement hiérarchique en situation d'apprentissage,
  - et encore, en développant des jeux de rôles sur la gestion de conflit avec un jeune (fréquemment avec le concours d'un psychopédagogue<sup>61</sup>)

---

58 *Un des chefs d'entreprise rencontré (Brissinger paysagisme) insiste sur l'efficacité de ces principes et leur capacité à accroître la motivation du jeune qui se sent alors vraiment pris en charge.*

59 *Ce mode de fonctionnement a été mis en avant par les sociétés Molière, Ermap Vibration, Fromagerie Bel, etc.*

60 *Dans presque la moitié des entreprises rencontrées des attentes fortes dans ces domaines ont été exprimées.*

61 *Par exemple CFAI.*

- en sensibilisant les maîtres d'apprentissage et les tuteurs à la **nécessité avec les jeunes alternants** de :
  - \* **déceler rapidement** les difficultés,
  - \* **intervenir au fur et à mesure** en favorisant le dialogue,
  - \* **éviter la cristallisation** des situations de conflits<sup>62</sup>

Par ailleurs, des chefs d'entreprises actifs dans les **secteurs aux conditions de travail difficiles** (bâtiment, travaux forestiers) imaginent la possibilité de **réorienter les salariés les plus âgés, volontaires**, ayant déjà une **expérience solide** de maître d'apprentissage ou de tuteur et travaillant en temps aménagé. Pour eux il s'agirait de constituer une **équipe volante de formateurs/conseils de l'apprentissage intervenant dans les entreprises qui le souhaitent** ; de tels profils seraient particulièrement efficaces dans la transmission des messages sur les **bonnes pratiques** de l'apprentissage **auprès de leurs pairs** (car ayant les **mêmes codes et le même langage**).

Cette idée testée auprès d'autres chefs d'entreprises dans d'autres secteurs a suscité un vif intérêt.

■ ***La mise en place d'un dispositif d'écoute permanente<sup>63</sup> et neutre est un levier efficace pour lutter contre les causes de ruptures liées aux accidents de parcours de vie des jeunes alternants***

- Cette **approche paraît intéressante et efficace**, pour dénouer les situations difficiles et agir rapidement sur les causes de difficultés multiples<sup>64</sup> pouvant conduire à des ruptures :
  - parce qu'il y a une réelle **proximité géographique** : localisation dans le CFA,
  - parce la personne en charge dans l'établissement est **clairement identifiée** par le jeune
  - parce que sa **disponibilité est permanente** : présence continue durant les heures de scolarité mais surtout pendant les heures de temps libre (repas, etc.)

---

<sup>62</sup> Deux responsables rencontrés ont mis en avant, dans des termes proches, l'efficacité de cette approche

<sup>63</sup> Il s'agit ici de la notion de médiateur ; nous proposons de l'appeler différemment pour la distinguer de la fonction déjà existante par exemple dans les CMA (5 médiateurs en Franche-Comté)

<sup>64</sup> Dont fréquemment des causes externes à la formation.

- parce que son **rôle est reconnu comme étant neutre** (contrairement pour le jeune, au maître d'apprentissage ou au référent de l'organisme de formation qui participent tous deux à son évaluation)
- parce que sa **connaissance préalable du parcours du jeune** est un avantage (alerte des professeurs, participation d'écoute aux conseils de classe, etc.)
- **Pour être efficace cette solution doit aussi reposer sur une information claire auprès des entreprises et plus généralement de tous les acteurs concernés** (organisations professionnelles, CMA par exemple)
  - les risques de multiplication des interlocuteurs et de vision floue de « qui est en charge de quoi » peuvent être contre productives ;
  - les risques de télescopage des actions ou au contraire de non-action sont importants si la responsabilité d'intervention n'est pas clairement identifiée.

Ce type de dispositif a notamment été **mis en place en région par le CFA de la Haute-Saône (Vesoul) et au CFA Vauban du bâtiment.**

■ *D'une manière générale l'accompagnement social du jeune est nécessaire lorsque sa situation est fragile et qu'il est identifié comme pouvant présenter des risques de rupture, et ce dès la signature de son contrat*

Un ensemble de bonnes pratiques a déjà été identifié<sup>65</sup> :

- **Accueillir individuellement et régulièrement** le jeune afin de mettre en place rapidement un plan d'action sur les soucis périphériques à sa formation : santé, logement, garde d'enfants, mobilité, financement...
- Assurer le **suivi auprès des structures d'accueil** de chacun, avant, pendant et après la formation
- Faire appel à des **structures professionnelles** pour les **besoins particuliers** des stagiaires : prévention alcoolisme, planning familial, droits des femmes, etc.
- Mettre en place les **interventions sociales nécessaires** : le sommeil, la toxicomanie, les gestes de sécurité, etc.
- Entretenir ou réamorcer un **lien avec la famille** chaque fois que possible
- Utiliser lorsque c'est nécessaire les **services d'une psychologue du travail** pour évaluer les besoins et opérer les orientations qui s'avèrent nécessaires

---

<sup>65</sup> Dès 2005, un « guide des bonnes pratiques pour favoriser l'insertion professionnelle des publics en situation d'exclusion » a été publié ; étude réalisée par le CFAS d'Auvergne, la Mission locale de Clermont-Ferrand, le Greta du Velay, l'Aformac.



- **Formaliser les démarches** : garder une trace de l'évolution de la personne, de ses besoins et des réponses apportées à travers des comptes-rendus d'entretien
- Établir des **partenariats formalisés** avec l'ensemble des organismes sociaux : utilisation de **fiches de liaison** et contacts **téléphoniques réguliers**.

## 4.3 – Les bonnes pratiques repérées en cas de rupture effective

Rappel: certaines ruptures sont inévitables et doivent être considérées comme « positives »

■ *L'accompagnement du jeune, mais également de l'entreprise, sont les conditions indispensables de la valorisation des efforts et des investissements déjà réalisés*

- Afin d'éviter tout risque durable d'éloignement de l'emploi par le jeune
- Afin de maintenir l'entreprise dans sa volonté de continuer à être acteur de l'alternance

■ *L'accompagnement du jeune pour le remettre dans une démarche positive de recherche d'un nouveau contrat en alternance est indispensable*

- Dans ce domaine le rôle de la cellule d'écoute ou du médiateur peut-être essentiel pour l'alternant
  - ce d'autant plus que lors de la **signature d'un second contrat** on constate que les **risques** des nouvelles ruptures paraissent sensiblement **plus faibles**<sup>66</sup>
  - le **CFA de Haute-Saône**, au travers de son médiateur interne, a mis en place une **démarche efficace** de :
    - \* contact permanent et de relance du jeune ;
    - \* présentation des dispositifs existants de recours ;
    - \* d'aide à la mise à jour de son projet et d'analyse des causes de la rupture ;
    - \* de prise de contact avec les acteurs du précédent contrat (entreprise, professeur principal, si possible parents) ;
    - \* d'aide à la recherche d'un nouveau contrat et de préparation de la contractualisation (conseils sur la prise de contact, rappel et enseignement positif des raisons de la précédente rupture, etc.).

---

<sup>66</sup> [Cf. Etude Efigip](#)

■ ***Le contact avec l'entreprise et surtout avec le maître d'apprentissage doit être maintenu***

- **Il s'agit ici de limiter les effets possibles d'un renoncement éventuel à l'alternance par l'entreprise**

Parmi celles qui ont été rencontrées et qui ont connu des phénomènes de rupture, l'isolement nous a été plusieurs fois cité comme un point « dur »

Il serait opportun de :

- faire systématiquement un retour d'expérience avec le maître d'apprentissage ou le tuteur concerné ;
- proposer, si possible, un autre jeune dans un délai rapide (après avoir fait le retour d'expérience) ;
- proposer un suivi, plus accompagnant, si l'entreprise envisage de reprendre un nouveau contrat en alternance.

■ ***Recourir aux dispositifs d'aide à la recherche d'un nouveau contrat en d'alternance***

- **Par exemple « Le dispositif anti-rupture » mis en place par le Conseil Régional de Picardie**

Les objectifs du dispositif sont les suivants :

- maintenir le jeune en formation en cas de rupture de contrat ;
  - donner au jeune un statut et une couverture sociale ;
  - donner au CFA une couverture administrative ;
  - faciliter la signature d'un nouveau contrat d'apprentissage dans les meilleurs délais<sup>67</sup> :
- En l'assortissant de conditions d'accompagnement plus rigoureuses notamment vis-à-vis de l'alternant :
    - de visites plus fréquentes ;
    - d'échanges mails/téléphoniques resserrés durant la nouvelle période d'essai par exemple.

---

<sup>67</sup> *Loi sur la formation tout au long de la vie stipule, qu'en cas de rupture du contrat d'apprentissage, le jeune peut bénéficier du statut de stagiaire pour une durée de 3 mois maximum s'il suit une formation en CFA.*





1. **Rappel des objectifs et de la méthode**
2. **Point de cadrage et présentation synthétique des principales conclusions de l'analyse quantitative conduite par Efigip en 2010**
3. **La vision de la problématique des ruptures par les différents interlocuteurs rencontrés**
4. **Les dispositifs et bonnes pratiques mises en œuvre par les acteurs de l'alternance en Franche-Comté et/ou sur les autres territoires**

5. **Les bonnes pratiques vues par les alternants**

6. **Recommandations et fiches techniques**
7. **Annexes**

## Les jeunes mettent en avant trois axes d'amélioration pouvant contribuer à influencer positivement sur les phénomènes de rupture dans l'alternance

### ■ *La prise en compte de la vision des jeunes sur les bonnes pratiques a nécessité la mise en place d'une méthodologie particulière*

- **Une démarche d'interrogation sur échantillonnage a été conduite**
  - L'enquête conduite auprès de 23 jeunes ayant signé un contrat d'apprentissage en Franche-Comté en 2007, choisis de manière aléatoire ([cf. tableau en annexe](#)), n'a pas de caractère statistique de représentativité des 6 882 signataires de contrat d'apprentissage en 2007 ;
  - elle donne cependant une représentation intéressante de la sensibilité des jeunes sur leur vécu de l'alternance et sur les moyens d'agir sur les ruptures. Elle vient à la fois compléter et parfois renforcer la réflexion exprimée par les acteurs de l'alternance et des entreprises sur les bonnes pratiques.
- **Les entretiens n'ont pas pu concerner les jeunes ayant connu un phénomène de rupture de leur contrat :**
  - Bien qu'ayant précisé aux jeunes que les informations communiquées resteraient anonymes, les **alternants** contactés, qui avaient connu une **rupture de leur contrat**, **n'ont jamais souhaité participer à un entretien** ;
  - ce comportement confirme encore une fois que la **rupture du contrat**, comme pour l'entreprise, est mal vécue par le jeune : il la considère comme un **réel échec**.
- **La méthode d'entretien appliquée a été la même pour tous**
  - Les entretiens ont duré une vingtaine de minutes et ont tous été retranscrits en respectant au plus près ce qui avait été dit ([cf. tableaux en annexe](#)) ;
  - la grille d'entretien, rigoureusement appliquée lors des entretiens, a permis d'interroger les jeunes sur leur vécu de l'apprentissage. Il s'agissait de les faire s'exprimer sur ce qu'ils avaient ressenti comme mauvais ou bons modes de fonctionnement de l'alternance et notamment les aspects qu'il conviendrait d'améliorer ou de généraliser ;
  - la rédaction d'un guide méthodologique précisant la manière de s'adresser aux jeunes, de les convaincre de nous accorder quelques minutes, de les intéresser à la démarche, a largement contribué au bon déroulement des entretiens ;

- la démarche d'interrogation a été construite autour de 3 grandes phases permettant d'aborder plusieurs thématiques :

**A-** Dans la phase concernant l'**orientation**, **5 thématiques** étaient abordées :

- \* **orientation choisie ou subie**
- \* **origine des conseils** sur les dispositifs existants
- \* **vision a priori de l'alternance**
- \* **choix** du CFA et de l'**entreprise**
- \* propositions d'**améliorations**

**B-** La deuxième phase qui concernait plus particulièrement le **déroulement du contrat** s'articulait de la manière suivante :

- \* **rapports avec le maître d'apprentissage**,
- \* **travail** réalisé,
- \* **cohérence** entre l'enseignement théorique et pratique
- \* **échanges** entre l'organisme de formation, l'entreprise et le jeune
- \* **améliorations** suggérées.

