

Stephan Schumann, Jean-Luc Gurtner, Lara Forsblom & Lucio Negrini

Etude STABIL

«Pour des contrats d'apprentissage stables – le rôle de l'entreprise formatrice»

Rapport de valorisation à l'intention du SEFRI

Durée du projet: 01.04.2013 - 31.01.2015

Mai, 2015

Le projet STABIL a bénéficié du soutien financier du SEFRI (Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation).

1 Situation de départ et questions de recherche

En Suisse, 10 à 40 % des contrats d'apprentissage selon les professions sont rompus chaque année avant terme. Même si la rupture d'un contrat d'apprentissage n'entraîne pas systématiquement un décrochage au sens d'une exclusion définitive du système de la formation professionnelle, ces ruptures de contrat entraînent des coûts considérables sur les plans individuel et social. Diminuer le taux de rupture des contrats d'apprentissage est par conséquent, à n'en pas douter, une question cruciale pour la pratique, la politique et la recherche, qui plus est dans le contexte d'une pénurie rampante de personnel qualifié aggravée par l'évolution démographique.

Les causes de résiliation des contrats d'apprentissage sont jusqu'ici encore assez mal connues. Les études actuelles se concentrent pour la plupart sur les jeunes (concernés) (Lamamra & Masdonati, 2009; Bessey & Backes-Gellner, 2008). Peu de travaux en revanche se penchent systématiquement sur le rôle de l'entreprise formatrice (Stalder & Schmid, 2006). En examinant de près le rôle des entreprises formatrices, le projet de recherche mené en coopération par les universités de Fribourg et de Constance a eu pour objectif majeur d'identifier au sein des entreprises les facteurs de stabilité et de prévention des résiliations des contrats d'apprentissage dans la formation professionnelle initiale.

Deux questions de recherche sont posées:

- Comment les entreprises formatrices abordent-elles la problématique des (éventuelles) ruptures de contrat et quelles en sont les conséquences?
- Quels sont les facteurs favorables à la stabilité des contrats d'apprentissage au sein de l'entreprise formatrice?

2 Aspects méthodologiques

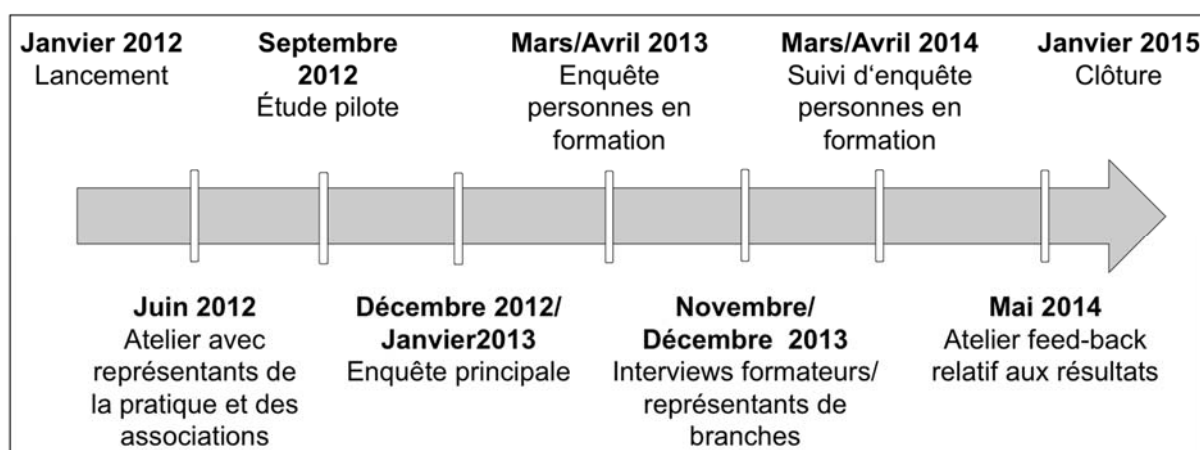
L'étude empirique a été effectuée sur un mode transversal par comparaison de groupes. Elle a été menée auprès de formateurs, de responsables d'entreprise et de personnes en formation dans des entreprises formatrices domiciliées en Suisse allemande qui préparent aux professions de cuisinier ou de peintre en bâtiments. Le choix de ces deux professions a reposé sur plusieurs critères: a) leur importance en Suisse du point de vue quantitatif; b) un taux de résiliation des contrats d'apprentissage supérieur à la moyenne; c) des conditions d'apprentissage et de travail distinctes entre les deux professions. Un quatrième critère déterminant a été le soutien indispensable des associations professionnelles concernées (Ortra), car un tel projet n'aurait pas pu être réalisé sans leur approbation. Les professions de cuisinier (5^e place au classement des professions les plus choisies, taux de résiliation d'env. 35 %) et de peintre en bâtiments (20^e place dans la liste des professions, taux de résiliation légèrement supérieur à 30 %) remplissent ces critères. Ces deux professions ainsi que les conditions au sein de leurs entreprises formatrices se différencient très fortement. En même temps, la formation y est généralement effectuée au sein de petites ou, partiellement, de moyennes entreprises, ce qui est représentatif de la formation professionnelle suisse. Les deux associations professionnelles Association Suisse des Entreprises en Plâtrerie Peinture (ASEPP) et Hotel & Gastro Formation ont réagi positivement à la demande qui leur a été adressée et nous ont assurés de leur soutien.

