



Étude de la formation en apprentissage
dans la branche de l'hospitalisation privée
sanitaire et médico-sociale à statut
commercial

Etude réalisée par Actéhis et Thomas Legrand Consultants
2016



Sommaire

INTRODUCTION	5
Contexte de l'apprentissage en France	5
Les enjeux pour la branche.....	5
1. CADRAGE STATISTIQUE.....	7
1.1. Les évolutions de l'apprentissage en France	7
1.2. L'apprentissage dans la branche	11
2. REGARDS ET PRATIQUES DES ETABLISSEMENTS EN MATIERE D'APPRENTISSAGE	14
1.1. Caractérisation des établissements répondants	15
1.2. Pratique des établissements en matière d'apprentissage.....	15
1.3. Regards des établissements sur l'apprentissage.....	16
1.4. Les motifs de recours et de non-recours à l'apprentissage	20
1.5. Le recrutement des apprentis	24
1.6. Les embauches à l'issue d'un contrat d'apprentissage	27
1.7. Perspectives d'embauches d'apprentis dans les 2 ans à venir.....	28
1.8. Le rôle et la perception des IRP sur l'apprentissage	29
1.9. Typologie des établissements face à l'apprentissage	32
3. LES APPRENTIS	39
3.1. Les diplômés préparés par les apprentis	39
3.2. Les motifs d'entrée en apprentissage.....	40
3.3. Opinions des apprentis sur leur cursus	41
3.4. Typologie des apprentis	45
3.5. Souhaits d'amélioration formulés par les apprentis.....	48
4. L'ORGANISATION ET LE SUIVI DE L'APPRENTISSAGE.....	50
4.1. L'intégration des apprentis dans les établissements.....	50
4.2. Les maîtres d'apprentissage.....	51
4.3. Le rôle du CFA	53
5. PROPOSITIONS POUR UN PLAN D'ACTIONS	55
5.1. Le développement de l'offre en apprentissage	55
5.2. Actions vers les établissements	56
5.3. Actions en faveur du recrutement d'apprentis	57
5.4. Actions sur l'organisation de l'apprentissage	58
ANNEXES	59



Introduction

Contexte de l'apprentissage en France

La nécessité de **redynamiser et développer l'apprentissage fait aujourd'hui consensus** en France, dans un contexte de coexistence d'un chômage massif parmi les jeunes et de difficultés de recrutement relayées par les employeurs aux pouvoirs publics.

Ainsi, s'agissant du secteur sanitaire et social, la dernière vague de l'enquête Besoins de Main d'œuvre de Pôle Emploi (2016) évalue qu'un tiers des recrutements d'aides-soignants et un quart de ceux d'infirmiers sont jugés difficiles par les employeurs.

Les avantages perçus de l'apprentissage concernent toutes les parties prenantes :

- Pour les jeunes, c'est un moyen d'atteindre un diplôme en acquérant une expérience concrète de travail en entreprise, tout en percevant une rémunération. L'apprentissage offre également un cadre d'acquisition de compétences que les jeunes peuvent juger plus attractif que sous statut scolaire
- Pour les employeurs, le recours à l'apprentissage est un moyen de satisfaire à des besoins de recrutement tout en formant le jeune au travail dans son entreprise.

410 000 contrats d'apprentissage sont en cours en France métropolitaine au 1^{er} trimestre 2016 selon les données enregistrées par la DARES. Ce nombre a reculé depuis le début des années 2010 (malgré une reprise depuis le début 2015), et les objectifs que se sont assignés depuis le début des années 2000 les pouvoirs publics, en France et en région, n'ont jamais été atteints. Par ailleurs, les taux de ruptures de contrats restent à un niveau élevé, démontrant que la réussite d'un parcours d'apprentissage ne va pas de soi.

Si la conjoncture économique défavorable a pu freiner les recrutements d'apprentis, de nombreuses études témoignent **que les freins au développement de l'apprentissage ne sont pas uniquement financiers**¹. Ils tiennent également :

- à la mauvaise image véhiculée par l'apprentissage, encore perçue comme une filière de relégation pour des jeunes en difficulté scolaire
- à la complexité « administrative » de la mise en œuvre des contrats
- aux difficultés à concilier les attentes et contraintes des trois parties prenantes que sont l'apprenti, l'employeur, et le centre de formation.

Les enjeux pour la branche

L'étude engagée par l'Observatoire de la branche de l'hospitalisation privée sanitaire et médico-sociale à statut commercial reflète la volonté des acteurs de la Commission Paritaire Nationale de l'Emploi de poursuivre leur engagement en faveur de l'apprentissage et d'identifier les leviers d'actions pouvant aider à sa dynamisation.

A l'heure actuelle, les établissements impliqués sont nombreux : pour le seul secteur de la santé, le rapport sectoriel 2013 de la FHP indique que 51% des établissements ont conclu au moins un contrat d'apprentissage (en 2011), « principalement dans la filière soignante » (à 70%).

Pour autant, la part globale des apprentis au sein des établissements reste assez marginale (nettement inférieure à 1% des effectifs).

Ce constat relève d'un certain paradoxe, puisque les formations aux métiers de la santé et du médico-social ont toujours inclus une alternance de fait, matérialisée par de longues périodes de stages, partant du principe que la formation nécessitait une immersion dans la réalité des pratiques professionnelles.

¹ Cf., notamment, le rapport IGA/IGAS/IGAENR de mars 2014 sur les freins non financiers au développement de l'apprentissage.



Néanmoins, recruter un apprenti ou accueillir un stagiaire relève de logiques contractuelles, financières et organisationnelles très distinctes, qui font que le passage d'un modèle à l'autre ne s'opère pas facilement.

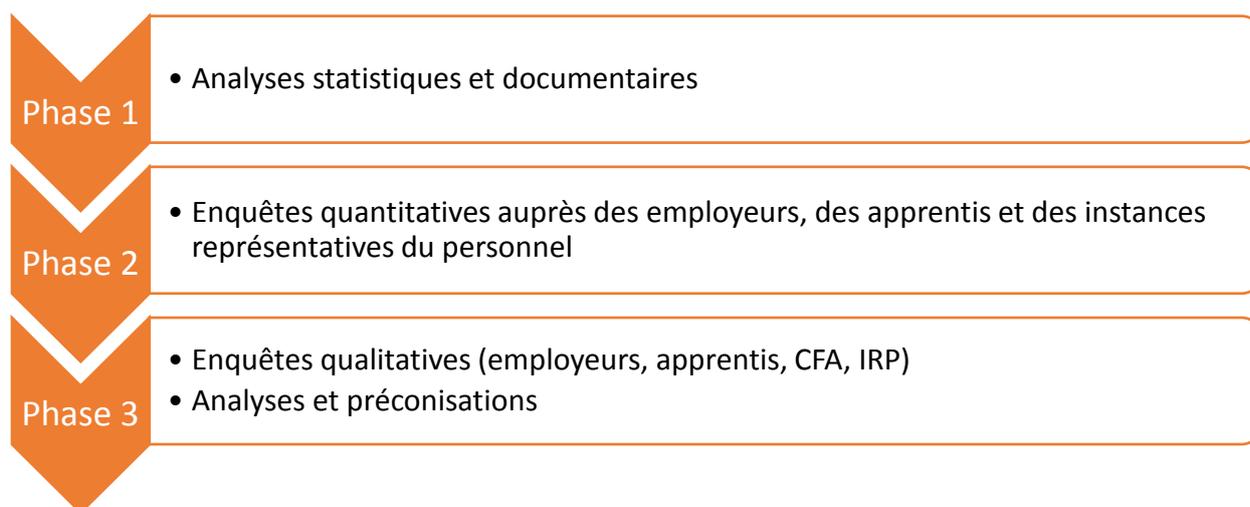
La démarche suivie

L'étude vise tout d'abord à mieux connaître l'apprentissage dans la branche, c'est-à-dire à caractériser les établissements employeurs et les apprentis eux-mêmes.

Elle cherche également à appréhender les réalités vécues de l'apprentissage, en s'attachant à identifier les perceptions de chaque partie prenante : établissements, maîtres d'apprentissage, apprentis, centres de formation par apprentissage (CFA), instances représentatives du personnel (IRP). L'objectif est, au final, de croiser les regards de chacun de ces acteurs pour comprendre les atouts sur lesquels peut s'appuyer le développement de l'apprentissage, mais également pour identifier les difficultés rencontrées et les pistes pour les résorber.

Ainsi, la méthode déployée combine :

- une approche statistique de l'apprentissage dans la branche
- des enquêtes en ligne menées auprès des établissements, des apprentis et des instances représentatives du personnel
- des entretiens croisés employeur / apprenti / maître d'apprentissage, complétés lorsque cela a été possible par des interviews de CFA et d'IRP (ces entretiens sont restitués sous forme de monographies, en annexe de ce rapport).



1. Cadrage statistique

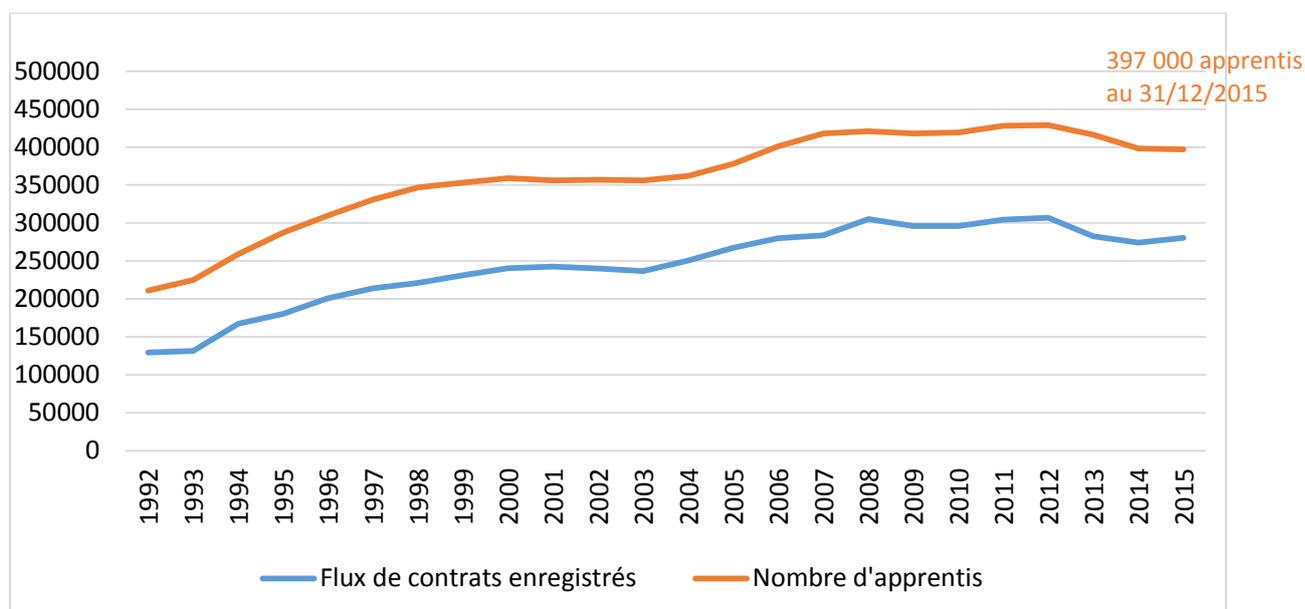
1.1. Les évolutions de l'apprentissage en France

Entre la fin des années 1980 et jusqu'à la crise économique de 2008, l'apprentissage s'est nettement développé en France. Ce regain fait notamment suite à la loi « Seguin » de 1987, qui ouvre l'apprentissage à tous les diplômes et titres homologués de la voie professionnelle et technologique, jusqu'au niveau I, puis à la loi Aubry (1992), qui accroît le rôle des partenaires sociaux et renforce le dialogue de branche en matière d'apprentissage.

La période 2008-2012 est marquée par une stabilisation, suivie d'une baisse significative entre 2012 et 2014, malgré un consensus sur la nécessité de promouvoir l'apprentissage dans la lutte contre l'exclusion sociale et professionnelle des jeunes et pour résorber les difficultés de recrutements avérées pour certains métiers.

La période récente (depuis la fin 2015) semble marquer un nouveau départ à la hausse du nombre d'apprentis et de flux de contrats signés.

Évolution des effectifs en apprentissage 1992-2015



Nombre d'apprentis : effectif total d'apprentis dans les établissements au 31/12/2015

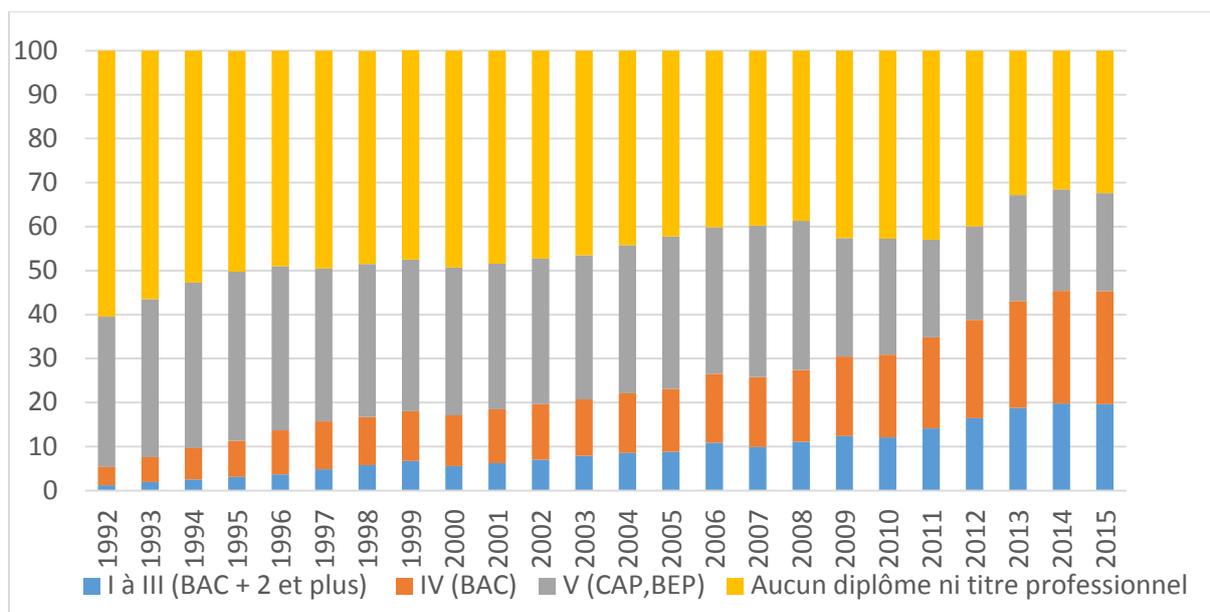
Flux de contrats enregistrés : nombre de contrats d'apprentissage conclus dans l'année au sein des établissements

Source : DARES - dispositif Ari@ne

Au-delà des évolutions d'effectifs, l'apprentissage a connu ces 25 dernières années des bouleversements structurels.

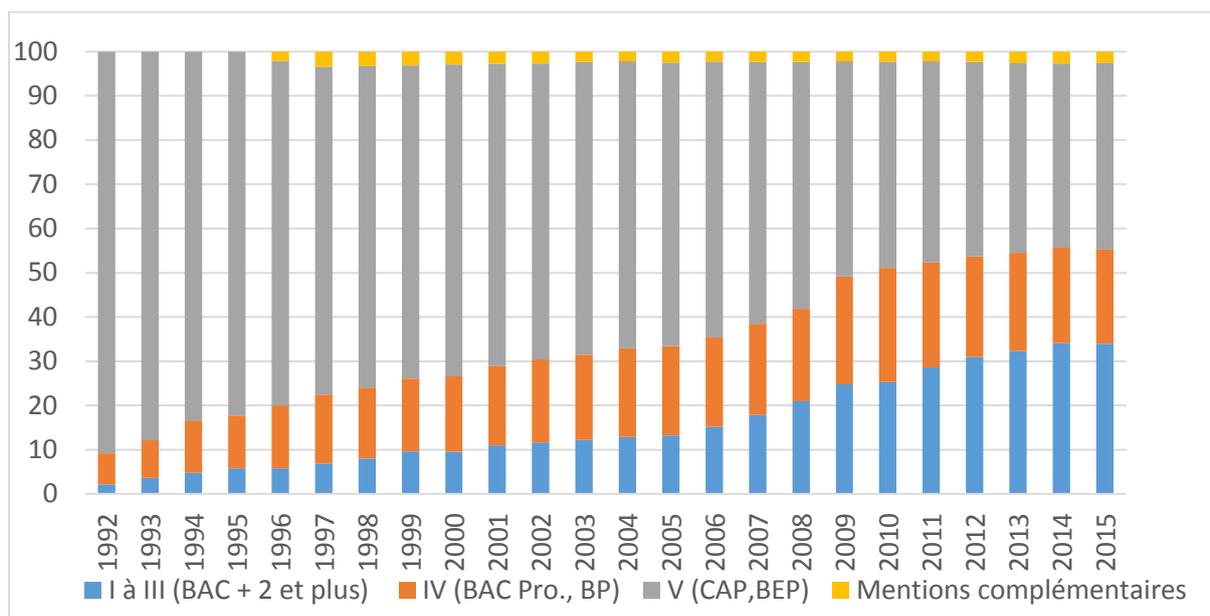
1. Avec l'ouverture de l'apprentissage à tous les niveaux de formation, le niveau d'entrée en apprentissage a connu un glissement sensible vers le haut de l'échelle des qualifications. Aujourd'hui, environ 45% des entrants dans le dispositif sont titulaires d'un niveau IV (baccalauréat) ou supérieur - ils étaient moins de 5% en 1992. En corollaire, le niveau de diplôme préparé en apprentissage suit également cette tendance (cf. graphiques suivants).

Niveau de formation des apprentis à l'entrée en apprentissage



Source : DARES - dispositif Ari@ne

Niveau de diplôme préparé par les apprentis

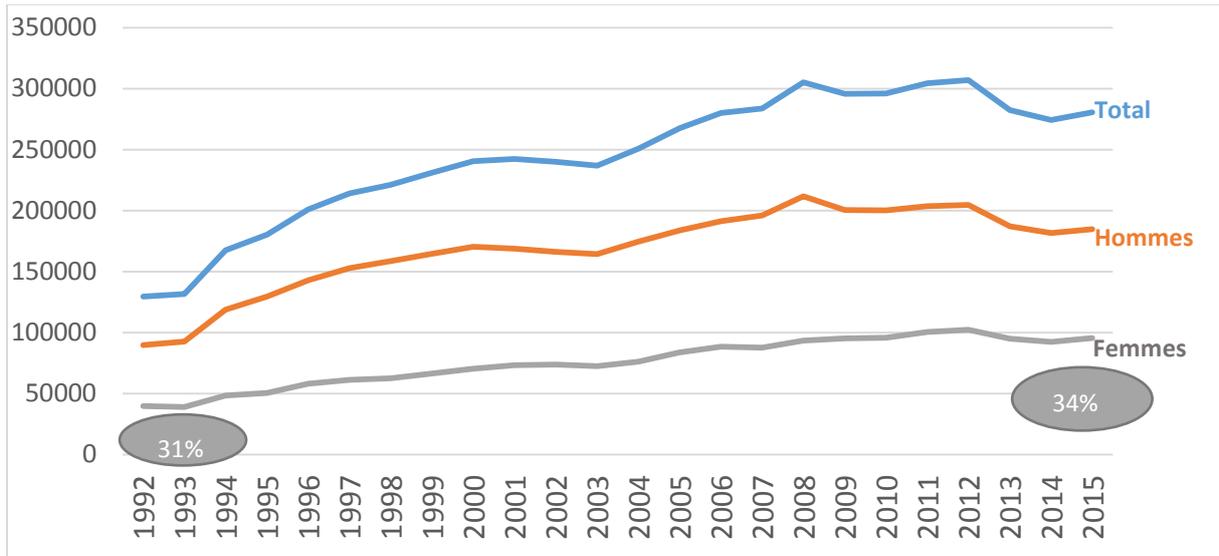


Source : DARES - dispositif Ari@ne

2. L'apprentissage, historiquement réservé à des filières de formations très masculinisées (industrie, bâtiment, métiers de bouche...), connaît une certaine féminisation. Si celle-ci paraît relativement lente (environ un tiers d'apprenties actuellement), elle est particulièrement avérée dans les formations relatives aux métiers de services (78%).

Les jeunes femmes s'engagent plus souvent dans l'apprentissage dans l'enseignement supérieur (26% contre 16% des hommes).

Répartition des apprentis selon le sexe



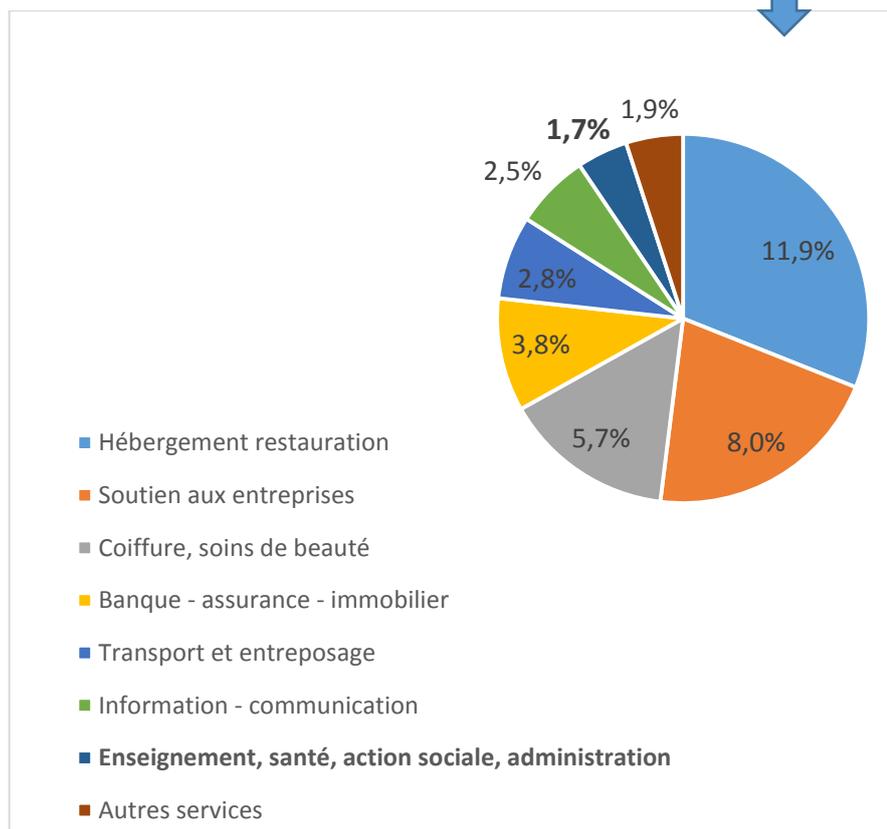
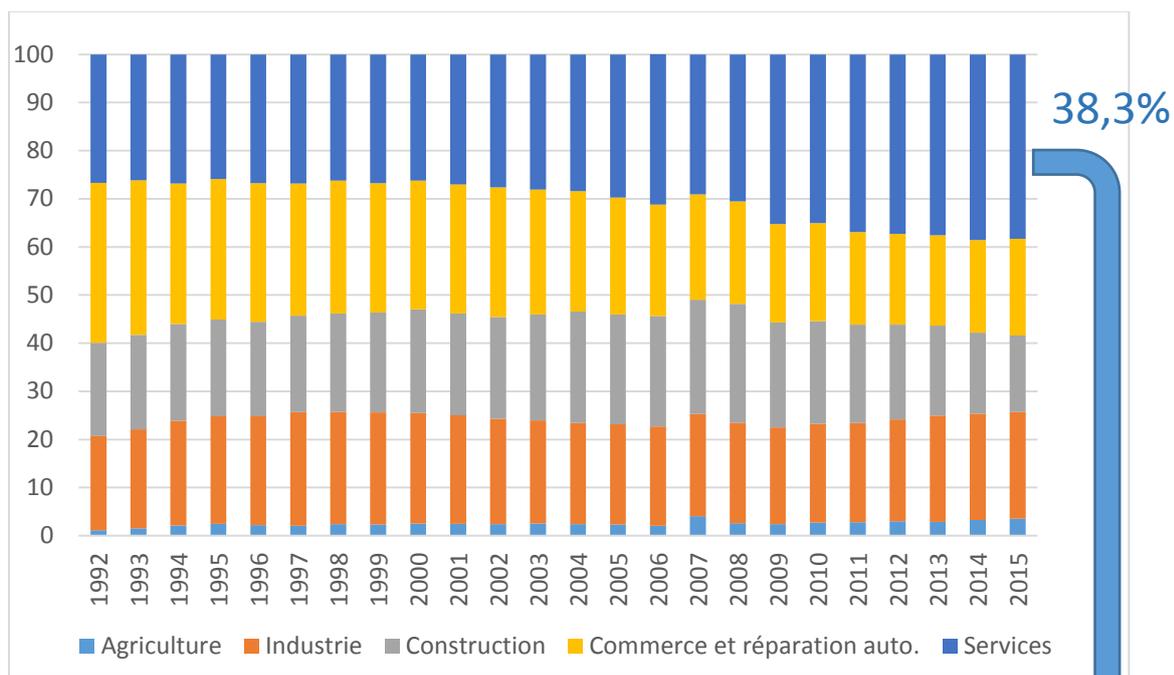
Source : DARES - dispositif Ari@ne

3. Les formations aux métiers des services jouent un rôle moteur dans le développement de l'apprentissage. Elles regroupent près de 40% des effectifs d'apprentis. La part relative des autres filières de formation a reculé (commerce et construction) ou s'est stabilisée.

La filière « enseignement - santé action sociale - administration » représente moins de 2% de l'ensemble des effectifs en apprentissage (des données plus précises sont présentées dans la partie suivante).



Répartition des apprentis par filière de formation



1.2. L'apprentissage dans la branche

Méthodologie

La base "Description des emplois privés et publics et des salaires" de l'INSEE², issue principalement des Déclarations Annuelles des Données Sociales (DADS) permet un cadrage plus précis de l'apprentissage dans la branche (pour l'année 2013).

L'approche s'appuie sur les emplois d'apprentis enregistrés pour la convention collective IDCC 2264 (convention collective de l'hospitalisation privée) et pour les codes NAF de la branche.

➔ Les apprentis de la branche, plus âgés et plus féminisés que la moyenne

Le secteur sanitaire et social, dans son ensemble, compte près de 8000 apprentis, ce qui représente seulement 0,2% des effectifs salariés.

Les apprentis relevant de la convention collective de l'hospitalisation privée (CCN 2264) sont au nombre de 1224, soit 0,4% des effectifs. Cette proportion est comparable à celle observée dans les conventions collectives de la SNAPEI (dite convention de 1966) et FEHAP (convention de 1951).

Les apprentis dans le secteur sanitaire et social : répartition par convention collective

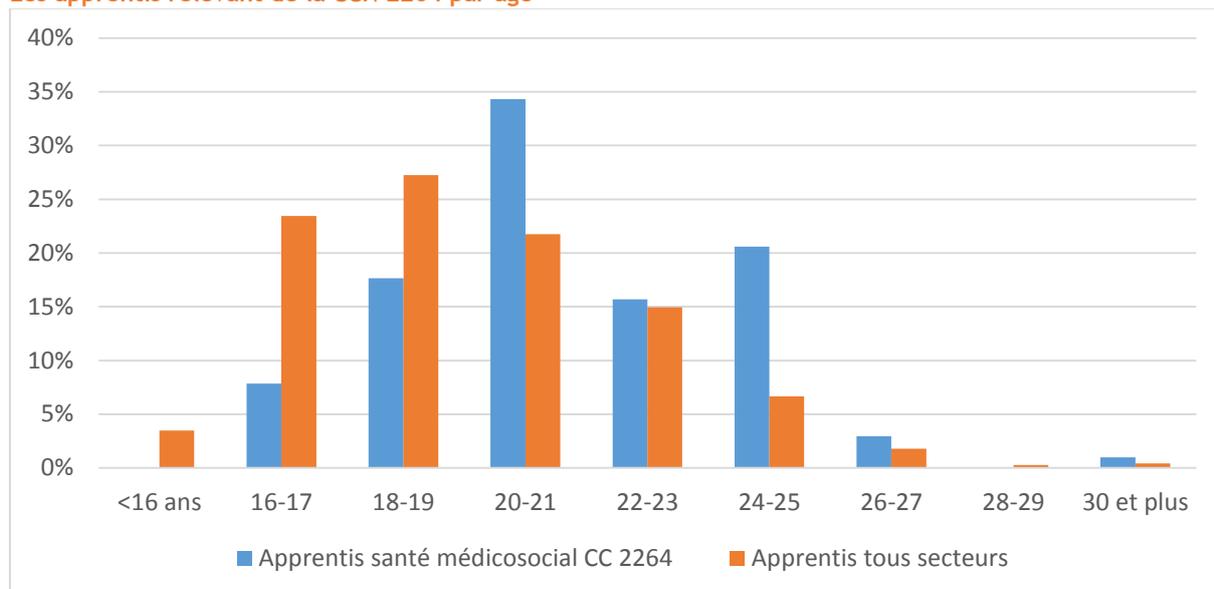
Convention collective	Tous salariés	Contrats d'apprentissage	Part d'apprentis
CCN de travail des établissements et services pour personnes inadaptées et handicapées (convention de 1966, SNAPEI)	401 736	1 656	0,41%
Convention collective nationale des établissements privés d'hospitalisation, de soins, de cure et de garde à but non lucratif (FEHAP, convention de 1951)	330 900	1 500	0,45%
Convention collective de l'hospitalisation privée (CCN 2264)	284 988	1 224	0,43%
Sans convention collective	102 876	1 560	1,5%
Autres / sans objet	2 514 588	1 824	0,1%
Total	3 635 088	7 764	0,2%

Source : INSEE - Description des emplois privés et publics et des salaires (données 2013 - exploitation au 1/8)

- Les apprentis relevant de la convention collective de l'hospitalisation privée sont plus âgés que la moyenne des apprentis, tous secteurs confondus. 71% sont âgés de 20 à 25 ans (contre 43% en moyenne) et 25% sont âgés de moins de 20 ans (51% en moyenne). Cette structure par âge s'explique bien entendu par la nature des formations suivies par les apprentis (détaillées plus loin).
- 71% des apprentis de l'hospitalisation privée sont des femmes (contre 34% pour l'ensemble des secteurs d'activité)

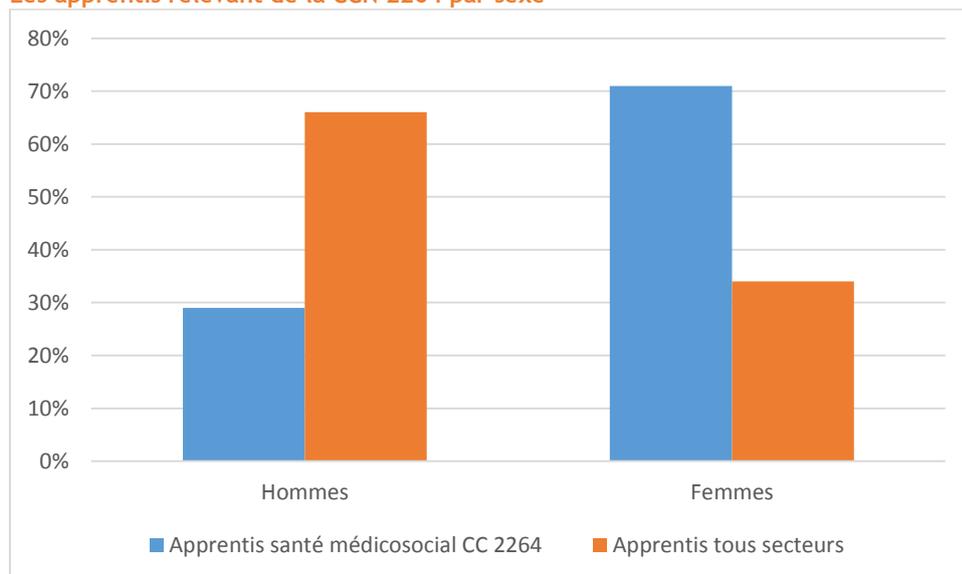
² Cette base est actuellement disponible pour les années 2012 et 2013.