**C-** La **dernière phase** était centrée plus spécifiquement sur les **difficultés ressenties** par les jeunes face à l'alternance et portait plus particulièrement sur leur évaluation du dispositif.

#### ■ *Quelques constats importants sur leur vécu se dégagent :*

- Parmi les 23 apprentis interrogés, tous s'accordent à dire que l'alternance est un **dispositif efficace** pour s'intégrer dans le monde du travail : *"Pour moi, c'était la meilleure façon d'apprendre le métier tout en continuant mes études"*.
- **Pour la plupart, l'orientation a été choisie**<sup>68</sup> : *"J'avais déjà une idée depuis la 5<sup>ème</sup>. J'ai regardé en 3<sup>ème</sup>, je voulais partir chez les Compagnons et au final je suis parti sur l'apprentissage"*.
- D'autre part, il se confirme que la possibilité de **découvrir le secteur d'activité et l'entreprise avant de s'engager**, est un **facteur de réussite décisif**: *"J'ai fait simplement des journées d'essai pour voir si le travail me correspondait. J'avais déjà fait des stages au collège, ça m'a plu donc j'ai eu envie de continuer dans ce métier"*. *"C'est bien de pouvoir faire quelques stages avant pour voir si ça nous correspond ou pas. J'ai un ami qui s'est mal orienté, qui s'est « planté » et qui a rompu son contrat : il n'avait pas fait cela"*.

---

<sup>68</sup> Rappel : il s'agit de jeunes n'ayant pas rompu leur contrat.

- Les jeunes insistent tout particulièrement sur **l'efficacité de l'accompagnement** (rôle pédagogique) **du maître d'apprentissage**. En effet, la plupart étaient tout à fait satisfaits des rapports entretenus avec le maître d'apprentissage ; la qualité du rapport établi les confirmait dans leur envie d'apprendre le métier : *"J'avais envie d'apprendre, mon maître d'apprentissage était un excellent maître d'apprentissage qui était toujours à l'écoute, qui savait me guider, me conseiller. J'avais vraiment le sentiment de progresser. Bien suivi"*.

De plus, les jeunes affirment le **besoin d'être encadrés** et d'être dans une **relation de confiance** avec le maître d'apprentissage.

- Enfin, la nécessité de la bonne cohérence et **de l'ajustement permanent entre formation théorique et pratique** durant le contrat sont un **gage de réussite** : bon nombre de jeunes interrogés soulignent que le travail réalisé était *"en relation avec ce qu'ils devaient apprendre"* mais qu'il fallait *"laisser le temps pour que les apprentis puissent s'adapter"*.

■ **Trois facteurs de réussite sont nettement mis en évidence ; ils contribuent pour les jeunes à limiter les phénomènes de rupture**

- **L'information sur l'alternance : un point clef qu'il faut renforcer**
  - Pour les jeunes, l'apprentissage doit bénéficier d'une **meilleure information**, notamment au collège, en favorisant plus *"la découverte en 3<sup>ème</sup> et les forums sur les métiers"*.
  - Dans l'idée de rendre l'alternance encore plus accessible, certains jeunes apprentis pensent qu'il serait nécessaire de les aider à **identifier plus facilement les entreprises susceptibles de les accueillir** *« il est difficile de trouver un maître d'apprentissage » ; « il faudrait nous filer un coup de pouce à ce niveau là, ça serait pas mal..."*.
- **L'amélioration de la communication entre tous les acteurs de l'apprentissage est également pour eux une priorité**
  - *« Professeurs et maîtres d'apprentissage ne sont pas systématiquement en phase »*. Il faudrait une *"meilleure coordination, plus d'informations données à l'employeur, il faut un autre système que le cahier de liaison<sup>69</sup>"*.
  - **La grande majorité des jeunes interrogés déplore le manque de dialogue** entre l'organisme de formation et l'entreprise. La majorité des interrogés souligne qu'il faut *"que les patrons et les « profs » soient plus en accord avec le*

---

<sup>69</sup> Il s'agit ici du cahier d'apprentissage.

*déroulement du programme et l'évolution de l'apprenti » ; « que tout soit bien calé » ; « ces deux mondes sont différents » ; « il n'y a pas assez d'attaches : il faudrait que quelque chose se mette en place pour montrer ce qui ne va pas » ; « Il faudrait que ces deux mondes soient complémentaires ».*

- **Pour certains jeunes interrogés il y a par ailleurs un problème d'écart entre la formation théorique et la formation pratique**
  - La moitié des jeunes interrogés estime que *« le niveau des cours à l'école n'est pas toujours adapté au monde du travail » ; « il faudrait faire intervenir des professionnels qui sont plus au courant de la demande actuelle » ; « Les profs devraient nous booster un petit peu plus »*



1. **Rappel des objectifs et de la méthode**
2. **Point de cadrage et présentation synthétique des principales conclusions de l'analyse quantitative conduite par Efigip en 2010**
3. **La vision de la problématique des ruptures par les différents interlocuteurs rencontrés**
4. **Les dispositifs et bonnes pratiques mises en œuvre par les acteurs de l'alternance en Franche-Comté et/ou sur les autres territoires**
5. **Les bonnes pratiques vues par les alternants**
6. **Recommandations et fiches techniques**
7. **Annexes**

## **CONSTATS : l'action sur la diminution des ruptures passe d'abord par la sensibilisation, l'information et la mutualisation des bonnes pratiques**

Sur la base de ce constat de grandes lignes d'action se dégagent :

### **■ Ne pas lancer de nouveaux dispositifs**

- Les acteurs de l'alternance ont parfois du mal à se repérer dans la multiplicité des aides et des intervenants
- Les ruptures sont souvent plus affaires de pratiques de l'alternance que de dispositif : savoir établir une relation de confiance avec un jeune, comment l'intéresser, comment accepter la différence générationnelle et la mettre à profit, etc.

### **■ Agir par les Hommes**

- En priorité mobiliser (continuer et renforcer) les individus et les acteurs de l'alternance
- Utiliser les ressources et dispositifs existants

### **■ Informer sans stigmatiser**

- **A l'exception des acteurs mobilisés** sur l'étude, parmi les entreprises et organismes concernés, **très peu ont une vision précise de l'ampleur du phénomène des ruptures** (dans quel secteur, quel importance, qui est concerné en priorité, etc.)
- **Renforcer la vision objective et chiffrée** du problème posé ; pour se faire il serait nécessaire **d'actualiser l'étude Efigip** qui porte sur des jeunes entrés dans l'apprentissage en 2007.
- Multiplier les **efforts de communication des données** auprès des acteurs de l'alternance : envois personnalisés numérisés des résultats de l'enquête aux entreprises pourvoyeuses de l'alternance directement par mail. Reprise de l'information dans les différents journaux professionnels des branches en région, etc.
- Mobiliser les acteurs de l'alternance sur les types de rupture en l'accompagnant de commentaires sur leur signification (ruptures inévitables, ruptures positives, etc.)





■ *Fixer un objectif de diminution globale des ruptures de contrat en alternance en Franche-Comté*

- Mobiliser les organisations professionnelles autour de cet objectif global
- Laisser agir ces organisations auprès de leurs adhérents tout en assurant un suivi mobilisateur

## Mobiliser prioritairement les acteurs autour de six bonnes pratiques permettant d'éviter les ruptures des contrats en alternance

### ACTION 1 : Informer et former maîtres d'apprentissage et tuteurs sur le phénomène des ruptures

#### ■ **Priorité : +++**

#### ■ **Types de contrats en alternance concernés :**

- Contrat d'apprentissage
- Contrat de professionnalisation

#### ■ **Acteurs de la mobilisation :**

- État ; Région
- Organismes professionnels de branche
- CRCI, CCI, CMA, CRMA, CRA, CDA
- OPCA, Organismes de formation
- Mission locale
- Entreprises

#### ■ **Axes possibles d'action :**

- Promotion et développement des chartes de l'alternance par les organismes professionnels de branche en veillant à ce qu'elles mettent l'accent sur l'obligation de formation des tuteurs et maîtres d'apprentissage
- Promotion et développement des labels « Maître d'apprentissage et Tuteurs »
- Introduction dans les formations maître d'apprentissage et tuteurs d'une forte sensibilisation aux problématiques de ruptures : les causes possibles ; les attitudes à éviter ; les bonnes réactions à mettre en œuvre, etc.
- Informer et sensibiliser les entreprises qui ont actuellement des contrats en alternance sur l'importance des ruptures et la nécessité de se mobiliser en réaction : par exemple par un envoi aux chefs d'entreprises, aux RH et aux personnes en charge du recrutement ainsi qu'à tous les maîtres d'apprentissage et tuteurs francs-comtois, de la synthèse d'enquête Efigip, accompagnée d'un message contextuel par exemple : « Alternance : la région se mobilise contre la rupture ». Il s'agit à la fois de déculpabiliser tout en sensibilisant à la nécessité d'agir et de se former (par exemple avec un rappel succinct des formations existantes, des aides financières, des nouvelles approches proposées...)
- Inciter les organismes de formation à encore poursuivre leurs efforts de conception de formations à la prise en charge de l'alternance et de diffusion de celles-ci :
  - formations plus concises, plus modulaires, encore mieux calées dans le temps

#### ■ **Conditions de la réussite :**

- Action d'ampleur régionale, relayée par les organismes et fédérations professionnelles (journaux professionnels ; magazine du Conseil Régional)
- Action coordonnée et concernant tous les secteurs professionnels en même temps

## **ACTION 2 : Développer un réseau d'écoute de proximité des jeunes alternants**

### ■ **Priorité : ++**

### ■ **Types de contrats en alternance concernés :**

- Contrat d'apprentissage
- Contrat de professionnalisation

### ■ **Acteurs de la mobilisation**

*(idem fiche 1)*

### ■ **Axes possibles d'action :**

- **Envisager-aménager le poste d'un référent de la médiation** (cellule d'écoute,... la dénomination reste à préciser)  **dans chaque établissement accueillant de jeunes alternants**

