

EQUAL

Alt' INSERTION

# Analyse et prévention des ruptures de contrat en cours de formation

PROJET EQUAL ALT'INSERTION / JANVIER 2008



Avec l'aide de l'Union Européenne

## SOMMAIRE

<b>1. IDENTIFICATION DES RUPTURES DE CONTRAT</b>	<b>05</b>
1.1 Profil des apprenants	06
1.2 Identification des ruptures	07
1. Causes de rupture	07
2. Situation post-rupture	08
3. Facteurs pouvant influencer la rupture	08
1.3 Analyse qualitative des ruptures de contrat	10
1. Analyses multivariées	10
2. Tables rondes	10
3. Analyse des outils	12
4. Groupes pilotes Communication	13
1.4 Conclusions transversales de l'enquête	15
1. La motivation	15
2. L'accompagnement	15
3. La communication	16
4. L'information	16
<b>2. PISTES D'ACTIONS</b>	<b>17</b>
2.1 Pistes d'actions concrètes	18
1. Actions liées à l'amont du contrat	18
2. Actions liées à la signature du contrat	18
3. Actions liées au tuteur en entreprise	19
4. Actions liées à l'accompagnement	19
5. Actions liées à la communication individuelle et collective	19
2.2 Remarques générales	21
2.3 Quelques dispositifs existants et chantiers en cours	22

La formation en alternance permet chaque année à des milliers de jeunes de se former à des métiers d'avenir. Ce type de formation, combinant intégration dans l'entreprise et formation générale et professionnelle en Centre, présente de multiples avantages : du contact avec des professionnels en activité à la reconnaissance d'une formation de qualité par les employeurs. Mais des efforts restent à consentir, que ce soit dans la valorisation des métiers manuels, dans la visibilité de la formation en alternance, dans l'encadrement des apprenants, dans l'articulation entre les acteurs de l'alternance,...

C'est dans ce contexte que le projet EQUAL Alt'Insertion a vu le jour.

Cofinancé par le Fonds Social Européen, il réunit **les partenaires** suivants :

**IFAPME** : Institut wallon de formation en alternance et des indépendants et petites et moyennes entreprises

**Le FOREM** : Office régional wallon de la formation et de l'emploi

**EDUCAM** : Centre de coordination pour la formation dans le secteur automobile et les secteurs connexes

**SYSFAL** : Secrétariat permanent de la formation en alternance

**VIS À VIS** : Organisme d'insertion socioprofessionnelle (OISP)

**IBFFP – Bruxelles Formation** : Institut Bruxellois Francophone pour la Formation Professionnelle

### **Fort de sa structure partenariale, ce projet s'est donné pour objectif ambitieux l'amélioration de l'insertion socioprofessionnelle des apprenants.**

Comment mener à bien cette mission?

En capitalisant les expériences d'experts et d'acteurs de terrain au sein de cinq groupes de travail poursuivant des objectifs spécifiques :

- la diminution du taux de rupture des apprenants en cours de formation par l'analyse des causes de rupture de contrat et la proposition de pistes d'action de prévention
- l'optimisation des ressources dans le domaine de la formation des formateurs
- la visibilité accrue de la formation en alternance et la revalorisation des métiers manuels par la réalisation d'outils de communication et de promotion
- la création d'un Label Qualité pour les entreprises formant les apprenants en alternance
- l'expérimentation et l'évaluation de l'impact de la Reconnaissance sectorielle des apprenants dans le secteur automobile

Enfin, l'échange d'expériences, de méthodes et d'outils garanti par la coopération transnationale avec des partenaires français et espagnols a permis d'enrichir la réalisation et les résultats de ce projet.

## INTRODUCTION

Dans le cadre du projet Alt'Insertion, un groupe de travail composé d'EDUCAM, de l'IFAPME, de SYSFAL et de l'organisme d'insertion socioprofessionnelle VIS A VIS a décidé de se pencher sur les phénomènes des ruptures de contrat dans le secteur de l'automobile. Il est en effet paru crucial aux partenaires de ce groupe de travail de mieux comprendre pourquoi certains apprenants sont amenés un jour à vivre une situation de rupture de contrat et comment prévenir ces ruptures. Car, dans de nombreux cas, ces ruptures de contrat ont un coût financier, humain et émotionnel non négligeable.

Sous le terme "rupture" se trouvent englobées différentes situations :

- les ruptures de contrat avec changement de patron-formateur;
- les ruptures de contrat avec changement de profession;
- les ruptures de contrat définitives dans lesquelles on peut distinguer :
  - les abandons à l'initiative de l'apprenant (l'apprenant quitte l'apprentissage);
  - les exclusions à l'initiative de l'opérateur de formation.

Cette activité (réalisée dans le secteur Automobile) s'articule en deux temps :

1. un **temps d'analyse** lors duquel le groupe de travail, par le biais d'une enquête menée par la société SONECOM sprl, s'est attelé à **identifier**, auprès des apprenants inscrits en apprentissage à l'IFAPME et dans les CEFA (sections Mécanique et Carrosserie) et des acteurs de l'alternance que sont les délégués à la tutelle/accompagnateurs, formateurs, éducateurs, entreprises formatrices :
  - les causes de rupture en cours de formation;
  - les moments critiques dans le processus de rupture;
  - les caractéristiques des apprenants qui abandonnent;
  - les caractéristiques des entreprises impliquées;
  - le rôle des acteurs d'encadrement impliqués.
2. un **temps d'action** lors duquel le groupe a tenu à **proposer** des pistes de prévention/remédiation en vue d'enrayer le taux de rupture.