Les apprentis relevant de la CCN 2264 par âge



Source : INSEE - Description des emplois privés et publics et des salaires (données 2013)

Les apprentis relevant de la CCN 2264 par sexe



Source : INSEE - Description des emplois privés et publics et des salaires (données 2013)

Deux PCS regroupent près de la moitié des apprentis (48%) : les agents de services hospitaliers et les aides-soignants.



Les apprentis relevant de la CCN 2264 par PCS et selon le genre

	Total (100%)	Homme (29%)	Femme (71%)
Total	1224	360	864
Agents de service hospitaliers	336	72	264
Aides-soignants	252	48	204
Employés administratifs non qualifiés	84	12	72
Infirmiers en soins généraux salariés	72	24	48
Aides de cuisine, apprentis de cuisine et employés polyvalents de la restauration	60	36	24
Autres spécialistes de la rééducation, salariés	48	12	36
Employés administratifs qualifiés des autres services des entreprises	48	-	48
Préparateurs en pharmacie	24	-	24
Aides médico-psychologiques	24	-	24
Secrétaires	24	-	24
Serveurs, commis de restaurant, garçons non qualifiés	24	12	12
Apprentis boulangers, bouchers, charcutiers	24	12	12

Source : INSEE - Description des emplois privés et publics et des salaires (données 2013)

- L'apprentissage est plus développé dans les régions où sont présents les CFA de la branche

L'apprentissage dans la branche est particulièrement présent au sein de 3 régions : Ile de France, Provence Alpes Côte d'Azur et Occitanie. À elles seules, ces trois régions regroupent près de 2/3 des apprentis (62%). Ce développement peut être relié à l'implantation « historique », dans ces 3 régions, de Centres de formation par apprentissage créés à l'initiative des acteurs de la branche.

Répartition des apprentis relevant de la CCN 2264 (convention collective de l'hospitalisation privée) par région de travail

	Contrat d'apprentissage CC 2264	Total SALARIES CC2264	Contrat d'apprentissage TOUS SECTEURS
Île-de-France	26%	18%	20%
Centre-Val de Loire	7%	4%	4%
Bourgogne - Franche-Comté	2%	4%	5%
Normandie	3%	5%	6%
Hauts-de-France (Nord - Pas-de-Calais - Picardie)	7%	7%	8%
Grand Est (Alsace - Champagne-Ardenne - Lorraine)	2%	4%	9%
Pays de la Loire	3%	6%	7%
Bretagne	2%	3%	4%
Nouvelle Aquitaine (Aquitaine - Limousin - Poitou-Charentes)	8%	11%	8%
Occitanie (Languedoc-Roussillon - Midi-Pyrénées)	15%	13%	8%
Auvergne - Rhône-Alpes	3%	10%	12%
Provence-Alpes-Côte d'Azur	21%	14%	6%
Corse	1%	1%	0%
DOM	1%	2%	2%
Étranger et TOM	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%

Source : INSEE - Description des emplois privés et publics et des salaires (données 2013)



2.Regards et pratiques des établissements en matière d'apprentissage

Préambule méthodologique sur les enquêtes auprès des établissements

Base utilisée pour l'enquête en ligne :

- Base adhérents ACTALIANS : 3318 établissements, dont 3116 adresses e-mail renseignées (responsables de formation)

Méthode de passation :

- Après la phase de test du questionnaire, le lien vers l'enquête a été envoyé à l'ensemble des responsables de formation.
- Les destinataires gérant 4 établissements et plus ont été invités à fournir une seule réponse globale (e-mail personnalisé)
- ➔ Au total, 2141 répondants potentiels ont été sollicités

La passation du questionnaire s'est déroulée du 26/07/2016 au 9/09/2016 inclus (dernière relance le 6/09)

Résultats obtenus :

- ➔ 372 répondants (soit 17% des destinataires de l'enquête). Sur ces répondants, 14 ont répondu au nom d'un groupe (plusieurs établissements) et 358 ont répondu pour un seul établissement.
- ➔ Au total, les répondants représentent 936 établissements (28% des adhérents Actaliens)
- ➔ Les établissements représentés totalisent 96798 salariés (37% des salariés de la branche)*

Significativité des résultats présentés : pour 372 observations, l'erreur potentielle est de $\pm 2,2$ points (au risque de 5%).

Entretiens complémentaires

12 structures ont fait l'objet d'entretiens qualitatifs menés en face à face ou par téléphone :

- 6 établissements sanitaires :
 - ✓ 4 établissements appartenant à un groupe (300 personnes, 150 personnes, 2 ND)
 - ✓ 2 « indépendants » (470 personnes, 400 personnes) : cliniques ayant quelques établissements satellites à proximité
- 6 EHPAD :
 - ✓ 2 établissements groupe (47 personnes, 50 personnes)
 - ✓ 4 indépendants (40 personnes, 53 personnes, 39 personnes et 42 pers)

* Base : 258 780 salariés (source : rapport d'activité 2015 de l'observatoire)



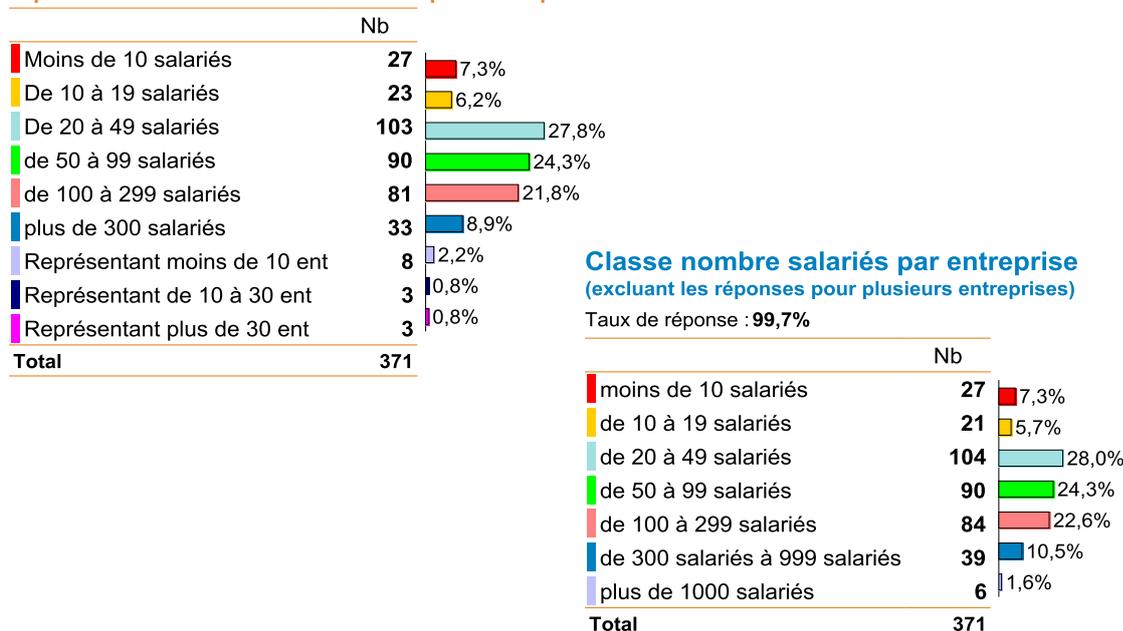
1.1. Caractérisation des établissements répondants

Les 936 établissements représentés dans l'enquête reflètent assez bien la répartition entre les deux filières médico-sociale et sanitaire (66% et 34% dans l'enquête, 65% et 35% au sein de l'ensemble des adhérents Actalians).

Répartition des établissements des répondants par filière d'activité

	Nombre d'établissements représentés dans l'enquête	Répartition des établissements répondants	Ensemble des adhérents Actalians
Médico-sociale	617	66%	65%
Sanitaire	319	34%	35%
Total général	936	100%	100%

Répartition des établissements des répondants par tranches d'effectifs



1.2. Pratique des établissements en matière d'apprentissage

Près d'un tiers des répondants (31,5%) compte un ou plusieurs apprentis au sein de ses établissements (bien que l'indicateur soit construit différemment, il est assez proche du taux d'établissements employant au moins un apprenti au sein de la branche, qui s'établissait à 35% en 2015 - source rapport Observatoire).

Près d'un sur cinq (18,5%) a accueilli des apprentis au cours des cinq dernières années, mais n'en accueille plus au moment de l'enquête.

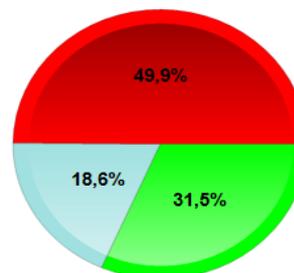
Enfin, un répondant sur deux n'a employé aucun apprenti au sein de son établissement au cours des cinq dernières années.

Pratique des établissements en matière d'apprentissage

Avez-vous ou avez-vous eu recours à l'apprentissage au sein de votre entreprise ?

Taux de réponse : 99,7%

	Nb
Oui, mon entreprise emploie actuellement des apprentis	117
Oui, mon entreprise a employé des apprentis sur ces cinq dernières années, mais n'a plus d'apprenti aujourd'hui	69
Non, mon entreprise n'a pas employé d'apprenti sur ces cinq dernières années	185
Total	371



Au total, on dénombre 570 apprentis en contrat au sein des établissements répondants. La moitié des répondants compte un seul apprenti (50%) et environ un quart en employe deux.

62% des apprentis présents dans les établissements relèvent des métiers de la filière médico-sociale et 27% de la filière sanitaire. Les 11% restants relèvent des métiers supports (administration, cuisine, hôtellerie...).

Nombre d'apprentis par établissement et par filière

Combien d'apprentis employez-vous aujourd'hui ?

Taux de réponse : 94,0%
Moyenne = 5,18 Médiane = 1,50
Min = 1 Max = 225
Somme = 570

	Nb	
1	55	50,0%
2	25	22,7%
De 3 à 4	15	13,6%
5 et plus	15	13,6%
Total	110	

Non-réponse : 7 établissements

Répartition des apprentis

	Nombre d'apprentis	Répartition
Médico-social	336	62%
Sanitaire	148	27%
Autres / ND	59	11%
Total général	543	100%

Non-réponse pour 27 apprentis

1.3. Regards des établissements sur l'apprentissage

➔ L'apprentissage est majoritairement reconnu comme une réponse efficace aux besoins de recrutement des établissements

L'opinion portée par les établissements de la branche est notamment évaluée, dans notre enquête, à partir de quatre propositions sur la pertinence du dispositif, en termes de recrutement et d'intégration de personnels qualifiés :

- « l'apprentissage est un dispositif permettant d'acquérir des compétences nécessaires à mon entreprise »
- « l'apprentissage répond de façon plus opérante aux besoins de qualification de certains des métiers de mon entreprise »
- « l'apprentissage est, pour certains métiers, un cursus facilitant l'intégration au sein de mon entreprise »
- « les salariés recrutés après un contrat d'apprentissage dans mon entreprise s'adaptent mieux aux caractéristiques de mon organisation ».

Les réponses obtenues révèlent une perception très majoritairement positive de l'apprentissage.

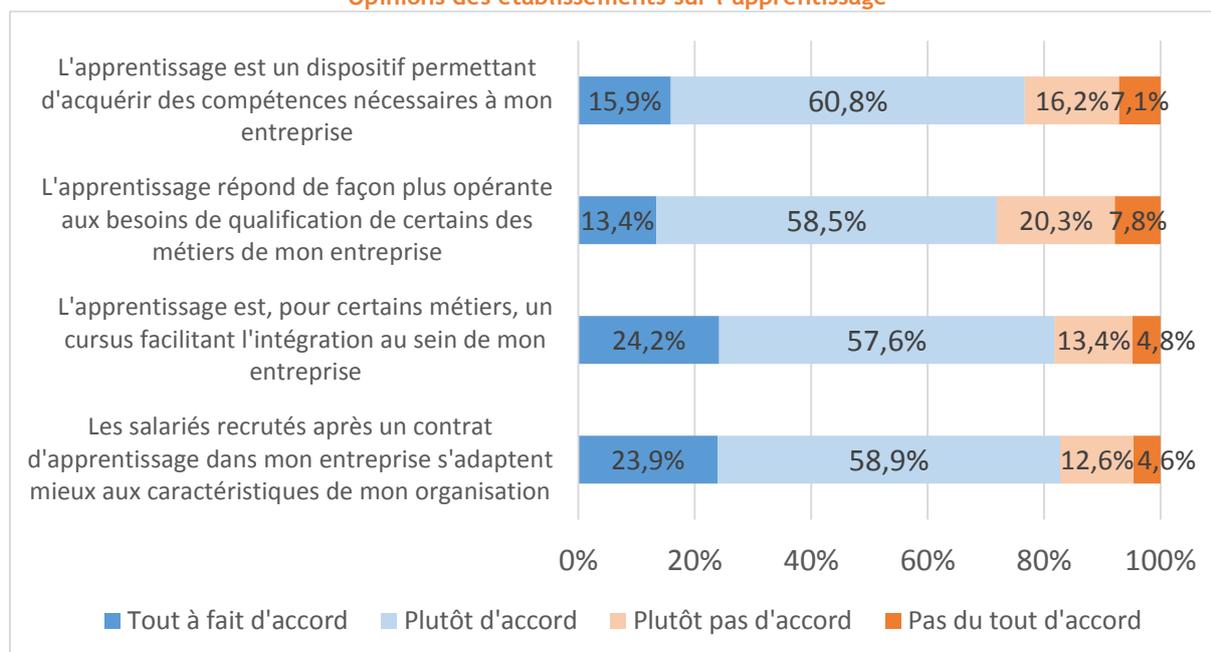
Deux propositions rencontrent en particulier une forte adhésion : « les salariés recrutés après un contrat d'apprentissage dans mon entreprise s'adaptent mieux aux caractéristiques de mon



organisation » et « l'apprentissage est, pour certains métiers, un cursus facilitant l'intégration au sein de mon entreprise » (24% de « tout à fait d'accord » et près de 60% « plutôt d'accord » dans les deux cas).

Les répondants affirment également, en majorité que « l'apprentissage est un dispositif permettant d'acquérir des compétences utiles à mon entreprise » et que « l'apprentissage répond de façon plus opérante aux besoins de qualification de certains des métiers de mon entreprise ». Toutefois, environ ¼ des répondants se dit plutôt ou tout à fait en désaccord avec ces deux propositions (23 et 28% respectivement).

Opinions des établissements sur l'apprentissage



Les perceptions positives de l'apprentissage sont majoritaires au sein de tous les établissements. Toutefois, elles sont un peu plus nuancées dans les établissements qui ne le pratiquent pas.

À titre d'exemple :

- la proposition « l'apprentissage est un dispositif permettant d'acquérir des compétences nécessaires à mon entreprise » recueille 91% d'adhésion au sein des établissements employant un ou plusieurs apprentis, contre 67% « seulement » au sein de ceux qui n'en n'ont pas employé depuis cinq ans (adhésion : réponse « tout à fait » ou « plutôt d'accord »)
- pour la proposition « l'apprentissage répond de façon plus opérante aux besoins de qualification de certains des métiers de mon entreprise », ces proportions sont respectivement de 87% et 72%.

L'autre critère discriminant est celui de la taille : les opinions positives sont un peu moins nombreuses au sein des petits établissements (moins de 50 salariés), notamment pour la première de ces propositions.

Par ailleurs, parmi les entreprises qui emploient des apprentis, ou qui en ont employé dans les cinq dernières années, certains répondants font part d'une vision peu favorable. Ils représentent, selon les propositions, de 8% à 32% des opinions négatives sur les apports de l'apprentissage. Ces établissements forment une catégorie de « déçus » de l'apprentissage, minoritaires en nombre, mais qui nécessitent un accompagnement spécifique en vue d'une remobilisation.

L'apprentissage est un dispositif permettant d'acquérir des compétences nécessaires à mon entreprise

L'apprentissage répond de façon plus opérante aux besoins de qualification de certains des métiers de mon entreprise

AcquisitionCompétences / PresenceApprentis

	Oui, mon entreprise emploie actuellement des apprentis		Oui, mon entreprise a employé des apprentis sur ces cinq dernières années, mais n'a plus d'apprenti aujourd'hui		Non, mon entreprise n'a pas employé d'apprenti sur ces cinq dernières années		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Pas du tout d'accord	1	0,9%	1	1,5%	22	13,6%	24	7,1%
Plutôt pas d'accord	9	8,1%	14	21,2%	32	19,8%	55	16,2%
Plutôt d'accord	72	64,9%	45	68,2%	89	54,9%	206	60,8%
Tout à fait d'accord	29	26,1%	6	9,1%	19	11,7%	54	15,9%
Total	111	100,0%	66	100,0%	162	100,0%	339	

p = <0,01 ; K_{hi}2 = 38,09 ; ddl = 6 (TS)

La relation est très significative.
Les éléments sur (sous) représentés sont coloriés.

OperationaliteApprentissage / PresenceApprentis

	Oui, mon entreprise emploie actuellement des apprentis		Oui, mon entreprise a employé des apprentis sur ces cinq dernières années, mais n'a plus d'apprenti aujourd'hui		Non, mon entreprise n'a pas employé d'apprenti sur ces cinq dernières années		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Pas du tout d'accord	3	2,7%	2	3,0%	21	13,2%	26	7,8%
Plutôt pas d'accord	11	10,0%	19	28,8%	38	23,9%	68	20,3%
Plutôt d'accord	71	64,5%	40	60,6%	85	53,5%	196	58,5%
Tout à fait d'accord	25	22,7%	5	7,6%	15	9,4%	45	13,4%
Total	110	100,0%	66	100,0%	159	100,0%	335	

p = <0,01 ; K_{hi}2 = 32,76 ; ddl = 6 (TS)

La relation est très significative.
Les éléments sur (sous) représentés sont coloriés.

➤ L'accueil d'apprentis est perçu positivement par les équipes en place

Les répondants soulignent presque à l'unanimité que « les équipes accueillent volontiers les apprentis et veillent à les intégrer dans les collectifs de travail » : 96% adhèrent tout à fait ou plutôt à cette affirmation. Cette perception favorable se retrouve également au sein de l'encadrement : 91% des répondants partagent l'idée que « l'encadrement apprécie la présence d'apprentis au sein des équipes ».

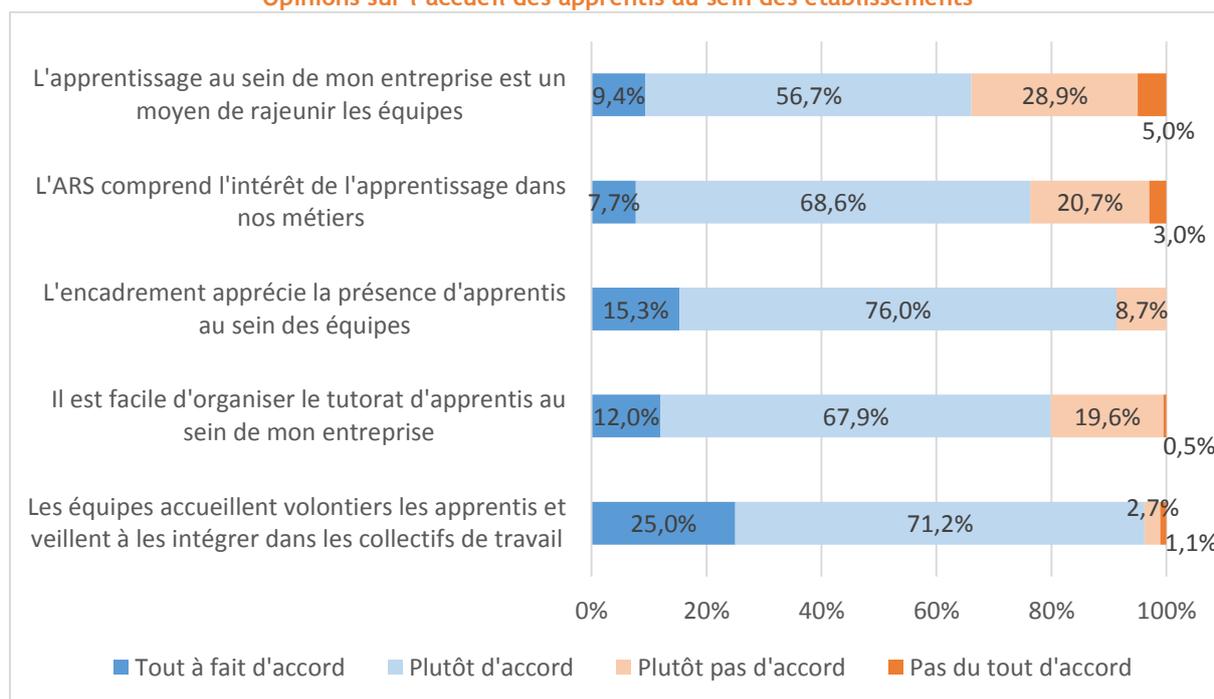
80% des répondants jugent également « qu'il est facile d'organiser le tutorat d'apprentis au sein de mon entreprise ». Cette perception positive est confirmée par les entretiens qualitatifs, même si un certain nombre d'améliorations sont souhaitées quant aux conditions de suivi des apprentis et au renforcement de la relation avec les CFA (voir plus loin).

Finalement, la proposition qui recueille les avis les plus nuancés est celle que « l'apprentissage au sein de mon entreprise est un moyen de rajeunir les équipes » (2/3 « seulement » des répondants sont tout à fait ou plutôt d'accord).

Par ailleurs, les répondants estiment en grande majorité que l'Agence Régionale de Santé (ARS) « comprend l'intérêt de l'apprentissage dans nos métiers ». De fait, les personnes interviewées au sein des directions d'établissement n'ont jamais mentionné de freins au développement de l'apprentissage de la part des autorités de tutelle ou d'organisation des politiques de santé.



Opinions sur l'accueil des apprentis au sein des établissements

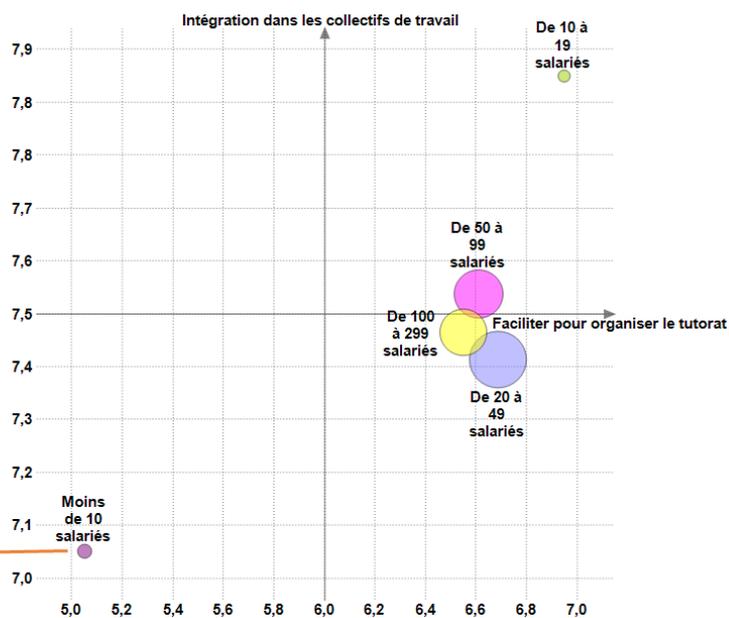


L'intégration des apprentis dans les collectifs de travail et l'organisation du tutorat sont donc jugées « faciles » au sein de la majorité des établissements, quelles que soient leur taille et leur activité. Toutefois, au sein des très petits établissements (moins de 10 salariés), il ressort un peu plus de difficultés sur ces questions. Néanmoins, ces établissements sont peu nombreux et positionnés sur des activités très spécifiques, pas forcément appropriées au développement de l'apprentissage (nous y retrouvons notamment quelques équipes de médecine ambulatoire, regroupements de médecins, etc. ainsi que les équipes permanentes des organisations professionnelles).



Facilité d'organisation du tutorat et intégration des apprentis dans les collectifs de travail

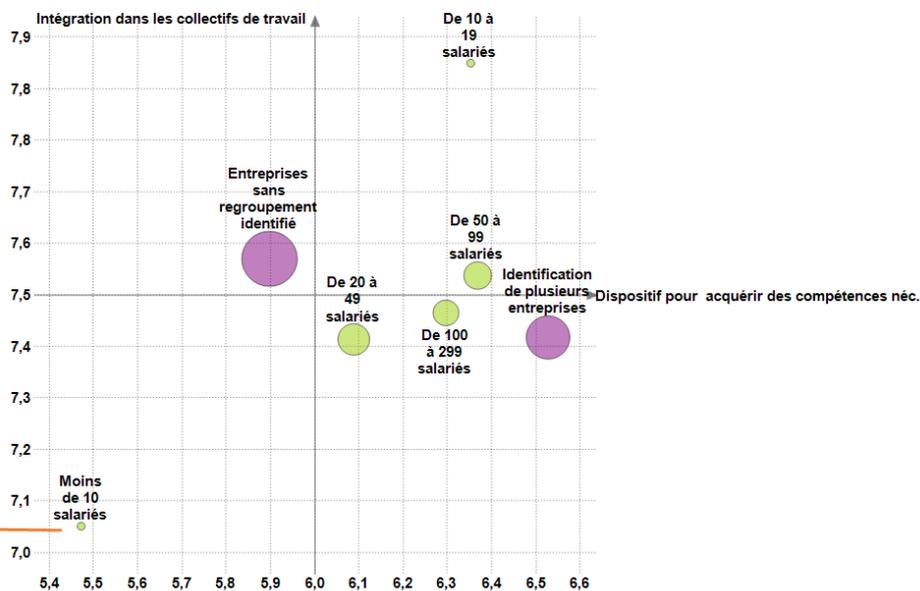
Les répondants des établissements de moins de 10 salariés ressentent une plus grande difficulté à organiser le tutorat et une plus grande difficulté à intégrer les apprentis dans les collectifs de travail



NB : Pour une plus grande lisibilité du graphique, les établissements de plus de 300 salariés ne sont pas représentés ici

Reconnaissance de l'apprentissage en termes d'acquisition de compétences utiles à l'entreprise et intégration des apprentis dans les collectifs de travail

Les répondants des établissements de moins de 10 salariés ressentent une plus grande difficulté à intégrer les apprentis dans les collectifs de travail et reconnaissent moins l'apprentissage comme un dispositif efficace d'acquisition des compétences nécessaires à l'entreprise.



NB : Pour une plus grande lisibilité du graphique, les établissements de plus de 300 salariés ne sont pas représentés ici

1.4. Les motifs de recours et de non-recours à l'apprentissage

➔ Quatre motifs principaux à l'embauche d'apprentis

Les motifs de recours à l'apprentissage sont multiples : les répondants en ont en moyenne retenu 4, qui relèvent le plus souvent de dimensions multiples (avantages financiers, lutte contre les



difficultés de recrutement, meilleure préparation à l'emploi...).

Plus précisément, parmi les différents motifs de recours à l'apprentissage, **quatre sont partagés par une majorité des répondants** :

- L'engagement social (64%)
- Les avantages financiers (64%)
- La meilleure transmission des savoirs (62%)
- Le contournement des difficultés de recrutement (53%).

Ce dernier motif est le plus « clivant » : il est soit cité en premier motif, soit assez peu retenu (il se retrouve peu en réponses de 2èmes ou 3èmes rangs). Ainsi, il se forme un groupe composé d'un tiers d'établissements dans lequel le développement de l'apprentissage apparaît avant tout comme une stratégie de réponse aux difficultés de recrutement.

En 2^{ème} et 3^{ème} rangs, l'item le plus cité est « meilleure transmission des savoirs ».

Les spécificités de l'apprentissage comme modèle de pédagogie et d'intégration professionnelle, même si elles sont perçues positivement, n'apparaissent finalement que comme **des motifs secondaires** de recours au dispositif (les motifs « pragmatisme dans l'acquisition des compétences », « meilleure adaptation à l'organisation de l'entreprise » sont retenus par moins de la moitié des répondants et très peu en réponse de rang 1).

Les motifs de recours à l'apprentissage

Champ : répondants des établissements employant au moins un apprenti au moment de l'enquête (plusieurs réponses possibles)



⇒ Le besoin de « personnel opérationnel », premier motif de non-recours

Les répondants n'employant pas d'apprenti au moment de l'enquête ont retenu, en moyenne, deux



motifs de non-recours. Les réponses sont plus dispersées, aucun motif ne recueille de majorité.

Toutefois, l'item « besoins de professionnels directement opérationnels » est le plus cité : il est partagé par 40% des répondants concernés, et est le plus cité en première réponse.

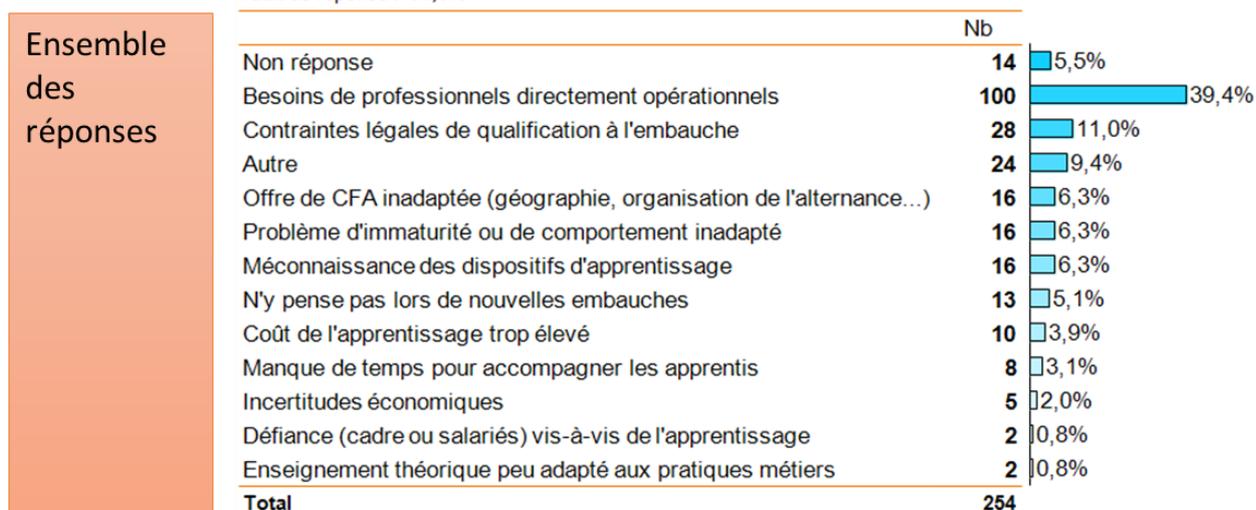
En rang 2, l'item le plus cité est « manque de temps pour accompagner les apprentis » (17% des 2èmes citations) - mais cela ne concerne au final que 3% des répondants.

Les motifs de non-recours à l'apprentissage

Champ : répondants des établissements n'employant pas d'apprenti au moment de l'enquête (plusieurs réponses possibles)

Pourquoi votre entreprise ne recourt pas ou plus à l'apprentissage ?

Taux de réponse : 94,5%



24 répondants ont mentionné un motif « autres » et l'ont explicité. L'analyse de ces *verbatim*, même s'ils ne portent que sur une minorité d'établissements, délivre plusieurs enseignements utiles à la compréhension des freins au recours à l'apprentissage :

- Une partie des établissements mentionne l'**absence de besoins**
- Une autre partie évoque « l'impossibilité de l'apprentissage » pour des métiers qui sont pourtant bien accessibles par cette voie (infirmiers, aides-soignants, ambulanciers...), ce qui témoigne d'une **méconnaissance du dispositif et/ou de l'offre de formation**
- Enfin, les **difficultés à organiser l'apprentissage** semblent un obstacle important (pas de capacité d'accueil, difficultés pour intégrer l'apprentissage à l'organisation...).



Analyse / Classification des verbatim sur le non-recours à l'apprentissage



27 réponses recueillies (certaines avec propositions multiples)

Même si les faibles effectifs doivent conduire à une prudence d'interprétation, il apparaît que les motifs de « non-recours » sont différents, selon que l'entreprise a employé ou non des apprentis au cours des cinq dernières années.

Pour les établissements n'ayant pas du tout accueilli d'apprenti dans les 5 dernières années, le manque de temps et la méconnaissance du dispositif sont des motifs de non-recours plus souvent cités qu'en moyenne.