335 entreprises formatrices représentant les professions de cuisinier et de peintre en bâtiments ont pris part à l'enquête. L'échantillon du projet STABIL se composait de

N=165 entreprises de la gastronomie et de N=170 entreprises de peinture. N=136 entreprises sur un total de 335 entreprises ont été confrontées à une rupture de contrat d'apprentissage entre août 2010 et mars 2012. Des différences considérables entre professions ont été constatées au niveau de la taille des entreprises. Alors que la grande majorité des entreprises de peinture sont des petites entreprises (90 % d'entre elles ont 25 collaborateurs au maximum), la répartition est plus équilibrée dans le domaine de la gastronomie, car on y forme aussi dans les hôtels et les hôpitaux.

L'illustration 1 montre sur une ligne du temps le déroulement du projet de recherche et ses principales étapes intermédiaires. Les enquêtes ont été effectuées à l'aide d'un questionnaire (paper/pencil ou online) ainsi que, à titre complémentaire, au moyen d'interviews structurées.

Illustration 1: le projet STABIL sur une ligne du temps (étapes intermédiaires)



3 Résultats

3.1 Appréhender la problématique des ruptures de contrat d'apprentissage

Dans l'optique d'appréhender la problématique des ruptures de contrats d'apprentissage, il convient de relever qu'un tiers seulement des formateurs interrogés ont déclaré s'être attendus à cette décision. Les deux tiers restants ont indiqué avoir été plutôt surpris. Parmi ceux qui avaient relevé des indices d'une rupture du contrat d'apprentissage, la majeure partie ont cherché à entrer en contact avec quelqu'un pouvant les aider à éviter une rupture. Dans près de deux tiers des cas, des mesures supplémentaires ont été prises pour écarter le risque d'une rupture du contrat d'apprentissage.

En outre, un peu plus de 40 % des places libérées à la suite des ruptures de contrat d'apprentissage n'ont pas été repourvues durant toute la période qui a précédé l'enquête. Sous l'angle de la politique en matière de formation professionnelle, ce constat est d'autant plus «préoccupant» que le taux de formation en Suisse est relativement faible. En outre, un formateur sur trois se dit moins disposé à former quelqu'un après avoir été confronté à une rupture de contrat d'apprentissage.

D'autres réactions à la suite d'une rupture de contrat d'apprentissage au sein de l'entreprise formatrice ont avant tout mis en évidence un durcissement des critères de sélection pour obtenir une place d'apprentissage tandis que pour ainsi dire aucune autre mesure interne n'a été envisagée par les entreprises pour empêcher de futures ruptures de contrat ou, du moins, réagir de manière appropriée.