### ■ **Conditions de la réussite :**

- **Définir clairement sa mission et la distinguer avec soin** (par exemple en lui attribuant partout un nom identique) **de celle assurée par :**
  - \* **le référent dans les organismes de formation (généralement professeur principal)**
  - \* **la cellule d'écoute du CFA Vauban du bâtiment**
- **Désigner un responsable-coordonateur au plan régional**
- **Communiquer avec conviction sur le rôle du « médiateur » auprès de tous les acteurs de l'alternance et plus spécifiquement auprès des entreprises :**
- **Etablir et diffuser une liste des contacts « médiateurs »** (avec - E-mail, Tel) **et envoi d'un message d'information aux entreprises ayant des contrats en alternance**
- **Mentionner son existence et son rôle dans tous les supports d'échange entre les acteurs de l'alternance : réunions de professionnels, bulletins d'information, etc.**
- **« Introniser » sa mission au niveau régional dans les journaux professionnels ou/et les supports régionaux comme « Vu du Doubs », « Haute-Saône magazine », en utilisant à la fois le support papier et le support numérique lorsqu'il existe, par exemple par un article et des témoignages de jeunes sur la mission rendue**

## ACTION 3 : Mutualiser l'information sur les bonnes pratiques permettant d'agir sur les ruptures

### ■ **Priorité : +++**

### ■ **Types de contrats en alternance concernés :**

- Contrat d'apprentissage
- Contrat de professionnalisation

### ■ **Acteurs de la mobilisation**

(idem fiches 1 et 2)

### ■ **Axes possibles d'action :**

- Réaliser un support Internet, commun à tous les secteurs, sur les bonnes pratiques permettant d'éviter les ruptures et qui serait envoyé directement aux entreprises accueillant mais également susceptibles d'accueillir des alternants
- Faire une actualisation régulière de ce support en réalisant un focus par exemple sur une branche particulière : exemple de mise en œuvre, cas illustratifs, démarches innovantes, etc.
- Mobilisation d'acteurs relais dans les organismes professionnels de branche, les CMA, les CCI..., porteurs de la démarche auprès des entreprises et points collecteurs de nouvelles approches
- Réactivation d'une manifestation d'ampleur régionale sur l'alternance comme par exemple celle qui existe en Région Centre<sup>1</sup> « forum de l'alternance » ou encore par exemple en Haute-Vienne
- Réalisation de tables rondes réunissant chefs d'entreprise et professionnels de l'alternance lors de salons professionnels sur la thématique du développement de l'alternance et la problématique de la diminution nécessaire des ruptures : témoignages de chefs d'entreprises, de jeunes, de médiateurs, etc.

### ■ **Conditions de la réussite :**

- Désigner un acteur pivot de la mutualisation et de son animation
- Définir un budget
- Etablir un tableau de bord de l'évolution des ruptures dans l'alternance en Franche-Comté
- Mobiliser les partenaires autour d'objectifs à atteindre

1- Il existe de nombreux salons ; nous avons retenu ces deux exemples pour rapprocher les natures de régions (taille- type d'activité - population, etc.)

## **ACTION 4 : Proposer des conditions encore plus attrayantes pour la formation des maîtres d'apprentissage et des tuteurs**

### ■ **Priorité : ++**

- Cette action doit être envisagée comme un complément pragmatique et favorisant de l'action 1

### ■ **Types de contrats en alternance concernés :**

- Contrat d'apprentissage
- Contrat de professionnalisation

### ■ **Acteurs de la mobilisation**

- Opcas, Organismes de formation

### ■ **Axes possibles d'action :**

- **Maximiser les conditions de la prise en charge :**
  - s'assurer par exemple que dans tous les cas les conditions de prise en charge sont à l'optimum de l'imputation autorisée par la loi : coût de la formation, part du salaire chargé, frais de déplacement
- **Proposer systématiquement une formation modulaire**
  - **renoncer aux formations blocs de plusieurs jours** (fréquemment de 3 jours et même quelque fois plus, cette durée étant considérée comme totalement dissuasive par les chefs d'entreprises)
  - **proposer systématiquement une formation modulaire :** par exemple une journée socle plus éventuellement une ou plusieurs demi ou journée(s) thématique de complément étalées par exemple sur 2 ans : « gérer un conflit avec un jeune », « comprendre et tourner à son avantage les codes de comportements des jeunes alternants », etc.
- **Envisager et proposer une formation intra aux entreprises qui le souhaitent**
  - **en adaptant les coûts de prise en charge :** par exemple prise en charge de la formation, mais pas des coûts salariaux
  - **en mobilisant et ciblant de nouveaux intervenants** volontaires et formés pour cette mission : par exemple senior, ancien maître d'apprentissage confirmé dans la branche et même dans le métier concerné
- **Etablir un référentiel partagé par les acteurs de l'alternance en Franche-Comté de compétences et de savoir-faire à acquérir par le maître d'apprentissage ou le tuteur** (Cf. Fiche action 5)

### ■ **Conditions de la réussite :**

- Mobiliser les Opcas et les organismes de formation sur ces axes d'action
- Vérifier qu'ils sont partagés, par exemple en organisant une réunion

## **ACTION 5 : Etablir un référentiel partagé des compétences à détenir par les maîtres d'apprentissage et les tuteurs de Franche-Comté**

### ■ **Priorité : ++**

- Cette action doit être envisagée comme un complément pragmatique favorisant de l'action 1 « Informer et former maîtres d'apprentissage et tuteurs sur le phénomène des ruptures »

### ■ **Types de contrats en alternance concernés :**

- Contrat d'apprentissage
- Contrat de professionnalisation

### ■ **Acteurs de la mobilisation**

- Conseil régional, Opcva, Organismes de formation, Missions locales, Entreprises

### ■ **Axes possibles d'action :**

- Etablir un véritable cahier des charges des rôles et des compétences à détenir par le maître d'apprentissage ou le tuteur, ce quels que soient le métier et la branche

#### **Par exemple dans la phase amont du contrat :**

- Participer au repérage des enjeux et des conditions de réussite de la mission de maître d'apprentissage/tuteur
- formaliser les activités liées au métier (techniques de cœur de métier) en termes de résultats attendus et de séquences de travail pouvant être retraduites à l'alternant,
- etc.

#### **Par exemple dans la phase d'accueil :**

- Planifier l'emploi du temps de la personne à accueillir
- constituer un document synthétisant les différentes informations dont doit bénéficier le salarié,
- présenter l'entreprise, sa culture et son environnement,
- etc.

#### **Par exemple dans la phase de déroulement du contrat :**

- Déterminer à l'avance les tâches qui peuvent être confiées à l'alternant en tenant compte de leur degré de complexité, des acquis et potentiels, des impératifs de la production en entreprise,
- définir des modalités d'échange entre le tuteur/transférant et l'apprenant, notamment les systèmes d'alerte,
- être en possession à l'avance de thèmes de formation technique qui sont dispensés par l'organisme de formation,
- organiser le travail de l'alternant pour que ce travail soit varié au niveau des tâches, riche d'enseignements et cohérent,
- etc.

- Réaliser un support de ce « cahier des charges » pouvant être transmis aux entreprises

- Sous une forme attractive et en aucun cas inquiétante par sa charge,
- numérisée et pouvant, si possible, être directement envoyé sur les postes des maîtres et des tuteurs en entreprise

### ■ **Conditions de la réussite :**

- La démarche d'élaboration doit être collective et intégrer notamment, dès la conception, des experts de l'apprentissage venant d'entreprises volontaires
- Créer, par exemple, un label « Compétences de l'alternance en Franche-Comté » sur lequel il serait possible de communiquer à tous les acteurs

## **ACTION 6 : Etablir un guide des bonnes pratiques de l'entretien d'embauche d'un jeune alternant**

### ■ **Priorité : ++**

- Cette action doit aussi être envisagée comme un complément pragmatique et complémentaire de l'action 1 « Informer et former maîtres d'apprentissage et tuteurs sur le phénomène des ruptures »

### ■ **Types de contrats en alternance concernés :**

- Contrat d'apprentissage
- Contrat de professionnalisation

### ■ **Acteurs de la mobilisation**

(idem fiche 5) + Mission locale + Pôle-emploi

### ■ **Axes possibles d'action :**

- Établir un guide, à l'attention du chef d'entreprise et du maître d'apprentissage /tuteur de conseils à mettre en œuvre lors de l'entretien d'embauche d'un jeune alternant

Précisant par exemple dans l'étape de préparation (sous la forme d'une check liste) :

- les points clefs à aborder sur l'entreprise (règles de fonctionnement, codes à respecter),
- les points clefs à aborder du métier (sécurité, étapes de progression, etc.),
- les points clefs du contrat (salaire, horaires, date de vacances, souplesse éventuelles
- motivation,
- les règles de collaboration avec l'organisme de formation,
- les points à éventuellement approfondir sur le contexte social (parent absent pourquoi ?),
- etc.

**Rappelant, par exemple, les conditions matérielles et le formalisme nécessaire à bonne conduite de l'entretien**

- durée,
- lieu,
- présence du maître d'apprentissage (rôle et nature d'intervention)
- etc.

**Présentant aussi les fondamentaux de l'échange avec un jeune**

- mise en confiance, comportement
- façon de poser des questions
- nécessité de concrétiser de manière différente : exemples, etc.

**Proposant quelques solutions possibles de formalisation devant être remises au jeune**

- guide d'accueil
- rappel écrit des consignes de fonctionnement de l'alternance (inclus ou pas dans le guide d'accueil)

### ■ **Conditions de la réussite :**

- La démarche d'élaboration doit être collective et intégrer, dès sa conception, des experts venant d'entreprises volontaires, mais également des experts de la relation avec les jeunes :
- Communiquer de manière numérique (E. mailing ?) autour d'un message simple auprès des entreprises. par exemple « La Franche-Comté sait recruter un ieune »





1. **Rappel des objectifs et de la méthode**
2. **Point de cadrage et présentation synthétique des principales conclusions de l'analyse quantitative conduite par Efigip en 2010**
3. **La vision de la problématique des ruptures par les différents interlocuteurs rencontrés**
4. **Les dispositifs et bonnes pratiques mises en œuvre par les acteurs de l'alternance en Franche-Comté et/ou sur les autres territoires**
5. **Les bonnes pratiques vues par les alternants**
6. **Recommandations et fiches techniques**

7. [Annexes](#)

## Liste des annexes

- Annexe 1 : *méthodologie utilisée*
- Annexe 2 : *liste des personnes en charge de l'alternance et des entreprises rencontrées lors de l'étude*
- Annexe 3 : *guide d'entretien des entreprises*
- Annexe 4 : *guide d'entretien des acteurs ressources*
- Annexe 5 : *grille de questionnement des jeunes de l'alternance (apprentissage)*
- Annexe 6 : *grilles de réponses des jeunes de l'alternance*
- Annexe 7 : *principales références documentaires*

## Annexe 1 : méthodologie utilisée

### Phase 1 : recensement des bonnes pratiques et entretiens avec les acteurs de l'alternance et les entreprises

#### ■ *Les résultats attendus*

- Recensement des bonnes pratiques de lutte contre les ruptures mises en œuvre actuellement en Franche-Comté et sur certains territoires
- Repérage des bonnes pratiques mises en œuvre de manière ponctuelle ou confidentielle actuellement en Franche-Comté
- Identification des mesures efficaces et exploration des conditions de leur mise en œuvre en Franche-Comté (faisabilité en termes de financement, porteurs possibles, cohérence avec les dispositifs existants, aménagements à envisager, etc.)

