

Encadrer les apprentis, une opération win-win

Selon une étude récente, les ruptures de contrat d'apprentissage sont en augmentation en Suisse. Pour éviter d'en arriver là, les patrons romands investissent beaucoup dans l'accompagnement des jeunes en formation. **Par Marie Maurisse**

Joseph Melendez est arrivé en Suisse en 2010. Pour ce jeune homme originaire de Valence, en Espagne, les premières années dans un autre pays que le sien n'ont pas été faciles. Il a fallu beaucoup travailler pour apprendre le français et s'accrocher pour réussir à l'école. Mais Joseph, aujourd'hui âgé de 20 ans, peut être fier de lui. Il suit actuellement la troisième année d'un CFC de logisticien. Et quand il n'est pas en classe, il travaille chez Menegalli SA, à Lausanne, une entreprise spécialisée dans les produits de nettoyage et d'entretien. Au quotidien, il reçoit la marchandise et contrôle les stocks. «Cela se passe très bien, explique-t-il. Il y a toujours quelqu'un qui est là si j'ai besoin d'aide, surtout les anciens apprentis qui sont maintenant des employés. Pour moi, un bon maître d'apprentissage, c'est surtout quelqu'un qui sait être à l'écoute.» En juin prochain, Joseph passera son diplôme, puis il cherchera du travail dans son secteur. Une nouvelle vie pourra commencer.

Les belles histoires comme celle de Joseph ne sont pas si fréquentes. Dans sa classe, le jeune homme compte plusieurs camarades qui ont interrompu leur apprentissage. La tendance est confirmée par une étude publiée début septembre par l'Observatoire suisse de la formation professionnelle (OBS), né tout récemment à Berne, Lausanne et Lugano. Selon ce rapport, le tout premier sur le sujet, entre «20% et 25% des apprentissages sont résiliés prématurément, pour la plupart au cours de la première année».

Ce phénomène est plus fréquent en Suisse romande qu'en Suisse alémanique et concerne particulièrement les secteurs de la coiffure et des soins de beauté, l'hôtellerie-restauration, le commerce et la construction. La moitié réussit à reprendre une formation après une telle interruption. «Nous ne disposons pas encore de chiffres précis au niveau national, relève Alexandre Etienne, directeur suppléant de l'Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle (IFFP), auquel est rattaché l'observatoire, mais le taux de rupture de contrat d'apprentissage en Suisse est vraisemblablement en augmentation», estime-t-il.

Dans ce travail, le tout premier sur le sujet, les experts évaluent à 24,4% le taux de rupture de contrat d'apprentissage en Suisse. Alexandre Etienne relativise ce chiffre dans la mesure où il ne concerne qu'une seule filière de l'apprentissage, celle de l'Attestation fédérale de formation professionnelle (AFP).

Plus de places que d'intéressés

Pourquoi les échecs d'apprentissage sont-ils aussi nombreux en Suisse? Le système dual de formation, qui fait la fierté de la Suisse dans les classements internationaux, serait-il en danger? Pourtant, l'attractivité de l'apprentissage reste forte. Pour l'année scolaire 2014-2015, 69 650 titres de la formation professionnelle ont été délivrés dans le pays, un chiffre stable depuis cinq ans, note un rapport récent de l'Office fédéral de la statistique (OFS). Mais en réalité, les jeunes sont de moins en moins nombreux à se lancer dans l'aventure alors que le nombre

d'entreprises qui s'engagent pour enseignement reste stable. Selon le dernier baromètre des places d'apprentissage effectuées par l'Institut LINK et paru en juin dernier, 66 000 jeunes ont manifesté de l'intérêt pour une place d'apprentissage, contre 71 500 en 2015. Les places d'apprentissage tournent toujours autour des 80 000. En Suisse, il y a donc clairement plus de places que d'intéressés, et cet excédent est en augmentation.