## 1. IDENTIFICATION DES RUPTURES DE CONTRAT

## 1.1. PROFIL DES APPRENANTS

La première phase de l'enquête intitulée "Profil des apprenants" avait pour objectif d'établir le profil des apprenants inscrits en formation en alternance (CEFA et IFAPME) dans les sections Mécanique et Carrosserie dans les 3 années d'apprentissage :

- identification socio-économique et culturelle;
- situation dans l'alternance;
- parcours scolaire antérieur;
- contexte familial,...

### PUBLIC ET MÉTHODE

L'échantillon était constitué de 298 apprenants des 3 années d'apprentissage dans les sections Mécanique et Carrosserie (176 répondants IFAPME et 122 répondants CEFA).

La méthode choisie a été celle d'une enquête par questionnaire, administrée sur les lieux de formation.

**CETTE PREMIÈRE PHASE S'EST CLÔTURÉE EN DÉCEMBRE 2005 ET A ÉTÉ RICHE D'ENSEIGNEMENTS. CITONS ICI LES PLUS RÉVÉLATEURS...**

- ➔ Majoritairement issus de l'enseignement professionnel, les apprenants prolongent souvent dans l'alternance le choix d'une orientation effectuée de longue date, ils se montrent fréquemment passionnés par les métiers de la mécanique et de la carrosserie.
- ➔ Ils ont opté pour ce type de formation positivement, afin d'apprendre immédiatement un métier et d'être en prise directe avec le monde du travail.
- ➔ Nombre d'entre eux considèrent avoir traversé des épreuves difficiles dans leur vie récente.
- ➔ Il n'y a pas de rupture nette entre la représentation du métier avant l'entrée en formation et après. Lorsque celle-ci évolue, c'est généralement de manière positive. Les apprenants ont avant tout à faire face à des difficultés liées à la gestion du temps et à l'acceptation des remarques des encadrants.
- ➔ Les apprenants inscrits en alternance sont animés par des projets d'avenir professionnels et privés<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Cf SONECOM, *Analyse des causes de ruptures dans la formation en alternance (mécanique et carrosserie). Rapport de mission intermédiaire. Volet Profils, Mai 2006.*

## 1.2. IDENTIFICATION DES RUPTURES

La seconde phase de l'enquête, appelée "Identification des ruptures", s'adressait à 4 publics : les apprenants (en rupture et en non rupture), les entreprises, les délégués à la tutelle, éducateurs, accompagnateurs et les formateurs (de cours généraux et de cours professionnels). Elle s'est clôturée en mars 2006 et avait pour but d'identifier les causes de rupture, les moments critiques de la formation en alternance en tenant compte des caractéristiques des acteurs ainsi que de leurs rôles respectifs dans le processus de formation.

### PUBLIC ET MÉTHODE

L'échantillon était constitué de :

- 39 membres du personnel "d'encadrement"  
(64% délégués à la tutelle/accompagnateurs et 36% d'éducateurs)  
La méthode choisie a été celle d'un questionnaire envoyé par voie postale.
- 77 formateurs  
(58% de formateurs de cours généraux et 38% de formateurs de cours professionnels)  
La méthode choisie a été celle d'un questionnaire envoyé par voie postale.
- 161 apprenants  
(82 apprenants ayant connu une rupture et 79 apprenants n'ayant pas connu de rupture ; âge moyen = 17 ans)  
La méthode choisie a été celle d'une enquête téléphonique par questionnaire.
- 148 entreprises assurant la partie pratique de la formation en alternance  
(c'est le tuteur qui a été interrogé)  
La méthode choisie a été celle d'une enquête téléphonique par questionnaire.

### LES RÉSULTATS REMIS PAR LA SONECOM EN JUIN 2006 FONT APPARAÎTRE DE RICHES CONCLUSIONS, NOTAMMENT...

#### ➔ 1. CAUSES DE RUPTURE

Ce sont incontestablement les circonstances dans lesquelles se déroule le contrat au sein même de l'entreprise qui sont pointées par les acteurs de la formation comme déterminantes en termes de rupture. Pour la majorité des tuteurs, il arrive que la rupture soit précédée de signes avant-coureurs : retards et absences, comportements négatifs,... Les accompagnateurs et les formateurs identifient le mécontentement du patron ainsi que l'absentéisme répété, comme les principales raisons à l'origine des ruptures de contrat. Ils sont aussi nombreux à prétendre que la mauvaise entente avec le patron ou les autres travailleurs est souvent ou très souvent à l'origine d'une rupture. Ils ajoutent au tableau la prise de conscience de la réalité du métier. Dans le chef des apprenants ayant vécu une rupture, la principale raison à l'origine de celle-ci est –loin devant les autres– la mauvaise entente avec le patron. La mauvaise entente avec les collègues arrive ensuite.

## ➔ 2. SITUATION POST-RUPTURE

L'enquête menée fait apparaître une situation post-rupture majoritaire de "contrat chez un autre patron" (67,5%) > la rupture semble être plutôt un processus localisé entre un apprenant spécifique et un patron particulier et ne traduit pas une mise en cause de l'alternance.

## ➔ 3. FACTEURS POUVANT INFLUENCER LA RUPTURE

### FACTEURS PROFESSIONNELS

#### Choix initial de la formation

La tendance à voir son choix avant tout déterminé par le souhait d'échapper à l'enseignement ordinaire est légèrement plus présente parmi ceux qui connaissent ensuite une rupture. Ce même groupe se distingue aussi par une aspiration à gagner sa vie un peu plus marquée.