3.2 Facteurs au sein de l'entreprise formatrice

Il se dégage des facteurs liés à l'entreprise formatrice que la qualité des formations et l'ambiance au sein de l'organisation est considérée bonne à très bonne par les trois groupes interrogés (formateurs, responsables d'entreprise, personnes en formation). Dans l'ensemble, les personnes en formation se montrent néanmoins plus critiques que les formateurs et les responsables d'entreprise dans leur appréciation de l'ambiance au sein de l'entreprise et de la qualité des formations. Un groupe constitué par environ 35 % des entreprises formatrices se distingue par son très haut niveau de qualité des formations et par l'absence ou la quasi-absence de ruptures de contrats d'apprentissage. Le fait que ce groupe fasse figure de modèle en termes de bonnes pratiques s'explique aussi par les excellents résultats qu'il obtient pour une série d'autres critères. Il apparaît ainsi que les formateurs de ce groupe d'entreprises possèdent la motivation la plus élevée pour former, le moins d'affinités pour adopter des comportements «distants et punitifs» vis-à-vis des personnes en formation, peu de convictions pour une pédagogie fondée sur les instructions, une volonté supérieure à la moyenne pour suivre des formations continues, pour utiliser le plus possible le plan de formation et pour rendre compte de la collaboration intense avec l'école professionnelle. Sur le plan organisationnel, il a été constaté qu'un management axé en premier lieu sur la mise en évidence des erreurs commises par la personne en formation laisse une marge de manœuvre plus étroite au formateur pour organiser la formation de la personne concernée et qu'un climat de travail négatif et une collaboration conflictuelle entre les collaborateurs va souvent de pair avec des ruptures de contrats d'apprentissage. Les résultats peuvent être interprétés comme un indice qu'entretenir une «**excellente culture de formation**» au sein de l'entreprise peut souvent contribuer à empêcher des ruptures prématurées de contrat d'apprentissage.

4. Conclusions pour la pratique de formation et le pilotage au plan politique

Certaines implications pratiques pour la pratique en entreprise et le pilotage au plan politique sont présentées ci-après. Elles découlent des résultats de l'état de la recherche.

4.1 Implications pour la pratique (niveau entreprise)

L'importance de compter sur une excellente culture de formation au sein de l'entreprise, en tant que pilier de la culture d'entreprise et de la politique du personnel, a déjà été évoquée ci-dessus. Mais qu'est-ce que cela signifie concrètement pour les entreprises, et en particulier pour celles qui disposent encore d'un potentiel d'amélioration? Cette culture commence à notre avis par la sélection des personnes en formation dans le cadre du processus de recrutement. Nos résultats indiquent que les entreprises se fient presque toutes à un stage d'essai – tandis que les entretiens de recrutement ne sont pas systématiques, en particulier au sein des entreprises confrontées à des ruptures de contrats d'apprentissage. De notre point de vue, il conviendrait de mener des entretiens de recrutement si possible avant le stage d'essai ou en tous cas à chaque fois qu'est accordé un stage d'essai. Cette méthode

permettrait d'obtenir une base de décision plus solide. La discussion qui a eu lieu en mai 2014 dans le cadre de l'atelier consacré à la présentation des résultats du projet STABIL a montré qu'un stage d'essai doit en toutes circonstances être structuré, consigné dans un protocole et suivi d'un entretien avec la personne en formation. En ce qui concerne les tests (d'aptitude) pour sélectionner les futures personnes en formation, nous concluons que ces tests ne devraient pas être le seul critère et en aucun cas le critère déterminant pour la sélection. Nos études ainsi que d'autres études n'ont révélé aucune priorité à donner à ces tests, surtout dans des professions où les niveaux d'exigence sur le plan cognitif se situent dans la moyenne. D'une manière générale, la sélection ne devrait pas avoir pour seul objectif de recruter les meilleurs (sur le plan cognitif), mais aussi de donner l'information la plus transparente sur la profession. Les jeunes mais aussi leurs parents ont le droit de savoir quelles conditions-cadres prévalent dans la profession visée (temps de travail, travail du dimanche, etc.) en vue de prévenir toute désillusion ou rupture de contrat prématurée.