Lorsque l'établissement a accueilli des apprentis par le passé (dans les 5 dernières années), les répondants mentionnent un peu plus souvent le manque de maturité de l'apprenti et les coûts de l'apprentissage, qui peuvent expliquer *in fine* un renoncement au dispositif. Ces deux freins sont également évoqués dans les entretiens qualitatifs, et renvoient à des champs d'action possibles pour la branche :

- D'une part, il apparaît nécessaire de fournir une information plus complète et objective sur les coûts et bénéfices de l'apprentissage, qui sont très diversement connus et/ou perçus
- D'autre part, les problématiques de comportement de l'apprenti sont évoquées également par les « convaincus de l'apprentissage », mais ceux-ci n'en font pas un obstacle rédhibitoire et s'efforcent de travailler ces aspects, considérant qu'ils font partie intégrante du processus d'apprentissage. Des bonnes pratiques peuvent donc être valorisées.

**Les motifs de non-recours à l'apprentissage :
distinctions entre établissements ayant employé ou non un apprenti par le passé
(plusieurs réponses possibles)**

MotifsNonRecoursApprentissage / PresenceApprentis

	Oui, mon entreprise emploie actuellement des apprentis		Oui, mon entreprise a employé des apprentis sur ces cinq dernières années, mais n'a plus d'apprenti aujourd'hui		Non, mon entreprise n'a pas employé d'apprenti sur ces cinq dernières années		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Problème d'immaturation ou de comportement inadapté	0		19	9,9%	20	4,6%	39	6,2%
Méconnaissance des dispositifs d'apprentissage	0		4	2,1%	29	6,7%	33	5,3%
N'y pense pas lors de nouvelles embauches	0		5	2,6%	27	6,2%	32	5,1%
Besoins de professionnels directement opérationnels	0		43	22,4%	105	24,1%	148	23,6%
Contraintes légales de qualification à l'embauche	0		23	12,0%	47	10,8%	70	11,2%
Défiance (cadre ou salariés) vis-à-vis de l'apprentissage	0		6	3,1%	7	1,6%	13	2,1%
Offre de CFA inadaptée (géographie, organisation de l'alternance...)	0		16	8,3%	33	7,6%	49	7,8%
Enseignement théorique peu adapté aux pratiques métiers	0		9	4,7%	12	2,8%	21	3,3%
Manque de temps pour accompagner les apprentis	0		21	10,9%	68	15,6%	89	14,2%
Incertitudes économiques	0		10	5,2%	21	4,8%	31	4,9%
Coût de l'apprentissage trop élevé	0		23	12,0%	38	8,7%	61	9,7%
Autre	0		13	6,8%	28	6,4%	41	6,5%
Total	0	100,0%	192	100,0%	435	100,0%	627	

p = 0,03 ; Khi2 = 21,67 ; ddl = 11 (S)

La relation est significative.
Les éléments sur (sous) représentés sont coloriés.

1.5. Le recrutement des apprentis

➤ Les difficultés de recrutement concernent également l'apprentissage

Environ 1/5 (22%) des répondants juge le recrutement des apprentis difficile. Cette proportion atteint 33% au sein des établissements du médico-social. Elle atteint également 54% parmi les établissements qui ont « renoncé » à l'apprentissage (ont employé des apprentis depuis cinq ans, mais n'en ont plus actuellement).

43% des répondants jugent que le recrutement des apprentis n'est pas plus facile que le recrutement de salariés diplômés.

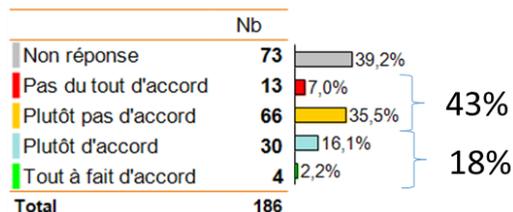
L'écart observé entre les établissements de la filière santé et celle du médico-social est assez bien expliqué par les enseignements issus des entretiens qualitatifs, dans lesquels sont relevés des freins liés aux publics accueillis : beaucoup d'EHPAD recrutent des apprentis sur les formations de niveau V, où les candidats apparaissent plus jeunes et ont souvent connu des parcours scolaires plus difficiles. Leurs choix d'orientation apparaissent moins sûrs et ils sont parfois confrontés à des fragilités économiques et sociales. Ces contraintes paraissent moins fortes dans les établissements de santé, dans lesquels les apprentis présentent des profils plus âgés et plus « favorisés » (infirmiers, etc.).



Perception des difficultés de recrutement d'apprentis par les établissements

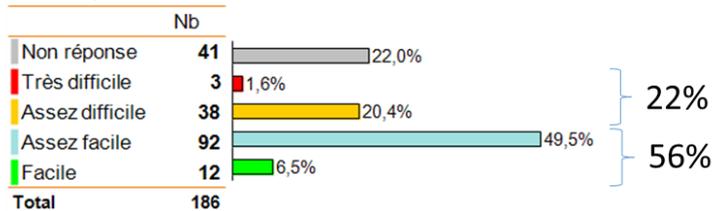
Champ : répondants des établissements employant au moins un apprenti au moment de l'enquête ou en ayant employé dans les cinq ans précédant l'enquête

Pour votre entreprise, est-il plus facile de recruter des apprentis que des personnes déjà diplômées ou expérimentées ?



Globalement, le recrutement d'apprentis au sein de votre établissement s'avère...

Taux de réponse : 78,0%



Les services publics d'intermédiation sont très peu impliqués

Le recrutement des apprentis se fait principalement de deux façons différentes :

- Soit par l'intermédiaire du CFA (certains CFA, notamment ceux rattachés à la branche, jouent un rôle d'identification des besoins et d'intermédiation active)
- Soit par candidature spontanée.

Ces deux circuits de recrutement sont les plus évoqués à la fois par les établissements et par les apprentis (NB : les résultats complets de l'enquête apprentis sont présentés dans le chapitre suivant).

Les services publics d'orientation et d'intermédiation (missions locales, Pole Emploi...) sont très peu impliqués. Certains établissements mentionnent y recourir, mais aucun apprenti, parmi les répondants, n'a indiqué s'être appuyé sur ces structures pour trouver un contrat d'apprentissage.

Les canaux de recrutement des apprentis utilisés par les employeurs et par les apprentis

Par quels canaux avez-vous recruté des apprentis ?

Taux de réponse : 94,6%

	Nb
Non réponse	10
CFA	122
Candidatures spontanées	104
Pole Emploi	24
Site internet de l'entreprise ou du groupe	22
Autre	21
Missions Locales	17
Sites web spécialisés	11
Total	186

Parmi les réponses « autres », sont principalement cités les réseaux de « cooptation » (« fils / fille de salarié, connaissances, réseaux internes »)

Note de lecture : sur 186 répondants, 122 ont recruté des apprentis via un CFA (plusieurs réponses possibles).

Les aides à l'embauche, éléments facilitateurs mais pas déclencheurs

Les coûts de l'apprentissage sont identifiés comme l'une des motivations principales à l'engagement des établissements embauchant des apprentis (cf. partie 1 de ce chapitre). La question spécifique

Enquête apprentis

Par quels canaux avez-vous pu être mis en contact avec votre employeur ?

	Nb
CFA	32
Candidature spontanée	28
Autre	16
Site internet de l'entreprise ou du groupe	4
Site web spécialisé	0
Pole Emploi	0
Mission Locale	0
Total	80

Réponses « autres » : principalement les IFSI et les stages

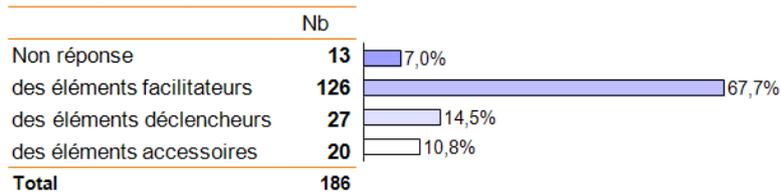
sur l'impact des aides à l'embauche permet de préciser que si celles-ci sont majoritairement appréciées comme **élément facilitateur (pour 2/3 des répondants)**, celles-ci ne constituent que marginalement un élément déclencheur de l'embauche. Le recours à l'apprentissage répond, le plus souvent, à une stratégie globale dont les aspects financiers ne sont qu'une composante.

Impact des aides à l'embauche sur le recrutement des apprentis

Champ : répondants des établissements employant au moins un apprenti au moment de l'enquête

Pour favoriser l'embauche d'apprentis, les aides à l'embauche et les exonérations de charges sont pour vous :

Taux de réponse : **93,0%**



Finalement, à propos des coûts, l'enseignement marquant des enquêtes est que ceux-ci sont à la fois perçus comme un facteur facilitant pour les établissements employant des apprentis, et comme un frein par ceux qui n'en emploient pas (ceux-ci jugeant le coût élevé, notamment au regard des heures passées par l'apprenti dans l'établissement). Il y a donc un fort **intérêt à apporter aux établissements de la branche des informations précises sur les coûts et bénéfices réels ou induits de l'apprentissage**, comme le font déjà certains CFA, afin que ceux-ci puissent être appréciés de façon plus objective par les employeurs éloignés du dispositif.



1.6. Les embauches à l'issue d'un contrat d'apprentissage

⇒ L'embauche définitive des apprentis : des pratiques très hétérogènes et des contraintes externes à l'établissement

Comme mentionné précédemment, le recours à l'apprentissage est notamment motivé, pour une partie des établissements, par la nécessité de lutter contre les difficultés de recrutement et de fidéliser les apprentis.

Pour autant, les pratiques d'embauche des apprentis à l'issue des contrats sont très hétérogènes. 13% des répondants affirment que leur établissement embauche toujours ou quasi-systématiquement ses apprentis à l'issue du contrat, et 30% dans la plupart des cas. Une autre partie, et dans les mêmes proportions, n'embauche jamais ou dans une minorité de cas seulement ses apprentis.

Trois principaux motifs expliquent la non-embauche d'apprentis (plusieurs motifs peuvent être retenus par les répondants), relevant soit des contraintes de l'établissement soit de l'apprenti :

- Tout d'abord, la non-pérennisation du poste (situation évoquée par 62% des répondants concernés)
- Puis l'échec de l'apprenti au diplôme et/ou un comportement inadapté (44% et 42%).

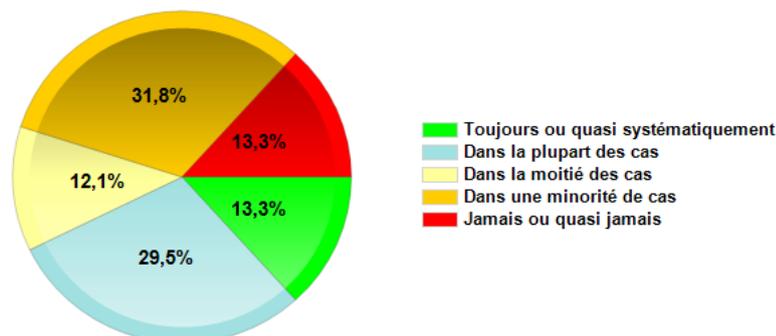
D'autres motifs sont évoqués, de façon moins prononcée mais non négligeable : notamment l'attractivité d'autres établissements ou d'autres territoires ainsi que les choix de vie de l'apprenti. Ces motifs de non-embauche résultent de décisions de l'apprenti sur lesquels l'établissement n'a pas de prise. Dans les entretiens, les employeurs confrontés à ces situations ont des perceptions variées : certains considèrent comme naturel que l'apprenti fasse ses propres choix de carrière et de vie après obtention de son diplôme ; d'autres y voient une situation d'échec, car l'apprentissage constitue un investissement qui perd son utilité lorsque l'apprenti choisit de ne pas rester dans l'établissement.

Les pratiques des établissements en matière d'embauche d'apprentis à l'issue de leur contrat

Champ : répondants des établissements employant au moins un apprenti au moment de l'enquête ou en ayant employé dans les cinq ans précédant l'enquête

La fin de l'apprentissage se conclut par une proposition d'embauche définitive au sein de votre entreprise...

Taux de réponse : 93,0%

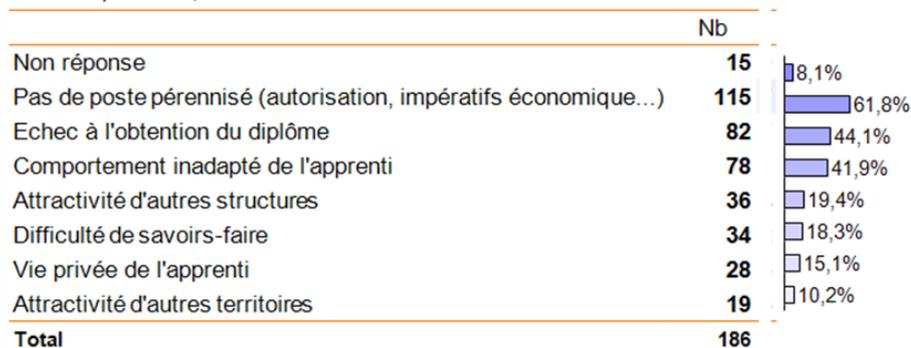


Les motifs de non-embauche des apprentis à l'issue de leur contrat

Champ : répondants des établissements employant au moins un apprenti au moment de l'enquête ou en ayant employé dans les cinq ans précédant l'enquête

Quels sont les motifs de non embauche consécutivement à un apprentissage au sein de votre entreprise ?

Taux de réponse : 91,9%



Plusieurs réponses possibles

1.7. Perspectives d'embauches d'apprentis dans les 2 ans à venir

➔ Les établissements impliqués prévoient massivement de renouveler leur engagement

45% des répondants ne prévoient pas de recrutement d'apprenti(s) dans leur(s) établissement(s) dans les deux années à venir et 18% n'ont pas renseigné la question.

Au final, **36% des répondants anticipent le recrutement d'au moins un apprenti.**

- Dans la moitié des cas, un seul recrutement est envisagé.
- **Le nombre total de recrutements d'apprentis prévus atteint 559 pour les 2 ans à venir (soit une moyenne de 280/an).**

L'extrapolation quantitative de ces résultats à l'ensemble de la branche semble délicate compte tenu de la méthodologie déployée. En revanche, l'enquête montre clairement une certaine continuité des pratiques : les embauches envisagées correspondent environ à un renouvellement des contrats existants, pour l'essentiel.

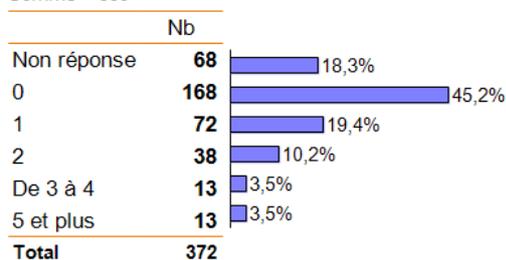
Ainsi, parmi les représentants d'établissements employant déjà des apprentis, 88% prévoient de recruter au moins un apprenti dans les deux ans à venir.

A l'inverse, parmi les établissements n'ayant eu aucun apprenti depuis 5 ans, 15% seulement envisagent d'embaucher des apprentis. Même s'ils sont en faible nombre, ces « nouveaux entrants » constituent un vivier potentiel de développement du dispositif.

Les prévisions d'embauche d'apprentis par les établissements

Combien d'apprentis envisagez-vous de recruter sur les 2 prochaines années ?

Taux de réponse : **81,7%**
Moyenne = **1,84** Médiane = **0,00**
Min = **0** Max = **250**
Somme = **559**



Note de lecture : sur 372 répondants, 13 envisagent de recruter 5 apprentis ou plus dans les deux années à venir

Prévisions de recrutement d'apprentis à 2 ans

	Emploie actuellement des apprentis	N'emploie pas d'apprenti actuellement, mais en a eu depuis 5 ans	Non, aucun apprenti depuis 5 ans
Aucun	12%	48%	85%
1 à 2	63%	50%	14%
3 à 9	20%	2%	1%
10 à 19	2%	0%	0%
20 à 49	2%	0%	0%
50 et plus	1%	0%	0%
TOTAL	100%	100%	100%

1.8. Le rôle et la perception des IRP sur l'apprentissage

Préambule méthodologique

En complément à l'enquête auprès des établissements, une enquête en ligne a été adressée aux instances représentatives des personnels (IRP). 56 réponses ont été obtenues (17 médico-social / 10 sanitaire / 29 indéterminés). Une difficulté à mobiliser les IRP a été ressentie pour les entretiens qualitatifs : une seule demande d'entretien a abouti. De façon générale, il semble que la mise en place de l'apprentissage associe assez peu les IRP, et qu'elle n'est pas un sujet majeur de discussion avec les employeurs.

Les résultats à suivre doivent être considérés avec prudence, compte tenu des faibles effectifs et du biais induit par l'enquête : les IRP répondants sont en majorité issus d'établissements embauchant des apprentis (environ les ¾ des répondants).

➤ Un intérêt fort pour l'apprentissage, mais des difficultés identifiées dans les établissements

Les IRP répondants portent un regard globalement favorable à l'apprentissage. Le caractère opérationnel de cette voie de formation et l'immersion professionnelle qu'elle permet sont en particulier très reconnus. Ainsi, deux atouts parmi ceux identifiés dans notre questionnaire convainquent au moins les 2/3 des répondants :

- « L'apprentissage permet de découvrir les réalités de la profession »
- « C'est une transition intéressante entre le milieu scolaire et le milieu professionnel ».

Les IRP répondants sont également une majorité à estimer que l'apprentissage facilite l'accès à l'emploi d'une part et permet de donner une chance de qualification à des personnes non diplômées d'autre part.

De plus, les IRP confirment qu'il n'y a pas de réticence spécifique, de la part des équipes, à accueillir des apprentis sur les métiers réglementés.

Perception des atouts de l'apprentissage par les IRP

Parmi les dispositifs de formation, quels sont les atouts du dispositif d'apprentissage selon vous pour votre entreprise ?

Taux de réponse : 55,4%

	% obs.	Imp.
Cela permet de découvrir les réalités de la profession	71,0%	3,97
C'est une transition intéressante entre le milieu scolaire et le milieu professionnel	67,7%	3,19
L'accès à l'emploi est facilité	58,1%	3,61
Cela permet d'embaucher des personnes non diplômées et de les qualifier	58,1%	3,00
La formation est rémunérée	51,6%	2,55
On peut travailler tout de suite en entreprise	48,4%	2,58
Autre	16,1%	0,61

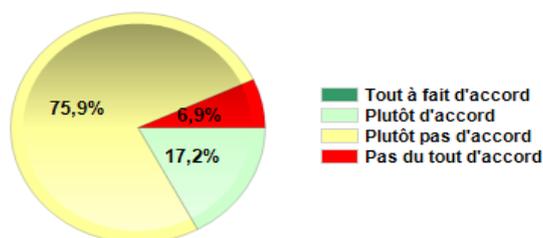
Total > 100 en raison des réponses multiples

Première réponse de rang 1 : l'accès à l'emploi est facilité (38%)

Première réponse de rang 2 : cela permet de découvrir les réalités de la profession (37%)

Première réponse de rang 3 : c'est une transition intéressante entre le milieu scolaire et le milieu professionnel

Sur les métiers réglementés, l'apprentissage rencontre des réticences spécifiques de la part des salariés...

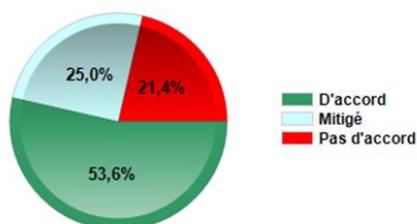


Malgré cette adhésion « de principe » à l'apprentissage, les IRP expriment des avis assez nuancés sur le dispositif au sein de leur établissement :

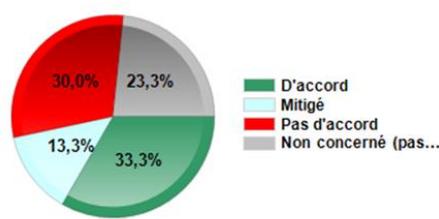
- Ils sont très partagés sur l'efficacité de l'apprentissage dans leur établissement (33% sont d'accord pour le dire efficace, 30% pas d'accord)
- La moitié considère que l'apprentissage a sa juste place au sein de son établissement (un quart est « mitigé », les autres estiment que l'apprentissage n'a pas sa juste place).

Perception de la place et de l'efficacité de l'apprentissage par les IRP

Trouvez-vous que l'apprentissage a sa juste place au sein de mon entreprise...



L'apprentissage est un dispositif efficace au sein de mon entreprise...



Note de lecture : Graphiques représentant les résultats synthétiques obtenus sur une échelle de réponse de 1 à 10 : 0 à 3 = pas d'accord / 4 à 6 = mitigé / 7 à 10 = d'accord

En lien avec ces réserves sur l'efficacité de l'apprentissage, **deux freins internes aux établissements sont majoritairement identifiés par les IRP** : les difficultés d'organisation interne (2/3 des répondants) et les difficultés d'encadrement du travail de l'apprenti (la moitié environ).

Perception des freins à l'apprentissage par les IRP

Quels sont les freins qu'il conviendrait de lever pour que l'apprentissage, en regard des réalités des entreprises, soit un dispositif de formation pleinement actionné ?

	% obs.	Imp.
Difficultés d'organisation interne	65,5%	4,48
Difficulté d'encadrement du travail des apprentis	51,7%	3,52
Difficulté d'exercer le suivi de la formation (dont tutorat) au sein des entreprises	37,9%	2,34
Communication insuffisante (les employeurs connaissent mais n'y pensent pas)	37,9%	2,69
Culture d'entreprise ou usages éloignés des pratiques de recours à l'apprentissage	34,5%	2,10
Connaissance insuffisante par les employeurs	27,6%	1,83
Articulation difficile avec les CFA	24,1%	1,38

Note de lecture : 65,5% des IRP répondants estiment que les difficultés d'organisation interne sont un frein pour que l'apprentissage soit un dispositif de formation pleinement actionné

Total > 100 en raison des réponses multiples

Première réponse de rang 1 : difficultés d'organisation interne (35%)

Première réponse de rang 2 : difficultés d'encadrement du travail des apprentis (26%)

Première réponse de rang 3 : culture d'entreprise ou usages éloignés des pratiques de recours à l'apprentissage (23%)

➤ Une demande forte de mieux former les maîtres d'apprentissage et concrétiser les embauches d'apprentis à l'issue de leur formation

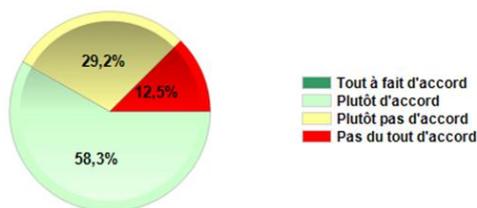
Un peu plus de la moitié des IRP répondants seulement confirme que « l'apprentissage est un sujet abordé lors des négociations sur la formation des salariés de l'entreprise » (58% plutôt d'accord avec cette proposition) et que « l'apprentissage est un sujet abordé lors de l'étude des emplois de l'entreprise » (52% tout à fait ou plutôt d'accord).

Les IRP apparaissent par ailleurs **largement mobilisés pour défendre l'embauche en CDI des apprentis** ayant validé leur cursus de formation (64% estiment que c'est un sujet de mobilisation pour eux, 20% expriment l'idée inverse - les autres répondants indiquent que le passage en CDI est systématisé et qu'il n'est donc pas un sujet de mobilisation).

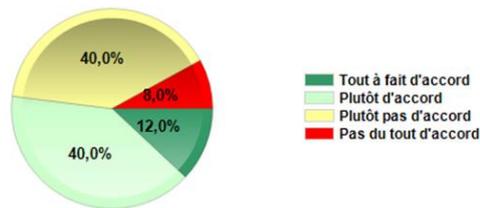
Enfin, la grande majorité des IRP répondants estime **que la formation des maîtres d'apprentissage nécessiterait un fléchage particulier dans le plan de formation** (28% tout à fait d'accord et 60% plutôt d'accord). Une incitation plus forte à financer la formation des maîtres d'apprentissage par la branche rencontrerait donc un écho favorable au sein des IRP.

L'apprentissage et la négociation sur la formation dans les entreprises

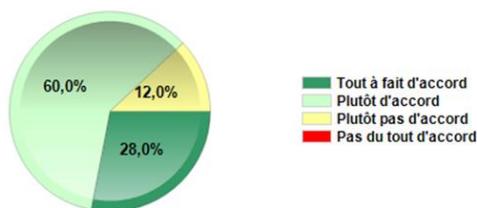
L'apprentissage est un sujet abordé lors des négociations sur la formation des salariés de l'entreprise



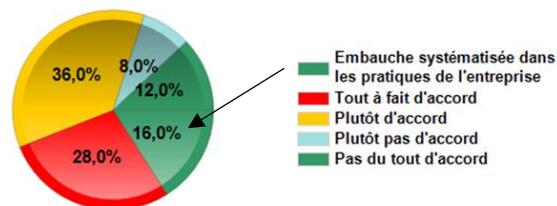
L'apprentissage est un sujet abordé lors de l'étude des emplois de l'entreprise (recrutement, pyramide des âges...)



La formation des tuteurs d'apprenti(s) nécessite un fléchage particulier dans le plan de formation



Le passage en CDI des apprentis ayant validé leur cursus de formation est un sujet de mobilisation dans la défense des intérêts des salariés



L'analyse des réponses aux questions ouvertes proposées dans le questionnaire permet de relever cinq préoccupations relevées par les IRP :

- ✓ **Le respect de la position de l'apprenti** (« ne pas oublier qu'il est avant tout en formation ») : il ne doit pas se substituer aux salariés en poste (« un apprenti représente au début une charge de travail, ensuite le risque est qu'il soit utilisé comme un employé normal prenant la place de certains remplaçants »), ni être cantonné à des tâches subalternes
- ✓ **La formation des maîtres d'apprentissage** (qui n'est pas nécessairement un enjeu partagé par les maîtres d'apprentissage eux-mêmes)
- ✓ **L'impact de la présence de l'apprenti sur l'organisation du travail**, et la nécessité de dégager du temps pour son encadrement
- ✓ L'appel à la « **vigilance** » sur le **recours aux apprentis infirmier(s) en remplacement d'aides soignant(e)s**, qui peut être perçu comme une « concurrence déloyale » faite aux aides-soignants diplômés intervenant en CDD ou en intérim.
- ✓ La nécessité de valoriser financièrement des maîtres d'apprentissage (point soulevé plus rarement que les précédents).

1.9. Typologie des établissements face à l'apprentissage

⇒ 4 types d'établissements identifiés

À l'issue de l'analyse des réponses aux entretiens qualitatifs menés dans les établissements, 4 **grands types d'établissements** peuvent être distingués (cf. tableau ci-après) :

- Type 1 (« **les éloignés** ») : entreprises n'ayant pas eu de recours à l'apprentissage ou ayant renoncé à recourir à des apprentis suite à une expérience négative.
- Type 2 (« **les opportunistes** ») : entreprises recourant à l'apprentissage mues par les avantages financiers et/ou la levée de difficultés de recrutement.
- Type 3 (« **les volontaires** ») : entreprises recourant à l'apprentissage mues par une forte croyance dans le dispositif d'apprentissage, ce en s'appuyant sur une réelle intention RH (hors difficultés de recrutement).
- Type 4 (« **les culturés** ») : entreprises où l'apprentissage fait pleinement partie de la culture d'entreprise.

Précaution de lecture : les modèles proposés peuvent être poreux entre eux, car résolument simplificateurs. Ils sont destinés à être les supports d'une cartographie dont la lecture aidera la prise de décisions au niveau du plan d'action.

<p>Type 1 : « Les éloignés »</p> <p>Entreprises n'ayant pas eu de recours à l'apprentissage ou ayant renoncé à recourir à des apprentis suite à une expérience négative.</p>	<p>L'apprentissage est considéré comme une solution méconnue ou jugée inadéquate par l'employeur.</p> <p>Les personnels méconnaissent l'apprentissage et se défient du dispositif (discours sur les freins sans mentionner d'éventuels aspects positifs).</p> <p>Les demandes d'apprentissage reçoivent une réponse systématiquement négative.</p> <p>Forte sensibilité au coût de l'apprentissage (jugé trop élevé au regard du temps de présence de l'apprenti).</p>
<p>Type 2 : « Les opportunistes »</p> <p>Entreprises recourant à l'apprentissage mues par les avantages financiers et/ou la levée de difficultés de recrutement.</p>	<p>L'apprentissage est impulsé par l'employeur (directeur d'établissement ou groupe) plutôt de manière unilatérale (sans nécessairement s'appuyer sur l'avis bienveillant des équipes). Le recours à l'apprentissage se fait essentiellement sur le cœur de métier.</p> <p>Les personnels ne sont pas initialement favorables à la présence d'apprentis et soulignent la charge supplémentaire que leur encadrement représente.</p> <p>L'apprenti est sur une logique de parcours et le sentiment d'appartenance à l'entreprise est tenu.</p> <p>Les relations avec les CFA sont faibles, les entreprises sont tournées vers leurs objectifs et méconnaissent l'univers des CFA.</p>
<p>Type 3 : « Les volontaires »</p> <p>Entreprises recourant à l'apprentissage mues par une forte croyance dans le dispositif d'apprentissage, ce en s'appuyant sur une réelle intention RH (hors difficultés de recrutement).</p>	<p>L'apprentissage est impulsé par l'employeur, sous-tendue par une réelle attention RH. Le recours à l'apprentissage se fait essentiellement sur le cœur de métier. Cette démarche est récente (2 générations d'apprentis au maximum).</p> <p>Les personnels commencent à valoriser les parcours positifs des apprentis, mais les contraintes liées à l'apprentissage sont souvent exprimées. Certains salariés s'investissent affectivement dans la relation à l'apprenti (ex. : fierté de la réussite aux examens). L'intégration est facilitée par les équipes.</p> <p>L'apprenti est sur une logique d'apprentissage prenant en compte les spécificités de l'entreprise et de son organisation.</p> <p>Les relations avec les CFA sont diverses, les entreprises aspirent à des liens plus forts avec les CFA.</p>
<p>Type 4 : « Les culturés »</p> <p>Entreprises où l'apprentissage fait pleinement partie de la culture d'entreprise.</p>	<p>L'accueil d'apprentis s'impose en dehors de toute réflexion. Les pratiques sont intériorisées (comme allant de soi) et le recours à l'apprentissage se fait non seulement sur le cœur de métier, mais aussi sur les métiers supports. La Direction n'est plus motrice sur ce sujet, mais facilitante.</p> <p>Les personnels apprécient d'avoir des apprentis, et les équipes ne conçoivent pas le travail sans apprenti. La transmission du métier fait partie de l'identité de métier exprimée. Les échecs au cours de parcours d'apprentis sont admis et ne menacent pas la croyance à la vertu de l'apprentissage.</p> <p>L'apprenti est sur une logique d'apprentissage où il est en situation d'intégrer les collectifs de travail.</p> <p>Certaines relations avec des CFA sont étroites, et, quand les liens sont plus distendus, les entreprises déplorent fortement cette faiblesse de liens.</p>



Le positionnement de l'établissement au sein de cette typologie se traduit par des perceptions différentes au sein de la direction et des personnels, et conduit à des pratiques distinctes en termes d'organisations et de relation avec les CFA.

	Type 1 « Les éloignés »	Type 2 «Les opportunistes »	Type 3 « Les volontaires»	Type 4 « Les culturés »
Direction	Méconnaissance ou rejet de l'apprentissage suite à une expérience négative. Freins liés au coût perçu de l'apprentissage (et/ou aux bénéficiaires mal identifiés)	Apprentissage impulsé par la direction ou par le groupe (motifs : économique ou problème de recrutement)	L'apprentissage fait partie du projet d'entreprise et relève d'une stratégie RH	Position facilitante qui accompagne l'ensemble des acteurs
Les personnels	Défiance vis-à-vis de l'apprentissage	Peu favorables initialement à l'apprentissage.	Les personnels commencent à valoriser les parcours positifs des apprentis, mais les contraintes liées à l'apprentissage sont souvent exprimées	L'accueil d'apprentis fait partie de l'identité de métier
Organisation	Absence d'apprentis	Présence d'apprentis essentiellement sur le cœur de métier	L'organisation vise l'apprentissage du métier et s'organise dans une logique d'acquisition de compétences	L'apprenti est intégré pleinement aux collectifs de travail
La relation avec les CFA	Inexistante	Minimaliste	Variable. Les entreprises souhaitent des relations plus constructives avec les CFA	Aspiration des entreprises à des liens très étroits afin de verrouiller l'accompagnement
Les vécus des apprentis	Refus des candidatures	Logique de parcours externe ou de bassin d'emploi	Selon les profils. Découverte des réalités de métier et du monde de l'entreprise	Immersion dans les réalités de travail : vécus selon les profils.
Principaux leviers	Sensibilisation	Valorisation des atouts économiques, fidélisation réussie d'apprenti(s)	Importance de la sélection des candidatures afin d'éviter les échecs	Conforter les identités de métier où l'apprentissage est une composante « identitaire »

Cette typologie peut être précisée et quantifiée à partir des résultats de l'enquête en ligne auprès des établissements, en considérant successivement le cas des entreprises ayant un (des) apprentis(s) au moment de l'enquête et celui des entreprises n'ayant pas eu d'apprentis au cours des cinq dernières années.