#### Evolution de l'image du métier

Les perceptions évoluent de manière différente selon le parcours des apprenants. Alors que l'intérêt pour le métier croît sensiblement au fil du temps pour les apprenants sans vécu de rupture, il stagne pour les apprenants en rupture. Une hypothèse plausible est que la rupture découle notamment du fait que l'intérêt ne croît pas suffisamment au fur et à mesure de la formation pour affronter les difficultés du métier.

#### Insertion et supervision en entreprise

La fonction exercée par le tuteur de l'apprenant semble importante : il y a moins de ruptures quand le tuteur est le patron. On peut supposer que les situations dans lesquelles le tuteur est le patron correspondent à des structures très petites (TPE) dans lesquelles l'intégration est plus facile.

#### Connaissance du monde du travail

Selon leurs déclarations, les apprenants en rupture sont sensiblement moins nombreux à avoir été informés par le personnel encadrant sur le fonctionnement des entreprises et sur les lois qui régissent le secteur et le monde du travail. On peut supposer qu'un apprenant bien informé sur ces aspects évolue plus aisément dans l'entreprise pour comprendre le sens des tâches qui lui sont confiées.

#### Attitude face aux tâches confiées en entreprise

Nature des tâches : les tâches exigeant beaucoup de maîtrise technique ainsi que les tâches non techniques (accueil, administration,...) semblent moins souvent confiées aux apprenants ayant connu une rupture.

Appréciation du niveau de difficulté : les apprenants en rupture sont plus nombreux à estimer qu'on leur confie des tâches en entreprise trop faciles (cela est certainement dû à une impatience de l'apprenant et/ou à un défaut de pédagogie et de communication de la part du patron).

Utilité perçue : l'utilité perçue par les apprenants en terme de formation personnelle est

systématiquement plus grande chez ceux qui n'ont pas connu de rupture ; les apprenants perçoivent moins l'utilité de l'échange d'informations avec les collègues.

### **Construction identitaire en entreprise**

Les apprenants en rupture ont nettement moins que les autres le sentiment qu'on les considère comme des gens compétents ou des travailleurs comme les autres. Ils sont aussi plus nombreux à penser qu'on les considère comme des gens qui n'y connaissent rien.

### **FACTEURS PRIVÉS**

Les apprenants estimant avoir rencontré récemment de graves problèmes dans leur vie privée sont plus nombreux parmi ceux en situation de rupture.

### **FACTEURS TRANSVERSAUX**

Aux dires de tous les acteurs, conserver sa motivation intacte représente le défi qui s'avère le plus difficile à relever par les apprenants en rupture. Hormis ce déficit de motivation, il apparaît que, sur le plan comportemental, les apprenants en rupture sont particulièrement en difficulté. Les apprenants en rupture témoignent bien plus que les autres de difficultés liées à la sphère interpersonnelle telles que : exprimer ses émotions ou les difficultés rencontrées, respecter l'autorité, maîtriser son impulsivité, s'affirmer.

## **LA MOTIVATION APPARAÎT TOUT À FAIT CENTRALE POUR COMPRENDRE LA RUPTURE.**

### **LES INDICATEURS DE MOTIVATION RÉVÉLÉS PAR CETTE ENQUÊTE SONT...**

**La représentation de la profession** : alors que l'intérêt pour le métier croît sensiblement au fil du temps pour les apprenants sans vécu de rupture, il stagne pour les apprenants en rupture.

**Le sens et l'utilité accordés aux tâches** : l'utilité perçue par les apprenants est systématiquement plus grande chez ceux qui n'ont pas connu de rupture et les apprenants en rupture sont plus nombreux que les autres à estimer qu'on leur confie des tâches trop faciles.

**La valorisation au travail** : les apprenants en rupture ont nettement moins que les autres le sentiment qu'on les considère comme des gens compétents ou des travailleurs comme les autres, 1/4 des apprenants en rupture souffrent d'un manque de valorisation.

**L'intégration relationnelle sur le lieu de travail** : les rapports humains, l'environnement relationnel avec le patron sont des facteurs importants pour la réussite de la formation.

## **LE MODÈLE DOMINANT DE LA RUPTURE EST CELUI D'UNE SORTIE D'AJUSTEMENT, DE**

**CONVENCANCE.** En effet, au moment de l'enquête, 2/3 des apprenants ayant connu une rupture sont sous contrat chez un autre patron, dans le même métier que précédemment<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Cf SONECOM, *Analyse des causes de ruptures dans la formation en alternance (mécanique et carrosserie). Rapport de mission intermédiaire. Volet Ruptures, Mai 2006*

### 1.3. ANALYSE QUALITATIVE DES RUPTURES DE CONTRAT

La troisième phase se voulait plus qualitative, elle comporte quatre volets.

#### 1. ANALYSES MULTIVARIÉES À PARTIR DE L'ENQUÊTE "IDENTIFICATION DES RUPTURES"

Un certain nombre de facteurs de ruptures de contrat ont été identifiés lors de la phase 2 "Identification des ruptures", grâce aux croisements bivariés. Le groupe a souhaité approfondir l'étude de ces facteurs en mettant en œuvre une analyse multivariée<sup>1</sup>. Ce complément d'analyse a permis de dégager les modalités les plus étroitement associées à la rupture de contrat :

- une perception moyenne à faible de l'utilité des tâches
- les tâches souvent perçues comme trop faciles
- une volonté d'échapper à l'école à temps plein et de gagner sa vie en optant pour l'alternance
- une faible valorisation en entreprise
- une perception du métier comme n'étant pas intéressant

Et les modalités les plus souvent associées à une situation sans rupture de contrat :

- une forte perception de l'utilité des tâches
- une forte perception de la formation comme moyen d'atteindre des buts personnels
- une vision très positive du métier
- une forte valorisation en entreprise
- le patron assumant le rôle de tuteur

➔ Ceci met en exergue l'importance d'un projet personnel comme soubassement de la formation, mais surtout celle d'une adéquate compréhension de l'intérêt des tâches assumées dans l'entreprise et le caractère essentiel de la valorisation de l'apprenant en entreprise.

