

Projet STABIL

Une bonne culture de formation évite les ruptures d'apprentissage

Les entreprises qui adoptent une attitude convaincante en matière de formation connaissent peu d'interruptions d'apprentissage. Elles offrent une formation de très grande qualité. En outre, les formateurs dans ces entreprises ont beaucoup de plaisir à former des apprentis.

Par Stephan Schumann, professeur de pédagogie économique à l'Université de Constance, Jean-Luc Gurtner, professeur de pédagogie à l'Université de Fribourg, ainsi que Lara Forsblom et Lucio Negrini, collaborateurs scientifiques au sein du projet STABIL à l'Université de Fribourg

— En Suisse, selon la profession, entre 10 et 50% des contrats d'apprentissage sont résiliés prématurément chaque année (cf. encadré). Cela entraîne des coûts élevés pour l'entreprise formatrice, pour les jeunes et, surtout si ces derniers ne restent pas dans la formation professionnelle, pour la société à long terme. Au cours des dernières années, plusieurs projets de recherche ont été menés sur les causes et les conditions qui conduisent à la résiliation des contrats d'apprentissage du côté des apprentis. Très peu de travaux portent en revanche sur le rôle des entreprises formatrices.

350 interviews relatives à la qualité de la formation

Le projet de recherche «STABIL: pour des contrats d'apprentissage stables – le rôle de l'entreprise formatrice» a été lancé pour combler cette lacune avec pour objectif d'obtenir davantage de connaissances empiriques sur les éléments dans les entreprises formatrices qui aident à stabiliser les apprentissages. Il a bénéficié du soutien du Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI), de l'Association suisse des entrepreneurs plâtriers-peintres, d'Hotel & Gastro formation et de la Conférence suisse des offices de la formation professionnelle.

Dans le cadre de l'étude, nous avons interrogé au cours de l'hiver 2012–2013 des formateurs et des responsables de la formation professionnelle de quelque 350 entreprises de Suisse alémanique (18 cantons) formant des cuisiniers ou des peintres en bâtiments. Nos analyses ont notamment porté sur la qualité de l'organisation de la formation telle qu'elle est vue par les formateurs interrogés. Les questions ont par

exemple concerné la planification et la conception préalable des instructions quotidiennes, la mise en évidence de liens entre les contenus de formation, l'octroi d'une plus grande marge de manœuvre, la diversité et l'adéquation des tâches confiées ainsi que les feed-backs constructifs et pédagogiques. Dans l'ensemble, nous

28% de résiliations prématurées des contrats d'apprentissage

Il est possible de déterminer le nombre de résiliations de contrats d'apprentissage. L'Office fédéral de la statistique (OFS) réunit depuis des années des données auprès des cantons. Ces données sont claires: en 2012, 28% des contrats ont été résiliés de manière prématurée (en pour-cent des nouveaux contrats conclus la même année). Ces chiffres sont inquiétants, même s'ils englobent des cas relativement anodins, tel le passage d'une formation de trois ans à une formation de deux ans. Les domaines de formation selon l'OFS fournissent également des indications révélatrices: le taux de résiliation est par exemple de 48% dans l'hôtellerie et les services de restauration, de 31% dans l'horticulture, de 19% dans les soins infirmiers et de 7% dans la bibliothéconomie, l'information et l'archivisme.

Il est nettement plus difficile de fournir des indications pertinentes sur les raisons des résiliations de contrats d'apprentissage. Une liste de saisie des motifs de résiliation existe certes depuis 2010; pour 2012, elle montre par exemple que, sur les 22 037 résiliations, 4558 (soit 21%) font suite à des presta-