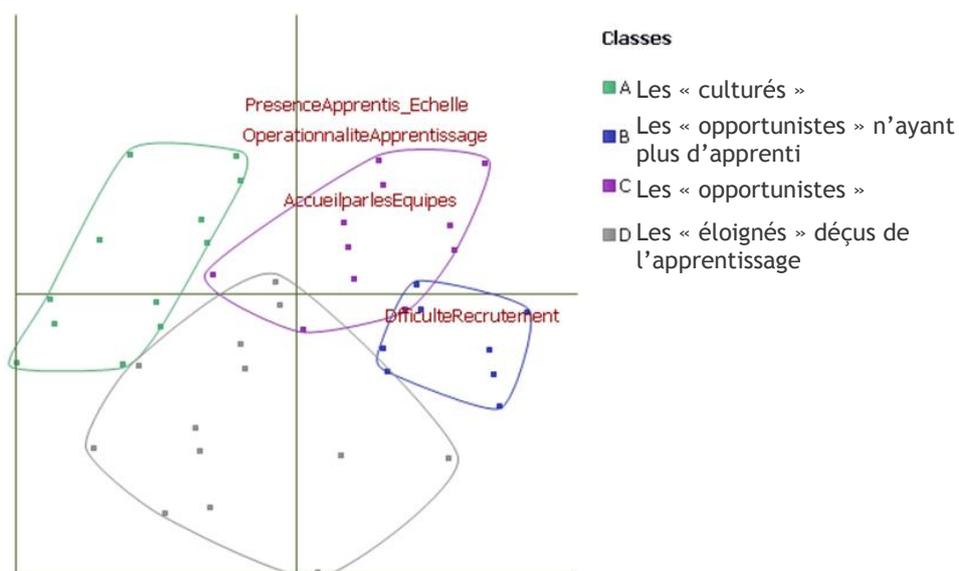
1. Approche des typologies pour les entreprises ayant un (des) apprenti(s) au moment de l'enquête ou en ayant eu sur les 5 dernières années

Méthodologie

La typologie précédente a été effectuée à partir des entretiens qualitatifs. Ses éclairages ont ensuite permis d'exploiter l'enquête en ligne (quantitative) afin de déterminer les poids respectifs en matière de typologie. Les modèles statistiques n'ont pas permis d'isoler les "volontaires" et ont permis de faire émerger deux classes autres, dont l'une sur les entreprises n'ayant plus/pas d'apprenti.

Cette deuxième classification apporte des éclairages complémentaires.

Recherche sur l'ensemble des répondants ayant ou ayant eu un apprenti, avec comme critères discriminants : présence d'apprentis, difficulté de recrutement, accueil par les équipes, et opérationnalité restituée de l'apprentissage.



- **31% des répondants ayant fait l'expérience de l'apprentissage relèvent du modèle « les culturés »** : c'est la classe A avec une notation supérieure (8,11 contre 7,58 en moyenne) quant à l'accueil des équipes. Notons que ces répondants ne surreprésentent pas l'opérationnalité de l'apprentissage avec une évaluation assez moyenne (6,54 contre 6,65 pour l'ensemble des répondants) ; contrairement aux autres répondants, ils n'expriment pas de difficultés de recrutement. Le segment des « culturés » (classe A) est un noyau solide où les bonnes pratiques sont à mettre en exergue.
- **18% des répondants ayant fait l'expérience de l'apprentissage, mais n'en ayant plus aujourd'hui (« les opportunistes n'ayant plus d'apprenti ») devraient assez facilement réactiver le recours à l'apprentissage chez eux** : c'est la classe B qui restitue des difficultés de recrutement (notation 7,77 contre 5,27 en moyenne), un accueil positif des équipes (notation 7,35 contre 7,58 en moyenne), et une évaluation positive quant au dispositif d'apprentissage (notation 7,29 contre 6,65 en moyenne). Il est important de les solliciter en présentant des candidats et en mobilisant une relation de qualité avec les CFA. La classe B représente 9,3% de l'ensemble de l'échantillon collecté.
- **32% des répondants ayant au moins un apprenti aujourd'hui (modèle « les opportunistes ») semblent assez fortement ancrés dans le recours à l'apprentissage chez eux** : c'est la classe C qui restitue des difficultés de recrutement (notation 7,41 contre 5,27 en moyenne), un accueil assez favorable des équipes (notation 7,64 contre 7,58 en

moyenne), et l'évaluation la plus positive quant au dispositif d'apprentissage (notation 7,63 contre 6,65 en moyenne). Il est important de conforter cette classe dans leurs pratiques. Enfin, l'approche qualitative a restitué que ce type d'entreprise n'envisageait pas forcément le recours à l'apprentissage sur les postes où les tensions du marché de travail sont moins présentes, d'où l'intérêt de communications dédiées pour un recours généralisé à l'ensemble des métiers. La classe C représente 16,8% de l'ensemble de l'échantillon recueilli.

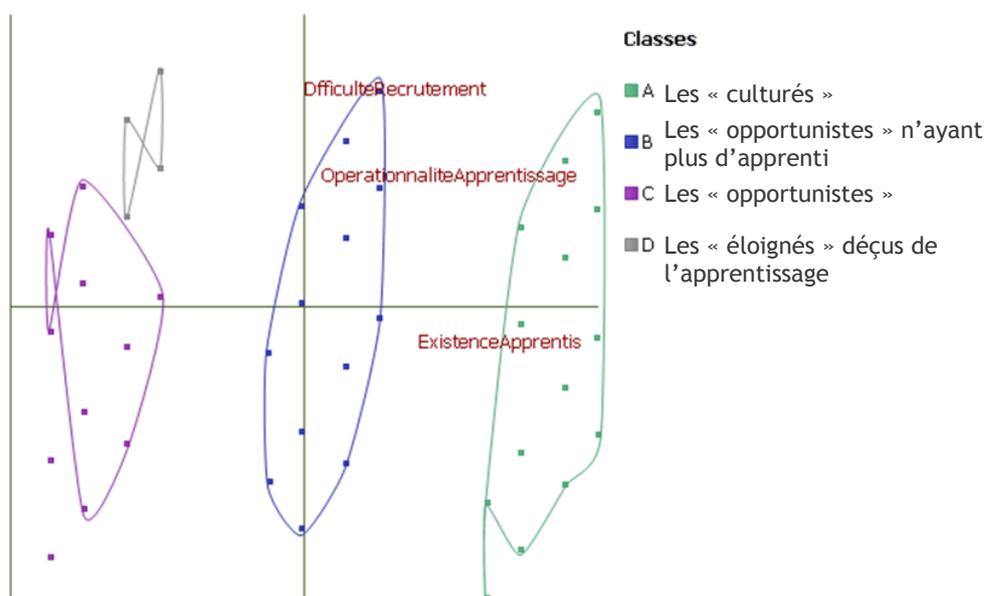
- 19,4% des répondants ayant fait l'expérience de l'apprentissage, mais n'en ayant plus aujourd'hui (relevant d'un modèle « les déçus ») devraient être réticents à réactiver le recours à l'apprentissage chez eux : c'est la classe D qui restitue peu de difficultés de recrutement (notation 3,94 contre 5,27 en moyenne), un accueil un peu mitigé des équipes (notation 6,85 contre 7,58 en moyenne), et une évaluation plutôt négative quant au dispositif d'apprentissage (notation 4,65 contre 6,65 en moyenne). Il est donc important de les convaincre du bien-fondé de l'apprentissage, sans s'appuyer sur les difficultés de recrutement. Des arguments / valorisations de bonnes pratiques illustrant l'apprentissage en tant que voie d'excellence pour acquérir le métier seraient sans doute davantage opérantes. La classe D représente 10,2% de l'ensemble de l'échantillon collecté.

Classe d'analyse	Lien avec la typologie	Présence d'apprentis	Difficultés de recrutement	Accueil par les équipes	Opérationnalité de l'apprentissage
A (54)	Les « culturés »	10,00	2,44	8,11	6,54
B (31)	Les « opportunistes » n'ayant plus d'apprenti	5,00	7,77	7,35	7,29
C (56)	Les « opportunistes »	10,00	7,41	7,64	7,63
D (34)	Les « éloignés » déçus de l'apprentissage	5,00	3,94	6,85	4,65
TOTAL (175)		8,14	5,27	7,58	6,65

2. Approche des typologies pour les entreprises n'ayant pas eu d'apprenti sur les 5 dernières années

Méthodologie

recherche sur l'ensemble des répondants, avec comme critères discriminants : présence d'apprentis, opérationnalité restituée de l'apprentissage, et difficultés de recrutement



Les 2/3 des établissements sans apprenti s'avèrent assez réfractaires à l'apprentissage (note 4,10 contre 6,05 en moyenne concernant l'opérationnalité de l'apprentissage) et les difficultés de recrutement ne font pas levier (note de 3,62 contre 5,25 en moyenne). Par contre, 1/3 d'entre eux exprime des nettes difficultés de recrutement (note de 8,05 contre 5,25 en moyenne) et restitue une appréciation plutôt positive sur l'apprentissage (note de 7,68 contre 6,05 en moyenne).

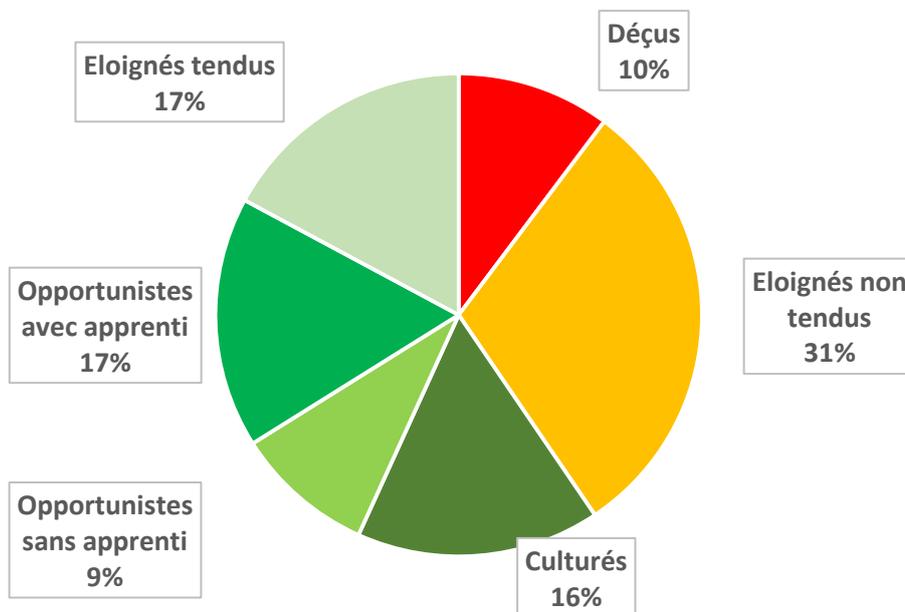
Nous avons donc éclaté les « éloignés » en 2 segments, dont l'un pourrait voir l'apprentissage plus facilement s'implanter : il représente 17,1% de l'échantillon (on pourrait le dénommer « les éloignés avec tension ») et la promotion de l'apprentissage via la levée des difficultés de recrutement doit être priorisée. 30,3% des entreprises participant à l'enquête et n'ayant pas eu d'apprenti sur les 5 dernières années, ne seront pas sensibles à l'aspect recrutement « les éloignés sans tension ».

Classe d'analyse	Lien avec la typologie	Présence d'apprentis	Difficultés de recrutement	Accueil par les équipes
A (110)	Les « culturés »	10,00	7,09	4,97
B (65)	Les « opportunistes » n'ayant plus d'apprentis »	5,00	5,91	5,77
C (101)	Les « éloignés » sans difficulté de recrutement	0	4,10	3,62
D (57)	Les « éloignés » avec difficultés de recrutement	0	7,68	8,05
TOTAL (333)		4,28	6,05	5,25

3. Synthèse

Au final, on peut distinguer six catégories d'établissement dans leur rapport à l'apprentissage, dont la répartition est la suivante :

Répartition des établissements face à l'apprentissage



Cette segmentation permet de pré-identifier différents niveaux d'action pouvant être envisagés comme facteur du développement de l'apprentissage (en préalable au plan d'action proposé en partie finale de ce rapport) :



Les éloignés avec tension (17,1%)	Nécessite une sollicitation par l'offre d'apprentissage
Les éloignés sans tension (30,3%)	Cible peu réceptive nécessitant une valorisation du dispositif d'apprentissage (renforcement du bien-fondé auprès notamment des décideurs)
Les culturés (16,2%)	Valorisation des bonnes pratiques (bénéfice induit : confortement des pratiques vertueuses)
Les opportunistes n'ayant plus d'apprenti (9,3%)	Nécessite une sollicitation par l'offre d'apprentissage
Les opportunistes avec apprenti(s) (16,8%)	Communications dédiées visant à généraliser l'apprentissage à l'ensemble des métiers
Les déçus (10,2%)	Communiquer sur le bien-fondé de l'apprentissage en tant que voie d'excellence en termes de formation

3. Les apprentis

Préambule méthodologique sur les enquêtes auprès des apprentis

Dans cette partie, les résultats présentés sont issus :

- De l'enquête en ligne auprès des établissements, pour ce qui concerne la répartition des apprentis par diplôme (3.1.)
- De l'enquête en ligne auprès des apprentis (3.2. et suivantes)
- Des entretiens qualitatifs conduits auprès d'apprentis et anciens apprentis des établissements ayant participé à l'enquête (1 à 3 apprentis interrogés dans chacun des 12 établissements ayant participé aux entretiens qualitatifs)

Précisions sur l'enquête en ligne :

- L'enquête en ligne a été adressée par l'intermédiaire des établissements (sollicités pour transmettre le lien vers l'enquête en ligne à leurs apprentis), ainsi que par l'intermédiaire de 3 CFA.
- 82 apprentis ont répondu à cette enquête.

La passation du questionnaire en ligne s'est déroulée du 26/07/2016 au 4/11/2016 inclus

3.1. Les diplômes préparés par les apprentis

➔ Des apprentis présents sur presque tous les métiers de la branche

Une quarantaine de formations différentes sont suivies par les apprentis employés dans les établissements répondants.

Deux formations aux diplômes d'État « cœur de métier » dominant, en termes d'effectifs : les aides-soignants (20% de l'échantillon) et les infirmiers (12%). D'autres diplômes préparant aux métiers du soin et de l'intervention médico-sociale se retrouvent dans les dix formations les plus représentées : le bac pro accompagnement soins et services à la personne et les DE psychomotricien et masseur kinésithérapeute.

Les métiers « support » sont dominés, en termes d'effectifs, par les apprentis préparant un CAP cuisine. Se retrouvent également parmi les formations les plus fréquentes celles relatives à l'entretien, hygiène des locaux (Bac pro maintenance et hygiène des locaux principalement).

Les métiers de la gestion et de l'administration sont représentés par différentes formations, du niveau III au niveau I, avec deux diplômes dominants : le Master professionnel « droit et gestion de la santé : gestion des établissements de santé » et le BTS « assistant de gestion PME PMI ».

Les enquêtes auprès des apprentis montrent que les modalités et les « vécus » de l'apprentissage sont assez distincts selon ces différents « blocs métiers » (cf. partie suivante).



Répartition des apprentis au sein des établissements répondants selon le diplôme préparé

	Somme	%
Aide Soignant	110	19,9%
Autres formations	76	13,7%
Infirmier	67	12,1%
CAP Cuisine	66	11,9%
Accompagnement Soins et serv. à la personne	53	9,6%
Master Pro Droit et gestion de la santé : Gestion des étab. de santé	34	6,1%
DE Psychomotricien	29	5,2%
Assistant de gestion de PME PMI	23	4,2%
BP Préparateur en pharmacie	20	3,6%
DE Masseur Kinésithérapeute	20	3,6%
Maintenance et hygiène des locaux	19	3,4%
Bac Pro Service en milieu rural	15	2,7%
Agent polyvalent de Restauration	9	1,6%
Management des Organisations spé. Assistant manager PMO	6	1,1%
DCG diplôme de comptabilité	6	1,1%
Total	553	100,0%

Précisions apportées pour « autres formations »

Titres siège (communication, RH...)	20
BTS ST3S	9
CAP Maintenance bâtiment	9
Bac pro Aménagements paysagers	9
Bac pro Cuisine	6
Secrétaire médicale	5
AMP	2
Gestion / maintenance informatique	1
Magasinier	1
Assistant éducatif et social	1
Assistante de direction	1
Bac pro Accueil relation clients usagers	1
BPJEPS	1
DEJEPS	1
BTS Electro-technique	1
Contrôle de gestion	1
Educateur spécialisé	1
Licence biomédicale	1
Licence pro Management des structures sanitaires et médico-sociales	1
Administration architecture réseaux	1
...	

3.2. Les motifs d'entrée en apprentissage

➔ La rémunération, premier motif initial de choix de l'apprentissage

Quatre motifs d'entrée en apprentissage sont retenus par la majorité des apprentis répondants :

- « La formation est rémunérée » (motif retenu par 93% des répondants)
- « Cela permet de découvrir les réalités de la profession (77%)
- « L'accès à l'emploi est facilité » (66%)
- « On peut travailler tout de suite en entreprise » (57%).

Les motifs d'entrée en apprentissage

Vous avez choisi d'entrer en apprentissage parce que ...

	Nb	Imp.	
la formation est rémunérée	76	4,55	92,7%
cela me permet de découvrir les réalités de la profession	63	3,84	76,8%
l'accès à l'emploi est facilité	54	3,17	65,9%
on peut travailler tout de suite en entreprise	47	2,21	57,3%
cela m'a permis de trouver un emploi proche de chez moi	29	1,20	35,4%
autre	12	0,45	14,6%

Si 'autre' précisez :

- c'est la seule solution qui m'a permis de rentrer à l'école d'aide soignantes
- Cela permet de bien s'intégrer à l'hôpital, aux équipes etc...
- L'école est payée par l'employeur
- Solution pour commencer une formation

Note de lecture : 76 apprentis répondants (soit 92,7% de l'effectif) ont choisi d'entrer en apprentissage car la formation est rémunérée

Total > 100 en raison des réponses multiples

Les réponses de rang 1 et 2 suivent la même hiérarchie (« la formation est rémunérée » en première position, « cela permet de découvrir les réalités de la profession » en seconde).

3.3. Opinions des apprentis sur leur cursus

➔ Des perceptions majoritairement positives de la part des apprentis

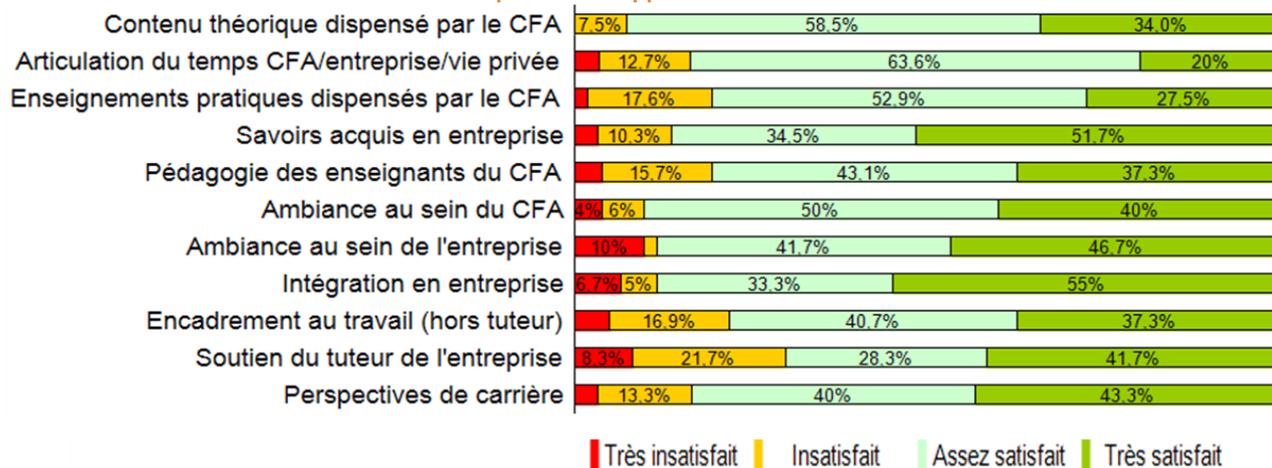
L'opinion des apprentis sur leur cursus est évaluée à partir de 11 items dans notre enquête. Il ressort, de façon générale, une appréciation très positive : les différentes propositions recueillent de 70% à 92% de satisfaction (cumul des réponses « très satisfait » et « assez satisfait »).

S'agissant du CFA, la satisfaction porte à la fois sur les contenus théoriques (à 92%), l'ambiance (90%), la pédagogie développée par les enseignants (80%) et la qualité des enseignements pratiques (80%) - la satisfaction sur ce dernier point est toutefois un peu plus relative -27% seulement se disent « très satisfaits ».

Chez l'employeur, les apprentis font part d'une satisfaction importante sur leur intégration dans l'établissement (88% de satisfaits, dont une majorité absolue de « très satisfaits ») et l'ambiance de travail (88% également). Les soutiens apportés par le maître d'apprentissage et par l'encadrement suscitent un avis un peu plus nuancé, même si les opinions positives restent dominantes : près d'un tiers des apprentis se dit insatisfait du soutien du maître d'apprentissage ; un quart est insatisfait de la qualité de l'encadrement. Les entretiens qualitatifs confirment, en lien avec les difficultés d'organisation également perçues par les IRP, que l'intégration des apprentis bouscule les organisations internes et que les temps réservés au suivi de l'apprenti sont difficiles à trouver dans les établissements, ce qui peut expliquer ces réserves.



Opinion des apprentis sur leur cursus



➤ L'expérience et la professionnalisation, premiers motifs de satisfaction des apprentis

Invités à expliciter leurs motifs de satisfaction à travers une question ouverte, les apprentis ont témoigné de différents « points positifs ».

Les verbatim recueillis laissent une large place aux bénéfices perçus de l'apprentissage en termes d'expérience professionnelle : la satisfaction s'exprime ici (cf. 3 premiers items ci-dessous) à propos de l'immersion dans le monde du travail et la confrontation aux « réalités de terrain », de l'acquisition d'une plus grande autonomie, une responsabilisation et une confiance en soi, de l'accumulation d'expérience et de pratiques professionnelles, etc. Dans le même esprit, beaucoup de citations se réfèrent au travail en équipe, l'intégration aux équipes, etc.

Tous ces motifs de satisfaction portent finalement sur le caractère très professionnalisant de l'apprentissage, et laissent finalement une place secondaire à deux motifs d'engagement initiaux dans le dispositif :

- La rémunération
- L'insertion professionnelle future.



Analyse / classification des verbatim recueillis sur les « points positifs concernant votre apprentissage »



54 réponses recueillies (certaines avec propositions multiples)

➔ Cinq types de difficultés rencontrés par les apprentis

De la même manière que précédemment, les répondants ont été sollicités pour exprimer de façon ouverte leur perception des « points négatifs » concernant leur apprentissage.

5 aspects déjà évoqués ressortent de façon récurrente dans leur propos :

- La question des rythmes de l'apprentissage et du cumul emploi / CFA, avec ce qu'elle entraîne en termes de complexité d'organisation et d'absence de « temps mort »
- Les difficultés de positionnement au sein de l'établissement, certains estimant ne pas vraiment être considérés comme des apprentis et avoir les mêmes charges de travail que les salariés en poste
- Les insuffisances du suivi par l'encadrement et/ou le maître d'apprentissage
- Une articulation complexe entre savoirs acquis en CFA et pratique, et dans certains cas, le manque d'interaction entre le CFA et l'employeur ou le maître d'apprentissage
- Le caractère finalement très « enfermant » de l'apprentissage, certains apprentis regrettant de ne pas assez varier leurs expériences et se trouvant finalement « trop spécialisés » (bien que certains cursus prévoient, pour les formations cœur de métier, une obligation de passage dans divers types d'établissements ou services).

Analyse / classification des verbatim recueillis sur les « points négatifs concernant votre apprentissage »

Rythme trop lourd, difficulté cumul emploi / CFA	11
Fatigue	3
Manque d'encadrement	4
Pas d'effort de l'employeur pour faciliter l'intégration	2
Encadrants / tuteurs pas assez compétents	2
Pas assez de stage hors établissement employeur	4
Cursus trop "enfermant" / trop spécialisé	3
Charge de travail dans l'entreprise	8
Pas de distinction entre personnel diplômé et apprenti, trop de responsabilités	6
Manque de reconnaissance du travail accompli	2
Manque de suivi par le CFA	1
Manque d'interaction CFA - employeur	1
Cours théoriques trop éloignés de la réalité du terrain	1
Part des cours en CFA trop importante	1
Aucun point négatif	7

« Fatigue, on court toujours de partout »

« Trop d'autonomie, et peu de conseils »

« Peu de stages hors de l'entreprise employeur »

« Pas le temps d'être apprenti mais plus salarié »

48 réponses recueillies (certaines avec propositions multiples) – dont 7 « aucun » point négatif

Synthèse sur la satisfaction des apprentis

En synthèse, la satisfaction des apprentis peut être mesurée selon deux dimensions :

- le niveau de satisfaction des apprentis pour chaque item d'appréciation proposée (1^{ère} colonne du tableau ci-après). Il est calculé sur 20, en utilisant l'échelle suivante : 0 (Très insatisfait), 5 (insatisfait), 15 (assez satisfait), 20 (très satisfait)
- l'importance de chacun des critères aux yeux des apprentis (2^{ème} colonne).

Tableau de synthèse sur la satisfaction des apprentis

	Niveau de satisfaction	Importance dans la satisfaction globale
Contenu théorique dispensé par le CFA	16,10	0,00
Articulation du temps CFA/entreprise/vie privée	14,33	-0,33
Enseignements pratiques dispensés par le CFA	14,58	0,56
Savoirs acquis en entreprise	15,83	0,94
Pédagogie des enseignants du CFA	15,00	0,00
Ambiance au sein du CFA	15,73	-0,33
Ambiance au sein de l'entreprise	15,63	-0,33
Intégration en entreprise	16,16	-0,44
Encadrement au travail (hors tuteur)	14,91	-0,58
Soutien du tuteur de l'entreprise	13,57	-0,33
Perspectives de carrière	15,36	0,94

Pour en faciliter l'interprétation, ces résultats peuvent être croisés dans un graphique à deux dimensions :

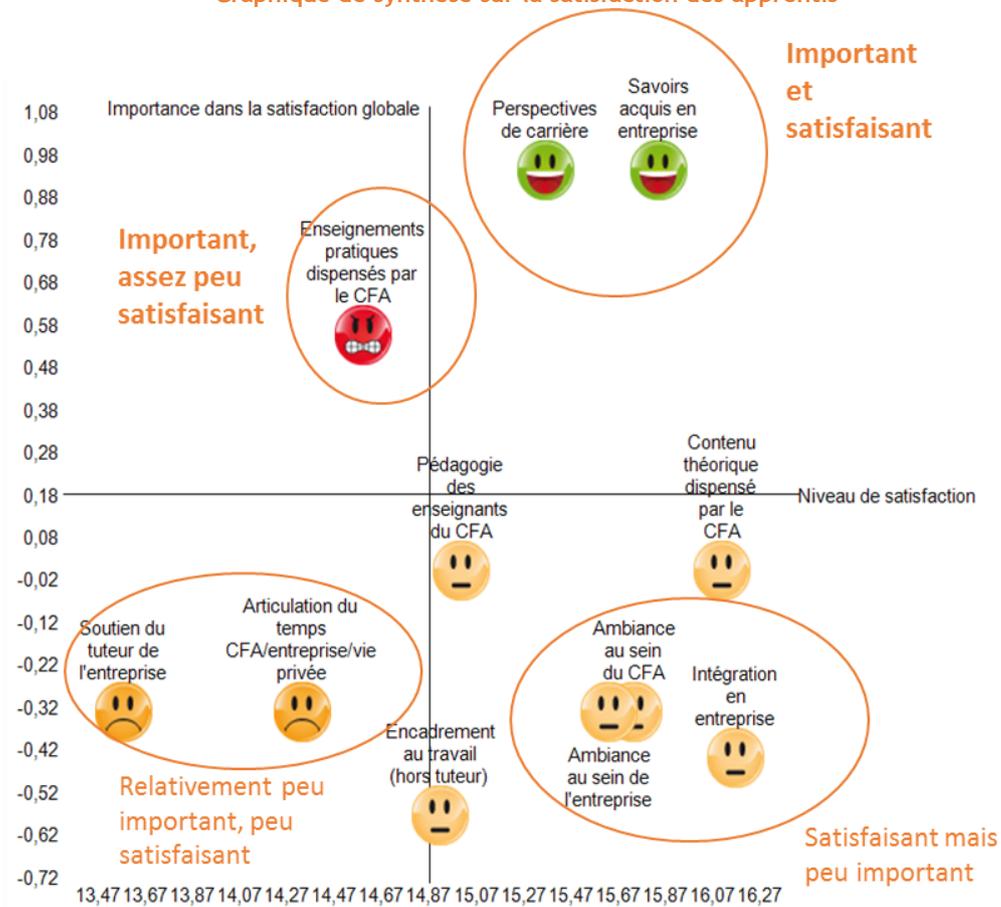
- L'axe des abscisses reflète le niveau de satisfaction des apprentis pour chaque item d'appréciation proposée. Sur la droite du graphique figurent les éléments les plus appréciés.
- L'axe des ordonnées reflète l'importance de chacun des critères aux yeux des apprentis. La partie haute du graphique comprend les composantes de l'apprentissage les plus importantes aux yeux des apprentis.

Ainsi, les « perspectives de carrière » et les « savoirs acquis en entreprise » apparaissent comme les deux composantes les plus importantes pour les apprentis. Sur ces deux critères, ils portent un niveau de satisfaction supérieur à la moyenne.



A l'inverse, le critère « enseignements pratiques dispensés par le CFA » apparaît également très important, celui-ci recueille une satisfaction inférieure à la moyenne (bien que se situant tout de même à un niveau relativement élevé).

Graphique de synthèse sur la satisfaction des apprentis



3.4. Typologie des apprentis

➤ Trois situations type d'apprentissage

Les enseignements tirés de l'enquête en ligne et des entretiens qualitatifs conduisent à distinguer trois grands types d'apprentis :

- Les apprentis aux métiers de la santé travaillant dans un établissement du secteur sanitaire
- Les apprentis aux métiers du médico-social
- Les apprentis sur les fonctions supports (administration, cuisine, entretien...).

Selon ces cas de figure, et en croisant les discours avec ceux des employeurs, on relève des organisations, des parcours et des perceptions relativement segmentés qui éclairent les réalités de l'apprentissage de façon plus précise, et permettront d'envisager des pistes d'action différenciées.



Apprenti en établissement du secteur sanitaire sur des métiers de santé (ex. : infirmier (ère), kinésithérapeute...)

Note : Lorsque l'établissement a l'habitude d'accueillir des stagiaires, la présence d'apprentis réduit de facto l'offre en interne des stages offerts.

Apprenti en médico-social sur le cœur de métier (ex. : Aide aux Soins)

Les apprentis exercent en doublon (obligation réglementaire).

Le maître d'apprentissage délègue l'encadrement, voire le suivi, aux professionnels qui sont au quotidien avec les apprentis (notamment dans les périodes où l'apprenti exerce dans un autre service que celui dont relève le maître d'apprentissage).

Se pose la question des spécificités de métier et de la diversité des apprentissages possibles. Cela peut être un réel atout sur un CV pour l'apprenti ou un inconvénient, selon les perceptions et les projets professionnels (volonté d'être embauché ensuite dans l'établissement ou non).

Exemple : Apprentie infirmière en 2^{ème} année ayant dans son contrat 300 heures sur des tâches d'aide aux soins (principalement sur la moitié des vacances).