#### ■ *Etape 1.1 : analyse documentaire, repérage de l'existant en Franche-Comté et de l'existant sur certains autres territoires significatifs*

- **Comité de pilotage de démarrage**
  - validation de la méthode d'analyse qualitative,
  - identification nominative (nom du contact et numéro de téléphone) des différents acteurs ressources de l'alternance à rencontrer en Franche-Comté ; transmission de la liste des interlocuteurs retenus

Pour mémoire, les acteurs suivants ont été identifiés dans le cahier des charges : services apprentissage et organisation des formations à la Région ; Direccte ; Draaf ; organismes de formation ; chambres consulaires ; relais d'orientation et d'information (dont Pôle emploi, missions locales), autres à définir lors du comité de pilotage de démarrage,

- remise par Efigip des sources documentaires disponibles en Franche-Comté sur les dispositifs et les actions de lutte contre les ruptures de contrat (identification de la /des personne(s) en possession de la documentation, contact, etc.),
- remise par Efigip de la liste qualifiée d'environ 20 noms d'entreprises à contacter (interlocuteur ; n° de téléphone) pour 11 entretiens à conduire ; ce nombre de contacts est nécessaire compte-tenu des risques de refus ou d'impossibilité de rendez-vous et l'anticipation demandée est nécessaire

compte-tenu des délais incompressibles lors des prises de rendez-vous avec les entreprises,

- fixation du dispositif d'entretien à retenir avec les acteurs ressources (entretiens en face à face, réunions collectives, entretiens téléphoniques possibles),
- **Analyse documentaire**
  - Remise de la documentation existante
  - recherche des éléments disponibles complémentaires sur les bonnes pratiques dans quelques territoires significatifs en termes d'actions conduites sur la lutte contre les ruptures de contrat en alternance
  - analyse de l'existant en Franche-Comté et rapprochement avec les actions conduites sur les territoires significatifs ; détection des similitudes, des manques, des complémentarités, etc.
  - remise de la liste des documents analysés à l'Efigip pour validation et repérage d'éléments complémentaires
- **Soumission au pilote technique**
  - pour information sur l'avancement des travaux, avis et éventuels compléments en ajustement sur l'analyse documentaire

## ■ *Etape 1.2 : Rencontre avec les acteurs de l'alternance en Franche-Comté*

- **Guides d'entretien**
  - Rédaction de 2 guides d'entretien (acteurs ressources sur le territoire et entreprises) et soumission au pilote technique
- **Conduite des entretiens avec les acteurs ressources**

Le comité de pilotage de démarrage aura permis dans définir le mode.

  - Nous proposons l'approche suivante qui devrait permettre d'engager rapidement les démarches d'entretien et limiter les contraintes de temps liées au montage de réunions collectives, sans multiplier leur nombre pour des raisons budgétaires,
    - \* 5 entretiens individuels : 1 Région (pour les 2 services concernés), Dirrecte, Rectorat, Draaf, Pôle emploi
    - \* 2 réunions collectives permettant de réunir les Opca, CFA, OF, chambres consulaires concernées (les regroupements nécessaires seront définis lors du comité de pilotage de démarrage)
- **Rédaction et envoi d'un courrier aux entreprises**

- à l'entête d'Efigip, à envoyer par Efigip à toutes les entreprises susceptibles d'être interrogées. Il permettra de motiver les entreprises sur l'acceptation d'un entretien en leur expliquant brièvement les objectifs et l'intérêt de la démarche.

- **Conduite des entretiens avec les entreprises**

- Le comité de pilotage de démarrage aura permis de repérer les secteurs d'appartenance et les entreprises à rencontrer en priorité pour les deux dispositifs d'alternance. Indicativement, nous proposons de partir des éléments fournis par l'étude qualitative conduite par Efigip en 2010 ; elle permet de pointer les secteurs dans lesquels les entretiens doivent être conduits en priorité :
  - \* notamment, le nombre de contrats signés (secteurs du BTP, de l'agroalimentaire, du commerce),
  - \* notamment, l'importance des ruptures (fortes : secteur de l'hôtellerie-restauration ; faibles : secteur du sanitaire et social)
- Les entretiens avec les entreprises se répartiraient de la manière suivante :
  - \* 6 entretiens en face à face
  - \* 5 entretiens téléphoniques approfondis

■ ***Etape 1.3 (option) : Entretiens téléphoniques sur les bonnes pratiques vus par les jeunes ayant bénéficié avec succès des dispositifs de l'alternance***

**Nota :** cette étape a été réalisée par EFIGIP

- **Obtention d'une liste de noms et numéros de téléphone**

- environ 30 à 40 noms, obtenus auprès des organismes de formation, des CFA, éventuellement des entreprises ; cette démarche a déjà été mise en œuvre par le cabinet lors d'une étude comparable en région Auvergne.

- **Rédaction du guide d'entretien avec les jeunes**

- permettant de recueillir spontanément auprès des jeunes ce qui leur a paru être des facteurs de réussite et d'adhésion à l'alternance,
- permettant de tester et de vérifier auprès des jeunes l'intérêt de certaines bonnes pratiques qui auront été repérées par ailleurs mais dont ils n'auraient pas nécessairement bénéficié.

- la validation du guide, si l'option 1.3 est retenue, sera réalisée en même temps que la validation des guides d'entretien, acteurs ressources et entreprises (cf. 1.2)
- **Prise de RV et conduite des entretiens téléphoniques avec les jeunes**
  - la conduite de ces entretiens devra nécessairement être réalisée une fois les rencontres entreprises terminées afin de bénéficier d'un recensement aussi exhaustif que possible des bonnes pratiques
- **Rédaction de la synthèse des entretiens avec les jeunes**

## Phase 2 : Recommandations et évaluation pratique des solutions efficaces permettant de réduire le nombre de rupture des contrats en alternance en Franche-Comté

### ■ Les résultats attendus

- Détermination des actions<sup>70</sup> à mettre en place ; rédigées sous forme de fiches techniques

Chaque fiche technique permettra de manière synthétique de :

- identifier le type de dispositif (apprentissage, professionnalisation), le type d'actions à mettre en œuvre
- localiser l'origine de la bonne pratique proposée, du dispositif novateur, de la solution pratique, etc. (déjà mise en œuvre sur tel territoire, dans telle entreprise, etc.)
- fixer une priorité à l'aune de deux critères : la facilité/rapidité de mise en œuvre ; la possibilité d'impact potentiel sur la réduction des ruptures des contrats en alternance.

La priorité sera illustrée à partir de pictogrammes facilement compréhensibles et mémorisables du type ⓈⓈ Ⓢ et +++

- signaler le dispositif éventuellement impacté en Franche-Comté, la gestion des cohérences à envisager avec d'autres dispositifs proches mais complémentaires, etc.
  - identifier le/les porteurs techniques, le/les financeurs éventuels,
  - rappeler les conditions de la réussite
  - proposer une démarche de diffusion et ou communication permettant de faciliter la mise en œuvre auprès des acteurs.
- **La méthode proposée**
    - Réalisation de fiches techniques de recommandation ;
    - comité de pilotage final ;
    - ajustements
    - réalisation de la synthèse et remise du document d'étude compilé

---

<sup>70</sup> Indicativement 10 fiches techniques

## Annexe 2 : les personnes en charge de l'alternance rencontrées lors de l'étude

### Lors d'entretiens individuels

<b>Conseil régional de Franche-Comté</b>
<b>Catherine Jacquin</b> , Chef du service apprentissage <b>Sylvie Boucard</b> , Service apprentissage <b>Delphine Roussely</b> , chargée de mission évaluation et prospective, direction formation tout au long de la vie
<b>Directe</b>
<b>Elisabeth Gibert</b> , Chef de Service développement de l'emploi et des compétences
<b>Draaf</b>
<b>Christian Doutaux</b> , Chargé d'inspection d'apprentissage
<b>Espace jeunes-missions Locales</b>
<b>Brigitte Lemarchand</b> , Animatrice régionale
<b>Rectorat</b>
<b>Aude Bettineli</b> , Chargée de Mission <b>Maurice Reverdy</b> , Directeur régional Onisep <b>Jean-Jacques Senez</b> , Directeur du SAIA
<b>Autre personne interrogée en entretien individuel</b>
<b>Mr Morel</b> , Médiateur CFA de la Haute-Saône



### Lors des deux réunions collectives

#### Sur la thématique des Contrats de professionnalisation

**Jacqueline Bergerot**, Déléguée régionale, FAFIH  
**Marie-Cécile Bultel**, responsable administratif et comptable, Compagnons du devoir de Dijon  
**Hélène Brocard**, Directrice, OPCALIA FC  
**Florence Delemontey**, Directrice de recrutement, Franche-Comté Formation  
**Angeline Forni**, Chargée de mission contrats de pro, ADEFIM FC  
**Guy Marie**, Délégué régional, ANFA  
**Aline Martin**, Conseillère pédagogique, ANFA  
**Pascale Meotti**, Directrice, Franche-Comté Formation  
**Serge Merialdo**, Conseiller en Formation, AREF BTP FC  
**Xavier Schroter**, Responsable de l'unité de formation des apprentis, Lycée St Jean, CFA Aspect

#### Sur la thématique de l'apprentissage

**Jean-Michel Cheval**, Responsable de service, Pôle-Emploi  
**Liliane Geley**, Conseil Régional, service apprentissage  
**Philippe Labouche**, Directeur recrutement, développement et communication CFAI FC  
**Anne-Marie Lamy**, Coordinatrice, CFA académique  
**Dominique Landry**, Responsable de formation, CRCI FC  
**Christian Leperlier, chargé d'animation et de développement**, réseau CFA agricoles et alimentaires  
**Angélique Favey**, Conseillère, CFA Vauban du bâtiment  
**Francis Tournier**, Responsable pédagogique, CFA Hilaire de Chardonnet  
**Véronique Vuillemin**, Assistante de Direction, CFA Vauban du bâtiment  
**Christophe Charton**, Chef d'entreprise, élu à la chambre régionale de métiers et d'artisanat

### Autres entretiens conduits sur l'une des deux thématiques

**Apprentissage** : Anne Richard, Directrice, CFA agroalimentaire



**Apprentissage** : Lydia Wilmin, Directrice, Ecole du commerce et de la distribution ☺



**Apprentissage** : Claude Munier, Développeur de l'apprentissage, CFAI



**Contrats de professionnalisation** : Belinda Wieder, Chargée de mission, CMA 90



: entretien conduit au téléphone

: entretien conduit en face à face

## Annexe 2 (suite) : liste des entreprises et des interlocuteurs rencontrés

Les entreprises rencontrées, le secteur et la méthode d'entretien		
<b>ERMAP VIBRATIONS</b> : M.Perrey, Directeur	Mécanique Générale	☺
<b>EGEP INDUSTRIE</b> : M. Monnot, Responsable de production	Mécanique Générale	☺
<b>PARKEON</b> : Mme Paulin, DRH		☺
<b>ERF</b> : M. Coulet, Chef d'entreprise	Exploitation forestière	☺
<b>SARL Molière</b> : Mme Molière, Responsable administratif	Horticulteur paysagiste	☺
<b>BRISSINGER PAYSAGISME</b> : M. Brissinger, Chef d'entreprise	Horticulteur paysagiste	☎
<b>Fromagerie BEL</b> : M. Miseriaux ; RRH	Agro-alimentaire	☎
<b>BM construction</b> : M. Quinty, Chef d'entreprise	Construction	☺
<b>VIROT SA</b> : M. Hennekin, Chef d'entreprise	Menuiserie Industrielle	☺
<b>Casino</b> : Mme Rosec ; Responsable des ressources humaines Région Grand-Est	Distribution	☺
<b>IBRIDE</b> : Mme Janin, Chef d'entreprise	Conception design	☎

☎: entretien conduit au téléphone

☺: entretien conduit en face à face

## Annexe 3 : guide d'entretien des entreprises

### ■ *Présentation rapide de l'activité de l'entreprise et de ses tendances d'évolution*

- **Domaine d'activité**
- **Organisation, effectif, taille**
- **Perspectives de recrutement, etc.**

### ■ *L'alternance dans l'entreprise*

- **Historique de la pratique** (l'alternance depuis combien de temps, combien de stagiaires, sur quels types de contrats d'alternance : contrat d'apprentissage ; contrat de professionnalisation jeunes ; cas et causes éventuelles de ruptures vécues, etc.)
- **Profil des apprentis/salariés** (H/F ; âge ; formation ; niveau concerné ; durée habituelle usitée des contrats ; localisation des intéressés, etc.)
- **Recrutement, prise en charge et intégration**
  - recrutement, critère de sélection, description du projet, échanges préalables, etc.
  - accueil et intégration ; tutorat ; tâches
  - relation avec les organismes d'orientation
  - relations avec les structures de formation initiale (fréquence, forme et organisation, etc.)
- **Déroulement du contrat**
  - suivi dans l'entreprise et coordination avec l'organisme de formation
  - types de tâches et évolution
  - gestion des temps de l'alternance, etc.