#### 2. TABLE RONDE TUTEURS ET TABLE RONDE DÉLÉGUÉS À LA TUTELLE/ACCOMPAGNATEURS/FORMATEURS

Deux tables rondes ont été organisées dans le but de récolter les pratiques et les représentations de deux catégories d'acteurs spécifiques sur le phénomène des ruptures : les tuteurs en entreprise et les délégués à la tutelle - accompagnateurs - formateurs. Différentes idées, suggestions, remarques ont émergé de ces tables rondes, elles sont rassemblées ci-dessous en fonction de 4 catégories de discours.

##### Entrée dans la formation en alternance

- L'étape d'information par rapport à l'apprentissage en alternance (sur la réalité professionnelle, le contenu et les enjeux de la formation, l'investissement demandé) est cruciale, nécessaire et importante dans la réflexion de l'apprenant quant à son avenir scolaire et professionnel.

- Il pourrait être intéressant d'organiser, en amont d'un choix dans la formation en alternance, des « modules de préparation » incluant des aspects tels que les exigences de l'alternance, les aspects de sécurité et d'hygiène, des bons conseils,...
- La motivation est un élément essentiel dans la réussite d'un apprenant. Celle-ci est souvent en lien direct avec un choix réfléchi et judicieux de l'orientation professionnelle comme de l'alternance.

### **Suivi lors de la formation**

- Les participants insistent sur l'importance de l'écoute dans le métier de délégué à la tutelle/accompagnateur. Il faut savoir écouter et prendre le temps de le faire. Pour qu'un apprenant s'exprime, il faut qu'une relation de confiance s'installe, il faut lui fournir un environnement propice à l'expression.
- Le rôle du délégué à la tutelle/accompagnateur est important lors de la signature du contrat. C'est un moment privilégié pour clarifier les enjeux et pour expliquer son rôle, sa manière de fonctionner.
- Etre tuteur n'est pas une tâche aisée, il est important que celui-ci se sente investi d'une réelle mission. Il est important qu'il donne des explications sur l'utilité des tâches et des consignes de sécurité notamment.
- Une collaboration, une circulation des informations est nécessaire entre les différents intervenants qui assurent le suivi d'un apprenant.

### **Attitude de l'apprenant**

- Différents éléments peuvent renforcer la motivation : encourager l'apprenant, discuter de son évolution en termes d'apprentissage, travailler et apprendre dans une ambiance conviviale, réaliser des tâches valorisantes en lien direct avec l'apprentissage du métier.
- Les participants insistent sur la difficulté pour un jeune adolescent, en première année d'apprentissage, de se retrouver dans un monde d'adultes et le courage dont celui-ci doit faire preuve pour assumer son choix et ce changement de vie.
- Les apprenants ont des difficultés à s'exprimer : peur de dire les choses, peur des réactions,...

### **Conséquences d'une rupture**

- Vivre une rupture de contrat peut être vécu par l'apprenant comme un échec. Cela peut l'amener à se démotiver pour le métier choisi.
- Toutes les ruptures ne sont pas des échecs. Cela peut parfois être considéré comme un acte adulte.
- La rupture de contrat signifie une grosse perte pour l'entreprise. Encadrer un apprenant nécessite en effet un investissement à long terme.
- Le tuteur qui a vécu une ou plusieurs ruptures peut manquer d'enthousiasme à réitérer l'expérience.

- L'investissement du délégué à la tutelle/accompagnateur est important lorsque l'apprenant décide de rompre son contrat : gestion administrative, rencontre avec l'apprenant, contacts avec l'entreprise, recherche d'un nouveau tuteur, réorientation professionnelle éventuelle, bilan de la première expérience en entreprise afin que l'apprenant ne reproduise pas les mêmes erreurs.

### 3. ANALYSE DES OUTILS : CONFIRMATION DU CHOIX PROFESSIONNEL (IFAPME) ET SUIVI DES ACCOMPAGNATEURS EN ENTREPRISE (CEFA) / CONSEIL DE TUTELLE (IFAPME) ET CONSEIL DE CLASSE (CEFA)

Il s'agissait ici d'analyser des pratiques relatives au suivi des apprenants en entreprise déjà existantes au sein de l'IFAPME et des CEFA afin d'évaluer dans quelle mesure ces outils étaient pertinents et adéquats dans la lutte contre les ruptures de contrat. La méthodologie adoptée fut la suivante :

- récolte de documents existants (textes réglementaires, PV de réunions,...);
- récolte de données qualitatives via des entretiens ou via la participation à l'un ou l'autre moment stratégique de la procédure (visite en entreprise, réunion,...).

**La confirmation du choix professionnel (IFAPME) :** il s'agit d'une procédure visant à la confirmation du choix professionnel, du choix de l'alternance et du choix de l'entreprise, elle s'adresse aux apprenants qui ont conclu leur premier contrat d'apprentissage. Elle se traduit par une visite en entreprise effectuée par le délégué à la tutelle en fin de période d'essai (ainsi que d'un recueil de l'avis du formateur de cours professionnels, du chef d'entreprise et de l'apprenant, via un questionnaire).