Cette apprentie passe dans tous les services de l'établissement et choisit, pour son dernier stage, le service dont elle voudra approfondir les réalités de travail. L'apprentissage est alors un atout pour une éventuelle recherche de poste, sachant que la polyvalence acquise au sein de l'établissement fait de sa future candidature une réelle préférence à l'embauche. La rémunération est aussi un motif pour l'apprenti.

Sur ces métiers, on relève souvent une volonté forte des employeurs de fidéliser les apprentis, qui se heurtent parfois aux stratégies de carrière de l'apprenti (ex : kinésithérapeute désirant travailler en libéral à l'issue de sa formation) ou aux choix de vie. Cette problématique semble plus sensible en Ile de France, où les difficultés de recrutement sont accentuées.

L'embauche en CDI des apprentis est un levier récent qui pourrait être activé pour résorber ces difficultés.

Certains apprentis indiquent avoir peu de visibilité sur les intentions de leur employeur, et/ou sur les opportunités d'évolution au sein des groupes.

Les apprentis sont, dès qu'ils sont en capacité, intégrés au sein des équipes en ayant des tâches attribuées. Les doublons sont sur des périodes assez courtes.

Peut se poser la question des stages et de la diversité des apprentissages (cas des apprentis visant l'obtention de l'équivalence CAP Petite Enfance à travers un apprentissage en EHPAD).

L'apprentissage est d'un intérêt certain dans l'acquisition des spécificités de l'entreprise (ex. : approche MONTESORI) lors de recrutements projetés, outre l'aspect connaissances des savoir-être et savoir-faire des postulants. Le pragmatisme de l'apprentissage est mis en avant.

Les vécus de parcours d'apprenti(e)s dépendent de leur âge et de leur expérience :

- les plus jeunes se réalisent en tant qu'adulte de manière concomitante à leur réalisation professionnelle, ce qui peut poser des difficultés au sein de l'établissement, avec une



	<p>acculturation difficile (public moins mature, moins qualifié, ayant pu choisir le métier « par défaut » et montrer des comportements inadaptés...) ;</p> <p>- Certains apprentis, plus âgés et expérimentés, s'inscrivent dans l'apprentissage pour obtenir un diplôme manquant : davantage opérationnels, ils déplorent le niveau de rémunération.</p> <p>Pour ces métiers, les employeurs déplorent généralement une difficulté à fidéliser les apprentis, en particulier au sein des EHPAD (conditions de travail et de salaires jugées plus favorables dans le sanitaire ou dans le médico-social associatif ou public).</p>
<p>Les apprentis sur des fonctions supports métier (ex. : fonction RH, comptabilité, cuisine...)</p>	<p>Sur ces postes, l'apprenti exerce des tâches similaires à celles des salariés en poste (et en premier lieu celles du maître d'apprentissage). Un apprenti a même indiqué avoir été recruté en remplacement d'un salarié démissionnaire.</p> <p>L'apprentissage se déroule avec une culture plus proche de celles d'autres branches professionnelles (ex : restauration). L'engagement dans une « démarche apprenante » est très lié au mode d'implication du maître d'apprentissage.</p> <p>Sur ce type de postes, certains employeurs font valoir que leurs faibles effectifs de salariés en poste peuvent poser des difficultés d'encadrement.</p> <p>L'apprentissage est ici utilisé de façon relativement indistincte avec le contrat de professionnalisation. Dans ce choix, l'incidence financière est loin d'être neutre chez les employeurs.</p> <p>La volonté (ou la capacité) à fidéliser, pour ces métiers, est moins affirmée que pour les fonctions « cœur de métier » : les postes à pourvoir sont moins nombreux, et des difficultés de recrutement moins marquées. Pour autant, la branche semble plutôt attractive pour les candidats (par exemple pour les apprentis cuisiniers, les conditions de travail, horaires, etc. sont souvent jugés plus avantageux que dans la restauration classique).</p> <p><i>Spécificités relatives aux apprentis aux fonctions d'encadrement :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Certains apprentis se disent en difficulté par rapport à leur charge de travail • Dans certains cas, le « cantonnement » à un poste spécifique est vu comme un avantage et un inconvénient : <ul style="list-style-type: none"> - Il donne un caractère très opérationnel aux compétences de l'apprenti - Mais l'apprenti ne prend pas nécessairement toute la mesure de ses fonctions à venir (ex : M2 management des organisations de santé). • De ce fait, certains apprentis qui font un cursus complet (licence - M1 - M2) au sein d'un même établissement ne perçoivent pas toujours une progression de leur acquisition de compétences via les tâches qui leur sont confiées. • Certains interlocuteurs (apprentis, encadrants, maîtres d'apprentissage) préconisent de faciliter les parcours d'apprentis au sein de différents établissements pour éviter ces effets de stagnation et « d'hyper spécialisation ». • L'alternance sur des postes de management/direction laisse



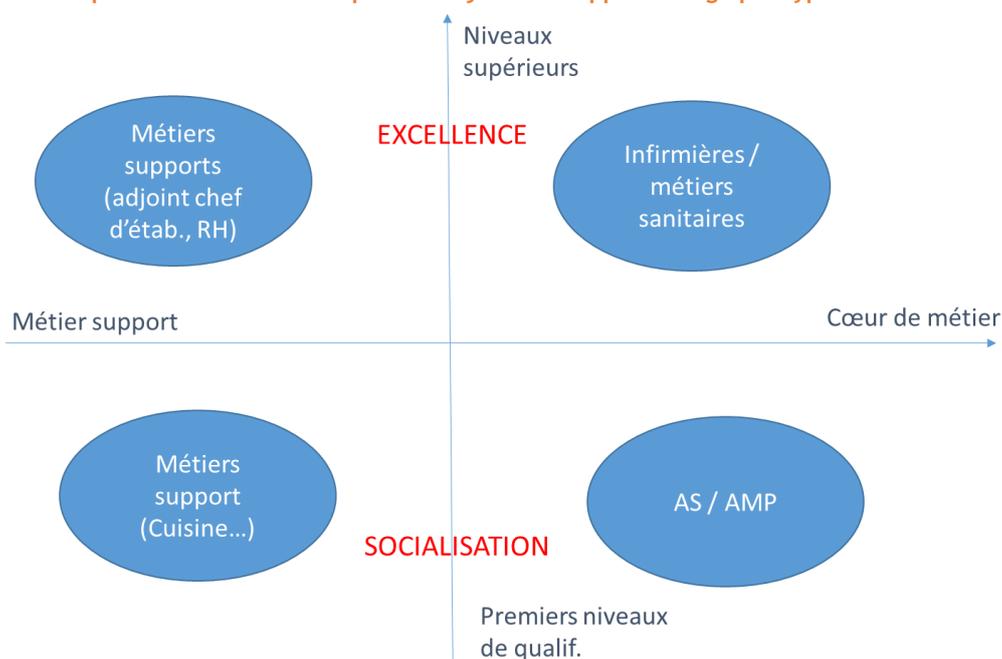
présager, pour les années futures, de cadres au sein des établissements sensibles aux dispositifs d'alternance (cohortes significatives au sein de la branche).

- Pour les apprentis sur les postes d'encadrement administratif/RH, le choix d'un groupe relève souvent d'une stratégie « d'entrisme » (l'insertion professionnelle semble difficile sur ces métiers)

Ces analyses conduisent à distinguer schématiquement deux grands enjeux pour une amélioration des dispositifs d'apprentissage :

- Pour les premiers niveaux de qualification, un enjeu de « socialisation », qui porte aussi bien sur les fonctions support (cuisine, entretien...) que sur le cœur de métier (aide-soignant, AMP...). L'apprentissage peut ici être vu comme un levier d'intégration professionnelle et sociale de publics présentant des fragilités (parcours scolaire court, précarité sociale plus marquée, orientation « par défaut »...). Cela suppose, de la part du CFA et de l'établissement, d'apporter un suivi adapté, et probablement plus intensif, en vue de limiter les situations d'échec.
- Pour les niveaux supérieurs, un enjeu « d'excellence » : les retours d'expérience des apprentis et des établissements montrent la plus-value apportée par l'apprentissage. Pour aller plus loin, et convaincre davantage d'établissements de s'y engager, les améliorations doivent porter sur la place de l'apprenti au sein de l'établissement et l'intensification de la relation pédagogique entre CFA, apprenti et maître d'apprentissage.

Représentation schématique des enjeux de l'apprentissage par type de métiers



3.5. Souhaits d'amélioration formulés par les apprentis

➔ Cinq domaines d'action relevés par les apprentis

En fin de questionnaire, les apprentis répondants ont été invités à faire part de leurs souhaits d'amélioration du dispositif de l'apprentissage. Les attentes formulées ici rejoignent naturellement les critiques formulées en amont.

Cinq domaines d'action sont ainsi suggérés :

- l'amélioration de l'accompagnement de l'apprenti, tant par le CFA que par le maître d'apprentissage et l'employeur et, de façon générale, sur le suivi « tripartite » de l'apprenti
- l'organisation matérielle de l'apprentissage, principalement du point de vue de l'articulation des temps et de la gestion des plannings. Quelques répondants soulignent que l'organisation devrait permettre une distinction plus nette entre apprenti et salarié diplômé dans la répartition des tâches
- L'incitation/ facilitation des expériences dans différents services / établissements pendant l'apprentissage (stages complémentaires)
- La facilitation de la recherche de contrats d'apprentissage, qui peut passer selon les apprentis par l'accompagnement, la promotion de l'apprentissage auprès des employeurs et l'accroissement du nombre de postes proposés
- L'amélioration des conditions matérielles de l'apprentissage (quelques-uns revendiquent une réduction de la durée de l'apprentissage, une revalorisation des salaires, une incitation plus forte vers les employeurs à embaucher les apprentis à l'issue de leur contrat).

Analyse / classification des verbatim sur les propositions d'amélioration formulées par les apprentis

Meilleur suivi par le CFA	3
Meilleur suivi par le tuteur	1
Meilleur suivi (sans précisions)	8
Créer un système de parrainage ancien - nouvel apprenti	1
Plus de lien CFA-entreprise	2
Accompagnement dans la recherche d'un contrat	1
Promouvoir l'apprentissage auprès des employeurs	2
Ouvrir plus de places en apprentissage	1
Augmenter le nombre de stages hors lieu de travail	1
Travailler dans différents services / établissements pendant l'apprentissage	2
Mieux distinguer apprenti et salarié diplômé	2
Mieux gérer les temps / les plannings	5
Réduire la durée de l'apprentissage	2
Revaloriser les salaires	1
Inciter les employeurs à embaucher à l'issue du contrat d'apprentissage	1

36 réponses recueillies (certaines avec propositions multiples)

« vérifier l'adéquation des missions avec les attentes de la formation »

« mettre des temps formels entre les acteurs »

« L'apprenti devrait être en binôme avec un diplômé et non seul pour gérer un grand nombre de patients »

« Un planning en adéquation avec l'activité de mon entreprise »



4. L'organisation et le suivi de l'apprentissage

4.1. L'intégration des apprentis dans les établissements

➔ Des établissements engagés pour favoriser l'intégration des apprentis

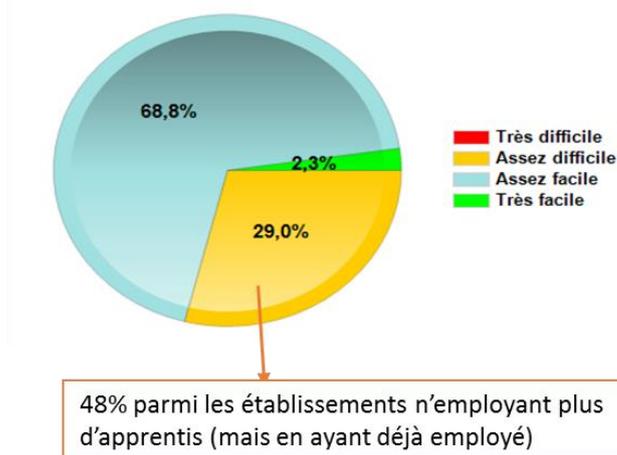
Encadrer et suivre les apprentis au sein des établissements est perçu comme « plutôt facile » par deux tiers des répondants (très facile : 2%). Toutefois, près de 30% des répondants jugent à l'inverse que cela pose des difficultés, et cette proportion atteint 48% parmi les établissements n'employant plus d'apprentis, mais en ayant déjà employé au cours des cinq dernières années. Ce résultat peut être relié à celui obtenu sur les perspectives d'embauche d'apprentis, où il est mentionné que les difficultés d'organisation interne et d'encadrement constituent les deux freins principaux à l'embauche d'apprentis. À nouveau, une césure importante apparaît entre les perceptions des établissements « acculturés » et rodés à l'apprentissage, et ceux qui en sont éloignés ou déçus.

Opinion des établissements sur le suivi des apprentis en entreprise

Champ : répondants des établissements employant au moins un apprenti au moment de l'enquête ou en ayant employé dans les cinq ans précédant l'enquête

L'encadrement et le suivi des apprentis au travail s'avère ...

Taux de réponse : 94,6%



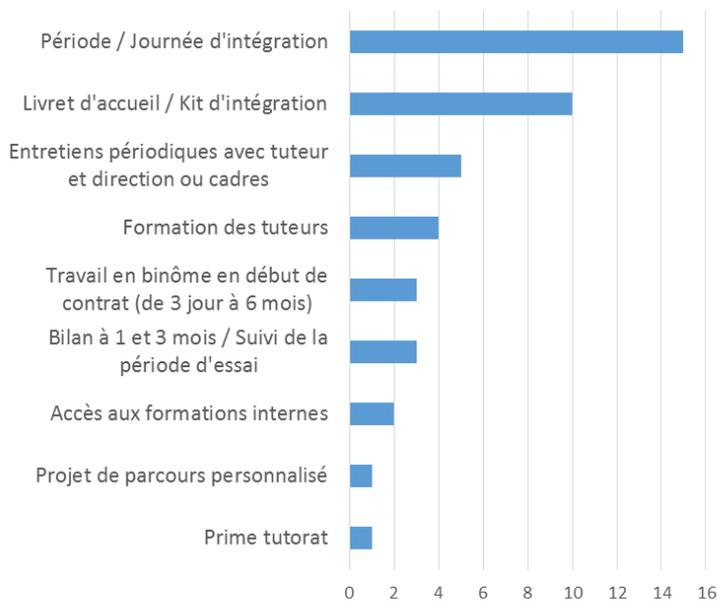
Environ 1/5 des répondants ont mentionné avoir mis en œuvre des modalités d'intégration spécifiques pour les apprentis, qu'ils identifient comme des « bonnes pratiques ». Les réponses ouvertes obtenues permettent d'identifier quatre principales catégories d'action :

- La mise en place d'une journée ou période d'intégration (présentation des équipes, visite de l'établissement, etc.)
- La mise à disposition d'un livret d'accueil ou kit d'intégration, commun à tous les nouveaux salariés ou spécifiques aux apprentis
- L'organisation d'entretiens périodiques et de bilans intermédiaires pendant la période d'essai
- L'organisation de travail en binôme, pour une durée allant de 3 jours à 6 mois³.

Même si cela ne concerne qu'un faible nombre d'établissements, certains répondants ont mentionné que leur structure favorisait l'accès des apprentis à des formations internes, en complément de celles dispensées en CFA.

³ Sur ce dernier point, il faut rappeler que les obligations de l'établissement sont variables selon les métiers. Les apprentis aux métiers du soin ne peuvent effectuer seuls des actes auprès des patients.

Analyse / classification des verbatims recueillis sur les « bonnes pratiques » des établissements en matière d'accueil et d'intégration des apprentis



34 réponses recueillies (certaines avec propositions multiples)

« L'apprenti est un personnel qui apprend donc je l'ai positionné en binôme avec un AS diplômé sur les 6 premiers mois avant de lui confier un poste »

« Formation sur la prévention des risques professionnels et aux contact avec les résidents ayant des troubles du comportement »

4.2. Les maîtres d'apprentissage

➔ Des maîtres d'apprentissage motivés, mais pas toujours formés

Le fort engagement des équipes en faveur de l'accueil des apprentis se matérialise également à travers une mobilisation jugée majoritairement facile des maîtres d'apprentissage.

Ainsi, parmi les répondants des établissements employant des apprentis :

- 83% estiment qu'il est facile d'assurer le « tutorat » par les maîtres d'apprentissage (plutôt facile : 76% ; très facile : 7%)
- 70% estiment qu'il est facile de trouver des volontaires pour assurer ces fonctions (67% et 3%).

Deux précisions peuvent être apportées à partir des entretiens qualitatifs :

- Tout d'abord, il peut exister une certaine confusion entre le statut de tuteur (qui s'applique aux stages) et le statut de maître d'apprentissage. La confusion n'est pas que sémantique, certains employeurs et maîtres d'apprentissage peinent à faire la distinction dans leur pratique quotidienne.
- Ensuite, la notion de « volontariat » est finalement peu appropriée. Dans les organisations internes des établissements, c'est le statut qui fait la fonction de maître d'apprentissage : l'infirmier coordonnateur, le kinésithérapeute référent, etc., sont naturellement appelés à exercer la fonction de maître d'apprentissage par les employeurs.

Par ailleurs, près de deux-tiers des répondants estiment que « l'entreprise veille à la charge de travail du tuteur afin que celui-ci puisse exercer cette fonction dans de bonnes conditions ». Ce point de vue n'est pas nécessairement partagé par les maîtres d'apprentissage eux-mêmes : dans les entretiens qualitatifs, ceux-ci ont majoritairement déclaré ne pas avoir de temps réservé à l'apprenti, et qu'il lui revient de dégager des disponibilités pour assurer les missions (« c'est à moi de créer mes disponibilités »).

Près de 90% des employeurs estiment que les maîtres d'apprentissage ont les compétences requises pour exercer cette fonction. Pour autant, dans la moitié des cas (52%), le maître d'apprentissage n'a pas bénéficié de formation spécifique pour l'exercice de cette fonction.



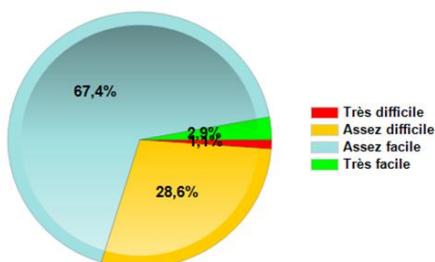
Sur ce point, les enquêtes démontrent une situation paradoxale : la nécessité de former les maîtres d'apprentissage pour assurer un encadrement approprié est une préoccupation forte au sein des institutions, et notamment des CFA. En revanche, elle n'est pas perçue comme un enjeu prioritaire au sein des établissements. Les maîtres d'apprentissage rencontrés lors des entretiens estiment le plus souvent se sentir « à l'aise » dans leur fonction, et ne semblent pas convaincus qu'un temps de formation apporterait une plus-value. La plupart ont l'habitude d'être tuteur de stagiaires, et estiment que l'encadrement des apprentis relève des mêmes aptitudes.

La fonction de maître d'apprentissage vue par les responsables d'établissements

Champ : répondants des établissements employant au moins un apprenti au moment de l'enquête ou en ayant employé dans les cinq ans précédant l'enquête

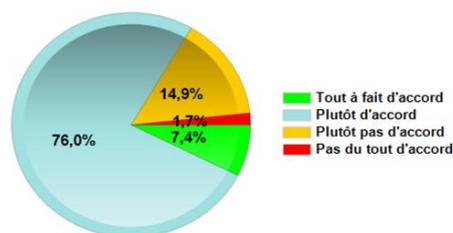
Selon vous, trouver des volontaires pour assurer le tutorat des apprentis est...

Taux de réponse : 94,1%



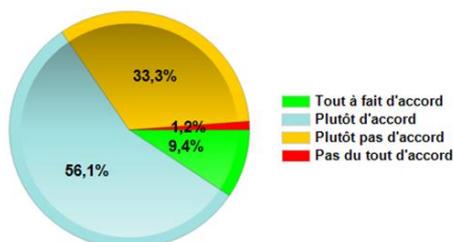
Votre entreprise, sur la base du volontariat, a facilement pu assurer la fonction de tutorat des apprentis

Taux de réponse : 94,1%



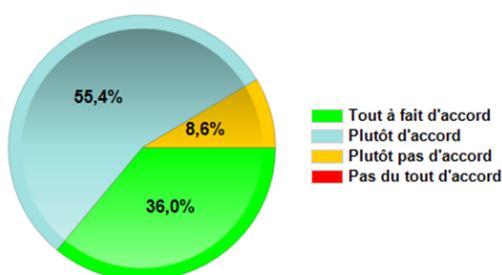
Lorsqu'un tutorat d'apprenti est mis en place, l'entreprise veille à la charge de travail du tuteur afin que celui-ci puisse exercer cette fonction dans de bonnes conditions

Taux de réponse : 91,9%



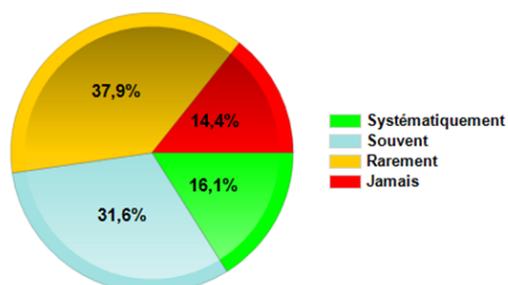
Les salariés de votre entreprise qui assurent le tutorat d'apprenti(s), ont les compétences requises pour assurer cette fonction

Taux de réponse : 94,1%



Le(s) tuteur(s) d'apprenti(s) au sein de votre entreprise ont bénéficié d'une formation de tuteur

Taux de réponse : 93,5%



En majorité, les maîtres d'apprentissage interviewés ne sont bénéficiaires d'aucune mesure particulière :

- Très peu ont suivi une formation spécifique
- Ils ne disposent pas de temps « réservé » à l'apprenti, et leur fiche de poste ne prévoit pas cette mission
- Ils ne reçoivent aucune gratification ou prime liée à leur statut.



Pour autant, cela n'entrave pas leur implication :

- La plupart apprécie d'exercer cette fonction, qui est ancrée dans le métier (« ça oblige à prendre du recul sur nos pratiques », « ça nous aide à tenir à jour nos connaissances »...)
- Ils perçoivent mal la plus-value que pourrait leur apporter une formation
- Ils jugent que l'apprentissage se passe bien et qu'ils nouent des relations de qualité avec leur(s) apprenti(s).

4.3. Le rôle du CFA

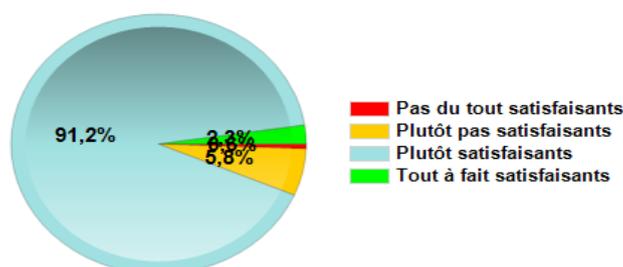
La qualité des enseignements reçus par les apprentis de la part des CFA (ou des UA - unités d'apprentissage) est largement reconnue par les apprentis (cf. partie précédente), et également par leurs établissements employeurs : 91% des répondants les ont estimés « plutôt satisfaisants » (mais seulement 6% « très satisfaisants »).

➔ La relation employeur/apprenti/CFA reste peu développée, malgré des bonnes pratiques

Opinion des établissements employeurs sur les enseignements délivrés par les CFA

Les enseignements en CFA, en regard des missions à assurer, sont...

Taux de réponse : 91,9%



Au-delà des documents écrits de suivi administratif et pédagogique, les liens entre l'établissement et le CFA sont généralement jugés faibles par les établissements et les maîtres d'apprentissage, quel que soit le type de formation considéré (métiers du soin et du médico-social et plus encore métiers support).

L'évaluation annuelle de l'apprenti fait l'objet d'un échange écrit ou téléphonique et, dans certains cas, est l'occasion d'un entretien « de visu » entre MA, apprenti, et CFA.

La plupart des interlocuteurs au sein des établissements mentionnent qu'il n'y a pas, selon eux, de réel contrôle du CFA sur les compétences pratiques mises en œuvre chez l'employeur, ni sur le « niveau » de l'apprenti. Les occasions d'échanges de fond sur le lien théorie / pratique et la progression pédagogique semblent rares.

Néanmoins, selon leur profil, tous les interlocuteurs ne sont pas convaincus qu'il soit nécessaire de faire différemment (crainte de devoir faire face à des procédures alourdies).

Les apprentis relatent des échanges réguliers sur le déroulé de leur apprentissage avec les responsables de formation lors des périodes de cours. Ils apprécient aussi les échanges avec les membres de leur promotion, travaillant dans d'autres établissements : ce sont des occasions de partage sur les pratiques métiers, mais également sur les conditions d'accueil (question des rémunérations, des heures supplémentaires...).

Différents niveaux d'implication du CFA peuvent être identifiés dans l'appui à l'embauche de l'apprenti :

- Le plus souvent, le CFA intervient assez peu. Il peut indiquer aux apprentis en recherche d'un poste les noms d'employeurs potentiels, mais ne joue pas de rôle proactif de mise en relation.
- Dans quelques cas (plus rares), le CFA présélectionne des candidats pour les employeurs.
- Certains CFA interrogent chaque année les employeurs sur leurs perspectives de recrutement d'alternants.

En cas de difficultés en cours de contrat, le CFA joue un rôle actif. Il peut intervenir pour prévenir la rupture. Et en cas de rupture de contrat, il intervient de façon plus réactive pour aider l'apprenti à trouver un nouvel employeur, le cas échéant.

Les maîtres d'apprentissage et les employeurs souhaiteraient que les correspondants des CFA (et les enseignants dans le sanitaire) viennent davantage à leur rencontre, au sein de l'établissement.

Exemples de « bonnes pratiques » des CFA administrés par les acteurs de la branche

- **Implication dans la mise en relation employeur /apprentis :**
 - Enquêtes annuelles des besoins
 - Mise en relation avec l'employeur (après concours)
 - Participation aux procédures de recrutement (notamment pour les AS, AMP... publics restitués comme plus « difficiles »)
 - Suivi renforcé pendant la période d'essai
- **Suivi de l'apprentissage chez l'employeur**
 - Instauration de visites périodiques (1 ou 2/an) avec l'employeur et/ou le MA
 - Réunions d'échanges entre apprentis (permettent aux CFA de cibler les éventuelles situations problématiques)
 - Offre de formation à destination des maîtres d'apprentissage
- **Liens avec les UFA**
 - Négociation de plannings de formation adaptés
 - Implication dans le suivi pédagogique
 - Ouvertures de sections dédiées aux apprentis (CERFAH Marseille uniquement) : cette action suppose des volumes suffisants, et une obligation de placement auprès des employeurs, mais a un effet démultiplicateur très intéressant car il facilite l'engagement de nouveaux établissements (ceux réticents du fait des calendriers imposés par les centres de formation, qui ne permettent l'accueil d'apprentis que pendant les périodes de congés scolaires et de stage).

Les bonnes pratiques identifiées à l'issue d'entretiens avec des responsables de CFA créés ou administrés par les acteurs de la branche pourraient être avantageusement généralisées pour appuyer le développement de l'apprentissage. Néanmoins, les freins à lever sont importants :

- D'une part, la généralisation de ces pratiques est étroitement liée aux moyens (rôle des développeurs de l'apprentissage), et donc à l'évolution des montants collectés via la taxe d'apprentissage
- D'autre part, le développement de sections de formations dédiées aux apprentis au sein des unités de formation par apprentissage (UFA) nécessite un volume d'apprentis suffisant, ce qui nécessiterait le développement de partenariats interbranches.

Enfin, l'opportunité de renforcer les procédures de suivi « tripartites » de l'apprenti doit également être évaluée au regard des coûts / opportunités (certains établissements expriment leur réticence face à l'ajout de contraintes supplémentaires à un dispositif qui globalement fonctionne bien...).



5. Propositions pour un plan d'actions

Les propositions formulées ici s'appuient sur les éléments saillants ressortant des analyses développées tout au long de notre démarche d'étude.

Elles s'articulent en cinq objectifs :

- Le développement de l'offre en apprentissage
- L'élargissement du nombre d'établissements utilisateurs du dispositif
- L'amélioration des conditions de suivi des apprentis, notamment à travers le renforcement du lien apprenti/CFA/établissement employeur (encadrement et maître d'apprentissage)
- La valorisation de l'apprentissage comme voie d'excellence auprès des candidats
- La meilleure prise en compte des difficultés spécifiques rencontrées par les employeurs et les jeunes apprentis sur les premiers niveaux de qualification.

Afin de faciliter l'appropriation de ces pistes d'action, les principaux éléments de diagnostic et les enjeux qui en découlent sont rappelés pour chaque domaine d'action envisagé. Sont également mentionnées des « bonnes pratiques » repérées au cours de l'enquête ou identifiées dans d'autres branches professionnelles. Ces bonnes pratiques ne prétendent pas à l'exhaustivité et ne sont pas toujours adaptées à une application dans la branche : notre objectif est seulement de fournir quelques « points de départ » possibles pour la réflexion et l'action.