### ■ *Les conditions de la réussite du contrat en alternance ; les bonnes pratiques de l'entreprise*

- **Les incontournables de la réussite**
  - avant recrutement, au recrutement, quotidien du contrat, etc.
  - points clefs sur chaque étape et méthode de l'entreprise

- Les embûches à éviter

■ *Actions et solutions prioritaire attendues en termes de soutien*

- Quelles visions des actions de soutien actuelles dans le domaine de l'alternance ?
- Quels types d'actions nouvelles prioritaires attendues pour les entreprises (conseil, formation, tutorat, financier, etc.) ?
- Pour les apprentis et salariés de l'alternance ?

## Annexe 4 : guide d'entretien des acteurs ressources

### ■ *Présentation rapide du/des acteur(s) ressource(s) et du rôle assuré dans l'alternance*

### ■ *Diagnostic de la conduite de l'alternance en Franche-Comté*

- Quelles spécificités
- Points forts et domaines de fragilité
- Vision-diagnostique de l'alternance par grand secteur d'activité
- Vision-diagnostique par grande étape du déroulement du contrat d'alternance (recrutement, déroulement, gestion des ruptures éventuelles, etc.)

### ■ *Les acteurs de l'alternance en Franche-Comté*

- Repérage des différents partenaires
- Leur rôle
- Vision de leur action

### ■ *Actions actuelles et passées de soutien en Franche-Comté*

- Quels dispositifs et actions actuelles : par qui (porteur), quelles cibles, quel fonctionnement, quels résultats observés (critères), quelles évolutions éventuellement nécessaires ?
- Quels dispositifs et actions éventuellement abandonnés, pourquoi ?

### ■ *Quelles actions et bonnes pratiques repérées pouvant éventuellement faire l'objet d'une mise en œuvre en Franche-Comté*

- **Sur d'autres territoires**
  - quelle action, où, quels apports ?
  - conditions d'une reprise totale ou partielle en Franche-Comté ?
  - dispositifs ou/et actions actuels éventuellement impactés ?
- **Dans les entreprises franc-comtoises (ou autres territoires)**
  - spécificités éventuelles à prendre en compte ?
  - quelles actions, où, quels apports ?
  - conditions de la généralisation éventuelle ?

- Quels dispositifs et actions nouveaux prévus en matière d'alternance

## Annexe 5 : grille de questionnement des jeunes de l'alternance (apprentissage)

Vous avez été récemment apprenti et / ou avez signé un contrat d'apprentissage.

1/4 des contrats sont rompus en Franche-Comté c'est la raison pour laquelle :

Le Conseil régional en charge de l'apprentissage souhaiterait connaître la façon dont vous avez vécu cette expérience afin d'améliorer l'accompagnement des jeunes et limiter les ruptures de contrat.

C'est à ce titre que nous aimerions connaître le déroulement de votre apprentissage et surtout savoir quels ont été les bons modes de fonctionnement qu'il conviendrait de généraliser dans l'alternance.

Les informations recueillies lors de cet entretien resteront confidentielles. Il n'y a ni bonne, ni mauvaise réponse et nous n'émettrons aucun jugement. Vous devez répondre le plus sincèrement et naturellement possible. L'entretien dure une vingtaine de minutes.

### INTRODUCTION :

Vérification des informations issues de la base et savoir s'il y a eu rupture ou non

Validation ou non du diplôme

### PHASE 1 : L'orientation

#### 1. **Qui vous a orienté vers l'alternance et en avez-vous eu une bonne information ?**

*(Orientation subie ou choisie)*

#### 2. **Vous a-t-on accompagné, aidé suffisamment ? Comment, par qui ?** *(famille, Copains, CIO, Milo...)*

- *Si recours : Etait-ce suffisant, adapté, que faudrait-il améliorer, quelles seraient les bonnes pratiques en la matière ?*
- *Si pas recours aux dispositifs existants, pourquoi ? (Non connaissance des ressources existantes, pas compétents, pas clair, trop loin, trop complexe, autres...).*

#### 3. **L'alternance correspondait-elle à vos attentes et à l'idée que vous vous en faisiez ?**

#### 4. **Comment s'est fait le choix du CFA, de l'entreprise ?**

- *S'il ya eu rupture, est-ce que le choix (ou l'absence de choix) y a contribué ? Comment ?*

#### 5. **Pendant cette phase d'orientation, quel a été le positif, le négatif ?**

#### 6. **Quelles sont vos suggestions pour améliorer cette phase d'orientation ?**

*(Pré-stage court dans le secteur ou dans l'entreprise avant de l'intégrer : bonne ou mauvaise solution ? Pourquoi ? Quels freins ?*

*Le préapprentissage (si problème de niveau) bonne ou mauvaise solution ? Pourquoi, comment, quels freins ?)*

*Autre : Insister sur les autres bonnes solutions.*

## **PHASE 2 : Le contrat**

### **7. Comment s'est déroulée votre entrée dans l'apprentissage ?**

*Est-ce que cette phase peut être, selon vous, cause de rupture ? En quoi ? Que faudrait-il éviter ou contraire que faudrait-il faire ?*

*(Premiers contacts avec le maître d'apprentissage : utiles, pas utiles ? confiance ?*

*Livret d'accueil : utile, pas utile ?)*

### **8. Aviez-vous un maître d'apprentissage ou une personne référente ?**

*Aviez-vous le sentiment d'être encadré ? Suffisamment, pas assez, trop ?*

### **9. Comment s'articulaient les cours au CFA avec le travail confié en entreprise ?**

*- Existait-il un décalage ou les deux se complétaient ?*

*- Est-ce qu'il y a eu des aménagements nécessaires ? Des échanges entre l'organisme de formation, l'entreprise et vous ?*

*- Est-ce que cette phase peut être, selon vous, cause de rupture ? En quoi ? Que faudrait-il éviter ou au contraire que faudrait-il faire ?*

### **10. Que pensiez-vous du travail qui vous était demandé ?**

*(Sentiment de progresser, d'apprendre, d'évoluer...)*

*- Est-ce que cette phase peut être, selon vous, cause de rupture ? En quoi ? Que faudrait-il éviter ou au contraire que faudrait-il faire ?*

### **11. Pendant le déroulement du contrat, quel a été le positif, le négatif ?**

### **12. Quelles sont vos suggestions pour améliorer le déroulement du contrat ?**

*- (Meilleures coordinations CFA / entreprise, meilleur suivi dans l'entreprise...)*

## **PHASE 3 : Les difficultés rencontrées**

### **13. Avez-vous rencontré des difficultés ?**

*- De quel ordre et avec qui ? (Secteur pas intéressant, ne faisait pas le travail escompté, difficultés avec l'employeur, avec le maître d'apprentissage, avec le CFA, difficultés personnelles...)*

*- Comment les avez-vous gérées ? Seul ? Avec l'aide d'une personne ?*

*(Médiateur : personne neutre, mobilisable à tout moment sur des questions professionnelles ou personnelles, bonne ou mauvaise idée ? Un médiateur, selon vous ce serait qui ? Comment pourrait-on le contacter pour que ce soit simple, naturel... (lieu, forme...))*

### **14. Avez-vous souhaité vous réorienter ? Si oui, quelqu'un vous a-t-il écouté ? Qui ?**

### **15. Est-ce qu'il y a eu rupture de contrat ? Quand, comment, pourquoi ?**

### **16. Est-ce que quelque chose a été mis en place pour éviter la rupture ? (oui, non, expliquer)**

### **17. Qu'est ce qui aurait pu être mis en place ?**

*- Structures d'écoute internes aux CFA pour apporter un soutien financier ou orienter en cas de problème de logement ou de santé.*

## **CONCLUSION :**

### **18. Avec le recul, pouvez-vous me citer 2 points positifs et 2 points négatifs sur l'alternance ?**

### **19. Quelles sont, selon-vous, les deux bonnes pratiques concrètes (existantes ou pas) qui pourraient éviter une rupture ?**





## **Annexe 6 : grilles de réponses des jeunes de l'alternance**

### L'orientation telle qu'elle a été vécue par le jeune interviewé

	Orientation	Conseils sur des dispositifs existants	Vision à priori de l'alternance	Choix du CFA, de l'entreprise	Améliorations attendues
1	Personne, c'est moi qui ai décidé car je voulais quitter les cours.	Pas d'aide.	Oui, c'était bien mais au début j'ai eu quelques difficultés par rapport aux cours.	J'ai écrit à plusieurs entreprises. J'ai eu un entretien, ils m'ont expliqué le travail à faire.	<b>Pré-stage : Bonne solution</b>
2	Personne, je savais déjà ce que je voulais faire.	Je n'ai pas eu recours aux dispositifs, je n'y suis jamais allée pour m'orienter.	Je voulais faire un diplôme en alternance et voulais gagner un petit peu d'argent. La durée d'études me convenait. J'aime bien faire les 2.	J'ai fait toutes les pharmacies autour de chez moi. J'ai pris celle qui m'a choisie. Je n'avais pas forcément le choix.	<b>Mieux sélectionner les gens. Filière poubelle, on fait apprenti (en pharma) parce qu'on ne réussit pas ailleurs. Il faut une meilleure orientation.</b>
3	Moi-même.	Avec mes parents, CFA Belfort, j'ai demandé tous les renseignements, ils m'ont bien informé.	Oui, question travail, l'école ce n'est pas la peine, les cours ce n'est pas trop mon fort.	CFA près de chez moi, j'ai travaillé à Super U et à ED et j'ai fait les démarches tout seul.	<b>Non, quand on choisit un métier, c'est qu'on veut le faire.</b>
4	Orientation choisie	CIO de Poligny, bonne information	Oui, dispositif qui m'intéressait.	Recherche autonome pour l'entreprise, à trouver au dernier moment.	<b>Pré-stages dans le secrétariat avant CA qui lui ont fait découvrir le métier.</b>
5	Orientation choisie	Depuis mes 14 ans, j'ai toujours vu mes parents travailler, mon père est horticulteur à son compte. Donc, j'ai suivi le mouvement.	Oui, parce qu'à l'école ça ne marchait pas. Par contre, dès que j'ai été en alternance, j'étais première de la classe.	J'étais apprenti à Vienne (Lyon), c'est une école réputée dans le métier. Plus par connaissance.	<b>Aides pour ceux qui ont le droit. Moi, j'ai vu mes parents travailler et je ne me suis pas arrêtée à la 1<sup>ère</sup> difficulté, montrer que l'on est capable.</b>
6	Des proches.	J'ai réglé ça avec l'école.	L'idée que je m'en faisais non parce qu'il faut le vivre mais l'alternance correspondait à mes attentes. Je voulais rentrer dans le monde du travail.	Ecole était la plus proche de chez moi. J'avais le choix entre deux entreprises et j'ai choisi celle qui me convenait le plus.	<b>Il devrait y avoir plus d'info sur l'orientation pour les terminales. Je n'ai jamais rencontré de CIO.</b>
7	Je voulais faire de la vente mais il n'y avait pas beaucoup de contrats donc je me suis retrouvée dans la restauration.	Des amis m'ont parlé de la mission locale, j'ai eu un conseiller qui m'a un peu aidé.	Oui parfaitement. Combiner école et monde du travail, ça permet de faire une coupure.	J'ai eu assez de chance et ça s'est passé très vite.	<b>Faciliter l'apprentissage en proposant des listes de MA qui prennent des apprentis.</b>