La vue d'ensemble permet d'affirmer que l'organisation des activités de formation devrait comprendre un degré approprié de liberté combiné à un climat propice au feed-back et à une mise à profit de l'erreur et qu'elle devrait s'orienter en parallèle au plan de formation. Cela ne signifie pas qu'il faille instruire les personnes en formation par un management de type «laisser faire». Mais une conduite exagérément stricte et orientée en premier lieu sur la correction des erreurs n'est ni motivante ni adaptée à l'époque dans laquelle nous vivons. L'atelier sur les résultats a mis en évidence le fait que les entreprises ont tout intérêt à introduire à long terme des mesures de soutien destinées à la personne en formation, notamment par le biais d'entretiens réguliers avec elle ou par le biais d'un système de parrainage.

4.2 Implications pour la politique (niveau pilotage)

Etant donné l'importance du rôle de l'organisation pour la qualité de la formation en entreprise, la formation et la formation continue des formateurs entre en ligne de compte en tant qu'élément central. Le minimum de cours imposé aux formateurs en entreprise se situe certainement à un niveau assez bas – au point que l'on peut parler de formation à la va-vite. Des divergences sont toutefois observées au niveau du pilotage en ce qui concerne l'extension des contenus (obligatoire versus facultatif) ainsi que l'éventualité d'une certification des cours pour les formateurs (conditionnée à la réussite d'un examen final). La volonté déjà peu affirmée des entreprises suisses à former (mot-clé: taux de formation) serait certainement encore plus entamée si de telles exigences étaient posées. La discussion autour d'un contrôle renforcé des entreprises lors de la mise en œuvre des formations va dans la même direction. Un tel contrôle serait certes profitable aux entreprises dans lesquelles il existe un potentiel d'amélioration; en revanche, on risquerait de s'aliéner les entreprises qui disposent déjà d'une excellente culture de formation.

Une optimisation de la communication entre les partenaires de la formation professionnelle et avec les entreprises est certainement ici aussi une clé de la réussite. Les experts ont mis en évidence, en se basant sur la pratique des entreprises dans le projet STABIL, que la communication entre ces dernières et les administrations devaient être améliorée. Les entreprises se sentent partiellement laissées pour compte et les administrations ont à l'inverse l'impression d'être impliquées trop tard, c.-à-d. lorsque la décision de résiliation du contrat d'apprentissage a déjà été prise dans la plupart des cas. Ainsi, il n'est pas rare que le rôle joué par les administrations entraîne un blocage du côté des entreprises, les administrations n'ayant pas seulement un rôle d'accompagnement ou de conseil

mais aussi un devoir de surveillance. Il y aurait lieu de réfléchir à ce niveau sur les options possibles pour dissocier ces missions.

Sous l'angle de la problématique des risques de rupture des contrats d'apprentissage, le résultat selon lequel deux tiers ont indiqué avoir été plutôt surpris par la rupture nous étonne d'abord par son ampleur. Dans le cas où l'entreprise ne s'attendait pas à une rupture du contrat d'apprentissage, ses moyens de réaction sont généralement limités. Par conséquent, les efforts éventuels devraient d'abord se concentrer sur l'établissement d'un système d'alerte précoce, davantage orienté vers des considérations communicationnelles que technologiques. Une communication efficace avec l'école, les cours interentreprises, l'autorité de surveillance et les parents constitue certainement une base solide à cet égard. Les indications fournies par les personnes interrogées montrent que ces canaux de communication sont largement utilisés par les entreprises dans leur stratégie d'anticipation destinées à éviter les ruptures de contrat d'apprentissage. Il est également apparu clairement, surtout dans le cadre de l'atelier consacré aux résultats, que des entreprises ne connaissent toujours certaines offres de soutien existantes comme le case management. C'est pourquoi la première étape serait de fournir une information systématique dans certaines entreprises sur les offres existantes.