5.1. Le développement de l'offre en apprentissage

Principaux éléments de diagnostic	<ul style="list-style-type: none"> • 3 régions regroupent 62% des apprentis de la branche (Ile de France, PACA, Languedoc-Roussillon) : dans ces régions, les CFA développés à l'initiative de la branche permettent une approche plus volontariste • La relation entreprise-CFA-apprenti se joue à l'échelle du territoire : le développement de l'apprentissage est plus difficile là où l'offre de formation est inexistante ou mal adaptée (carte des formations) • À partir d'un certain seuil d'effectif, on peut développer dans les UFA des classes dédiées aux apprentis, ce qui déclenche un « cercle vertueux » de développement (rythme mieux adapté aux besoins des établissements....)
Enjeux identifiés	<ul style="list-style-type: none"> • Développement des CFA « dédiés » à la branche • Renforcement des liens avec les CFA liés aux branches associatives et publiques là où les conditions de développement d'un CFA de branche ne sont pas réunies
Modalités possibles	<ul style="list-style-type: none"> • Impulser / accompagner les initiatives régionales de développement de CFA par les acteurs de la branche • Inciter les CFA à mettre en place des développeurs de l'apprentissage (à travers les fonds libres de la taxe d'apprentissage) • S'appuyer sur la FNAPSS (Fédération Nationale pour l'Apprentissage aux Professions Sanitaires et Sociales) pour renforcer la coopération avec les autres branches • S'impliquer activement dans la gouvernance des CFA régionaux • Création d'un label des CFA partenaires de la branche • Renforcer les liens avec les Conseils régionaux (cadre contractuel de déclinaison sectorielle des CPRDFOP - contrat de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelles)
Bonnes pratiques repérées	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Retour d'expérience de la création des CFA par les acteurs de la branche</i> • <i>Implication de la branche dans le CFA ARFASS en Bretagne</i> • <i>Démarche de labellisation des CFA engagée par la CPNE de la branche sanitaire et sociale à but non lucratif</i>

5.2. Actions vers les établissements

A/ Les établissements « éloignés »

Principaux éléments de diagnostic	<ul style="list-style-type: none"> • Environ la moitié des établissements de la branche ne recourt pas à l'apprentissage • Les freins identifiés relèvent notamment de : <ul style="list-style-type: none"> - La méconnaissance du dispositif - Le « coût » de l'apprentissage, parfois mal perçu, sans prise en compte des bénéfices induits. - L'absence d'offre UFA à proximité
Enjeux identifiés	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisation, information • Valorisation des bonnes pratiques et retours d'expérience positifs • Valorisation des atouts économiques
Modalités possibles	<ul style="list-style-type: none"> • Campagne d'information dédiée aux établissements de la branche (ex : guide pratique de l'apprentissage) • Information sur l'offre d'apprentissage (identification des CFA et des UFA) • Organisation de rencontres territoriales (régionales) de l'apprentissage (valorisant les expériences réussies d'établissements engagés dans l'apprentissage) • Accompagnement à la première embauche • Développement de l'apprentissage partagé (pour les établissements n'embauchant pas d'apprenti faute de capacités financières ou d'encadrement suffisant)
Bonnes pratiques repérées	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Guide de l'apprentissage à destination des entreprises (FAFIEC : http://www.fafiec.fr/images/GUIDE_APPRENTISSAGE_A_L_USAGE_DE_S_ENTREPRISES.pdf)</i> • <i>Apprentissage partagé dans les branches de l'aéronautique (GIFAS) et au sein du Syneas</i>

B / Les établissements « opportunistes »

Principaux éléments de diagnostic	<ul style="list-style-type: none"> • Apprentissage impulsé par la direction ou par le groupe (motifs : économique ou problème de recrutement), ou par opportunité (candidature spontanée d'un apprenti...) • L'apprentissage est ciblé pour 1 ou 2 métiers seulement, en réponse aux difficultés de recrutement le plus souvent • Une faible implication dans la relation avec le CFA • Un suivi de l'apprenti calqué sur celui des stagiaires • La pérennisation éventuelle des postes est fonction des opportunités
Enjeux identifiés	<ul style="list-style-type: none"> • Développement métier et pérennisation de la pratique d'apprentissage • Appui à l'intégration de l'apprentissage dans la stratégie RH globale • Renforcement de l'implication de l'employeur et des maîtres d'apprentissage dans l'accompagnement pédagogique
Modalités possibles	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement individuel de l'employeur, pour identifier les pistes de renforcement de l'apprentissage dans l'établissement • Promotion de la diversité des métiers accessibles en apprentissage • Formation des maîtres d'apprentissage



Bonnes pratiques repérées

- *Création d'une certification de branche «rôle pédagogique» pour les maîtres d'apprentissage*

C / Les établissements « volontaires » et « culturés »

Principaux éléments de diagnostic	<ul style="list-style-type: none">• L'organisation vise l'apprentissage du métier et s'organise dans une logique d'acquisition de compétences• Des recrutements majoritairement impulsés dans une perspective de fidélisation• Des apprentis fortement intégrés aux équipes (« équipe tutorale »)• Des MA soucieux du respect des rythmes de progression pédagogique, et garants de la diffusion d'une « culture métier » (et demandeurs d'une relation plus étroite avec le CFA)
Enjeux identifiés	<ul style="list-style-type: none">• Faire valoir l'apprentissage comme un cursus d'excellence• Dans certains cas, vigilance sur l'étendue des tâches confiées à l'apprenti et la charge de travail• Élargissement du panel de métiers ouverts à l'apprentissage• Approche plus anticipatrice de la fidélisation
Modalités possibles	<ul style="list-style-type: none">• Reconnaissance et « formation » de tous les intervenants dans l'encadrement d'apprentis• Instauration de temps d'échange plus réguliers avec le CFA / les UFA• Au sein des groupes, apporter une vision plus large des possibilités de mobilités internes
Bonnes pratiques repérées	<ul style="list-style-type: none">• <i>Déploiement du label «entreprise d'apprentissage» (cf. expérimentation ANFA), permettant de valoriser l'entreprise auprès des candidats et de garantir un suivi de qualité</i>• <i>Possibilité de constitution d'une équipe tutorale au sein de laquelle est désigné un maître d'apprentissage (Branche de la banque)</i>

5.3. Actions en faveur du recrutement d'apprentis

Principaux éléments de diagnostic	<ul style="list-style-type: none">• Les recrutements se font principalement par candidature spontanée, ou par l'intermédiaire des CFA• Certains apprentis peinent à trouver un employeur...et des employeurs disent ne pas être sollicités• Importance des relations interpersonnelles et/ou des stages préalables dans le ciblage des établissements par les apprentis• Des procédures de recrutement souvent réduites (un entretien), qui ne préparent pas toujours suffisamment l'apprenti
Enjeux identifiés	<ul style="list-style-type: none">• Développer la visibilité de l'offre et de la demande en apprentissage
Modalités possibles	<ul style="list-style-type: none">• Diffusion de l'information sur l'offre de formation, sur les conditions d'accès à l'apprentissage, la rémunération• Information vers les services publics d'orientation des jeunes (Conventionnement OCTA / Éducation nationale ?)• Diffusion des offres en apprentissage (en s'appuyant sur les portails dédiés développés par les Conseils régionaux, par exemple)



Bonnes pratiques repérées

- *Partenariats avec les services en charge de l'information et l'orientation professionnelles et avec les CFA considérés comme prioritaires par la branche (cf. initiatives de la branche Mutualité. Sont visés en particulier : Cap Emploi, Pôle Emploi, missions locales, APEC)*
- *Conventionnement avec le Ministère de l'Éducation nationale sur la promotion de l'apprentissage auprès des jeunes et des familles (branche sanitaire et sociale à but non lucratif)*

5.4. Actions sur l'organisation de l'apprentissage

Principaux éléments de diagnostic

- La cohérence entre missions confiées et progression des acquis pédagogiques n'est pas toujours perçue par l'apprenti (et pas facile à mettre en œuvre)
- L'étendue ou la nature des tâches confiées ne correspondent pas toujours aux attendus, ce qui peut fragiliser l'apprentissage
- La question des stages hors-établissement peut être un sujet de tension entre l'employeur et l'apprenti (notamment les stages à l'étranger, apprentis IDE et kinés)
- Les rythmes de l'apprentissage sont clairement calés sur ceux des UFA, et non sur les contraintes des établissements (IDE)

Enjeux identifiés

- Renforcement relations CFA - Employeur - Apprenti
- Planification des stages
- Meilleure articulation des rythmes de l'apprentissage
- Prévention des situations d'échec, notamment pour les apprentis des premiers niveaux de qualification (métiers du médico-social et fonctions supports : enjeux de « socialisation »)

Modalités possibles

- « Obliger » les CFA et UFA à être plus présents / plus dynamiques dans la relation avec l'employeur (lien avec la labellisation ?)
- Développement des sections de formation dédiées aux apprentis en UFA (à minima, des aménagements)
- Établir un planning partagé (concerté)

Bonnes pratiques repérées

- *Modalités de suivi mises en place par les CFA administrés par les acteurs de la branche*
- *Branche des services de l'automobile : mise en place d'une fonction de référent social au sein des CFA (objectifs : mettre à disposition toutes les informations sur les dispositifs sociaux existants, sécuriser le jeune dans sa vie personnelle, développer l'accès à la citoyenneté et la culture)*



Annexes

Monographies de situations d'apprentissage	Page 60
Questionnaire auprès des établissements employeurs	Page 85
Questionnaire auprès des IRP	Page 93
Questionnaire auprès des apprentis	Page 98
Guides d'entretiens	Page 103



Annexe 1 : Monographies de situations d'apprentissage

Précisions méthodologiques

En complément des enquêtes administrées en ligne, des entretiens qualitatifs ont été conduits auprès de 12 établissements de la branche (en face à face ou par téléphone). Dans chaque établissement, nous avons cherché à rencontrer un ou plusieurs apprentis, la direction (ou direction adjointe, DRH...), le maître d'apprentissage. Lorsque cela a été possible, nous avons également interviewé un représentant du CFA. 2 établissements sans apprenti ont également été rencontrés, afin de mieux cerner les freins ou les motifs de non-recours à l'apprentissage.

Les 12 monographies présentées ici restituent les principaux enseignements retirés de ces entretiens croisés, qui visent à éclairer différentes situations d'apprentissage et différents « vécus ».

NB : les grilles d'entretien utilisées figurent dans l'annexe 5.

Monographie 1 - Apprentis AS, Cuisine et Maintenance L'apprentissage, partie prenante de la culture d'entreprise

L'établissement :

- L'établissement relève du secteur **médico-social**, c'est un EHPAD de moins de 50 salariés, appartenant à un groupe, implanté dans une commune de 1 800 habitants.
- Il accueille régulièrement des apprentis (3 lors de l'enquête). Selon la direction, **le groupe n'est pas moteur dans le recours à l'apprentissage** (aucune prescription à cet effet). Cependant, la direction indique que le groupe est en train d'évoluer vis-à-vis de l'apprentissage. L'établissement a eu recours à l'apprentissage « par hasard » selon la direction. Celle-ci a été sollicitée, il y a plusieurs années, par un jeune qui ne voulait plus aller à l'école : l'apprentissage fut expérimenté au sein de l'établissement et cette formule fut jugée très pertinente. Depuis, **le recours à l'apprentissage est devenu régulier**, et s'est étendu à l'ensemble des services.

*Les salariés aiment avoir à encadrer des apprentis et sont fiers de les former.
Ne pas avoir d'apprenti au sein de l'équipe est vécu négativement, comme une
négation de leur professionnalisme :
« Nous aussi, on est capable de former un apprenti ».*

- Les difficultés, voire les ruptures rencontrées sur les contrats d'apprentissage, ne viennent pas remettre en cause le recours à l'apprentissage. Les échecs sont contextualisés et ne viennent pas remettre en cause la croyance dans le bienfondé de l'apprentissage.

« Ce n'est pas parce que l'on a eu une mauvaise expérience que le dispositif est mauvais ».



- **L'apprentissage fait partie de la culture d'entreprise** et s'impose comme allant de soi. Le recours au sein de l'entreprise n'est dicté ni par un calcul économique, ni par l'espoir de lever une difficulté de recrutement. La motivation première relève avant tout d'une volonté de former à des métiers et de voir des jeunes devenir des adultes ayant acquis, au contact de chacun, un bon professionnalisme.
- De ce fait, les apprentis n'ont pas nécessairement vocation à être intégrés dans l'établissement après l'obtention de leur diplôme.
- Dans la dynamique de son équipe, une encadrante restitue deux aspects :
 - La valorisation des AS : « *On a une équipe qui aime encadrer, former, qui prennent du plaisir à partager leurs savoirs... C'est valorisant pour elles, elles adorent cela* »
 - La confortation des bonnes pratiques : « *elles ont l'obligation de s'appuyer sur les pratiques arrêtées au sein de l'établissement dans le cadre de ce qu'elles transmettent* ».

Les apprentis

- Les apprentis sont des jeunes qui sont appelés à vivre, au cours de leur cursus d'apprentissage, le **passage à une vie sociale d'adulte** (incluant l'autonomie) ainsi que le **passage d'une vie d'élève à une vie en tant que professionnel**.
- Un apprenti en CAP cuisine vient de ne pas être renouvelé pour motif de non-obtention de son examen. La direction évoque à son égard un problème de recrutement et mentionne de fréquents retards ou absences non justifiés. Pour cet apprenti, les liens avec le CFA étaient distendus et le jeune profitait de cette communication insuffisante.
- Un nouvel apprenti vient de rejoindre l'établissement, un jeune handicapé bénéficiant de la RQTH, préparant un CAP d'assistant technique en milieu familial et collectif. Le lien privilégié de l'établissement avec un lycée privé explique pour partie ce recrutement.
- Les apprentis sur un cursus d'AS restituent quelques difficultés rencontrées lors de leur recherche d'employeur : « *beaucoup de maisons de retraite ne prennent pas d'apprenti* », quand bien même les écoles fournissent des coordonnées d'entreprises.
- Une apprentie n'ayant pas eu son concours d'AS a souscrit, dans l'attente de réussir le concours, un apprentissage sur 2 modules : CAP petit enfance et AVS. Elle se réjouit de devenir en un an « *une vraie professionnelle* ». Elle est très investie (« *lundi, je travaille, donc je préfère ne pas sortir le dimanche et arriver reposée* »). Elle restitue « *beaucoup de travail et de devoirs à faire à la maison* ». Elle se sent **très bien intégrée** dans l'équipe (elle participe à toutes les réunions, dont pluridisciplinaires, connaît le projet de soin...) et manifeste une réelle envie de s'intégrer dans l'équipe.

« Ma tutrice m'apprend beaucoup ».

- Il est regretté la distance entre l'école et l'établissement, soit près de 150 Km.

Le maître d'apprentissage

- L'établissement évoque davantage la notion de tuteur que de maître d'apprentissage.
- Il n'a reçu **aucune formation spécifique**, mais s'estime très à l'aise dans sa fonction de tuteur.
- S'il est la personne référente qui suit plus particulièrement les acquisitions de l'apprentie AS, **l'ensemble de l'équipe est investi dans la transmission de savoirs** au profit de l'apprentie. L'apprentie a bénéficié d'une période en doublon, puis a assuré des tâches seule au sein du collectif du travail.
- Le tuteur (parcours AS) a des contacts suivis avec le CFA, ainsi que la Direction. Il juge très complémentaires les apports de chacun : « *La théorie est apprise à l'école, mais la pratique est essentielle* » en citant l'exemple de la toilette d'une personne démente.



« On est en lien avec les écoles : on donne nos objectifs et eux, les leurs ».

Un des CFA

- L'encadrant de ce CFA rencontre au moins deux fois par an la direction et les tuteurs. Il réaffirme son **but premier de prévenir les ruptures en cours de contrat. Les perspectives de recrutement sont abordées chaque année.**
- Le cahier de liaison est opérant.
- L'encadrant souligne la période difficile de janvier / février lors de la première année d'apprentissage (problème d'acquisition d'un rythme de travail) et indique qu'il lui arrive de demander aux entreprises de mettre en vacances leurs stagiaires une semaine sur cette période, quand ceux-ci témoignent de fatigue anormale.



Monographie 2 - Apprentis AS, Hôtellerie

L'apprentissage : Une volonté initiale d'anticipation de départs à la retraite qui conduit peu à peu à une culture apprenante

L'établissement :

- L'établissement relève du secteur **médico-social**, c'est un EHPAD de plus de 50 salariés, structure indépendante, implanté dans une commune de 1 800 habitants située dans une communauté d'agglomération de 90 000 habitants.
- Il accueille des apprentis (3 lors de l'enquête) depuis 3 ans. Le recours à l'apprentissage par la direction découla initialement de la GPEC et de l'**anticipation des départs des personnels en retraite**. L'équipe de direction est convaincue du bienfondé de la formation, et plus spécifiquement de la formation en apprentissage. Avant l'arrivée de cette équipe de direction, la structure connaissait beaucoup d'accidents du travail et d'arrêts de travail, ce qui l'obligeait à faire appel à des remplaçants en CDD de manière significative. Il fut instauré un planning prévisionnel annuel et un planning à trois mois gérant aussi une modulation sur 8 semaines. Dans ce cadre, **la présence d'apprentis est perçue comme « diminuant beaucoup la pression »**, en apportant un confort lorsque les personnels sont en doublon avec un apprenti (période d'acquisition de savoirs autorisant l'autonomie à terme), ou en générant des heures « productives » lorsque les apprentis peuvent travailler en autonomie au sein d'une équipe. Cette démarche d'anticipation a, selon la direction, permis de diviser le taux d'absentéisme par 2 tout en faisant face à l'augmentation de la pression économique. La présence d'apprenti est aussi restituée par l'équipe de direction comme un « *confort pour le résident* ».

Un des principaux motifs du recours à l'apprentissage fut le souci de faire face aux départs en retraite des salariés : « On calibre les recrutements en fonction des départs ».

- L'aspect financier n'est cependant pas mis en avant : « *l'apprentissage est beaucoup de contraintes si on le faisait que pour le fric* ». « *Les premiers mois, il ne faut pas s'attendre à un retour sur investissement* ».
- La novation de l'apprentissage a permis de faire évoluer la culture de l'établissement en instaurant une « *culture apprenante* » où, notamment, les personnels à forte ancienneté ont été valorisés en étant amenés à transmettre aux plus jeunes. Certains salariés, théoriquement devant présenter des résistances aux changements de par leurs habitudes sédimentées par le temps, se sont révélés des acteurs de ce changement de culture. Il est même évoqué par certains « *quelque chose de l'ordre de la vraie transmission* ».

« Tout le monde est concerné par la transmission aux apprentis. L'introduction d'apprentis au sein de l'établissement a participé à une dynamique de culture apprenante et d'anticipation le plus en amont possible ».

- Un des avantages du recours à l'apprentissage mis en avant par l'établissement est de disposer ensuite de personnes connaissant l'établissement (et notamment l'approche Montessori qui sous-tend les interventions au sein de cet EHPAD) : CDD de remplacement, anciens apprentis ayant encore une UC à valider.
- La direction insiste sur l'importance du recrutement, et la sélection à opérer au niveau des candidatures d'apprentis, tout en estimant « *devoir aider les jeunes à s'insérer* ».



- L'équipe de direction exprime une forte croyance dans l'apprentissage en tant que voie pour intégrer des professionnels.

Les apprentis

- Le profil des apprentis diffère, allant d'une personne ayant une émotivité très marquée « *au début, la petite, elle vomissait* » à une jeune fille très émancipée « *elle est dégourdie comme pas deux* ». De ce fait, les vécus recueillis varient selon les personnalités qui s'expriment. L'établissement et le CFA ressortent comme très soutenant, avec des personnes généralement très bienveillantes.

« Depuis un mois, je suis toute seule. Il y a de l'entraide, ici, il y a un vrai esprit d'équipe ».

- Les apprenties sont recrutées sur le cœur de métier et non dans les fonctions support, sauf cette année où une personne a été recrutée pour l'hôtellerie. Par ce dernier recrutement, la direction visait à résoudre les « coups de feu », les difficultés à la plonge et souhaitait créer des conditions favorables à une solidarité au sein du service. En outre, la direction espérait que l'apprentie apporte ses compétences et ses savoirs théoriques et fasse évoluer les pratiques. Ce recrutement récent ne nous permet pas d'éclairer les résultantes de ce renforcement d'équipe.
- Deux anciennes apprenties n'ont pas encore validé leur diplôme. Suite aux acquisitions de diplôme, l'établissement n'a pu intégrer qu'une apprentie en CDI, une ancienne apprentie ayant choisi de vivre sur Paris et une autre ayant décidé de se spécialiser dans la langue des signes.
- Il est regretté par une jeune apprentie la distance entre le domicile de ses parents et l'établissement, qui l'oblige à avoir un appartement sur place, d'où des difficultés à boucler son budget de par les frais de logement et de voiture... tandis que sa rémunération est très basse du fait de son âge et de cette entrée récente en apprentissage.
-

Le maître d'apprentissage

- L'établissement évoque davantage la notion de tuteur que de maître d'apprentissage.
- Le tuteur est l'infirmière référente. Elle n'a reçu aucune formation spécifique. Elle conçoit son rôle de tuteur davantage en termes de coordination et d'intégration au sein des équipes. Cependant, elle exprime beaucoup d'attachement pour chaque apprentie lorsqu'elle présente les parcours de celles-ci et les difficultés rencontrées. Son regard vis-à-vis des apprenties est avant tout bienveillant, car elle est très sensible aux difficultés que chacune doit surmonter : « *Le travail auprès des personnes âgées est très dur. Ces petites, elles ont du courage. Il leur en faut pour surmonter le choc du monde du travail* ».
- Son regard sur la prise de poste en autonomie au sein d'une équipe est en décalage avec la direction : « *Il faut former et les mettre rapidement à un poste. Les équipes, à certains moments, redoutent beaucoup. En effet, il leur faut du temps pour les former, pour leur apprendre. En doublure, c'est du confort. Quand après, il faut qu'elles (les apprenties) tiennent leur rôle, c'est compliqué. Là, c'est du travail en plus : il faut leur apprendre. Or cela demande du temps pour savoir répondre aux résidents et à leurs attentes. Je trouve que c'est très très bien pour les jeunes, mais il ne faudrait pas qu'elles soient toutes seules sur leur poste* ».
- Ses propos différents sur l'impact du travail des autres salariés de l'équipe expriment des situations contrastées : « *Je ne demande pas aux autres [salariés] d'en faire plus* » Et de citer le cas d'une apprentie très lente où « *les autres devaient finir le boulot* ».
- L'apprentissage a deux avantages pour l'interviewée : « *cela nous fait du renouvellement* » et « *cela procure de la satisfaction quand cela réussit* ». Derrière son témoignage, on



perçoit nettement les identités au travail et le sens qu'il y a à transmettre son professionnalisme dans un métier très exigeant.

« C'est bien que pour les jeunes, on leur apprenne le métier ».

Un des CFA

- L'encadrant de ce CFA aide la direction au niveau du recrutement en fournissant son regard lors de la sélection. Cette aide est jugée très précieuse par la direction et instaure un climat partenarial de dialogue et de confiance.
- Le cahier de liaison est opérant.
- Le CFA est à l'initiative d'un réel partenariat où l'apprenti est encadré de part et d'autre.

« L'élève est bordé des deux côtés ».

- Le CFA veille à une vraie implication réciproque :(exemple : la directrice participe aux examens).



Monographie 3 - Apprentis AS

L'apprentissage, une opportunité financière d'avoir plus de personnel pour l'entreprise et la possibilité d'obtention d'un diplôme pour l'apprenti

L'établissement :

- L'établissement relève du secteur **médico-social**, c'est un EHPAD d'environ 40 salariés, indépendant, implanté dans une commune rurale de 1 700 habitants.
- Il accueille régulièrement des apprentis (2 lors de l'enquête), sur des parcours d'AS. Le choix de l'apprentissage est économique en regard du contrat de professionnalisation : « *le coût est décisif : on a les mêmes contraintes, mais le double en coût* ».
- **Le recours à l'apprentissage par la structure n'est pas justifié par de futurs besoins en recrutement** (le turn-over de l'établissement est faible), même si, en arrière-plan, il y a l'idée de sécuriser d'éventuelles embauches futures. L'apprentissage permet un apport d'heures supplémentaires économiquement viables. Ce sont des heures supplémentaires qui « *permettent de faire des choses que l'on ne prendrait pas le temps de faire, ce pour mieux répondre aux attentes des résidents, des choses qui ne relèvent pas stricto sensu de notre métier (exemples : manucure, animation individuelle spécifique...)* ».

La motivation affichée est « d'avoir des bras en plus pour aider ».

- L'introduction de jeunes au sein de l'établissement a un impact jugé positif sur les pratiques de travail des salariés, et notamment des anciens : **le regard nouveau questionne les pratiques de travail**. La direction affiche la « *volonté de former les gens* » et, pour elle, l'apprentissage permet d'entretenir cette dynamique de formation.

« Les pratiques de travail sont interrogées : cela structure un peu tout le monde ».

- La direction trouve vertueux l'apprentissage, car :
 - « *Cela met le pied à l'étrier à des jeunes dans un premier temps et permet d'avoir de la main-d'œuvre qualifiée pour le futur* » (bénéficiaire de main-d'œuvre qualifiée et, par ce biais, éviter de devoir utiliser le budget de formation de l'entreprise pour faire évoluer en interne des salariés non qualifiés initialement).
 - « *C'est une bonne transition entre le monde de l'école et le monde de l'entreprise* »
 - **Cela permet d'avoir sur le marché du travail des candidats disponibles et formés**, l'objectif n'étant pas de recruter en interne automatiquement après la fin du contrat d'apprentissage.
- **La Direction ne conçoit le recours à l'apprentissage que pour son cœur de métier et exclut de facto les métiers supports** : « *Ce n'est pas simple sur les fonctions supports, car il faut un effet de taille et avoir plusieurs salariés sur un même métier pour pouvoir encadrer les jeunes* ».
- **L'apprentissage ne renvoie pas à une dimension culturelle au sein de l'établissement** : il ressort davantage sur des fondements organisationnels et contractuels.
- **L'établissement n'est pas en peine pour recruter des apprentis** : les jeunes viennent démarcher l'établissement sur préconisation des CFA.



L'apprentie rencontrée

- L'apprentie rencontrée ne souhaite pas intégrer un EHPAD après l'obtention de son diplôme. Elle hésite encore entre le secteur du handicap ou le secteur de l'enfance.
- Son choix de l'apprentissage réside uniquement dans la **nécessité de faire financer ses études** pour l'obtention de son diplôme. Elle a travaillé auparavant 4 ans et demi en tant que faisant fonction d'AS, un an dans le secteur public et les autres années dans le secteur associatif. Le financement de son diplôme par le CIF n'a pas été possible. La Mission Locale lui a alors conseillé de faire ses études en apprentissage. N'ayant pu intégrer les cursus d'AMP et d'AS, elle suit aujourd'hui une formation diplômante d'AES (Accompagnement Éducatif et Social).
- **L'organisation de l'apprentissage lui convient** et les coupures ne lui posent pas de problème particulier. Elle n'émet pas de remarque particulière vis-à-vis de son tuteur et le carnet de liaison semble suffire aux éventuels besoins de coordination entre le CFA et l'EHPAD.
- Si l'apprentie a réussi à obtenir le financement de son diplôme, le coût financier est conséquent puisque, lorsqu'elle était en CDD, elle avait une rémunération de 1 400 euros par mois, tandis qu'aujourd'hui elle perçoit 700 euros.

« Par rapport aux remplacements, mes revenus ont été divisés par 2 et je suis obligée de me faire aider par mes parents ».

Le maître d'apprentissage

- L'infirmière est en charge du processus d'intégration et de l'affectation au sein de l'équipe.
- Le processus d'intégration est individualisé selon l'âge (la maturité), l'expérience et la capacité à être autonome.
- L'affectation au sein de l'équipe commence par un travail en doublon, puis sur un secteur « plus facile ». Très rapidement, l'apprenti est appelé à se positionner comme un professionnel. Une attention particulière est exercée alors, car l'encadrement admet que « la chose soit un peu dure au début ». L'avantage est que l'apprenti « participe à tout », notamment les plages de réflexion sur les pratiques (l'établissement s'adosse à un référentiel MONTESORI).

« Non seulement la personne référente, mais aussi l'ensemble de l'équipe intègre leur rôle de transmettre le savoir et de former ».

Les CFA

- Les CFA connaissent la structure et peuvent ainsi présélectionner les postulants : « nous connaissons l'établissement et l'orientation se fait sur 2 critères : la proximité géographique et la capacité à être autonome ».
- L'entreprise préfère avoir des apprentis de CFA différents. Ce choix est basé, non sur la capacité partenariale, mais sur le pragmatisme organisationnel : « Avec des CFA différents, les périodes à l'école ne sont pas les mêmes : c'est mieux pour gérer le planning ».
- Les liens avec les CFA sont basiques : perspectives de recrutement, prescriptions, suivi via les carnets de liaison.



Monographie 4 - Apprenti Adjoint de Direction et Apprenti en cuisine

L'apprentissage, des réalités mitigées : expériences réussies sur les parcours de Master II, des échecs en CAP sur des fonctions supports et une absence de sollicitation sur de l'apprentissage relatif au cœur du métier (AS...)

L'établissement :

- L'établissement relève du secteur **médico-social**, c'est un EHPAD d'environ 50 salariés, rattaché à un grand groupe, implanté dans une grosse commune d'une agglomération de près de 300 000 habitants.
- Il accueille régulièrement des apprentis, sur des parcours de Master II RH. Le choix de l'apprentissage a été fait sous l'impulsion - et non l'imposition - du groupe (« *vous pouvez prendre des apprentis* »). Une personne au sein du groupe est personne ressource pour tout sujet traitant de l'alternance ou de stages. En 4 ans, le groupe a accueilli 180 alternants concernant des missions d'adjoint de direction, dont une partie significative a été recrutée au sein du groupe une fois leur diplôme obtenu.
- L'objectif est de bénéficier d'un appui opérationnel qui soulage la Direction dans ses missions, ce d'autant que la Direction a en charge plusieurs établissements. Celle-ci a d'ailleurs veillé à recruter sur la promotion locale un des meilleurs éléments de cette promotion. Les derniers stagiaires ont ainsi participé à l'animation du CVS, à la réécriture du Projet d'Établissement, au suivi de la Qualité, à des remplacements de cadres sur certaines tâches (exemple : gestion des plannings).

Les apports professionnels de l'apprenti en Master II sont soulignés par la Direction : « un vrai salarié, une vraie aide, un soutien opérationnel ».

- **Le recours à l'apprentissage par la structure n'est pas justifié par de futurs besoins en recrutement** (que ce soit au niveau de l'établissement ou au niveau du groupe), tant sur ces profils de MASTER II que sur d'autres profils. Considérant sa dotation « très correcte », l'équipe de salariés est solide, très polyvalente et, l'établissement bénéficiant d'un vivier de personnes pouvant assurer les remplacements, les absences font l'objet de remplacements de manière systématique. La problématique RH de l'établissement concerne surtout des demandes de salariés pour des formations sur des parcours diplômants.
- **L'établissement a une longue tradition d'accueil** de stagiaires (y compris de futurs directeurs allant prendre des responsabilités au sein du groupe), et ces accueils sont vécus comme valorisants pour les personnels expliquant le fonctionnement de l'établissement.

« L'accueil de personnes extérieures fait partie d'une longue tradition de l'établissement et les salariés se sentent valorisés quand ils expliquent l'organisation et leurs façons de travailler ».

- La direction, en revanche, exprime sa **défiance de l'apprentissage sur des parcours nécessitant un aspect socialisation**. Restituant une expérience négative dans un poste antérieur (CFA plaçant des personnes handicapées et voulant « laisser la chance aux gens ») où, devant des comportements d'apprenti refusant la hiérarchie, la direction s'est avérée très déçue alors du CFA (non soutenant). Une dernière mauvaise expérience récente concerne un apprenti en CAP employé de collectivité : devant les comportements inadaptés de cet apprenti, la direction s'est trouvée dans de grandes difficultés pour rompre le contrat, et s'est sentie désarmée en constatant l'absence de suivi par le CFA. L'apprenti a démissionné, ce au plus grand soulagement de la Direction.



- **La Direction ne conçoit pas le recours à l'apprentissage que pour son cœur de métier** au motif d'une méconnaissance des demandes d'apprentissage : « *Je n'ai pas de sollicitation de par les organismes de formation* ».

L'apprenti rencontré

- L'apprenti rencontré exprime un dynamisme entrepreneurial. Ce passage d'un an dans la structure lui permet de **démontrer son opérationnalité** et **donner davantage de poids à son CV**. Il a choisi d'effectuer plusieurs CDD d'un an au sein de structures différentes afin d'élargir sa connaissance en explorant des univers professionnels différents. Il envisage de rester tout d'abord dans le secteur du médico-social mais n'exclut aucune possibilité de carrière. L'aspect financier n'est pas exprimé quant au choix du recours à l'apprentissage. Visant à terme la direction d'un établissement, l'apprentissage offre, selon cet apprenti, des possibilités de réaliser des missions concrètes que des stages ne permettent pas.

« Sur un an, on voit tous les cycles de l'établissement. Chaque apprenti approfondit un sujet qui le motive particulièrement. Mon prédécesseur avait travaillé sur le Projet d'Établissement. Je voudrais travailler sur le recrutement des personnes âgées et la communication ».

- Il souligne les bonnes conditions d'intégration dont il a bénéficié au sein de la structure et, notamment, son positionnement clair au sein de l'équipe de Direction. Il est aussi naturellement bien accueilli par les salariés, tradition d'accueil de l'établissement oblige.
- **L'alternance organisée par période de 3 semaines ne lui pose pas de problème et il se déclare toujours connecté à la vie de l'établissement grâce à internet**. Prônant la valeur travail, l'articulation vie professionnelle, vie étudiante et vie privée ne lui pose aucun problème, car ses arbitrages s'opèrent tout naturellement... avec de nombreuses heures consacrées au travail.
- **La motivation et l'investissement au travail** sont des exigences personnelles de l'apprenti qui rencontre les postures plus en retrait de certains salariés et questionne les ressorts de son management.

Le maître d'apprentissage

- Le Directeur est le maître de stage de l'apprenti en Master II, le positionnement métier explicitant ce choix.
- **Il est aspiré à davantage d'échanges avec les CFA**, le cahier de liaison étant jugé insuffisant et la visite annuelle du référent CFA restituée comme « *trop tardive* ».

« Une dichotomie entre le monde des CFA et le monde de l'entreprise ».



Monographie 5 - Apprentie Infirmière

L'apprentissage, une voie d'excellence, à privilégier aux parcours basés sur des stages.

L'établissement

- L'établissement relève du secteur **sanitaire**, il est rattaché à un groupe et implanté dans une grande agglomération (plus de 500 000 habitants). Cette structure d'environ 320 salariés a de nombreuses spécialités où elle est particulièrement reconnue.
- L'établissement **accueille régulièrement une apprentie infirmière**. Il s'est posé la question de recruter cette année une deuxième apprentie, mais le travail de suivi a été un élément qui a fait décliner cette deuxième embauche. L'établissement recourt aussi à l'alternance (4 contrats) sur des fonctions supports. De plus, il a depuis toujours une tradition d'accueil de nombreux stagiaires.
- Le recours à l'apprentissage par la structure est justifié par :
 - **de futurs besoins en recrutement** (recruter une infirmière par an n'est pas un problème au sein de l'établissement, du fait des départs en retraite)
 - **la possibilité de faire travailler pour des remplacements l'apprentie en tant qu'AS**, bénéficiant ainsi d'une personne opérationnelle, car connaissant bien l'établissement
 - La volonté de former sur un parcours en interne très riche, déclinant ainsi les **valeurs de transmission de savoirs** propres au corps des infirmières : « *nous avons une grosse culture de la formation* ».