## L'orientation telle qu'elle a été vécue par le jeune interviewé

	Orientation	Conseils sur des dispositifs existants	Vision à priori de l'alternance	Choix du CFA, de l'entreprise	Améliorations attendues
8	Choix personnel	Pas d'accompagnement	Oui, tout à fait, ça m'a permis d'entrer dans le monde du travail. Au niveau personnel, c'est très enrichissant. C'est super positif de commencer directement dans le monde professionnel.	Je n'avais pas les sous pour payer une école. Recherche autonome, j'ai envoyé mon CV dans des entreprises ciblées.	Faire des pré-stages peut être intéressant.
9	C'est moi qui ai voulu faire ce métier.	Pas d'accompagnement	Oui par rapport à ce qu'on entend, l'alternance c'est ce qu'il y a de mieux. On apprend sur le tas.	En allant dans toutes les pharmacies, une m'a répondu favorablement.	Ce n'est pas facile de trouver un MA.
10	Au collège, les profs. Les conseillers d'orientation ne m'ont pas renseigné plus que ça.	Les profs m'ont donné des adresses des CFA et des écoles privées. J'ai fait les démarches toute seule	Oui, on était salarié et on n'avait plus de vacances.	J'ai recherché les entreprises, envoyé des CV, passé des coups de tel. J'ai décroché un entretien.	Que l'on soit plus informé sur les entreprises qui sont susceptibles de prendre des apprentis.
11	C'est moi qui ai choisi cette voie, le fleuriste que je connaissais ne prenait que des apprentis.	J'étais déjà au lycée et il était très dur d'obtenir des renseignements sur le CA.	Complètement, à part que les enseignants disent que c'est la voie de la facilité. On ne le précise pas assez.	Dans ma région, il n'y avait pas beaucoup de fleuristes, j'ai pris l'annuaire et c'est au 1 <sup>er</sup> appel que tout s'est décidé. Ils m'ont dit oui.	Plus informer les établissements (collège et lycée) et les élèves. Le collège ne veut pas qu'on parte en apprentissage, j'avais 1 an de retard quand je suis entrée en apprentissage.
12	Au collège en 3 <sup>ème</sup> , mes profs et moi.	Non, c'était à moi de trouver. L'apprentissage, c'était à l'élève de le trouver.	Oui, il y a des gens qui sont fait pour faire des études. Je n'avais pas de bonnes moyennes pour faire des études alors apprentissage.	C'est mon patron qui a choisi le CFA. Je suis parti et est allé voir les patrons de boucherie, on teste si ça va, on signe un contrat sinon on arrête.	Pas d'idée.
13	Je voulais me lancer dans le commerce et j'ai choisi l'alternance.	Des amis qui avaient fait l'alternance et qui trouvaient ça bien.	Oui, ça m'a permis d'avoir ce que je voulais et dans quel domaine me diriger.	Je suis allée en entretien à l'école, j'ai rempli un dossier et j'ai été acceptée. Au début, j'étais prise dans une entreprise mais au mois d'août dépôt de bilan et donc ils ne pouvaient plus me prendre. C'est l'école qui m'a trouvé un stage.	Faire une semaine de pré-stage pour voir si l'on s'entend bien avec le supérieur hiérarchique.

### L'orientation telle qu'elle a été vécue par le jeune interviewé

	Orientation	Conseils sur des dispositifs existants	Vision à priori de l'alternance	Choix du CFA, de l'entreprise	Améliorations attendues
14	Moi-même, c'est l'orientation que j'ai choisie	La mission locale devait m'aider à trouver un MA pour mon BP, mais ils n'avaient pas d'adresse à me donner. J'ai fini par trouver de mes propres moyens.	Oui, ça correspond très bien puisque j'ai continué en BP et tout se passe bien.	CFA de Dijon. En allant me présenter, ça s'est bien passé avec la patronne donc elle m'a acceptée en tant qu'apprenti.	<b>Le préapprentissage existe mais c'est la personne qui choisit.</b>
15	Plus moi par la force des choses, j'ai choisi l'alternance.	Non, pas spécialement. J'ai fait simplement des journées d'essai pour voir si le travail me correspondait.	Au début, je ne connaissais pas. C'est plus facile d'apprendre au travail, on évolue plus vite.	Pour trouver un MA, j'ai donné des CV un peu partout et puis j'ai eu une réponse positive, j'ai fait un jour d'essai et voilà.	<b>Inspection dans l'entreprise</b>
16	Personne, c'est moi-même avec mon entourage et mes amis.	L'aide de mon entourage et de mes amis.	Oui, quand on part là de dans, on est confronté au monde du travail, on ne s'engage pas à la légère.	La patronne était ma tante, ça a aidé. J'avais quand même postulé à d'autres.	<b>Pré-stage oui mais on est jamais sûr de rien, c'est assez complexe. Il faut vérifier un peu plus les patrons au niveau de la réglementation.</b>
17	Mon diplôme était uniquement en alternance.	Relativement accompagné par l'école tout en étant autonome. On a été soutenus, on a fait des exercices de simulation d'entretien, des CV et des lettres de motivation. Il y avait tout un système mis en place pour avoir une entreprise.	Pour moi, c'était la meilleure façon d'apprendre le métier tout en continuant mes études.	L'entreprise, c'est le lycée dans lequel j'étais. Difficile de trouver un contrat d'apprentissage.	<b>Rien de connecté entre les différents services.</b>
18	J'ai toujours voulu travailler dans ce domaine.	Mon 1 <sup>er</sup> patron parce que j'étais déjà en apprentissage, donc je connaissais déjà l'alternance.	Oui, paie, boulot, école.	J'avais un ami qui travaillait chez le patron de mon village et qui m'a conseillé d'aller le voir. J'y suis allé et il m'a pris.	<b>Plus de découverte en 3ème. Avoir plus de forums sur les métiers.</b>
19	J'ai passé un BEPA avant, je préférais faire du manuel. Donc j'ai choisi l'alternance.	Mes parents m'on toujours aidé, soutenu.	Oui. Travail + rémunération, ça me convenait.	Mon père avait repris une boucherie, j'ai voulu essayé.	<b>Quand on est motivé pour faire un métier, il n'y a pas besoin de pré-stage.</b>

### L'orientation telle qu'elle a été vécue par le jeune interviewé

	Orientation	Conseils sur des dispositifs existants	Vision à priori de l'alternance	Choix du CFA, de l'entreprise	Améliorations attendues
20	Plus au niveau du collège avec les profs et le conseiller d'orientation et des amis qui m'ont donné l'envie.	Non, pas du tout. On en avait juste parlé au collège, mais rien d'autre. J'ai fait les démarches toute seule.	Apprendre un métier et gagner de l'argent.	J'habitais à côté de la maison familiale. L'entreprise par le bouche à oreille (il n'y que comme ça que ça marche).	C'est bien de pouvoir faire quelques stages avant pour voir si ça nous correspond ou pas. J'ai un ami qui s'est mal orienté, qui s'est planté et qui a rompu son contrat.
21	C'est moi, depuis tout petit les cours ce n'était pas mon fort.	Mes parents m'ont suivi et m'ont soutenu.	Oui et non, je pensais que ça allait être moins dur au début.	Pour le CFA, c'était celui qui était le plus près de chez moi. Mon entraîneur de hand m'a donné les coordonnées d'une pâtisserie qui recherchait un apprenti. J'ai fait un stage et ils m'ont gardé.	Faire des stages avant de se lancer.
22	Je voulais travailler dans la mécanique mais je n'ai pas réussi à trouver un MA alors je me suis dirigé dans l'installation thermique	Les profs ne m'ont pas aidé et je n'ai pas vu de conseiller d'orientation. Je ne connaissais pas l'espace jeune.	Oui, ça correspondait pour mon CAP mais pour mon BP, ça ne m'intéressait plus alors j'ai arrêté.	Le CFA se trouvait près de chez moi. A côté de chez mon frère, une entreprise cherchait un apprenti. J'y suis allé et le patron m'a pris.	Difficile de trouver un MA, pas d'aide pour l'orientation.
23	J'avais déjà une idée depuis la 5 <sup>ème</sup> . J'ai regardé en 3 <sup>ème</sup> , je voulais partir chez les Compagnons et au final je suis parti sur l'apprentissage.	Il fallait une dérogation que j'ai faite avec ma prof principale et mes parents. C'est grâce à elle, si je suis là.	Oui, je savais déjà dans quoi je m'engageais. Il est vrai que les 1 <sup>ères</sup> années sont dures.	Pour mon CAP, j'ai trouvé à 15 km de chez moi. Pour mon BP, mon père avait des connaissances, j'y suis allé. Sinon, j'ai envoyé des candidatures un peu partout sur Besançon. Mais pas de réponse positive	C'est difficile à trouver un MA. Filer un coup de pouce à ce niveau là serait pas mal.

## Le déroulement du contrat tel qu'il a été vécu par le jeune interviewé

	Rapports avec le maître d'apprentissage	Travail réalisé	Cohérence entre le théorique et la pratique	Echanges entre l'organisme de formation, l'entreprise et le jeune	Améliorations attendues
1	Ils étaient 3, chacun m'apprenait un peu, ça s'est bien passé quand même.	Le travail qu'ils me demandaient, je le faisais, un travail uniquement de boucher.	Aller aux cours qui concernent uniquement le métier.	Pas d'échange, le prof de CFA, je le voyais juste en cours. Il venait quand même faire un bilan dans l'entreprise une fois par an.	<b>Pôle de sensibilisation, bonne chose pour les personnes qui n'ont pas de MA.</b>
2	J'avais une personne référente qui était la pharmacienne.	Je suis restée trop longtemps sans être investie dans le travail, un bon moment avant d'être en contact avec le client. Une bonne expérience globale. Mais en même temps, il ne faut pas donner trop de responsabilités à l'apprenti au début. Je ne trouve pas ça normal de lui faire faire des ordonnances dès le départ	Ce que l'on fait en cours ce n'est pas toujours en accord avec le monde du travail.	Plus de contrôle avec les profs, moi je l'ai vu 2 fois en 2 ans. Les patrons et les profs soient plus en accord avec le déroulement du programme et l'évolution de l'apprenti. Que tout soit bien calé.	<b>Il faudrait plus contrôler et avoir une meilleure gestion.</b>
3	Il y avait une relation de confiance et j'étais super bien encadré.	Un an dans l'entreprise changement de chef, on ne s'entendait pas trop bien, il me faisait faire que du ménage.	Les cours, ce n'était pas mon fort donc je ne suis pas allé souvent en cours.	Non aucun, c'est pour ça que la 1 <sup>ère</sup> entreprise m'a viré. Pour la 2 <sup>ème</sup> , j'allais plus en cours, ça s'est mieux passé.	<b>Pôle de sensibilisation</b>
4	Bon rapport avec le MA, parfait.	J'avais envie d'apprendre, mon MA était un excellent MA qui était toujours à l'écoute, qui savait me guider, me conseiller. J'avais vraiment le sentiment de progresser. Bien suivie.	Les cours au CFA et le travail confié en entreprise se complétaient. Tout fonctionnait en accord.		Rien à améliorer, tout s'est très bien passé pour moi, j'avais un excellent suivi.