tions insuffisantes, et 5632 (soit 26%) découlent d'une réorientation professionnelle. Cette liste n'est cependant pas très utile, car elle confond causes et symptômes. En outre, elle suppose une seule cause, ce qui n'est pas évident. Ainsi, des prestations insuffisantes peuvent mener à une réorientation professionnelle qui elle-même aboutit à la résiliation du contrat d'apprentissage. Troisième difficulté: il n'est pas aisé de juger si ce sont plutôt des conflits ou un mauvais choix professionnel qui ont abouti à l'interruption de l'apprentissage. Afin de pouvoir fournir des informations pertinentes permettant d'éviter les résiliations des contrats et les interruptions d'apprentissage, des analyses relatives aux parcours de formation sont nécessaires en tenant compte de données personnelles anonymisées, telles qu'elles sont récoltées depuis 2011. L'OFS prévoit une analyse dans ce domaine, qui devrait débuter en automne 2014 et dont les premiers résultats (dans un premier temps pour l'attestation fédérale de formation professionnelle) sont attendus pour le milieu de l'année 2015.

Dans une étape ultérieure, nous avons restreint les caractéristiques de qualité citées et les résiliations de contrats par une



Qualité insuffisante de la formation: presque un apprenti sur deux dans le domaine de formation «hôtellerie et services de restauration» résilie son contrat d'apprentissage de manière prématurée.



segmentation des données cluster. Cette démarche devait permettre d'identifier des groupes partiels qui présentent des caractéristiques homogènes. Elle a mis en évidence trois groupes:

- un groupe avec une très grande qualité de formation et le plus souvent pas ou très peu de résiliations de contrats d'apprentissage (cluster 1; environ 45% des entreprises);
- un groupe avec une qualité de formation plus faible comparée au cluster 1, mais pas ou peu de résiliations de contrats d'apprentissage (cluster 2, environ 25% des entreprises);
- un groupe avec une qualité également plus faible par rapport au cluster 1, mais un nombre élevé de résiliations de contrats (cluster 3, un peu moins de 30% des entreprises).

Qu'est-ce qu'une bonne qualité de formation?

Nous sommes évidemment conscients que les différences entre les entreprises ne sont pas aussi claires dans la réalité, et qu'il y a des recoupements entre les clusters dans la manifestation des caractéristiques. Cepen-

dant, le résultat est remarquable dans la mesure où il ne met en évidence aucun groupe d'entreprises qui auraient eu dans le passé un taux élevé d'interruptions d'apprentissage tout en affichant une très haute qualité de formation.

Nos analyses se sont axées sur la question de savoir ce qui caractérisait le groupe d'entreprises associées à une bonne pratique (cluster 1). Nous avons observé une série de résultats intéressants et plausibles. Ainsi, il apparaît notamment que, par rapport aux deux autres groupes, ces entreprises:

- s'orientent davantage selon le plan de formation;
- forment le plus souvent dans le but de donner une perspective aux jeunes, d'assurer la relève et parce que cela fait partie de leur politique du personnel;
- présentent les meilleurs résultats en termes de motivation intrinsèque (c'est-à-dire le plaisir qu'ont les formateurs à former des apprentis);
- se distinguent par le fait que leurs formateurs profitent de plus de jours de formation continue;
- font état de la meilleure coopération avec l'école professionnelle.

Ces aspects peuvent dans leur ensemble également être considérés comme l'expression d'une véritable culture de la formation dans les entreprises formatrices. De nombreuses entreprises disposent depuis de longues années d'une telle culture. Nos résultats peuvent être interprétés comme preuve que cette culture contribue dans nombre de cas à éviter des interruptions prématurées des apprentissages. Bien entendu, de nombreuses autres raisons jouent un rôle dans les résiliations de contrats d'apprentissage, et elles se situent souvent du côté des apprentis. Cependant, nos résultats peuvent motiver toutes les entreprises pour qui la formation professionnelle initiale est un élément important de la culture d'entreprise et qui la planifient et l'organisent avec soin. Au final, tout le monde en profite: l'entreprise formatrice, les jeunes et l'ensemble de l'économie et de la société. —

www.unifr.ch/pedg/stabil