« L'apprenti va aller dans tous les services et acquérir une polyvalence qui sera appréciée des employeurs. Si elle choisit de rester chez nous, elle connaîtra très bien notre organisation ».

- La chef de service exprime un **équilibre entre le suivi de l'apprenti et le fait de pouvoir recourir à l'apprentie pour des remplacements d'AS**. En aucun cas l'apprentie est placée en remplacement sur des tâches dévolues aux infirmières. Le service RH veille aussi à ce que l'apprentie puisse avoir des périodes de repos suffisantes.

« J'ai de grosses difficultés de recrutement sur des week-ends et sur les périodes scolaires. On s'y retrouve. On a choisi de solliciter les apprentis sur les périodes de vacances et non sur les WE afin de garantir un bon équilibre ».

- La direction restitue un potentiel de stages entre 200 et 300 par an. L'organisation de l'apprentissage vient amoindrir cette capacité, car tous les stages de l'apprentie sont organisés au sein de l'établissement. « *L'apprentie est prioritaire pour les stages, vis-à-vis des demandes d'autres stagiaires. Enfin, le tuteur lui laisse choisir le service pour son dernier stage. Cela permet à l'apprentie d'approfondir sa connaissance d'un service, service qui pourrait être ensuite une volonté de parcours professionnel de sa part* ».
- L'apprentie infirmière est toujours en doublon avec une professionnelle. Les infirmières et autres professionnels, de par leur grande habitude de stagiaires, s'attachent à créer de bonnes conditions d'accueil et de transmission des savoirs.

L'apprentie rencontrée

- L'apprentie rencontrée exprime une vive satisfaction à pouvoir passer son diplôme via l'apprentissage.
- Son choix de l'apprentissage repose sur plusieurs éléments :



- Le **parcours offert** par l'établissement, avec ses différents stages est restitué comme un **réel atout, un gage d'employabilité** : « c'est super appréciable ! ». Tandis que des infirmières sont au chômage sur le bassin d'emploi de l'établissement, grâce à l'expérience acquise au sein de l'établissement, l'apprentie ne doute pas d'obtenir un emploi sitôt son diplôme obtenu, que ce soit au sein de l'établissement ou hors de l'établissement. La polyvalence acquise via la découverte de nombreux services est restituée comme un élément important dans un curriculum vitae.
- L'alternance est vécue positivement et le fait d'avoir des stages sur le même lieu permet de s'organiser grâce à cette lisibilité. L'apprentie a choisi un logement proche de l'établissement et **l'accès au logement a été facilité grâce au 1% logement de l'entreprise**.
- Les rémunérations obtenues de l'établissement permettent à l'apprentie de gérer son budget (logement, voiture...) et de ne pas être trop préoccupée par des difficultés financières.
- Enfin, le fait de devoir effectuer des remplacements en tant qu'AS (environ 300 heures dans l'année) est vu comme un avantage par l'apprentie.

« Les remplacements en tant qu'AS me permettent de découvrir le travail d'AS pour quand je serai infirmière et d'avoir ainsi un autre regard ».

Le maître d'apprentissage

- La cadre infirmière est en charge du suivi de l'apprentie. Elle est en charge du processus d'intégration et de l'affectation au sein des différents services. Pour exercer ce rôle de maître d'apprentissage, elle a bénéficié d'une formation spécifique. Ce sont davantage les échanges entre pairs lors de la formation que le contenu propre à la formation qui lui ont paru enrichissants. De ce fait, elle n'éprouve pas le besoin de parfaire sa posture de maître de stage via une formation complémentaire.
- Le lien avec l'apprentie est structurant, avec un côté affectif exprimé.
- L'accompagnement se veut soutenant dans le parcours d'acquisition des compétences et les souhaits de l'apprentie sont examinés. L'apprentissage est jugé comme un mode d'acquisition de connaissances particulièrement pertinent.

« Le métier d'infirmière ne se faisait pas trop avant en alternance. L'apprentissage est une voie d'excellence pour apprendre le métier ».

- Malgré la taille de l'établissement, une relation de proximité existe entre l'apprentie et son tuteur.
 - Le **suivi** de l'apprentie est restitué comme **non pesant** pour le tuteur, ce travail faisant pleinement partie de ses missions. Le devoir de former étant une valeur clairement restituée par le maître de stage, cette charge additionnelle fait partie d'un comportement culturel, donc intériorisé et, par-là, non soumis au poids d'une transaction personnelle conscientisée. Néanmoins, le tuteur a hésité cette année à prendre une deuxième apprentie infirmière du fait de l'investissement requis.

Les CFA

- Le lien avec les organismes de formation est bon. Les relations s'articulent autour de l'ensemble des stages, et ne sont pas centrées uniquement sur l'apprentissage.



Monographie 6 - Aucun apprenti

L'apprentissage, une méconnaissance faute de démarchage sur le cœur de métier et une défiance sur les métiers supports de par des expériences très décevantes

L'établissement :

- L'établissement relève du secteur **médico-social**, c'est un EHPAD de moins de 50 salariés, indépendant, implanté dans une commune de près de 1 500 habitants.
- Il a accueilli il y a plus de 5 ans des alternants placés par un ITEP sur des fonctions d'entretien des locaux. Des problèmes de savoir-être se sont révélés et ont dissuadé la direction de recourir à nouveau à des solutions d'alternance. Cependant, partant d'une dimension éthique et une volonté d'ouverture sur l'extérieur, l'EHPAD accueille de manière régulière des stagiaires, notamment pour répondre aux demandes des familles du canton.
- **La direction méconnaît les formations en apprentissage concernant les métiers liés à l'hébergement de personnes âgées.** Comme elle n'a jamais été interpellée par un CFA à ce sujet, cette question ne s'est jamais posée à elle.

« Sur des apprentis dans des métiers tels qu'AS, je n'ai jamais été démarché ».

- Si la demande d'apprentissage concernait des personnes de son canton, il est possible que son rejet de l'apprentissage évolue, à la condition expresse que la relation avec le CFA soit étroite et que le référent du CFA intervienne en cas de difficultés avec un apprenti.

« Je n'ai pas envisagé d'intégrer un apprenti dans mon organisation ».

- **Le recrutement via la connaissance de la famille ou sur des profils de personnes voulant réellement apprendre le métier** peut devenir, dans les années à venir, une nouvelle pratique. Des recrutements sur des profils pressentis « à problème » semblent exclus à court terme.



Monographie 7 - Apprenti en kinésithérapie dans un centre de rééducation fonctionnel

Pour l'employeur, une volonté de fidélisation qui se heurte aux projets de carrière de l'apprenti

L'établissement :

- L'établissement relève du secteur **sanitaire**, c'est un centre de rééducation fonctionnelle appartenant à un groupe, et implanté dans une grande ville.
- Il accueille régulièrement 3 apprentis (en général 2 aides-soignantes et 1 kiné), dans le cadre de la stratégie impulsée par le groupe. Selon la direction, la **motivation du groupe réside dans la fidélisation** (ces métiers connaissent un fort turnover et des difficultés de recrutement) et dans les **coûts modestes de l'apprentissage**.

C'est le CFA qui propose l'apprenti, ou l'apprenti qui rentre en contact direct avec nous. On n'est pas proactifs. Il y a plus de demandeurs que de besoins.

- La direction est favorable à l'apprentissage, et les équipes le sont également. **Les retours d'expérience sont positifs**. Dans l'établissement, les apprentis agissent toujours en doublon, donc la **difficulté d'organisation des plannings n'est pas ressentie**.
- Jusqu'ici, l'établissement **a toujours embauché les apprentis à l'issue de leur contrat**. Seul 1 ancien apprenti kiné a refusé la proposition d'embauche. Ce choix individuel est jugé tout à fait acceptable, « les gens restent libres ».
- **Aucune initiative spécifique n'est repérable**, ni à destination des maîtres d'apprentissage (pas de formation, pas de prime, pas d'aménagement d'agenda), ni pour les apprentis.
- L'établissement ne prévoit pas de développer l'apprentissage sur de nouveaux métiers. De nombreuses demandes sont reçues de candidat(e)s en secrétariat médical, mais ce métier n'est pas jugé « en tension » et l'établissement estime ne pas avoir suffisamment de personnel pour les encadrer correctement.

L'apprenti kiné

- L'apprenti rencontré est en 3^{ème} année de kinésithérapie. Il a commencé l'apprentissage en 2^{ème} année, au sein de cet établissement.
- Il est déjà titulaire d'un diplôme de pédicure podologue, métier qu'il a déjà exercé pendant 1 an avant d'engager ses études de kiné.
- Il **connaissait le maître d'apprentissage avant d'entrer dans l'établissement**, c'est par son intermédiaire qu'il a postulé et qu'il a trouvé le CFA où il est inscrit.
- Pour lui, le **choix de l'apprentissage est lié, en premier lieu, à la rémunération**, et en second, à la possibilité de pratiquer son métier.
- Son **projet étant de s'installer en libéral**, il pense que l'apprentissage lui permet d'acquérir davantage de pratique que les seuls stages obligatoires. Au-delà de la technique, l'apprentissage du « relationnel » avec le patient est vu comme une **composante très importante de la formation**.
- Il se sent très bien intégré dans l'équipe.

J'apprécie surtout d'être considéré comme un confrère par les autres kinés, et de pouvoir participer au staff avec les médecins.



- Dans l'établissement, les horaires de l'apprenti sont fixes, et il reste cinq semaines de congé par an. **Le rythme de l'apprentissage n'est pas perçu comme difficile.**
- Le **principal inconvénient ressenti est celui de la spécialisation** : toutes les spécialités de la kinésithérapie ne sont pas pratiquées dans l'établissement. L'apprenti a choisi d'effectuer un stage par an chez un kiné libéral pour approcher d'autres spécialités et, par ailleurs, s'informer sur sa future installation.

Le maître d'apprentissage

- Le maître d'apprentissage est le référent kiné au sein de l'établissement, c'est à ce titre qu'il a été désigné comme maître d'apprentissage. **Mais tous les kinés participent au suivi de l'apprenti**, qui intervient toujours en doublon.
- Il n'a reçu **aucune formation spécifique**. Il reconnaît que, à l'arrivée du premier apprenti, cela lui aurait été utile. Mais il estime que ça n'aurait plus lieu d'être aujourd'hui, ayant « trouvé ses marques » comme maître d'apprentissage.
- Suivre l'apprenti demande de l'investissement en temps, pour lui et le reste de l'équipe. Personne n'a de temps dédié, **c'est à chacun de créer ses disponibilités**. Cela dit, cette situation n'est pas mal vécue, le maître d'apprentissage comme les autres kinés apprécient de côtoyer et encadrer les apprentis.
- Le maître d'apprentissage n'a **aucun contact avec le CFA et les formateurs** (en dehors de l'évaluation annuelle qu'il adresse par écrit). Pour autant cela n'est pas perçu comme un obstacle majeur au bon déroulé de l'apprentissage. Il estime cependant qu'il y aurait sans doute une plus-value pour l'apprenti si des temps d'échange avec les formateurs du CFA étaient initiés sur les attendus pédagogiques.

Par rapport à ce qu'il va apprendre chez nous (neurologie, gériatrie...), l'apprenti devient aussi très spécialisé. Vu la spécialisation grandissante de notre métier, c'est forcément un plus pour lui, même s'il ne s'en rend pas compte immédiatement.

Le CFA (apprenti kiné)

- Le CFA est « hors les murs », il a été créé notamment à l'initiative de la branche et de la Région. Les cours sont organisés au sein d'une école de formation pour les kinésithérapeutes.
- Les apprentis suivent le même cursus que les autres étudiants. **Le planning des apprentis est donc calqué sur le calendrier de l'école**. Les périodes en entreprises se déroulent pendant les vacances (sauf 5 semaines de congé /an) et les périodes réservées aux stages.
- Il **n'existe pas de suivi structuré de la part de l'UFA** pour les apprentis dans ses périodes de cours ou de travail en établissement, en dehors des obligations d'évaluation écrite. Il n'y a pas de lien entre le CFA et l'établissement, en dehors de l'évaluation écrite annuelle de l'apprenti, adressée par l'employeur au CFA (portfolio).



Monographie 8 - Apprenti en Master 2 management des établissements de santé Un bilan très positif tiré d'une expérience d'apprentissage pourtant parsemée de difficultés

L'établissement

- L'établissement relève du secteur **sanitaire**, c'est une clinique privée appartenant à un groupe, et implanté en banlieue parisienne.
- Il accueille des apprentis **uniquement sur les fonctions supports**. Les opportunités d'embauche sur ces métiers étant limitées, il n'y a **pas d'objectif de fidélisation annoncée**, sauf lorsque les apprentis se révèlent être de « très bons éléments » que le groupe a intérêt à garder.
- Le développement de l'apprentissage est incité par le groupe, néanmoins **c'est l'établissement qui décide de s'y engager** ou non.

L'apprentie

- Au moment de l'entretien, l'apprentie a déjà obtenu son Master 2 et vient d'être embauchée en CDI au sein du même établissement (après un CDD « transitoire » de 6 mois, dû au fait que le groupe n'avait pas encore autorisé la création du poste).
- L'apprentie a effectué ses 2 années de Master au sein de cet établissement. Plus précisément, elle est arrivée durant son Master 1, après une rupture de son premier contrat d'apprentissage dans un établissement associatif.
- Elle s'est intéressée à l'apprentissage après avoir lu de nombreuses publications qui indiquaient que les anciens apprentis s'inséraient plus facilement sur le marché du travail. Les sortants de ce type de master étant nombreux, elle percevait que son insertion professionnelle serait compromise si elle ne cherchait pas la **solution la plus « professionnalisante »**. De ce point de vue, elle pense qu'elle a fait le bon choix, elle s'étonne néanmoins de constater que l'apprentissage ne permette pas d'obtenir un niveau de rémunération plus élevé une fois en emploi.
- **Trouver un employeur a été difficile**. Elle a adressé de nombreuses candidatures spontanées, et passé plusieurs entretiens qui n'ont pas abouti. Elle a accepté, par défaut, un contrat chez l'employeur associatif évoqué plus haut, mais il s'est vite révélé que son poste ne correspondait pas du tout aux attendus de son diplôme. Même si elle se plaisait dans cet établissement, où elle se sentait bien accueillie, elle a préféré trouver rapidement un poste plus conforme aux prérequis de sa formation, en accord avec le CFA.

« En fin de licence, il fallait préparer l'examen, finaliser le mémoire, préparer le concours d'entrée en Master et trouver un employeur. Ça a été une période très compliquée, et j'ai fini par accepter un contrat d'apprentissage sur un poste qui ne correspondait pas du tout à mes attentes ».

- L'apprentissage était organisé sur un rythme hebdomadaire de 2 jours de cours / 3 jours chez l'employeur. L'interviewée juge que **l'établissement n'a pas toujours respecté ce rythme**, en lui confiant des tâches qui « étaient celles d'un salarié à plein temps » : « je ne sortais jamais de l'établissement avant 20 heures, pour moins de 600 euros par mois, sans qu'aucune heure supplémentaire ne soit jamais payée ». Elle a néanmoins accepté cette situation, qui résultait de circonstances particulières (problèmes de santé de la DRH) et qui se répercutaient sur l'ensemble du personnel du service.
- En dépit de ces difficultés, elle tire finalement un **bilan très positif de son apprentissage**, qui s'exprime à différents moments de l'entretien : « une grande satisfaction, à tous points de vue », « j'étais considérée comme une salariée, c'était très responsabilisant, génial »,

« alors que les services RH sont peu appréciés des personnels de soins, au bout des 2 ans j'ai senti qu'une vraie confiance s'était installée dans mes échanges avec eux ».

- L'apprentie souligne que **la venue du responsable du Master au sein de l'établissement au cours de la deuxième année de contrat a été très bénéfique**. Il a permis au maître d'apprentissage de mieux comprendre les attendus pédagogiques, et d'ajuster le contenu de son travail en conséquence. Elle suggère donc que ces échanges soient prévus, à l'avenir, dès le début du contrat.
- L'apprentie a beaucoup apprécié les efforts déployés par la direction de l'établissement pour permettre la pérennisation de son poste et son embauche au CDI.

Le maître d'apprentissage

- *Il n'a pas été possible de rencontrer le maître d'apprentissage (ici, le DRH de l'établissement), absent pour des raisons de santé au moment des entretiens.*

Le CFA (apprenti kiné)

- Le CFA s'est montré très proactif pour permettre à l'apprentie de trouver un nouvel employeur, après avoir constaté que le premier poste occupé par l'apprentie ne lui permettrait pas de satisfaire aux attendus pédagogiques du diplôme.



Monographie 9 - Établissement sanitaire sans apprenti sur les métiers du soin

Les coûts et l'organisation de l'apprentissage perçus comme des obstacles rédhibitoires sur les métiers du soin

L'établissement :

- L'établissement relève du secteur **sanitaire**, c'est une clinique localisée dans une agglomération de 180 000 habitants.
- L'établissement est le siège d'un groupe qui gère, en plus de la clinique principale, plusieurs petits établissements (centre de rééducation fonctionnelle...) situés à proximité.
- Le directeur **s'intéresse à l'apprentissage, mais considère que de nombreuses conditions ne sont pas remplies pour pouvoir le développer au sein de son établissement pour les métiers du soin :**
 - Les **coûts induits**, rapportés au nombre d'heures de présence de l'apprenti dans l'établissement, sont **jugés beaucoup trop élevés** (« *une infirmière en apprentissage me coûterait en proportion beaucoup plus cher qu'une professionnelle expérimentée* »)

« Un bon contrat d'apprentissage, ça devrait être 4 jours en entreprise et 2 jours à l'école. Là ça devient viable économiquement, sur 47 semaines. Sur 700 heures les coûts sont impossibles à supporter ».

- L'organisation de l'apprentissage est jugée **incompatible avec les contraintes de l'établissement** : « les apprentis seraient là pendant les vacances scolaires, au moment où les personnels veulent prendre leurs vacances et où la répartition de la charge de travail est la plus complexe. Je ne peux pas demander aux titulaires de les encadrer dans ces périodes. »
 - Enfin, il suggère que, au fur et à mesure du parcours, les apprentis soient autorisés à intervenir sur certains soins (« les basiques ») de façon autonome, pour leur permettre de gagner en autonomie tout en soulageant les équipes en place d'une part de leur charge de travail.
- Au final, cet établissement souhaiterait une **remise à plat complète du dispositif**. Il suggère que des expérimentations soient menées pour permettre de l'innovation dans les parcours. Par exemple, ouvrir l'apprentissage à des aides-soignant(e)s dans le cadre de la VAE, de façon modulaire, de façon à leur permettre de passer le DE d'infirmier.
 - L'établissement accueille en revanche des apprentis sur les fonctions supports, de façon occasionnelle en fonction des besoins ou des opportunités (« quand on trouve quelqu'un qui a un bon potentiel »).

Monographie 10 - Apprenties infirmières

Des expériences positives, au sein d'un établissement récemment engagé dans l'apprentissage, où la démarche se structure progressivement

L'établissement :

- L'établissement relève du secteur **sanitaire**, c'est une clinique localisée dans une agglomération de plus de 400 000 habitants, elle compte plus de 300 salariés.
- L'établissement est le siège historique d'un groupe qui gère, en plus de la clinique principale, plusieurs petits établissements situés dans la région.
- Il a développé une politique très volontariste en matière d'apprentissage au cours des 3 dernières années. Il est récemment passé de 6 à 10 apprentis en poste : 4 infirmiers, 1 kiné et 4 apprentis sur les fonctions supports (2 au service RH, 1 au service qualité, 1 au service informatique, 1 à l'accueil). La direction s'interroge sur l'opportunité d'accroître encore cet effectif (« nous avons peut être atteints nos limites en termes de capacités d'accueil et d'encadrement »).

« Le développement de l'apprentissage est un sujet du dialogue social. Tout a été validé par les instances du personnel. On a convenu de maintenir l'effort dans les mêmes proportions qu'actuellement ».

- Le développement de l'apprentissage pour les infirmiers et kiné répond à une **volonté de mieux former et fidéliser les apprentis** (« 75% à 100% sont embauchés définitivement après leur diplôme »). Le choix se fait principalement en fonction de la difficulté à pourvoir les postes (exemples : IDE en réanimation ou en bloc opératoire). Les opportunités de fidéliser sont plus rares pour les fonctions supports (effectifs moins nombreux et faible turnover).
- En revanche, l'établissement **ne souhaite pas pour l'instant intégrer d'apprentis aux fonctions d'aide-soignant**. Le développement de l'apprentissage pour les infirmiers répondait notamment à la volonté de pouvoir les employer comme aides-soignants durant les périodes de week-ends ou de congés. Mais une démarche analogue ne paraît pas souhaitable pour les aides-soignants (« on pourrait les intégrer comme ASH, mais ça n'est pas notre vision du métier »).

« Le rythme est élevé. Au début, on n'y a pas fait assez attention. Aujourd'hui on en parle dès le recrutement pour que les apprentis sachent à quoi s'en tenir. C'est une population jeune qui ne se rend pas compte forcément de la réalité du travail qui les attend. On peut travailler 12 heures de suite, y compris WE et nuits ».

Une apprentie infirmière (1)

- L'apprentie infirmière rencontrée a choisi cette voie de formation en premier lieu pour **acquérir une plus grande expérience**, puis pour la rémunération.
- Elle a cherché un poste d'apprenti auprès de plusieurs établissements de la région, mais seule cette clinique lui a répondu, et l'a embauché à l'issue d'un entretien.
- S'agissant de l'acquisition d'expérience, elle apprécie notamment d'être fréquemment sollicitée par l'établissement en remplacement d'aides soignant(e)s :



« Quand on est là comme aide-soignante, on ne peut pas faire de soins mais on apprend en observant les protocoles, et ça permet aussi de voir comment ça se passe dans d'autres services. »

- La contrepartie de ces sollicitations fréquentes est un **rythme soutenu** « après 5 jours d'IFSI on enchaîne parfois le WE sur des journées de 12h. On peut refuser lorsqu'on est fatigué, mais l'établissement nous demande tout de même de faire 300 heures de remplacements dans l'année ».
- Lorsqu'elle exerce comme apprentie infirmière, elle ne se sent pas suivie différemment des autres stagiaires, elle a des encadrants différents dans chaque service et **ne sait pas qui est son maître d'apprentissage « officiel »**.
- Elle est très satisfaite de l'apprentissage, elle « se sent bien » dans l'établissement, et se dit soulagée de savoir qu'elle va être embauchée par l'établissement si elle valide son diplôme.
- Le seul moment de « tension » avec son employeur a été généré par un départ en stage pour 10 semaines à l'étranger. Elle n'avait pas évoqué ce projet avec l'établissement, et celui-ci a été surpris de ne pas pouvoir compter sur sa présence pour des remplacements. Pour autant, elle juge que « c'est un vrai plus d'avoir connu cette expérience à l'extérieur ».

Une apprentie infirmière (2)

- Cette infirmière n'a postulé que dans cet établissement, dans lequel un membre de sa famille travaille depuis longtemps. Elle a été embauchée à l'issue d'un entretien de recrutement, avec en perspective la signature d'un CDI (si obtention du diplôme).
- Ce second entretien fait ressortir un vécu et un ressenti très proches de la première apprentie, avec comme marqueur important l'**accumulation d'expérience** permise par la variété des services accessibles dans l'établissement, que ce soit durant les périodes de stages ou lors de remplacements d'aides soignant(e)s.
- Elle a bien identifié son maître d'apprentissage, avec lequel elle a pour l'instant peu de contact car sa période de travail au sein de son service n'a pas encore eu lieu.

Le maître d'apprentissage

- Le MA est généralement le « responsable d'étage » du service choisi par l'apprenti (c'est à dire le service dans lequel il aimerait travailler à l'issue de sa formation).
- L'établissement ne forme pas spécifiquement les maîtres d'apprentissage. La direction considère en effet que les encadrants / coordonnateurs de services sont formés au management de leurs équipes, y compris les apprentis (« dans nos métiers, l'accompagnement est culturel »).
- Dans les faits, l'**encadrement au quotidien des apprentis mobilise toutes les équipes** puisqu'il s'agit de travailler en doublon. Toutefois, l'établissement ne l'impose pas aux titulaires qui ne le souhaitent pas :

« Dans le service, certains infirmiers ont plus la volonté d'encadrer ou sont plus pédagogiques. D'autres sont réticents, on n'insiste pas car ça fait perdre du temps à tout le monde ; ça a beaucoup à voir avec la résistance au changement et la réticence à remettre en cause ses pratiques face à des élèves. »

- De façon générale, l'apprentissage se déroule dans un bon climat et les maîtres d'apprentissage apprécient leur rôle.



« Pour moi, c'est très intéressant d'être maître d'apprentissage. Ça m'oblige à rester attentif à la méthodologie. Les apprentis nous renseignent parfois sur les nouvelles règles de bonnes pratiques, ou les nouvelles recommandations. »

- Il n'y a pas de réelle distinction entre apprentis et stagiaires, au sein des équipes mais également par les maîtres d'apprentissage eux-mêmes : « **on ne sait pas vraiment qui sont les apprentis**. Il faudrait pouvoir mieux les identifier. On devine qu'ils sont apprentis quand on les voit à plusieurs périodes de stages différentes ». Un maître d'apprentissage ne connaissait pas encore l'apprentie interviewée, car elle n'était pas encore venue travailler dans son service.
- Les maîtres d'apprentissage ne relèvent pas vraiment de différences entre apprentis et stagiaires infirmiers, mais plutôt entre élèves infirmiers et aides-soignants : « les AS sont moins impliquées. On n'a pas l'impression qu'elles ont choisi ce métier, pour certaines ».

Le CFA (pour les apprentis infirmières)

- Le CFA entretient des relations très étroites avec l'établissement. C'est un CFA « hors les murs » créé à l'initiative de la branche.
- Le CFA participe au recrutement des apprentis : il propose des candidats à l'établissement et est impliqué dans le processus de recrutement. En amont, un travail commun permet de définir au mieux le besoin de l'établissement.
- Le CFA et l'établissement réalisent conjointement un suivi régulier de l'apprenti.
- Le CFA, pour répondre aux attentes des employeurs, tente de maximiser le temps de présence des apprentis dans l'établissement, surtout en dernière année (IDE), tout en soulignant les marges de manœuvre limitées en la matière.
- En cas de difficultés dans la relation apprenti-employeur, le CFA intervient mais ne se positionne pas comme médiateur (« l'apprentissage, c'est un contrat de travail entre un salarié et un employeur »). Il se voit plutôt comme un accompagnateur sur des problématiques privées qui ne concernent pas l'employeur, le cas échéant.

Le CFA (pour les fonctions RH)

- L'établissement recrute prioritairement ses apprentis sur les fonctions RH au sein des étudiants inscrits à Sup de Co. Il apprécie l'importance des moyens alloués pour le suivi des apprentis par cette école, ainsi que les modalités organisationnelles qu'il propose (3 semaines en entreprise, 1 semaine en cours).

« Dans un service RH, ça n'aurait pas de sens que l'apprenti soit chez son employeur 1 ou 2 jours par semaine. Il faut qu'il ait plus de temps chez l'employeur qu'à l'école ».



Monographie 11 - Apprentie en Master 2 management des établissements de santé Quand un changement de maître d'apprentissage conduit à reconsidérer la place de l'apprenti au sein de l'organisation...

L'établissement :

- L'établissement relève du secteur **sanitaire**, c'est un établissement de soins de suite appartenant à un groupe, et implanté en banlieue parisienne.
- Le développement de l'apprentissage est **impulsé par le groupe**, qui « alloue » deux contrats d'apprentissage à l'établissement. Actuellement celui-ci accueille une apprentie sur les fonctions RH (celle rencontrée ici) et un apprenti kiné, qui vient de terminer son contrat et n'a pas donné suite à la proposition d'embauche en CDI formulée par l'établissement.

L'apprentie

- Au moment de l'entretien, l'apprentie est en deuxième année de Master. Elle est apprentie depuis la licence dans cet établissement, où elle est donc présente depuis 3 ans.
- Elle a voulu devenir apprentie car elle « en avait marre de la formation initiale ».

« Je voulais être sur le terrain parce qu'on y apprend deux fois plus vite ».

- Par ailleurs, elle est âgée de 27 ans et « il était temps d'acquérir une autonomie financière ».
- Elle a été embauchée à l'issue d'un entretien avec le directeur d'établissement. Elle avait candidaté auprès du groupe, dont le CFA lui avait fourni les coordonnées. Le siège du groupe l'a ensuite orientée sur cet établissement.
- Elle espère être embauchée définitivement par le groupe à l'issue de son contrat, tout en sachant que cela ne pourra pas être au sein de cet établissement (« mon poste est réservé aux apprentis, et il n'y en a pas d'autres »).
- Elle porte un **regard globalement positif sur son apprentissage**, qui contraste quelque peu avec les constats formulés par le nouveau maître d'apprentissage (voir ci-dessous). Elle effectue principalement des tâches administratives, notamment la gestion des contrats et des paies des personnels : « c'est exactement ce à quoi je m'attendais ».
- Elle a conscience que « ses cours vont plus loin que son poste », mais elle juge inévitable qu'un apprenti soit sollicité sur des tâches plutôt administratives et non stratégiques.
- Elle émet toutefois deux critiques sur le déroulé de son contrat d'apprentissage :
 - Tout d'abord, elle estime que sa **charge de travail est beaucoup trop importante** par rapport au temps de travail qu'elle doit à l'entreprise
 - Elle regrette de n'avoir pas pu travailler directement avec le directeur de l'établissement pour découvrir son travail quotidien.

Le maître d'apprentissage

- Le maître d'apprentissage est la DRH adjointe. Récemment arrivée dans l'établissement, elle a œuvré à repositionner l'apprentie au sein de l'organisation : « par rapport à ce qu'on attend d'un Master, elle ne faisait pas assez. Mon prédécesseur s'en servait comme d'une petite main, elle a fait de l'accueil et de la facturation, ce n'est pas du tout son job. Elle progresse beaucoup plus depuis que je suis arrivée. J'ai aussi exigé qu'elle soit installée dans mon bureau, au plus près, pour qu'elle découvre la réalité du poste ».
- À partir de cette expérience, elle se montre très critique envers l'organisation de l'apprentissage :
 - Elle suggère que les CFA soient plus vigilants et exercent un plus grand suivi de leurs apprentis, y compris par des visites au sein de l'établissement : « les professeurs ne se rendent pas compte, il n'y a pas du tout de contrôle sur ce qui est fait chez



l'employeur. On leur raconte ce qu'on veut. Inversement, ils n'apportent aucune information sur leurs attentes. Et ils donnent une vision théorique du métier, très éloignée de la réalité du terrain »

- Elle s'étonne qu'un apprenti puisse rester jusqu'à 3 ans dans le même établissement.

« Faire trois années d'apprentissage sur le même poste dans le même établissement, ça ne devrait pas être autorisé. Il faut pouvoir découvrir toutes les facettes du métier. »

- Elle a à cœur de « protéger » l'apprentie des sur-sollicitations : « quand je ne suis pas là elle doit faire beaucoup plus, mais je suis vigilante et je n'hésite pas à lui donner des heures de récupération ».
- Elle n'a suivi **aucune formation spécifique**, et ne reçoit **aucune gratification** pour le suivi de l'apprenti : « ça se passe bien, mais pour moi c'est du bénévolat ».
- En tant que DRH adjointe, elle a une visibilité générale sur l'apprentissage au sein de son groupe. Elle s'étonne que, pour les métiers en tension, le groupe n'ait pas une stratégie plus claire pour fidéliser les apprentis (faisant référence notamment à l'apprenti kiné évoqué plus haut). Et pense que l'apprentissage pourrait être étendu à d'autres métiers support (secrétariat médical notamment).



Monographie 12 - Apprenti cuisinier

Un apprentissage vécu comme un levier d'insertion sociale et professionnelle, avec des limites pédagogiques perçues par l'apprenti et le maître d'apprentissage.

L'établissement :

- L'établissement est un EHPAD localisé dans une commune de 6000 habitants en zone péri-urbaine. Il appartient à un groupe.
- Le développement de l'apprentissage est encouragé par le groupe, mais les embauches d'apprentis se décident au sein de chaque établissement.
- Ici, la direction est très volontaire, et **l'intégration d'apprentis et stagiaires est également souhaitée par les représentants du personnel de l'établissement**. Le sujet est discuté lors de réunions communes (la direction prône un management participatif).
- Au moment des entretiens, l'établissement compte 1 apprenti en cuisine.
- Une **certaine confusion entre stagiaire et apprenti est observée au sein du personnel médico-social**, mais après vérification il s'avère qu'il n'y a pas d'apprentis sur ces métiers dans l'établissement.