## Le déroulement du contrat tel qu'il a été vécu par le jeune interviewé

	Rapports avec le maître d'apprentissage	Travail réalisé	Cohérence entre le théorique et la pratique	Echanges entre l'organisme de formation, l'entreprise et le jeune	Améliorations attendues
5	Ma patronne était très conciliante.	Beaucoup de responsabilités. Il faut laisser le temps pour que les personnes puissent s'adapter. Ne pas rabaisser les apprentis.	Dans le vrai, entre l'école et l'entreprise, on arrivait à adapter les choses, c'était bien cohérent.	Oui, on avait un cahier de liaison avec des mots. Les profs sont venus 2 fois en 3 ans.	<b>Communication avec le MA et l'apprenti, le laisser s'adapter. On n'a pas tous le même rythme, les mêmes compétences. Il faut donner un tuteur qui s'occupe de lui (un seul parce que l'on s'y perd).</b>
6	Oui, très bon encadrement.	Relation avec ce que je devais apprendre, adapter aux personnes qui débutent, c'est évolutif.	15 jours en cours/15 jours en entreprise, certains cours étaient plus en relation. Pour commencer une vie professionnelle, c'est suffisant.	Ma responsable de formation, je l'ai vu 1 fois en 2 ans.	<b>Plus de dialogue, de communication entre les 2 intervenants. Prendre plus en compte l'évolution du monde de l'entreprise par rapport aux cours.</b>
7	Bien passée, bon patron mais pas assez présent, horaires respectés.	Non pas le sentiment d'évoluer. J'ai appris les choses en 1 mois et après je me débrouillais toute seule.	J'étais un peu décalée.	Echanges avec les collègues et les profs mais pas d'écoute de la part du patron. Pas de suivi de l'apprenti (1 fois dans l'année).	<b>Plus d'échange entre école et entreprise, plus d'écoute.</b>
8	Oui, un MA, j'étais bien obligé. Oui très bien encadré.	J'ai sélectionné une entreprise qui n'allait pas me faire faire le ménage. Je visais le diplôme et l'expérience, c'est important. En tant qu'apprenti, on est toujours un petit peu sous-estimé. Moi faire des heures sup, ça ne m'embête pas.	On fait des choses au travail qui ne sont pas forcément en accord avec les cours. Chaque employeur aura une demande différente. De pouvoir partager avec les autres apprentis nos connaissances. De relativiser par rapport aux autres entreprises.		<b>Meilleur suivi Ecole/Entreprise, meilleure implication des profs. Le niveau des cours à l'école n'est pas toujours adapté au monde du travail. Il faudrait faire intervenir des professionnels qui sont plus au courant de la demande actuelle. Oui, il faudrait faire intervenir des personnes un peu plus pointues. Les profs devraient nous booster un petit peu plus.</b>

## Le déroulement du contrat tel qu'il a été vécu par le jeune interviewé

	Rapports avec le maître d'apprentissage	Travail réalisé	Cohérence entre le théorique et la pratique	Echanges entre l'organisme de formation, l'entreprise et le jeune	Améliorations attendues
9	MA un peu chiant. Il n'était pas assez présent, c'était plus mes collègues qui étaient là pour m'aider. Ils étaient 7. Quand on ne veut pas d'apprenti, on n'en prend pas.	En pharmacie, quand on n'est pas au "comptoir", on n'apprend rien. On est toujours les "larbins" de service	Pas de décalage	Pas assez d'échanges. Une personne du CFA est passée 1 ou 2 fois 30 minutes en 2 ans.	<b>Meilleure coordination CFA/Entreprise, qu'il y ait un peu plus de suivi l'apprenti dans l'entreprise.</b>
10	J'avais un MA qui ne s'occupait pas trop de moi. C'était plus l'ancien apprenti qui était en fin de stage. Il m'a bien montré et expliqué tout ça.	Comparé aux autres, on me montrait beaucoup.	Ben ça va, ça se complétait. Je montrais mes cours à l'ancienne apprenti et elle m'expliquait.	Il s'agissait d'échanges téléphoniques entre le prof et le MA. Le prof est venu qu'une seule fois dans l'entreprise.	<b>Je ne sais pas. Après, ça dépend des patrons.</b>
11	MA, bon rapport	J'avais déjà un peu d'expérience dans la fleur, j'ai tout de suite appris plein de choses.	C'est les profs qui nous notent alors qu'on passe que 12 semaines en cours. C'est pas normal.	Pas de liens CFA/Entreprise. Aucun rapport, il y a juste un cahier qui circule entre les 2.	<b>Meilleure coordination, plus d'informations données à l'employeur, il faut un autre système que le cahier de liaison.</b>
12	Moi, j'avais un petit cahier et je notais tout ce que le patron m'expliquait, comme ça il ne passait pas son temps à me répéter les choses. Au début, oui, après le diplôme, il était content de moi. Les coups de gueule, ça arrive mais c'est normal si on veut avancer.	Je fais des heures sup. Ca va trop vite, trop de responsabilités. En 2 mois, je devais savoir faire des repas pour 100 personnes. On doit apprendre très vite, à la fin, on fait n'importe quoi parce qu'on ne suit plus.	Au CFA, on avait un peu plus de temps pour connaître notre métier	Il y avait des lettres comme échange. Le patron était bien informé au niveau des absences à l'école, des avertissements et recevait nos bulletins. Le patron sait tout. Mon prof de boucherie est venu une fois en 2 ans.	<b>Plus de contrôle au sujet des apprentis. Oui, un meilleur suivi. Que le travail corresponde bien (ne pas faire le ménage, ni le larbin de service)</b>
13	J'avais une personne référente mais j'étais aidée par les collègues et en plus un collègue se chargeait de la formation des apprentis.	Je travaillais comme une vendeuse employée, temps plein. J'ai appris pendant 2 ans (enfin moins la 2 <sup>ème</sup> année) les techniques de vente.	Mais pas toutes les formations, par exemple au niveau de la compta, ça ne me servait pas.	Pas beaucoup d'échange, simplement un cahier de correspondance rempli tous les mois par le MA. Mon prof est passé 1 fois en 2 ans mais ça se passait bien. Les gens de la formation ne se déplaçaient pas forcément pour régler les soucis.	<b>Plus de suivi entre CFA et entreprise, plus d'entretiens.</b>



## Le déroulement du contrat tel qu'il a été vécu par le jeune interviewé

	Rapports avec le maître d'apprentissage	Travail réalisé	Cohérence entre le théorique et la pratique	Echanges entre l'organisme de formation, l'entreprise et le jeune	Améliorations attendues
14	Oui, j'avais un MA et j'avais le sentiment d'être encadrée.	Oui, j'avais le sentiment de progresser.	C'est deux choses différentes, les cours et le terrain ne sont pas comparables	Mes profs font des visites en entreprise pour voir l'évolution de la personne. C'est assez régulier. 2 ou 3 fois par an.	<b>Tout se joue entre le MA et l'apprenti, il faut faire quelque chose à ce niveau là.</b>
15	J'ai eu 2 MA, pour le CAP et pour le BP. J'ai eu de très bons contacts avec le 1 <sup>er</sup> , ça restait mon patron, je lui devais le respect et en plus il déléguait les choses. Le second était un peu plus tendu il me faisait faire du ménage.	Heures sup non payées. Oui, pour le brevet, j'ai eu des soucis avec ma patronne. Je n'avais pas 18 ans et j'allais au travail en scooter (mal coiffée avec le casque..) enfin je n'étais pas assez présentable aux yeux de ma patronne. J'en ai parlé aux profs et ça s'est plus ou moins arrangé.	Ca se complétait quand même pas mal	Les échanges sur le carnet, mon 1 <sup>er</sup> MA s'en fichait. C'est plus par rapport aux patrons, réunions 1 à 2 fois dans l'année. Mon prof de pratique est venu 2 fois en 4 ans (CAP+BP)	<b>Il faudrait plus de relation en l'école et l'entreprise et que soit vérifié s'il y a des problèmes ou pas.</b>
16	J'avais un MA	On est exploité par rapport au salaire.	L'école, les cours étaient en décalage : on apprend des choses qui n'existent plus dans l'entreprise. L'Education Nationale doit changer les programmes. Si vous avez un bon patron, l'école ça va tout seul.	Les profs sont venus 1 fois mais maintenant avec cette histoire de contrôle continu, je suppose qu'il y a un peu plus de suivi.	<b>L'Education Nationale doit faire des efforts, doit s'adapter.</b>
17	Mon tuteur a eu un accident, je ne l'ai pas vu pendant un an. J'ai été suivi par une autre personne de l'enseignement, c'était l'administrateur réseau.	Faut s'intégrer dans l'entreprise, être ponctuel.	Diplôme très bien préparé. J'avais un projet sur les 2 ans, suivi par l'école et l'entreprise avec un cahier des charges.	S'il y a un souci, rendez-vous avec le tuteur, le lycée et la personne concernée.	<b>Chargé de promotion qui gère les conflits.</b>
18	Très bien, mon MA était un ancien apprenti, donc aucun problème. Il savait exactement ce que je devais faire.	Sentiment d'apprendre, d'évoluer et encore maintenant.	A l'école, les cours d'ateliers ne me servaient pas puisque je ne faisais pas d'atelier sur le terrain. L'école ne nous servait jamais.	Moi, j'ai vu qu'une seule fois mon prof en 4 ans. Des échanges comme ceux-là ne servent pas à grand-chose.	<b>Meilleur suivi entre école et patron.</b>