**Le suivi des accompagnateurs en entreprise (CEFA) :** il s'agit de visites en entreprise réalisées par l'accompagnateur en fin de période d'essai en vue d'aborder les aspects liés au comportement, au travail, à l'orientation professionnelle de l'apprenant en vue de déterminer si l'apprenant continue ou non son stage dans l'entreprise.

#### ➔ **La visite en fin de période d'essai constitue une étape importante, un moment privilégié dans le parcours de formation :**

- La visite sur place permet de créer ou intensifier le lien entre le Centre/l'école et l'entreprise.
- Elle implique une rencontre entre différents interlocuteurs qui peuvent ainsi s'exprimer sur des éléments positifs ou négatifs.
- Les aspects les plus négatifs peuvent être discutés de manière collective et des solutions et pistes peuvent être envisagées en accord avec les différentes parties.
- Les éléments positifs peuvent aussi être mis en évidence : se sentir reconnu dans le travail effectué, être valorisé dans l'évolution de son apprentissage renforcent les

aspects de motivation et d'image de soi.

- Un grand nombre de ruptures ont lieu lors de la première année d'apprentissage, une visite en entreprise dans les premiers mois du contrat semble donc particulièrement importante afin de déceler dès que possible les éventuels signes avant-coureurs d'une rupture.
- Il semble particulièrement important que les aspects liés à la motivation soient abordés durant cette visite, la motivation étant liée au sens des tâches confiées, à un climat de libre échange et d'écoute, aux enjeux de la formation (attentes et rôles de chacun).

**Le conseil de tutelle (IFAPME)** : il s'agit d'une réunion mensuelle des formateurs, conseiller en alternance, délégués à la tutelle, éducateur, conseiller en éducation, directeur du Centre dans l'objectif de détecter les signes avant-coureurs de décrochage de formation, en entreprise et en Centre par un suivi optimal de l'apprenant.

**Le conseil de classe (CEFA)** : il s'agit d'une réunion bisannuelle du coordonnateur, du secrétaire, des accompagnateurs, des formateurs, du personnel du Centre PsychoMédicoSocial dans l'objectif d'être informé du déroulement de l'évolution de l'apprentissage d'un apprenant dans les différents volets de la formation et de créer des synergies entre les acteurs de la formation.

➔ **Ces réunions d'acteurs ont toute leur importance aussi bien en termes de collaboration et de synergie à créer autour de l'apprenant qu'en termes de détection rapide de signes avant-coureurs d'un décrochage.**

#### **4. GROUPES PILOTES COMMUNICATION**

A été mis sur pied un court module d'initiation à la communication non violente à destination des apprenants d'un CEFA (classe de 1<sup>ère</sup> année Mécanique) d'une part, des éducateurs et conseillers en éducation IFAPME d'autre part. L'objectif étant d'expérimenter des outils éventuellement pertinents pour prémunir des ruptures. Une piste proposée par la SONECOM était en effet d'intégrer au programme des cours des matières portant sur la communication verbale, les attitudes psychosociales afin de favoriser la communication entre l'apprenant et ses encadrants dans l'entreprise.

La communication est ici entendue comme communication verbale, attitudes psychosociales, interaction avec les collègues/les apprenants/les tuteurs, canalisation de l'impulsivité et des émotions, etc. Une méthode de communication particulière a été soumise aux deux groupes pilotes : la communication non violente<sup>2</sup>.

Il ressort de l'expérimentation menée avec le groupe pilote d'apprenants que s'exprimer, communiquer, adopter des attitudes psychosociales adéquates en fonction des situations sont des comportements peu maîtrisés par des apprenants en début de formation.

Les résultats de cette expérimentation semblent prouver l'utilité d'une telle formation. Pour les apprenants d'abord, puisque l'évaluation montre que la plupart perçoivent l'utilité de la communication non violente. Celle-ci a permis à certains de mieux se faire comprendre, d'améliorer certaines attitudes comme parler observer ce qui se passe sans évaluer l'autre, faire une demande claire et positive<sup>3</sup>,...

Pour les éducateurs et conseillers en éducation ensuite, puisque l'évaluation montre une unanimité concernant l'utilité d'une telle formation dans les fonctions exercées. Cette formation leur a permis de développer des compétences communicationnelles envers les apprenants comme débattre sereinement avec les apprenants, obtenir un changement qui satisfait les différents intervenants<sup>4</sup>,...

<sup>1</sup> En versant dans une même analyse plusieurs variables potentiellement explicatives de la rupture, ce type de technique statistique permet d'éclairer les combinaisons de facteurs les plus associées à une situation de rupture. Il permet ainsi la construction de profils. Il peut aussi dégager une hiérarchie dans ces facteurs (décrire les facteurs les plus explicatifs), à savoir ceux déterminant le plus la rupture de contrat.

<sup>2</sup> Processus initié dans les années 1970 par Marshall Rosenberg.

<sup>3</sup> Cf SONECOM, *Les causes de ruptures au sein des dispositifs de formation en alternance (mécanique et carrosserie)*. Rapport intermédiaire de mission relatif à la phase III, Juin 2007.

<sup>4</sup> Cf SONECOM, *Les causes de ruptures au sein des dispositifs de formation en alternance (mécanique et carrosserie)*. Conclusions, Août 2007.