L'apprenti

- L'apprenti est actuellement en deuxième année de Bac Pro Cuisine.
- Il a connu l'établissement au cours d'un stage de découverte de métiers peu après son arrivée en France.
- Lors de ce stage, il a fait preuve d'une grande motivation, il a été **très apprécié par l'équipe et par les résidents**, ce qui a donné envie au responsable cuisine et au directeur de lui proposer un contrat d'apprentissage.
- Sa première motivation était son « envie d'apprendre, d'être sur le terrain ».
- Son apprentissage se déroule très bien, l'apprenti est empreint de reconnaissance envers l'établissement qu'il l'a embauché alors qu'il était dans une situation personnelle difficile.
- Toutefois, son projet professionnel mûrit, il aimerait découvrir la restauration traditionnelle, et regrette de ne pas avoir cette opportunité durant ses années d'apprentissage. Ce regret est d'autant plus fort qu'il sait que l'établissement ne pourra pas l'embaucher à l'issue de son contrat et que les emplois en restauration collective sont moins nombreux qu'en restauration traditionnelle.
- Il trouve également que les **attentes pédagogiques du CFA ne sont pas claires**, et craint que son expérience unique de la restauration collective soit pénalisante pour l'examen.

Le maître d'apprentissage

- Le maître d'apprentissage est le responsable de la cuisine de l'établissement.
- Il a grandement contribué à la mise en place du contrat d'apprentissage, en accompagnant l'apprenti dans ses démarches et en « négociant » avec le directeur d'établissement.
- Les deux ont noué une relation revendiquée comme proche d'une relation « père-fils » et le maître d'apprentissage se dit fier du parcours accompli : « en juin, il sera complètement autonome ».
- Il pense que le rôle du maître d'apprentissage est central pour la réussite de l'apprenti, sur un métier difficile où de nombreuses ruptures de contrats sont observées.

« On n'est plus dans les années 1940. Le base c'est que le maître d'apprentissage soit ouvert aux jeunes et ouvert à la pédagogie. Il ne faut pas dégouter le jeune ».

- À la différence de ses collègues des métiers du médico-social, il perçoit mieux la différence entre stage et apprentissage : « **L'important, c'est que l'apprenti est un salarié de l'équipe. C'est ça qui fait la différence avec les stagiaires** ».

- Même s'il apprécie de garder son apprenti depuis deux ans, il partage les interrogations de son apprenti sur les limites pédagogiques de son expérience : « ici on est en restauration collective on n'a pas toute les facettes du métier. Il faudrait qu'il puisse aussi aller dans de la restauration traditionnelle ».



Annexe 2 : Questionnaire adressé aux établissements

Apprentissage dans la branche de l'hospitalisation privée sanitaire et médico-sociale à caractère commercial

Votre regard sur l'Apprentissage

Exprimez votre accord ou désaccord avec les propositions suivantes :

Mon entreprise a des difficultés à trouver de la main d'œuvre disponible en adéquation avec ses besoins

Pas du tout d'accord

Plutôt pas d'accord

Plutôt d'accord

Tout à fait d'accord

L'apprentissage est un dispositif permettant d'acquérir des compétences nécessaires à mon entreprise

Pas du tout d'accord

Plutôt pas d'accord

Plutôt d'accord

Tout à fait d'accord

L'apprentissage répond de façon plus opérante aux besoins de qualification de certains des métiers de mon entreprise

Pas du tout d'accord

Plutôt pas d'accord

Plutôt d'accord

Tout à fait d'accord

L'apprentissage est, pour certains métiers, un cursus facilitant l'intégration au sein de mon entreprise

Pas du tout d'accord

Plutôt pas d'accord

Plutôt d'accord

Tout à fait d'accord

Les salariés recrutés après un contrat d'apprentissage dans mon entreprise s'adaptent mieux aux caractéristiques de mon organisation

Pas du tout d'accord

Plutôt pas d'accord

Plutôt d'accord

Tout à fait d'accord



Apprentissage dans la branche de l'hospitalisation privée sanitaire et médico-sociale à caractère commercial

Les pratiques de l'apprentissage

Avez-vous ou avez-vous eu recours à l'apprentissage au sein de votre entreprise ?

- Oui, mon entreprise emploie actuellement des apprentis
- Oui, mon entreprise a employé des apprentis sur ces cinq dernières années, mais n'a plus d'apprenti aujourd'hui
- Non, mon entreprise n'a pas employé d'apprenti sur ces cinq dernières années

Exprimez votre accord ou désaccord avec les propositions suivantes :

Les équipes accueillent volontiers les apprentis et veillent à les intégrer dans les collectifs de travail

<input type="radio"/> Pas du tout d'accord	<input type="radio"/> Plutôt pas d'accord	<input type="radio"/> Plutôt d'accord	<input type="radio"/> Tout à fait d'accord
--	---	---------------------------------------	--

Il est facile d'organiser le tutorat d'apprentis au sein de mon entreprise

<input type="radio"/> Pas du tout d'accord	<input type="radio"/> Plutôt pas d'accord	<input type="radio"/> Plutôt d'accord	<input type="radio"/> Tout à fait d'accord
--	---	---------------------------------------	--

L'encadrement apprécie la présence d'apprentis au sein des équipes

<input type="radio"/> Pas du tout d'accord	<input type="radio"/> Plutôt pas d'accord	<input type="radio"/> Plutôt d'accord	<input type="radio"/> Tout à fait d'accord
--	---	---------------------------------------	--

L'ARS comprend l'intérêt de l'apprentissage dans nos métiers

<input type="radio"/> Pas du tout d'accord	<input type="radio"/> Plutôt pas d'accord	<input type="radio"/> Plutôt d'accord	<input type="radio"/> Tout à fait d'accord
--	---	---------------------------------------	--

L'apprentissage au sein de mon entreprise est un moyen de rajeunir les équipes

<input type="radio"/> Pas du tout d'accord	<input type="radio"/> Plutôt pas d'accord	<input type="radio"/> Plutôt d'accord	<input type="radio"/> Tout à fait d'accord
--	---	---------------------------------------	--



Apprentissage dans la branche de l'hospitalisation privée sanitaire et médico-sociale à caractère commercial

Quels sont vos motifs au recours à l'apprentissage ?

Glissez vos réponses et ordonnez les dans la zone prévue à cet effet

<input type="checkbox"/> Contournement des difficultés de recrutement	<p>Glissez-déposez vos réponses et ordonnez les.</p>
<input type="checkbox"/> Diminution du turn-over	
<input type="checkbox"/> Engagement social	
<input type="checkbox"/> Avantages financiers / modèle éco. intéressant	
<input type="checkbox"/> Adaptation à l'organisation de l'entreprise et des publics accueillis	
<input type="checkbox"/> Pragmatisme dans l'acquisition de compétences	
<input type="checkbox"/> Meilleure transmission des savoirs	
<input type="checkbox"/> Rééquilibrage de la pyramide des âges	
<input type="checkbox"/> Autre	

Si 'Autre' précisez :



Apprentissage dans la branche de l'hospitalisation privée sanitaire et médico-sociale à caractère commercial

Pourquoi votre entreprise ne recoure pas ou plus à l'apprentissage ?

Glissez vos réponses et ordonnez les dans la zone prévue à cet effet

- Problème d'immatunité ou de comportement inadapté
- Méconnaissance des dispositifs d'apprentissage
- N'y pense pas lors de nouvelles embauches
- Besoins de professionnels directement opérationnels
- Contraintes légales de qualification à l'embauche
- Défiance (cadre ou salariés) vis-à-vis de l'apprentissage
- Offre de CFA inadaptée (géographie, organisation de l'alternance...)
- Enseignement théorique peu adapté aux pratiques métiers
- Manque de temps pour accompagner les apprentis
- Incertitudes économiques
- Coût de l'apprentissage trop élevé
- Autre

Glissez-déposez vos réponses et ordonnez les.

Si 'Autre' précisez :



Apprentissage dans la branche de l'hospitalisation privée sanitaire et médico-sociale à caractère commercial

Recrutement d'apprentis

Pour votre entreprise, est-il plus facile de recruter des apprentis que des personnes déjà diplômées ou expérimentées ?

Pas du tout d'accord

Plutôt pas d'accord

Plutôt d'accord

Tout à fait d'accord

Par quels canaux avez-vous recruté des apprentis ?

Glissez vos réponses et ordonnez les dans la zone prévue à cet effet

- Pole Emploi
- Missions Locales
- Sites web spécialisés
- Site internet de l'entreprise ou du groupe
- CFA
- Candidatures spontanées
- Autre

Glissez-déposez vos réponses et ordonnez les.

Si 'Autre' précisez :

Globalement, le recrutement d'apprentis au sein de votre établissement s'avère...

Très difficile

Assez difficile

Assez facile

Facile



Apprentissage dans la branche de l'hospitalisation privée sanitaire et médico-sociale à caractère commercial

Parcours Apprentissage

L'encadrement et le suivi des apprentis au travail s'avère ...

Très difficile	Assez difficile	Assez facile	Très facile
----------------	-----------------	--------------	-------------

L'articulation des temps entre le CFA et l'entreprise, en regard des impératifs d'organisation, est...

Très difficile	Assez difficile	Assez facile	Très facile
----------------	-----------------	--------------	-------------

Les enseignements en CFA, en regard des missions à assurer, sont...

Pas du tout satisfaisants	Plutôt pas satisfaisants	Plutôt satisfaisants	Tout à fait satisfaisants
---------------------------	--------------------------	----------------------	---------------------------

Avez-vous des modalités d'intégration des apprentis que vous jugez comme de bonnes pratiques au sein de votre entreprise ?

Oui Non ne sait pas

Si Oui, pouvez-vous en quelques lignes expliciter leur contenu ?



Apprentissage dans la branche de l'hospitalisation privée sanitaire et médico-sociale à caractère commercial

Le tutorat

Selon vous, trouver des volontaires pour assurer le tutorat des apprentis est...

Très difficile	Assez difficile	Assez facile	Très facile
----------------	-----------------	--------------	-------------

Votre entreprise, sur la base du volontariat, a facilement pu assurer la fonction de tutorat des apprentis

Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
----------------------	-----------------	---------------------	----------------------

Les salariés de votre entreprise qui assurent le tutorat d'apprenti(s), ont les compétences requises pour assurer cette fonction

Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
----------------------	-----------------	---------------------	----------------------

Le(s) tuteur(s) d'apprenti(s) au sein de votre entreprise ont bénéficié d'une formation de tuteur

Systématiquement	Souvent	Rarement	Jamais
------------------	---------	----------	--------

Lorsqu'un tutorat d'apprenti est mis en place, l'entreprise veille à la charge de travail du tuteur afin que celui-ci puisse exercer cette fonction dans de bonnes conditions

Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
----------------------	-----------------	---------------------	----------------------



Apprentissage dans la branche de l'hospitalisation privée sanitaire et médico-sociale à caractère commercial

L'embauche

La fin de l'apprentissage se conclut par une proposition d'embauche définitive au sein de votre entreprise...

Toujours ou quasi
systématiquement

Dans la plupart des cas

Dans la moitié des cas

Dans une minorité de cas

Jamais ou quasi jamais

Pour favoriser l'embauche d'apprentis, les aides à l'embauche et les exonérations de charges sont pour vous :

des éléments déclencheurs

des éléments facilitateurs

des éléments accessoires



Apprentissage dans la branche de l'hospitalisation privée sanitaire et médico-sociale à caractère commercial

Quels sont les motifs de non embauche consécutivement à un apprentissage au sein de votre entreprise ?

Glissez vos réponses et ordonnez les dans la zone prévue à cet effet

- Echec à l'obtention du diplôme
- Pas de poste pérennisé (autorisation, impératifs économique...)
- Comportement inadapté de l'apprenti
- Difficulté de savoirs-faire
- Attractivité d'autres structures
- Attractivité d'autres territoires
- Vie privée de l'apprenti
- Autre

Glissez-déposez vos réponses et ordonnez les.

Si 'Autre' précisez :



Apprentissage dans la branche de l'hospitalisation privée sanitaire et médico-sociale à caractère commercial

Métiers concernés

Combien d'apprentis employez-vous aujourd'hui ?

Répartition des effectifs (en nombre de personnes)

	Effectif total <small>tous salariés confondus</small>	Effectif Apprentis
Sanitaire	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Médico-social	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Autres	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Si Autres, précisez la nature de votre activité :



Apprentissage dans la branche de l'hospitalisation privée sanitaire et médico-sociale à caractère commercial

Répartition de vos apprentis selon les formations

Infirmier	<input type="text"/>
Aide Soignant	<input type="text"/>
BP Préparateur en pharmacie	<input type="text"/>
DE Masseur Kinésithérapeute	<input type="text"/>
DE Psychomotricien	<input type="text"/>
Accompagnement Soins et serv. à la personne	<input type="text"/>
Bac Pro Service en milieu rural	<input type="text"/>
Master Pro Droit et gestion de la santé : Gestion des étab. de santé	<input type="text"/>
Management des Organisations spé. Assistant manager PMO	<input type="text"/>
DCG diplôme de comptabilité	<input type="text"/>
Assistant de gestion de PME PMI	<input type="text"/>
CAP Cuisine	<input type="text"/>
Agent polyvalent de Restauration	<input type="text"/>
Maintenance et hygiène des locaux	<input type="text"/>
Autres formations	<input type="text"/>

Si Autres, précisez les formations suivies par les apprentis ainsi que le nombre d'apprentis concernés



Apprentissage dans la branche de l'hospitalisation privée sanitaire et médico-sociale à caractère commercial

Combien d'apprentis envisagez-vous de recruter sur les 2 prochaines années ?

Y-a-t-il des métiers pour lesquels vous n'avez jamais eu d'apprentis et sur lesquels l'apprentissage serait une démarche intéressante pour votre entreprise ?

Quelles améliorations du dispositif de formation de l'apprentissage vous paraissent souhaitables pour contribuer à son réel succès ?



Apprentissage dans la branche de l'hospitalisation privée sanitaire et médico-sociale à caractère commercial

Accepteriez-vous que nous approfondissions le sujet de l'apprentissage en réalisant des entretiens au sein de votre entreprise ?

- Oui Non

Accepteriez-vous de diffuser, dans le prolongement de cette étude, un lien vers un questionnaire spécifique auprès de vos apprentis ?

- Oui Non

Si oui, nous vous invitons à transmettre à vos apprentis le lien vers leur questionnaire :

<https://www.sphinxonline.com/SurveyServer/s/SPHINXTLC37/ApprentisACTALIANS/questionnaire.htm>



Apprentissage dans la branche de l'hospitalisation privée sanitaire et médico-sociale à caractère commercial

Notre questionnaire est terminé et nous vous remercions pour votre participation.
A bientôt sur le site de l'observatoire :
<http://www.observatoire-hospitalisationprivee.com>



Apprentissage dans la branche de l'hospitalisation privée sanitaire et médico-sociale à caractère commercial

Vous pouvez quitter cette page : vos réponses ont été enregistrées.
A bientôt sur le site de l'observatoire : <http://www.observatoire-hospitalisationprivee.com>



Annexe 3 : Questionnaire adressé aux instances représentatives du personnel

Atouts de l'Apprentissage

Parmi les dispositifs de formation, quels sont les atouts du dispositif d'apprentissage selon vous pour votre entreprise ?

Glissez vos réponses et ordonnez les dans la zone prévue à cet effet

- L'accès à l'emploi est facilité
- La formation est rémunérée
- On peut travailler tout de suite en entreprise
- Cela permet d'embaucher des personnes non diplômées et de les qualifier
- Cela permet de découvrir les réalités de la profession
- C'est une transition intéressante entre le milieu scolaire et le milieu professionnel
- Autre

Glissez-déposez vos réponses et ordonnez les.

Si 'Autre' précisez :



La place de l'apprentissage au sein de l'entreprise

Trouvez-vous que l'apprentissage a sa juste place au sein de mon entreprise...

0 = pas du tout d'accord à 10 = tout à fait d'accord

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>										

L'apprentissage est un dispositif efficace au sein de mon entreprise...

0 = pas du tout d'accord à 10 = tout à fait d'accord

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Non concerné (pas d'apprenti)
<input type="radio"/>											



Les freins au recours à l'apprentissage

Quels sont les freins qu'il conviendrait de lever pour que l'apprentissage, en regard des réalités des entreprises, soit un dispositif de formation pleinement actionné ?

Glissez vos réponses et ordonnez les dans la zone prévue à cet effet

- Connaissance insuffisante par les employeurs
- Communication insuffisante (les employeurs connaissent mais n'y pensent pas)
- Difficultés d'organisation interne
- Articulation difficile avec les CFA
- Difficulté d'encadrement du travail des apprentis
- Difficulté d'exercer le suivi de la formation (dont tutorat) au sein des entreprises
- Culture d'entreprise ou usages éloignés des pratiques de recours à l'apprentissage
- Autre

Glissez-déposez vos réponses et ordonnez les.

Si 'Autre' précisez :



Les freins au recours à l'apprentissage

Sur les métiers réglementés, l'apprentissage rencontre des réticences spécifiques de la part des salariés...

Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
----------------------	-----------------	---------------------	----------------------

Explicitez la nature de ces réticences



L'apprentissage et la négociation sur la formation dans les entreprises

Exprimez votre accord ou désaccord avec les propositions suivantes :

L'apprentissage est un sujet abordé lors des négociations sur la formation des salariés de l'entreprise

Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
----------------------	-----------------	---------------------	----------------------

L'apprentissage est un sujet abordé lors de l'étude des emplois de l'entreprise (recrutement, pyramide des âges...)

Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
----------------------	-----------------	---------------------	----------------------

La formation des tuteurs d'apprenti(s) nécessite un fléchage particulier dans le plan de formation

Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
----------------------	-----------------	---------------------	----------------------

Le passage en CDI des apprentis ayant validé leur cursus de formation est un sujet de mobilisation dans la défense des intérêts des salariés

Embauche systématisée dans les pratiques de l'entreprise	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
--	----------------------	-----------------	---------------------	----------------------



Les points que vous voulez mettre en avant pour enrichir l'étude

En vous fondant sur les pratiques de votre entreprise, faites-nous part de vos observations pouvant concourir à conforter le dispositif de l'Apprentissage



Votre entreprise

Domaine d'activité de l'entreprise

Sanitaire

Médico-social

Autre

Si 'Autre' précisez :

Quelle est la taille de votre entreprise (nombre de personnes physiques salariées)

moins de 10 salariés

de 10 à 19 salariés

de 20 à 49 salariés

de 50 à 99 salariés

100 salariés et plus

Quel est le nombre d'apprentis au sein de votre entreprise (nombre de personnes physiques salariées)

0

1

2 ou 3

4 à 9

10 à 19

plus de 20



Notre questionnaire est terminé. N'oubliez pas de valider vos réponses.
Nous vous remercions pour votre participation.
Les résultats de cette étude seront communiqués sur l'Observatoire de l'Hospitalisation Privée
(<http://www.observatoire-hospitalisationprivee.com>)



Vous pouvez quitter cette page : vos réponses ont été enregistrées.
A bientôt sur le site de l'Observatoire : <http://www.observatoire-hospitalisationprivee.com>



Annexe 4 : Questionnaire adressé aux apprentis

Choix de l'Apprentissage

Vous avez choisi d'entrer en apprentissage parce que ...

Glissez vos réponses et ordonnez les dans la zone prévue à cet effet

- l'accès à l'emploi est facilité
- la formation est rémunérée
- on peut travailler tout de suite en entreprise
- cela m'a permis de trouver un emploi proche de chez moi
- cela me permet de découvrir les réalités de la profession
- autre

Glissez-déposez vos réponses et ordonnez les.

Si 'autre' précisez :



La prise de contact lors de l'embauche

Par quels canaux avez-vous pu être mis en contact avec votre employeur ?

Glissez vos réponses et ordonnez les dans la zone prévue à cet effet

Pole Emploi	○
Mission Locale	○
Site web spécialisé	○
Site internet de l'entreprise ou du groupe	○
CFA	○
Candidature spontanée	○
Autre	○

Glissez-déposez vos réponses et ordonnez les.

Si 'Autre' précisez :



Satisfaction globale

Relativement à la formation d'apprenti suivie, je suis...

Très satisfait

Très insatisfait

Quels sont les points particulièrement positifs concernant votre apprentissage (pour votre parcours professionnel, pour vous même, pour votre formation...)?

Quels sont les points particulièrement négatifs concernant votre apprentissage (pour votre parcours professionnel, pour vous même, pour votre formation...)?

Identifiez-vous des points d'améliorations concernant le dispositif d'apprentissage ?



La satisfaction sur la formation

Globalement, diriez-vous que vous êtes...

	Très insatisfait	Insatisfait	Assez satisfait	Très satisfait
Contenu théorique dispensé par le CFA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Articulation du temps CFA/entreprise/vie privée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Enseignements pratiques dispensés par le CFA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savoirs acquis en entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pédagogie des enseignants du CFA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ambiance au sein du CFA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ambiance au sein de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intégration en entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Encadrement au travail (hors tuteur)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soutien du tuteur de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perspectives de carrière	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Le type de contrat

Vous avez été recruté en tant qu'apprenti en...

<input type="checkbox"/> CDD d'un an ou moins	<input type="checkbox"/> CDD d'un an à deux ans	<input type="checkbox"/> CDD de plus de 2 ans	<input type="checkbox"/> CDI
---	---	---	------------------------------

Selon vous, votre CDD a de grandes chances de se transformer en CDI

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Oui, très probablement | <input type="checkbox"/> Non, car je compte poursuivre mes études |
| <input type="checkbox"/> Oui, probablement | <input type="checkbox"/> Non, car l'employeur attend d'autres profils que le mien |
| <input type="checkbox"/> Non, car l'employeur ne garde pas ses apprentis | <input type="checkbox"/> Non, si je n'obtiens pas le diplôme |
| <input type="checkbox"/> Non, car je compte travailler dans une autre entreprise | <input type="checkbox"/> Autre |

Si 'Autre' précisez :



Votre formation

Indiquez la formation que vous suivez :

	Oui
Infirmier	<input type="radio"/>
Aide Soignant	<input type="radio"/>
BP Préparateur en pharmacie	<input type="radio"/>
DE Masseur Kinésithérapeute	<input type="radio"/>
DE Psychomotricien	<input type="radio"/>
Accompagnement Soins et serv. à la personne	<input type="radio"/>
Bac Pro Service en milieu rural	<input type="radio"/>
Master Pro Droit et gestion de la santé : Gestion des étab. de santé	<input type="radio"/>
Management des Organisations spé. Assistant manager PMO	<input type="radio"/>
DCG diplôme de comptabilité	<input type="radio"/>
Assistant de gestion de PME PMI	<input type="radio"/>
CAP Cuisine	<input type="radio"/>
Agent polyvalent de Restauration	<input type="radio"/>
Maintenance et hygiène des locaux	<input type="radio"/>
Autre formation	<input type="radio"/>

Si Autre formation, précisez la formation suivie :



Votre entreprise

Domaine d'activité de l'entreprise

- Sanitaire Médico-social Autre

Si 'Autre' précisez :

Quelle est la taille de votre entreprise (nombre de personnes physiques salariées)

- moins de 10 personnes
 de 10 à 19 personnes
 de 20 à 49 personnes
 de 50 à 100 personnes
 100 personnes et plus

Quel est le nombre d'apprentis au sein de votre entreprise (nombre de personnes physiques salariées), vous compris ?

- moins de 10 personnes
 de 10 à 19 personnes
 de 20 à 49 personnes
 de 50 à 100 personnes
 100 personnes et plus



Parcours antérieur

Quelle était votre situation avant votre contrat d'apprentissage en cours ?

- Formation par voie scolaire (collège, lycée, université)
- Contrat d'apprentissage chez un autre employeur
- En emploi stable
- En CDD ou intérim
- Au chômage
- Autre

Si 'Autre' précisez :

Quel est votre niveau de diplôme le plus élevé ?

- Aucun diplôme
- Brevet des collèges
- CAP / BEP
- Baccalauréat, Brevet Professionnel
- Bac + 2 (BTS, IUT...)
- Bac + 3 et plus



Notre questionnaire est terminé, n'oubliez pas de valider vos réponses.
Nous vous remercions pour votre participation.
Les résultats de cette étude seront communiqués sur l'Observatoire de l'Hospitalisation Privée
(<http://www.observatoire-hospitalisationprivee.com>)



Annexe 5 : Grilles d'entretien

1. Guides d'entretien Employeurs

Éléments signalétiques

- Poste occupé par le répondant
- Activité de l'établissement
- Nb de salariés de l'établissement
- Appartenance à un groupe

Motivations à l'embauche d'apprentis

- Stratégie de l'établissement ou du groupe en matière d'apprentissage
- Avantages et apports perçus de l'apprentissage pour l'établissement et pour les équipes
- Perception des coûts de l'apprentissage
- Métiers ciblés (actuellement et à l'avenir) et, le cas échéant, difficultés de recrutement d'apprentis rencontrées pour certains métiers

Attentes envers l'apprenti (place dans l'organisation du travail, comportement...)

La phase de recrutement de l'apprenti et de la mise en relation apprenti-employeur-CFA

Moyens mobilisés, modalités d'embauche, facteurs déterminants de l'embauche, difficultés rencontrées...

Relation(s) avec le(s) CFA

- Nature des échanges aux différentes étapes de l'apprentissage (identification des candidats, relations pendant l'apprentissage)
- Relations « institutionnelles » nouées avec les CFA
- Connaissance de ce que fait l'apprenti au CFA, perception des attendus pédagogiques du CFA et complémentarité des compétences acquises en situation de travail et en formation
- Difficultés rencontrées pour l'organisation du temps de travail des apprentis, articulation des temps avec le CFA

Maître d'apprentissage

- Modalités de « recrutement » du maître d'apprentissage (tuteur)
- Rôle et difficultés d'exercice perçues de la fonction de tuteur
- Modalités d'organisation de la relation apprenti – tuteur – employeur (et difficultés rencontrées)
- Appui au tuteur/MA dans l'entreprise (formation, aménagement du temps de travail, réunions, etc.)



Ruptures de contrats d'apprentissage : avez-vous été confronté à une ou des ruptures de contrats d'apprentissage (à l'initiative de l'apprenti ou de l'employeur) ? Moyens déployés pour éviter les ruptures et, de façon générale pour gérer les situations difficiles

Parcours d'apprentis

- L'embauche des apprentis répond-elle à une volonté de fidélisation ? (recrutement des apprentis à l'issue de leur contrat d'apprentissage)
- Fréquence et motivations des refus, par les apprentis, d'être embauché par l'établissement après l'obtention de leur diplôme (le cas échéant)

Suggestions quant aux pistes d'amélioration possibles au bon déroulement d'un contrat d'apprentissage ?

2. Guides d'entretien Apprentis

Éléments signalétiques

- Age
- Diplôme actuellement préparé
- Diplôme déjà acquis
- Activité et taille de l'établissement employeur
- Poste occupé

Parcours antérieur et connaissance de l'apprentissage

- Situation / statut avant l'entrée en apprentissage
- Quelle connaissance / quelle image de l'apprentissage aviez-vous avant d'entrer dans ce dispositif ?
- Informations / conseils reçus sur l'apprentissage (rôle de la famille, des connaissances, réseaux, structures d'orientation....)

L'entrée en apprentissage

- Motivations quant au choix de l'apprentissage (choix, par défaut...)
- Rôle des aspects financiers dans le choix de cette voie de formation
- Informations / conseils reçus sur le choix du CFA
- Recherche d'employeur : déroulement, aides et appuis reçus (intermédiation CFA...), difficultés rencontrées
- Comment avez-vous été recruté(e)?

L'entrée dans l'établissement

- Perception de l'accueil par l'employeur et, le cas échéant, modalités d'accueil organisées (temps d'intégration, temps de travail en binôme, présentation aux équipes...)



- Rôle du tuteur / maître d'apprentissage pendant cette phase
- Perception de l'accueil reçu par les collègues / salariés déjà en place

L'exercice du métier

- Perception de la place/du rôle occupé au sein de l'établissement et adéquation avec les attentes initiales
- Opinion portée sur l'ambiance de travail, les responsabilités confiées, la charge de travail...
- Difficultés rencontrées dans l'exercice du métier
- Rôle joué, au quotidien, par le tuteur et l'encadrement. Avantages et limites de leur(s) suivi(s)

La sortie du contrat d'apprentissage

- Projets de l'apprenti à l'issue du contrat* : volonté d'embauche au sein du même établissement ou dans un autre établissement ? De poursuivre son parcours de formation ? Avec quelle(s) motivation(s) ?

Retour d'expérience

- Motifs de satisfaction et d'insatisfaction
- Écart entre perception initiale de l'apprentissage et vécu en tant qu'apprenti
- Plus-value perçue de l'apprentissage par rapport à la voie « scolaire »

* : ou, pour les « anciens » apprentis, éléments factuels sur le parcours à l'issue du contrat d'apprentissage

3. Guides d'entretien Maître d'apprentissage

Éléments signalétiques

- Métier / poste occupé
- Activité et taille de l'établissement employeur
- Expérience en tant que maître d'apprentissage (nombre d'apprentis suivis...)

Motivations

- Comment êtes-vous devenu maître d'apprentissage ?
- Motivations et intérêt perçus du rôle de maître d'apprentissage / apports
- Contribution à la « stratégie » de l'établissement en matière d'apprentissage



Modalités du tutorat

- Comment sont choisis les maîtres d'apprentissage ? Dans quelle mesure choisissez-vous de suivre tel ou tel apprenti ? Sur quels critères ?
- Dispositifs mis en place par l'établissement pour les tuteurs (aménagement des temps, formation, primes financières, etc.)
- Modalités de fonctionnement de la relation apprenti-encadrant-maître d'apprentissage (écarts entre « organisation théorique » et pratique quotidienne)
- Interactions avec le CFA

4. Guides d'entretien IRP

Éléments signalétiques

- Activité et taille de l'établissement employeur
- Poste occupé / métier
- Nombre d'apprentis dans l'établissement de travail et métiers concernés

Opinions sur l'apprentissage

- Perception de l'apprentissage au sein des équipes (sur le principe et sur le fonctionnement « au quotidien » de l'apprentissage)
- Perception des IRP quant à l'intérêt pour l'établissement de développer l'apprentissage ; réticences éventuelles des IRP ou des salariés dans leur ensemble
- Difficultés / conflits générés par l'organisation du travail des apprentis et attentes formulées à la direction sur ces aspects
- Freins identifiés au développement de l'apprentissage

Dialogue avec la direction de l'établissement

- Plan de formation, négociations sur l'emploi et les conditions de travail : quelle est la place de l'apprentissage dans les discussions ? Quelles sont les attentes des IRP en la matière ?
- Rôle et moyens alloués aux maîtres d'apprentissage

5. Grilles d'entretien CFA

Éléments signalétiques

- Formations dispensées dans le CFA en lien avec les métiers de la branche (et effectifs d'apprentis)
- Projets éventuels de développement de l'offre de formation



- Périmètre géographique de « rayonnement » auprès des apprentis et des employeurs

Les apprentis

- Critères / modalités de sélection des apprentis
- Motivation(s) perçue(s) des candidats à l'apprentissage
- Appui apporté par le CFA à la recherche d'un employeur (conseil, aide, réseau...)
- Existence d'un accompagnement personnalisé
- Certaines formations ou certains publics d'apprentis sont-ils plus exposés aux risques de ruptures de contrats d'apprentissage ? Moyens mis en œuvre pour prévenir les ruptures de contrats et, en cas d'échec, pour accompagner les apprentis

Pédagogie

- Les pratiques pédagogiques mises en œuvre auprès des apprentis diffèrent-elles de celles des autres étudiants ? Apports et difficultés spécifiques à cette voie de formation, en termes d'acquisition des compétences et de conciliation entre savoirs théoriques et pratiques
- Perception de l'impact des réformes récentes sur la formation des apprentis (notamment la réforme LMD)

Relations avec les employeurs

- Pendant un contrat d'apprentissage, quelles relations (formelles et/ou informelles) sont nouées avec l'employeur et avec le maître d'apprentissage ?
- Existence d'une offre de formation dédiée aux maîtres d'apprentissage
- Implication des employeurs ou des organisations professionnelles dans la gouvernance du CFA
- Dans quelle mesure l'organisation des temps de formation et temps chez l'employeur est-elle discutée avec les entreprises ?