Remerciements

Nous remercions tout particulièrement l'Association suisse des entrepreneurs plâtriers-peintres (ASEPP), l'Association Hotel & Gastro formation, ainsi que les personnes en formation, les formateurs et les responsables d'entreprise au sein des entreprises interrogées. Nos remerciements vont aussi à la CSFP et aux offices de la formation professionnelle des 18 cantons de Suisse alémanique, au sein desquels l'enquête s'est déroulée. Enfin, nous tenons à remercier le Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI) pour son soutien financier au projet de recherche.

Bibliographie

- Bessey, D. & Backes-Gellner, U. (2008). Warum Jugendliche eine Ausbildung abbrechen. Panorama (Sondernummer), 20-21.
- Lamamra, N., & Masdonati, J. (2009). Arrêter une formation professionnelle. Mots et maux d'apprenti-e-s. Lausanne: Antipodes.
- Stalder, B. E. & Schmid, E. (2006). Lehrvertragsauflösungen, ihre Ursachen und Konsequenzen: Ergebnisse aus dem Projekt LEVA. Bern.

Publications sélectionnées parmi le projet STABIL

- Forsblom, L., Negrini, L., Gurtner, J.-L. & Schumann, S. (in prep). Effects of training companies selection methods on drop-out of apprentices in Swiss VET-system. (working title).
- Negrini, L., Forsblom, L., Gurtner, J.-L. & Schumann, S. (in prep.). Premature Contract Terminations in VET: The Role of the Training Quality at the Workplace. (working title).
- Seifried, J., Baumgartner, A., Dußler, J., Schumann, S. & Dresel, M. (in Begutachtung). Fehlerklima und individueller Umgang mit Fehlern in der Berufsausbildung – Ergebnisse einer Studie in Deutschland und der Schweiz. (eingereicht bei Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik).
- Negrini, L., Forsblom, L., Schumann, S. & Gurtner, J.-L. (im Druck). Lehrvertragsauflösungen und die Rolle der betrieblichen Ausbildungsqualität. In K. Häfeli, M. Neuenschwander & S. Schumann (Hrsg.), Berufliche Passagen im Lebenslauf. Berufsbildungs- und Transitionsforschung in der Schweiz. Wiesbaden: VS Verlag.

- Forsblom, L., Negrini, L., Gurtner, J.-L. & Schumann, S. (2014). Lehrvertragsauflösungen und die Rolle der betrieblichen Auswahl von Auszubildenden. In: J. Seifried, U. Fasshauer & S. Seeber (Hrsg.), Jahrbuch der berufs- und wirtschaftspädagogischen Forschung 2014 (S. 187- 199). Opladen: Barbara Budrich.
- Schumann, S., Negrini, L., Forsblom, L. & Gurtner, J.-L. (2014). Une bonne culture de formation évite les ruptures d'apprentissage. Panorama, 2, 12-13.
- Schumann, S., Negrini, L., Forsblom, L. & Gurtner, J.-L. (2014). Eine gute Ausbildungskultur verhindert Lehrvertragsauflösungen. Panorama, 2, 14-15.
- Schumann, S. (2012). Ausbildungsbetriebe im Fokus. Beilage der Berner Zeitung vom 13.11.2012.

Contact:

Prof. Dr. Stephan Schumann

Professur für Wirtschaftspädagogik
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Universität Konstanz
Tél.: 0049 - 7531- 88 2192
stephan.schumann@uni-konstanz.de

Prof. Jean-Luc Gurtner

Chaire de pédagogie générale
Département des Sciences de l'éducation
Université de Fribourg
Tél.: 0041 - 26 - 300 75 42
jean-luc.gurtner@unifr.ch