## Le déroulement du contrat tel qu'il a été vécu par le jeune interviewé

	Rapports avec le maître d'apprentissage	Travail réalisé	Cohérence entre le théorique et la pratique	Echanges entre l'organisme de formation, l'entreprise et le jeune	Améliorations attendues
19	Bien déroulée, mon père était mon MA. J'étais très bien encadré, j'avais du soutien, pas de souci.	Je progresse chaque jour, depuis le début, je passe actuellement mon CAP de charcutier et je suis content.	Au CFA, ça se passait bien mais c'était long. On apprend plus en entreprise qu'en CFA. Mais les deux se complétaient.	Les profs sont venus visiter une fois l'entreprise et c'est suffisant.	<b>Pour améliorer le déroulement du contrat, je ne sais pas trop quoi vous répondre.</b>
20	MA qui s'est fait licencié et après je n'en ai pas eu. A la fin, je n'étais plus encadrée.	Ils m'ont donné beaucoup de responsabilité, j'aimais ce que je faisais. Peut-être trop de responsabilité des fois.	Le poste que j'occupais n'était pas le mieux adapté à la formation	2 bilans par an, sinon on avait un carnet de liaison que l'on remplissait toutes les semaines	<b>Meilleur suivi</b>
21	Oui, j'avais un MA et 5 pâtisseries sur le dos, oui j'étais bien encadré. Pas de problème.	Niveau paie, les heures sup n'étaient pas souvent payées.	Décalage entre les cours et la pratique. A l'école, ils nous apprenaient surtout comment faire des viennoiseries alors que sur le terrain je ne faisais que de la pâtisserie.	Il y a eu des échanges entre l'entreprise et moi. Mes parents ont pris des RV avec le patron. Par contre, le prof n'est pas venu dans l'entreprise, il comptait passer mais il n'a pas eu le temps. Oui, j'avais un carnet de liaison mais les profs n'y faisaient pas toujours attention (le patron avait noté que je n'avais pas le temps d'apprendre la boulangerie et j'ai toujours appris la boulangerie et les viennoiseries à l'école).	<b>Meilleur suivi dans l'entreprise</b>
22	Au début oui, je m'entendais très bien avec mon MA, pas de souci.	J'étais en déplacement tout le temps, je faisais des heures sup et je n'étais pas payé.	Les cours et la pratique se complétaient, ce qu'on n'apprenait pas en entreprise, on l'apprenait au CFA	Je ne sais pas s'il y a eu des échanges, je n'étais pas au courant. Il y avait un classeur de suivi avec une feuille à faire signer par le prof et le patron chaque semaine.	<b>Les profs surveillent plus les entreprises et les heures des apprentis.</b>
23	Je suis tombé sur des bons MA, ça fait bien mûrir.	Heures sup non payées, c'est un peu dommage.	Quand même un petit décalage, pour les cours généraux, ça allait. Les patrons disent qu'on n'apprend rien. Oui, petit décalage au niveau des quantités mais ça complémente avec ce que l'on fait en entreprise.	Echange une fois dans l'année, le prof de pratique rencontre le patron, enfin s'il a le temps. C'est juste. Il n'y a pas de lien entre les deux.	<b>Meilleur suivi, on pourrait alors faire le lien entre les cours et le travail.</b>

## Les observations des jeunes

<b>Les observations des jeunes</b>	
<b>Difficultés rencontrées</b>	<b>Evaluation et évolution de l'alternance</b>
1 Pas facile de mettre en pratique, il faut un peu de temps pour apprendre. Avec l'aide du prof qui nous faisait faire des exos.	<b>Structure d'écoute, bonne chose, ça les aiderait. Nous, on voyait juste des prof et un psy, c'est tout. Pôle de sensibilisation, bonne chose pour les personnes qui n'ont pas de MA.</b>
2 Pas de difficultés.	<b>Il faut les aider à trouver la bonne orientation</b>
3 Oui, quand on ne connaît pas ce métier et qu'on arrive là dedans, c'est un peu dur. C'est sûr on a moins de vacances mais bon. Je faisais tout ce que faisait un employé, je restais tout seul au magasin.	<b>Pôle de sensibilisation oui pourquoi pas.</b>
4 Pas de difficultés, pas de problème avec les autres salariés. Rien à améliorer, tout s'est très bien passé pour moi, j'avais un excellent suivi.	<b>Je ne sais pas ce n'était pas mon cas.</b>
5 Non toujours bien passé.	<b>Il faut donner un tuteur qui s'occupe de lui (un seul parce que l'on s'y perd).</b>
6 Non, ni d'adaptation, ni de compréhension, ni de suivi, ni de rythme.	<b>Etre à l'écoute de la personne formée pour détecter les moyens. Mise en place d'une réforme moins dure (on a recours à la rupture trop facilement).</b>
7 Oui, pour trouver le MA.	<b>Quelqu'un qui soit là pour nous écouter, car pas d'écoute (beaucoup d'apprentis font des dépressions). Faire quelque chose entre le patron et l'employé. Quelqu'un qui soit capable de bien nous orienter, un bon conseiller d'information et d'orientation</b>
8 Non, pas eu de difficulté.	<b>Les apprentis devraient effectuer des stages dans plusieurs entreprises et avoir une meilleure orientation.</b>

<b>Les observations des jeunes</b>		
	<b>Difficultés rencontrées</b>	<b>Evaluation et évolution de l'alternance</b>
9	Dur à assimiler les cours (bourrage de crâne). Apprendre en même temps le nom des médicaments, les compositions, etc....en 2 ans, c'est court. D'avoir une 3 <sup>ème</sup> année, ça ne m'a pas déplu.	<b>Pôle de sensibilisation. On n'est pas là pour faire le sale boulot. Il n'y a pas assez d'échanges et d'écoute avec le CFA. Comment alors améliorer les soucis qui peuvent se créer?</b>
10	Non pas pour le CAP. J'ai eu des difficultés pour le brevet, je n'arrivais pas à trouver un MA.	<b>Plus de stages de découverte. Certains patrons sont trop exigeants. Un pôle de sensibilisation auprès des entreprises et des apprentis serait une bonne idée.</b>
11	Difficile à allier travail et école.	<b>Plus d'informations sur les employeurs qui rompent des contrats pour des raisons stupides. Il faut plus les surveiller, les contrôler. Par exemple : avoir le diplôme approprié pour être MA.</b>
12	Au début, ça ne se passait pas très bien, mon MA me disait : "Faut se sortir les....., sinon je ne pourrai pas te garder". J'ai changé, c'était à moi de bouger, c'est normal.	<b>Plus de contrôle au sujet des apprentis. Oui, un meilleur suivi. Que le travail corresponde bien (ne pas faire le ménage, ni le lardin de service).</b>
13	Non pas de difficultés.	<b>Meilleur suivi.</b>
24	Oui, comme dans toutes les branches. Difficultés en apprenant	<b>A Dijon, dans le CFA, une structure d'écoute existait. Mais je ne peux pas vous en dire plus parce que tout se passait bien pour moi. Donc jamais eu recours.</b>
15	Oui, pour le brevet, j'ai eu des soucis avec ma patronne. Je n'avais pas 18 ans et j'allais au travail en scooter (mal coiffée avec le casque...) enfin je n'étais pas assez présentable aux yeux de ma patronne. J'en ai parlé aux profs et ça s'est plus ou moins arrangé. Si l'élève ne parle pas aux profs, ils ne savent pas qu'il y a un problème.	<b>Il y a deux mondes différents : école et entreprise. Même si c'est lié, il n'y a pas assez d'attaches. Il faudrait quelque chose qui se mette en place pour montrer ce qu'il ne va pas. Il faudrait que ces deux mondes soient complémentaires.</b>
16	La clientèle, c'est très dur, c'est pas toujours évident à gérer quand on a 16 ans et qu'on est apprenti.	<b>Mauvaise orientation, problème avec le patron</b>
17	J'insiste sur le chargé de promotion qui gère les conflits.	<b>Relation transparente entre l'entreprise et l'école. Se caler sur le modèle américain où se sont les entreprises qui viennent chercher le candidat. Connexion des différents acteurs.</b>

## Les observations des jeunes

	Difficultés rencontrées	Evaluation et évolution de l'alternance
18	Peut-être au début, il fallait beaucoup de rigueur, c'est difficile de se retrouver dans le monde adulte à 16 ans.	Oui, des structures d'écoute sont importantes. Moi, j'ai eu la chance d'être suivi par mes parents.
19	Non, pas vraiment de difficultés, un petit peu lors du désossage mais je me suis pris au métier.	Plus de motivation de la part du jeune et une meilleure orientation.
20	Non, bonnes années.	Il faut un meilleur suivi de l'apprenti. C'est aussi difficile de trouver un MA.
21	Difficulté au moment des fêtes, en 15 jours je pouvais travailler 180 heures, je sortais du travail à 21 heures.	Structure d'écoute au CFA, c'est une bonne idée, ça permettrait de limiter le nombre d'heures. Les patrons doivent être à l'écoute à ce niveau là.
22	Une rupture à l'amiable qui ne favorise pas la situation de l'apprenti. Je me suis retrouvé sans travail et sans chômage. Oui, un moment très difficile et sans aucune aide.	Structure d'écoute au sein des CFA. Et surtout un meilleur suivi de l'apprenti. On a besoin de communiquer, c'est important.
23	Non, rien de spécial. A part pour trouver un MA, beaucoup de demande pour pas grand-chose.	Une bonne orientation.

## Profil des jeunes interrogés

	Genre	Age en 2007 au moment de la signature du contrat	Niveau scolaire à la signature du contrat	Diplôme préparé	Taille de l'entreprise (nb de salariés)
1	H	19	Aucun diplôme	CAP Boucher	32
2	F	19	Bac	Préparateur pharmacie	5
3	H	18	Aucun diplôme	CAP Boucher	470
4	F	18	BEP	Bac pro Service Accueil Assistance Conseil	36
5	F	21	Bac	BP Fleuriste	1
6	F	18	Bac ES	Assistante de Gestion PME/PMI	1 492
7	F	19	Brevet	CAP Restauration	1
8	H	22	Bac	BTM Prothésiste dentaire	5
9	F	23	Bac	Préparateur pharmacie	5
10	F	16	Brevet	CAP Coiffure	1
11	F	16	Brevet	CAP Fleuriste	3
12	H	16	Aucun diplôme	CAP Boucher	6
13	F	19	Bac	Gestionnaire d'Unité commerciale	4
14	F	16	Brevet	CAP Fleuriste	115
15	F	18	Aucun diplôme	CAP Coiffure	1
16	F	20	Université	CAP Esthétique	0
17	H	23	Bac	BTS Informatique de gestion	37
18	H	18	CAP	BEP Menuiserie	9
19	H	17	BEPA	CAP Boucher	1
20	F	20	BEP	Bac Pro Secrétariat	118
21	H	16	Aucun diplôme	CAP Pâtissier	9
22	H	16	4 <sup>ème</sup>	CAP Installateur thermique	1
23	H	15	3 <sup>ème</sup>	CAP Boulanger	3

## Annexe 7 : principales références documentaires

- Promouvoir et développer l'alternance ; rapport Henri Proglia (2009)
- Promotion de l'accès des publics éloignés de l'emploi au contrat de professionnalisation : mission Jean-François Pilliard (2009)
- Développer l'alternance dans le secteur de la restauration : pour une stratégie nationale ; mission Régis Marcon (2010)
- La rénovation de la voie professionnelle ; Brigitte Doriath, Jean-François Cuisinier (2009)
- [L'apprentissage en Franche-Comté ; évolution de 2003 à 2008 ; Service apprentissage Franche-Comté – Conseil régional](#)
- Rupture d'apprentissage en Bretagne (2007)
- L'insertion des jeunes ; Etude Andrè (2011)
- Enquête sur l'apprentissage au sein des PME (2011)
- Les ruptures des contrats d'apprentissage en Région Nord-Pas de Calais ; Céreq (2007)
- Les ruptures de contrat d'apprentissage dans le domaine du BTP, de l'industrie, du commerce en région Rhône-Alpes (2003)
- Les ruptures de contrat d'apprentissage... une fatalité ; CCI (2009)
- [Etude des contrats d'apprentissage et de professionnalisation jeunes rompus en Franche-Comté ; Efigip ; étude exhaustive et synthèse Point sur n°59 \(2010\)](#)
- [Ruptures des contrats en alternance : des causes récurrentes ; Efigip \(2010\)](#)
- Décrets, arrêtés, circulaires ; Journal officiel (2011)
- La fonction tutorale en entreprise ; CIFP
- Consultation des nombreux sites Conseils régionaux, Cci, Crci, Cma, Organisations professionnelles, Missions locales, Opcas...
- Articles du Monde de l'éducation et publications spécialisées.