## 1.4. CONCLUSIONS TRANSVERSALES DE L'ENQUÊTE

**Au terme de ces trois volets de l'enquête, des conclusions transversales ont pu être dégagées. Celles-ci permettent de mettre en avant les tendances principales, les modèles dominants des représentations, des pratiques en lien avec les ruptures de contrat. Quatre grands axes ont pu être dégagés...**

### 1. LA MOTIVATION

La question de la motivation des apprenants s'est révélée tout à fait centrale pour comprendre le phénomène des ruptures de contrat. La motivation d'un apprenant doit être considérée comme une condition nécessaire au départ d'un apprentissage. Celle-ci, une fois mise à l'épreuve, est testée au cours de la formation et doit donc être entretenue tout au long de la formation. En amont de la formation, il semble important que la décision d'un apprenant soit issue d'un choix réfléchi et conseillé.

Un certain nombre de facteurs peuvent influencer à mauvais escient une décision :

- l'envie de quitter le système scolaire à temps plein,
- une mauvaise représentation du métier,
- le choix d'une entreprise ou d'un métier par facilité ou par dépit,
- le manque de conseils ou de soutien,
- l'urgence de trouver une entreprise pour s'inscrire dans le système de l'alternance.

La réflexion de l'apprenant par rapport au choix qu'il va effectuer pour son apprentissage futur est essentielle pour son capital motivation de départ mais aussi pour le bon déroulement de la formation.

### 2. L'ACCOMPAGNEMENT

L'accompagnement d'un apprenant dans sa démarche d'apprentissage, que ce soit via le tuteur ou via le délégué à la tutelle/accompagnateur, a été pointé comme un élément déterminant dans la problématique des ruptures de contrat.

Le rôle du tuteur est important dans le sens où c'est lui qui va maîtriser l'évolution de l'apprentissage de l'apprenant en entreprise.

Le rôle du délégué à la tutelle/accompagnateur apparaît également crucial au cours de l'apprentissage de l'apprenant. Celui-ci doit faire le lien entre l'apprenant, l'institution et l'entreprise, il peut intervenir comme médiateur, il doit suivre l'évolution de l'apprenant en entreprise, le motiver,... Il est important que, via cette fonction, soient détectés le plus rapidement possible les signes avant-coureurs d'une situation de difficulté afin que le rôle de médiation, de re-motivation soit enclenché assez tôt, avant que la rupture ne soit déjà accomplie.

### 3. LA COMMUNICATION

**Communication au niveau individuel** : comment l'individu fait passer un message et dans quelles circonstances.

La recherche a pointé la difficulté pour un apprenant de se trouver confronté à un monde d'adultes, à un monde de professionnels. L'enquête a montré les difficultés liées aux relations interpersonnelles avec les collègues et les patrons également.

**Communication au niveau collectif** : comment s'échangent les informations entre les intervenants.

Dans certains cas, l'échange d'informations entre les intervenants n'est pas performant. Un grand nombre d'intervenants rencontrés estime qu'un échange adéquat ainsi que des pratiques davantage coordonnées permettraient une amélioration, notamment dans la détection de signes avant-coureurs d'une situation de difficulté et dans la rapidité d'action.

### 4. L'INFORMATION

Il ressort que des améliorations pourraient être apportées de manière proactive en termes d'information sur la formation en alternance, son contenu, ses enjeux, sur les réalités du monde professionnel et adultes, sur les métiers, sur les caractéristiques des différentes entreprises<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Cf SONECOM, *Les causes de ruptures au sein des dispositifs de formation en alternance (mécanique et carrosserie). Conclusions, Août 2007*

## 2. PISTES D' ACTIONS

SUITE À CETTE VASTE ENQUÊTE MENÉE, LE GROUPE DE TRAVAIL,  
EN S'APPUYANT SUR LES CONCLUSIONS RENDUES PAR LA SONECOM<sup>1</sup>  
A PU ÉTABLIR UNE SÉRIE DE RECOMMANDATIONS, DE PISTES D' ACTION  
POUR PRÉVENIR LES RUPTURES DE CONTRAT EN COURS DE FORMATION.

<sup>1</sup> Cf. SONECOM, *Etude relative aux causes de rupture de contrat dans la formation en alternance. Cas des métiers de garagiste réparateur et de carrossier. Recommandations, Octobre 2007.*

## 2.1. PISTES D'ACTIONS CONCRÈTES

### 1. ACTIONS LIÉES À L'AMONT DU CONTRAT

#### ➔ Amplifier la politique d'accueil :

- en généralisant les séances collectives d'information organisées à l'intention des candidats apprenants en début d'année scolaire (à partir de mi août), portant sur la formation en alternance, en y ajoutant l'aspect métiers (contraintes et avantages) avec l'éventuelle collaboration des secteurs et en insistant sur la socialisation nécessaire pour s'insérer comme apprenant dans le monde du travail. Pourraient y intervenir d'anciens apprenants ("témoignages incarnés").
- en fournissant au candidats apprenants un dossier comprenant des outils efficaces d'information sur la formation en alternance, les métiers,... (plaquettes,...).

Dans le cas de l'IFAPME, cette action s'intègre dans le Dispositif d'Aide à la Décision.

#### ➔ Mener un entretien individuel systématique avec le candidat apprenant qui se manifeste, afin d'identifier ses facteurs de choix (métier, alternance, entreprise) et le projet personnel qui sous-tend son éventuelle décision.

Lors de cet entretien, soumettre au candidat apprenant, un questionnaire relatif :

- à sa motivation et à ses attentes;
- aux raisons de ses choix (métier, alternance, entreprise);
- à ses projets personnels et professionnels;
- à son parcours scolaire.