Pour les entreprises, former un apprenti est donc un pari risqué. La plupart se sont lancées dans l'aventure avec une réelle envie de former la relève et de contribuer à la survie de leur corps de métier, comme Orlando Menegalli, patron de Menegalli SA, qui compte Joseph Melendez parmi ses apprentis. «Nous avons décidé de former en permanence un ou deux apprentis, en plus des dix postes à temps plein que nous avons dans l'entreprise, indique-t-il. Nous avons commencé en 2008, un peu par hasard, et n'avons jamais arrêté depuis.» Pour être sûr de ne pas se tromper, Orlando Menegalli a mis en place un processus strict de sélection. Il fait un premier tri sur les 80 candidatures qu'il reçoit en moyenne à chaque fois qu'il publie une annonce, puis fait faire un stage de quelques jours aux jeunes les plus motivés.

Encadrer son apprenti demande beaucoup de temps: il faut lui indiquer ses tâches, veiller à ce qu'il les fasse bien, répondre à ses questions, mais aussi donner un coup de main pour ses devoirs. «Nous aidons aussi ceux qui veulent passer le permis de conduire», ajoute Orlando Menegalli. Le patron tient à l'ambiance ►

Joseph Melendez et Orlando Menegalli.
Pour être sûr de ne pas se tromper, le patron a mis en place un processus strict de sélection.



Photo: S. Liphardt

«Il a fallu motiver notre apprenti»

La société jurassienne atokalpa a parfois dû remonter les bretelles de son apprenti. Son investissement a payé: aujourd'hui, le jeune homme, devenu employé, est responsable d'un département de production.

Basée à Alle, dans le Jura, atokalpa s'est lancée dans l'apprentissage avec la même rigueur dont elle fait preuve lorsqu'elle produit des composants horlogers.

Pas question d'embaucher plusieurs apprentis, que les équipes auraient eu du mal à encadrer. Cette entreprise dynamique, qui compte 120 collaborateurs, a commencé doucement en

formant un polymécanicien dans le décolletage, il y a six ans, à la faveur d'un partenariat avec l'école des métiers techniques de Porrentruy. Selon cet accord, le jeune passe ses deux premières années sur les bancs et dans les ateliers de l'école, et ne commence à travailler dans l'entreprise qu'à partir de sa troisième année de formation.

Jean-Marc Bouduban, directeur des ressources humaines de la société, se souvient avec émotion de cette première expérience. «Cela compte beaucoup pour nous de former la relève de demain, considère-t-il. Il y a peu de jeunes dans la région qui s'intéressent à la micromécanique et encore moins dans le domaine horloger. En prenant un apprenti, nous nous engageons pour la relève du métier. Et bien sûr, nous espérons à chaque fois pouvoir le garder au sein de l'entreprise.» Mais atokalpa a pu le constater: encadrer un apprenti demande du temps et de la patience, c'est un investissement. «Lorsqu'il arrive en première année, je dirais qu'il est productif à 10%. Il fait du lavage, il graisse les machines, vide les copeaux, observe le directeur RH.



Jean-Marc Bouduban. Pas question d'embaucher plusieurs apprentis, que les équipes auraient du mal à encadrer!

Notre premier apprenti, lorsqu'il est arrivé chez nous, avait 17 ans et il était encore un peu mou. Il lui est arrivé de rester dans l'atelier assis sur une chaise, à attendre, les bras ballants...

Et pourtant techniquement, il était bon et avait du potentiel! Nous l'avons pris en entretien plusieurs fois pour lui dire de se