Ceci dans le double but de :

- permettre à l'apprenant, en structurant ses réponses, de mener une réflexion individuelle sur son choix ("effet de verbalisation");
- disposer ainsi d'un outil de détection permettant, sans stigmatisation aucune, de cibler les apprenants à risque éventuel de rupture et qui nécessiteraient un accompagnement plus rapproché.

Dans le cas de l'IFAPME, cette action s'intègre dans le Dispositif d'Aide à la Décision.

#### ➔ Pour permettre aux apprenants de découvrir le métier avant de prendre leur décision, organiser des activités de découverte métier en entreprise et/ou au Centre de formation.

Dans le cas de l'IFAPME, cette action s'intègre dans le Dispositif d'Aide à la Décision.

### 2. ACTIONS LIÉES À LA SIGNATURE DU CONTRAT

#### ➔ Lors de l'entretien individuel mentionné ci-dessus, l'apprenant pourrait également donner ses préférences concernant l'entreprise de formation (emplacement de l'entreprise > lié à la mobilité de l'apprenant, taille de l'entreprise, type d'entreprise,...)

Le délégué à la tutelle/accompagnateur, à partir des éléments de l'entretien

individuel de l'apprenant d'une part et grâce à la connaissance de son vivier d'entreprises (taille de l'entreprise, type d'entreprise, tuteur ayant ou non suivi une formation au tutorat,...) devrait pouvoir, dans la mesure du possible, favoriser les "bons mariages".

### 3. ACTIONS LIÉES AU TUTEUR EN ENTREPRISE

#### ➔ **Outre le fait qu'il serait souhaitable que de plus nombreux tuteurs participent à la formation au tutorat :**

- Dans une visée de motivation et d'intégration du tandem tuteur-apprenant, ainsi que de valorisation de la dimension citoyenne du tuteur, imaginer, en partenariat avec les secteurs, une opération de type concours qui récompenserait annuellement un tel couple. Hormis le prix décerné, donner à cet événement une visibilité dans le secteur, afin d'offrir des retombées positives à l'entreprise et à l'apprenant porteur du projet. L'IFAPME organise ce type d'événement dans le cadre des "Lauriers", de façon intersectorielle, une fois tous les deux ans.
- Un outil efficace et concis pourrait être distribué à tous les tuteurs, outil leur rappelant l'importance de leur fonction, leur fournissant quelques principes pédagogiques.

### 4. ACTIONS LIÉES À L'ACCOMPAGNEMENT

#### ➔ **Augmenter le nombre de contacts entre l'apprenant et son délégué à la tutelle/accompagnateur** de façon à permettre une détection plus rapide des signes avant-coureurs d'une rupture de contrat.

#### ➔ **Renforcer le rôle de relais du délégué à la tutelle/accompagnateur** en veillant à ce que toutes les informations liées aux apprenants lui parviennent.

### 5. ACTIONS LIÉES À LA COMMUNICATION INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE

#### ➔ **Organiser et planifier une réunion annuelle** (et plus si nécessaire) réunissant l'apprenant, le délégué à la tutelle/accompagnateur, les formateurs et le tuteur en entreprise, avec invitation systématique aux parents (type "réunion de parents"). Lors de ces rencontres :

- aborder des aspects tels que la perception du sens de la formation, la perception de l'utilité des tâches, l'évolution dans l'apprentissage, la valorisation au travail ;
- vérifier l'utilisation des outils d'accompagnement tels que le carnet d'alternance, le journal de classe, le carnet de stage,...
- réaffirmer la nécessité d'alerter le délégué à la tutelle/accompagnateur en cas de difficulté ;
- dégager collégialement des solutions aux difficultés qui se font jour.

- 
- ➔ **Intégrer au programme de la première année de formation en alternance des cours portant sur la socialisation dans le monde du travail, les codes de communication, les compétences sociales requises** (ex. : Initiation à la Communication non violente).  
Conférer à ces cours un statut équivalent à celui des cours généraux et professionnels.  
Le but est de faire progresser les apprenants sur le plan de la gestion des émotions, de leur impulsivité, de leurs relations interpersonnelles.
  
  - ➔ **Insister sur la communication dans la formation continuée des acteurs que sont les délégués à la tutelle/accompagnateurs, les formateurs, mais aussi les tuteurs**, sous l'angle de la capacité d'écoute et d'empathie appropriée au public adolescent.  
En effet, la communication de l'adulte vis-à-vis de l'apprenant doit aussi être adéquate pour que celle-ci ait un impact auprès de l'apprenant. Dans ce sens, il serait utile de développer les compétences des différents intervenants en terme d'empathie.
  
  - ➔ **Dans le cas de l'IFAPME, améliorer l'articulation entre les Centres de formation et les services de tutelle** de façon à ce que l'information concernant les apprenants circulent mieux et plus rapidement et cela, pour assurer les suivis adéquats en temps voulu.

## 2.2. REMARQUES GÉNÉRALES

**De façon plus générale, il y a quelques remarques, ne nécessitant pas la mise en place de nouveaux dispositifs, qui ressortent de cette enquête.**

- ➔ Inciter régulièrement le tuteur à **informer** le délégué à la tutelle/accompagnateur en cas de problème ou de signes avant-coureurs de rupture détectés.
- ➔ Afin de sensibiliser certains **tuteurs** à l'importance de la fonction, il est suggéré que lorsque les différents intervenants se rencontrent pour la signature du contrat, le délégué à la tutelle/accompagnateur insiste sur cet aspect d'accompagnement ainsi que sur son utilité.
- ➔ Insister auprès des entreprises sur le caractère essentiel de la notification des **absences** et en assurer un suivi systématique.
- ➔ Conscientiser quant à la **portée formative** d'aspects souvent perçus comme exclusivement contraignants, impliquer les apprenants dans cette mise en exergue du sens.
- ➔ Favoriser les **échanges** entre le tuteur et les formateurs (au travers des réunions type "réunions de parents" mentionnées plus haut par exemple).
- ➔ Privilégier la **signature de contrat en entreprise**, sur le lieu de formation de l'apprenant.
- ➔ Amplifier l'exploitation des **outils existants** (dépistage permanent,...).

## 2.3. QUELQUES DISPOSITIFS EXISTANTS ET CHANTIERS EN COURS

**CERTAINS DISPOSITIFS EXISTANTS S'INSCRIVANT DANS LA PRÉVENTION DES RUPTURES ONT DÉJÀ MONTRÉ LEURS PREUVES. CITONS-EN ICI QUELQUES-UNS...**

Un outil comme la **confirmation du choix professionnel** (IFAPME) a déjà fait ses preuves. Cette procédure a pour objectif de confirmer le choix professionnel de l'apprenant (choix de profession), le choix de l'alternance par l'apprenant et de sa mise en œuvre, le choix de l'entreprise (intégration de l'apprenant dans l'entreprise, respect des obligations légales des deux parties, bonne utilisation des supports pédagogiques). Elle doit permettre au délégué à la tutelle la détection d'éventuelles difficultés et d'y apporter le meilleur suivi. La "confirmation du choix professionnel" a également pour objectif de diminuer le nombre d'abandons en cours de formation en détectant, dès les tout premiers mois, d'éventuels signes avant-coureurs d'un futur décrochage.

La généralisation des **conseils de tutelle**<sup>1</sup> (IFAPME) et la plus grande proximité entre les bâtiments des services et des Centres témoignent d'un souci de collaboration plus étroite entre les deux entités.

**A L'IFAPME, DE NOMBREUX CHANTIERS SONT ACTUELLEMENT EN COURS DANS LE CADRE DE LA LUTTE CONTRE LES RUPTURES ET DE L'AMÉLIORATION DE L'ACCOMPAGNEMENT DES APPRENANTS.**

Le Contrat de gestion 2006-2010 de l'IFAPME s'est donné un objectif spécifique intitulé "**Lutter contre les abandons en apprentissage**", les actions prévues sont :

- Dans le cadre de l'accompagnement de l'apprenant, prévoir un processus complet de soutien à l'apprentissage et de lutte contre l'abandon qui comprend : un dispositif de détection des difficultés, un système de réorientation professionnelle soit en interne, soit en externe, et prenant en compte la difficulté rencontrée (un autre employeur, un autre métier, une autre forme d'apprentissage), et la mise en place de cours de remédiation.
- Intensifier l'accompagnement de l'apprenant en difficulté tant dans le Centre que chez l'employeur.
- Soutenir l'apprenant dans sa démarche d'orientation professionnelle en début de parcours.

Un autre objectif fixé est celui d' "**Améliorer l'encadrement du jeune en formation**", les actions prévues sont :

- La mise en réseau des délégués à la tutelle permettant à ceux-ci de fonctionner sur un territoire donné et de rendre un meilleur service au public d'une part en renforçant la relation entre l'apprenant, le formateur et l'entrepreneur accueillant le jeune en formation et, d'autre part en permettant une meilleure expertise du

personnel dans son métier de délégué à la tutelle. L'IFAPME veillera à renforcer les liens entre les délégués à la tutelle, les Centres, les formateurs, notamment grâce à la délocalisation des équipes. L'IFAPME renforcera également la formation spécifique et pédagogique des délégués à la tutelle.

- La généralisation des classes d'accueil<sup>2</sup> pour aider les apprenants à trouver une entreprise formatrice et leur permettre ainsi de consolider leur choix professionnel.
- L'organisation de séances d'information sur les droits, les devoirs et la protection du jeune en formation.

Il est prévu d'implémenter des activités "**découverte métiers**" au sein du Dispositif d'Aide à la Décision (IFAPME). Ces activités consisteront en :

- L'organisation de visites en classe atelier au sein du Centre en fin de procédure d'orientation pour confirmer le choix professionnel.
- L'organisation de journées rencontre avec des patrons (qui viendraient à l'IFAPME parler de leur métier) du 15 août au 30 septembre et pendant les journées suivant les Portes ouvertes.
- L'utilisation de "clips métier" lors de la procédure d'orientation.

Est également en cours actuellement un projet Leonardo (IMPACT) qui vise à recenser (via un portail) une liste d'entreprises disposées à ouvrir leurs portes aux apprenants pour que ceux-ci puissent y découvrir, l'espace de quelques heures, différentes facettes du métier.

<sup>1</sup> Conseil de tutelle, voir p.11.

<sup>2</sup> Classes d'accueil = classes destinées aux primo entrants qui ne sont pas encore engagés dans les liens d'un contrat d'apprentissage et qui sont dorénavant autorisés à s'inscrire en apprentissage et à suivre les cours au Centre de formation jusqu'au 31 octobre au plus tard et ce, sans aucune limite d'âge. Ces apprenants suivent les cours dits « d'adaptation » (basés sur un référentiel spécifique, axés sur la recherche dynamique d'une entreprise de formation et sur la formation à la citoyenneté), et les cours généraux et professionnels.