réveiller. Et ça a marché! En dernière année, ses résultats étaient excellents et nous avons pu l'embaucher une fois diplômé. Aujourd'hui, il est responsable d'un département de production.» Pour éviter les mauvaises surprises, l'entreprise fait d'abord passer des tests écrits aux candidats, ainsi que des petits exercices de réflexion. «Lorsque nous les rencontrons pour la première fois, témoigne Jean-Marc Bouduban, ces adolescents ont 14 ou 15 ans, ils sont très intimidés et c'est dur de percevoir leur vrai niveau de motivation.» Pour s'en assurer, atokalpa les invite à faire un petit stage de quelques jours, afin de voir si le métier correspond bien à l'idée que s'en fait le jeune. Le DRH estime qu'à partir de la troisième année l'apprenti devient productif à 50% environ, ce qui permet à l'entreprise de commencer à obtenir un retour sur investissement. Aujourd'hui, un autre apprenti évolue au sein d'atokalpa. «J'aimerais bien en prendre d'autres, assure Jean-Marc Bouduban. Pour nos équipes, cela représenterait du travail supplémentaire, mais au final, c'est très enrichissant pour tous.»

► familiale dans son entreprise, mais aussi à ce que l'apprenti se sente entouré: «Nos bureaux se trouvent au même niveau que les stocks, on se voit donc plusieurs fois par jour.» Si l'apprenti est bien accompagné, son rendement sera meilleur. «Certains font des petites livraisons, et à la fin peuvent même remplacer un employé malade ou en vacances», dit-il. Orlando Menegalli n'a jamais eu de problème avec ces jeunes, si l'on excepte «quelques réveils difficiles le lundi matin». «Au contraire, nous sommes très fiers d'eux», insiste-t-il.

Est-il compatible avec l'entreprise?

Mais pour pouvoir former des apprentis, les entreprises doivent suivre des cours obligatoires dispensés dans chaque canton. Les programmes rappellent les bases de la législation et les éclairent sur la psychologie des jeunes qui se lancent dans un apprentissage. Les maîtres formateurs sont aussi encouragés à identifier les situations à risque et à faire appel au réseau en cas de difficultés. Ces bases leur permettent de débiter, mais ce n'est que petit à petit, avec l'expérience, que chaque société trouve le meilleur mode opératoire pour accueillir son apprenti, lui offrir un cadre stimulant afin qu'il donne le meilleur de lui-même. Alexandre Etienne, de l'IFFP estime qu'«il n'y a pas vraiment de boîte à outils pour qu'un apprentissage se passe bien, dans la mesure où chaque situation de travail et par conséquent de formation est différente. En tant que patron, je crois que le plus important, au début, est de bien s'assurer que la personne soit compatible non seulement avec la profession, mais également avec l'entreprise. Il vaut mieux attendre un peu et trouver le bon candidat, plutôt que de repourvoir la place au plus vite.»

La société Thermex SA, active dans les installations de chauffage, de ventilation et de climatisation, compte 142 personnes, dont une vingtaine d'apprentis. «Nous ne les laissons jamais seuls sur le chantier, confie Sarah Aïssa, assistante de direction de la filiale de Vernier. Le plus important est d'instaurer une relation de confiance entre le formateur et l'apprenti.» L'entreprise a licencié plusieurs fois des jeunes dont les résultats scolaires n'étaient pas à la hauteur. «Nous les suivons de près, mais nous ne sommes pas leurs parents, com-

ment Sarah Aïssa. Généralement, nous les traitons comme nous traitons nos employés: la communication est importante. S'il y a un problème, ils doivent venir nous en parler. Notre métier n'est pas facile sur les chantiers: il fait froid en hiver, chaud en été. C'est pourquoi l'esprit d'équipe est important, et nos collaborateurs se sentent entourés. Pour les monteuses, c'est aussi très valorisant de partager leur savoir-faire avec un jeune. Et si l'apprenti ne joue pas le jeu, alors il nous arrive de lui lancer quelques avertissements.»

Le droit à l'erreur

Toutes les sociétés ne sont pas aussi exemplaires: il arrive qu'elles abusent de la main-d'œuvre de l'apprenti en oubliant quelque peu la fonction d'encadrement et de soutien dont elles devraient faire preuve. D'autant que cette main-d'œuvre est bon marché: les apprentis sont rémunérés au tarif conseillé par les autorités selon les secteurs d'activité concernés. Les montants, la première année, peuvent démarrer à moins de 1000 francs. Certes, les commissions d'apprentissage effectuent des visites régulières auprès des entreprises formatrices. En cas d'abus, elles peuvent ôter à ces entreprises le droit d'engager des apprentis. Cela arrive-t-il souvent? Impossible de le savoir, car ces informations sont confidentielles. A l'IFFP, on ne cache pas qu'une partie des ruptures de contrat d'apprentissage est parfois due à des mésententes entre l'apprenti et son entreprise, ou au fait que celle-ci est parfois trop exigeante envers le jeune qu'elle accueille. C'est pourquoi pour Alexandre Etienne, «les formateurs ne doivent pas oublier que le jeune est en formation, donc il a droit à l'erreur. Vous ne mettez pas une Ferrari dans les mains d'un apprenti-conducteur qui passe sa première heure de conduite. En entreprise, c'est la même chose: l'apprenti est là pour produire, mais surtout pour apprendre.»

Pour les très petites entreprises, trouver le temps d'encadrer un apprenti est souvent un casse-tête. David Bocquet dirige Le Français Ma Passion (LFMP), une école de français installée à Genève depuis dix ans, qui compte au total 12 collaborateurs. Il a souhaité personnellement suivre le cours du canton pour devenir officiellement for-

mateur. Depuis, il reçoit des apprentis en CFC d'employés de commerce. «Une fois l'annonce publiée, nous recevons deux profils de candidat, confirme-t-il. Des jeunes de 16 ans sans expérience et d'autres plus âgés, qui ont déjà un premier diplôme ou une expérience en entreprise. C'est ce profil-là qui nous intéresse le plus! Encadrer un adolescent est très chronophage et nous ne pourrions pas nous le permettre, car je suis le seul formateur de l'entreprise. C'est pourquoi nous sommes plus tentés par des gens plus matures, qui savent déjà travailler et qui ont plus d'autonomie...»

Plus âgés qu'hier

Le témoignage de David Bocquet est loin d'être une exception. En Suisse, l'âge moyen d'entrée en apprentissage est plus élevé qu'hier: il est aujourd'hui de 18 ans et demi. Les entreprises sont naturellement plus séduites par des personnes plus mûres. Conséquence: les adolescents à la recherche

d'un contrat d'apprentissage ont plus de mal à trouver une place. Dans son école de français, David Bocquet donne un certain nombre de responsabilités à ses apprentis. «Nous ne pouvons pas nous permettre de leur faire faire des tâches répétitives, comme classer les dossiers aux archives, remarque-t-il. Nos apprentis sont nommés référents pour certaines activités, par exemple la mise à jour du logiciel qui gère nos étudiants.»

«Le risque, ajoute le directeur, est évidemment de considérer l'apprenti comme un salarié. C'est vrai que lorsque quelqu'un travaille bien, on lui confie plus de choses à faire, peut-être trop. Nos apprentis ont tiré la sonnette d'alarme à plusieurs reprises, en nous disant que nous tirions trop sur la corde et qu'ils se sentaient surchargés. Ils en avaient tout à fait le droit, et nous avons corrigé le tir. L'équilibre entre formation et productivité n'est pas facile à trouver.»

Publicité



SwissBanking
Patronage ESBF



AKAD BANKING+FINANCE
AKAD École Supérieure spécialisée
en Banque et Finance SA



Séance d'information
janvier/février 2017

Ecole Supérieure en Banque et Finance ESBF

La banque est-elle votre vocation ?

A l'Ecole Supérieure en Banque et Finance ESBF auprès d'AKAD Banking+Finance vous développez considérablement vos qualifications et optimisez vos perspectives professionnelles. La formation à l'ESBF offre une méthode inédite dans le secteur, ancrée de façon optimale dans la pratique.

Etes-vous intéressé ?
Nous sommes à votre disposition par téléphone au 021 683 34 14.
Vous trouverez également plus d'information sous www.akad.ch/banking+finance/fr

A Genève, le cursus est dispensé par notre école partenaire.



Formation bancaire & financière