



Ce dossier est édité par l'Observatoire de l'Association Nationale pour la Formation Automobile

Service études et prospective
2, rue Capella
44 483 Carquefou Cedex
02 28 01 08 01
observatoire@anfa-auto.fr

Ce rapport a été réalisé par notre partenaire **Noëlla Saunier de la Société Avaes**. Depuis 2005, Avaes accompagne l'observatoire et le réseau des CFA dans le cadre du programme d'études sur l'attractivité des métiers des services de l'automobile.

Edition Mai 2011, Carquefou (44)



AVAES

Actions de Valorisation, d'Accompagnement, d'Etude en Sciences sociales

Les modalités de recours à l'apprentissage : pratiques et représentations

Etude qualitative auprès d'entreprises de la région des Pays de la Loire

❶ Présentation générale de l'étude

Présentation de la demande et des objectifs	4
Présentation de la méthodologie mise en œuvre	5

❷ Les éléments de contexte : lignes structurantes du recours à l'apprentissage

La réparation automobile : un secteur en mutation constante	7
Le contexte de crise économique : une toile de fond incertaine	8
La réforme du Bac Pro en 3 ans : un désaveu presque unanime	9

❸ Les logiques du recours à l'apprentissage

Une logique d'engagement traditionnel	12
Une logique d'anticipation des besoins et d'investissement	13
Une logique d'alternative au recrutement	14
Une logique de renforcement des compétences dans l'atelier	15

❹ Les stratégies de recrutement des apprentis

Les conditions sine qua non du recrutement	16
Les vecteurs du recrutement : une démarche personnelle du jeune fortement considérée	17
Les critères du choix du jeune : recruter un « bon apprenti »	17
Le Bac Pro : un niveau d'exigence minimal	19
Une spécificité des profils par niveau selon la taille de l'entreprise	20

5 Les obstacles au recours à des apprentis

L'expérience d'un ou plusieurs échecs : un non retour sur investissement	22
La difficulté de trouver un « bon apprenti » : un essoufflement sur la durée	23
La difficulté de trouver du temps : un objectif de formation mis à mal	25
L'incertitude face à la conjoncture de crise : une situation d'attente	26
La réglementation pour les apprentis mineurs : une obligation trop contraignante	27

6 Les relations avec le CFA

Une relation régulière par l'ancienneté plus que par la fréquence	28
Le CFA : une interface nécessaire en cas de difficultés	29

7 Les préconisations d'amélioration exprimées par les entreprises

Améliorer l'orientation et l'information des jeunes	30
Inciter les entreprises à s'engager davantage	30
Renforcer l'engagement tripartite	30
Développer le partenariat avec les centres de formation	31

8 Conclusion et synthèse

Synthèse des principaux éléments de compréhension (tableau synoptique)	33
Vers le développement de nouvelles exigences guidant l'accès à la formation ?	35
Vers l'émergence d'une voie de formation atypique ?	35
<i>Annexe 1 : Présentation de l'outil de recueil de données</i>	37
<i>Annexe 2 : Tableau synoptique de la population d'enquête</i>	38
<i>Annexe 3 : Bibliographie</i>	39

Présentation de la demande et des objectifs

L'enquête initiée par l'ANFA a pour objet la réalisation **d'une étude qualitative portant sur les pratiques et les représentations actuelles des entreprises vis-à-vis de l'apprentissage**. Son objectif principal est **de mieux connaître le point de vue des entreprises dans son rapport à ce mode de formation**. En effet, certains constats comme la baisse des effectifs en formation ou encore le vieillissement de la population artisanale dans la branche automobile conduisent à un questionnement sur ce « délitement » progressif de la formation par apprentissage dans ce secteur.

La cible retenue pour cette enquête a été celle **des entreprises du secteur de la réparation mécanique et de la carrosserie, ayant recours actuellement ou ayant eu recours à l'apprentissage au cours des cinq dernières années**. Par conséquent, **l'étude présentée ici concerne exclusivement les acteurs ayant une connaissance et une expérience de l'apprentissage**.

Ce choix se justifie par le souci d'analyser l'évolution de leurs pratiques et de leurs représentations. Ainsi, cette étude apporte des éléments de connaissance et de réflexion sur les changements opérés dans les modalités du recours à l'apprentissage, mais aussi permet de recueillir le point de vue comparatif de ces entreprises, dans leur approche aux mutations ou éléments de contexte de la branche (évolution technologique de l'automobile, contexte sociétal, réforme de la formation professionnelle ...) ayant un impact fort sur leurs pratiques.

Ainsi, a été réalisée une identification qualitative des principales caractéristiques des modalités de recours à l'apprentissage (notamment sur les stratégies de leurs choix). Par ailleurs, pour mieux appréhender le rapport à ce mode de formation, un repérage des représentations et des perceptions que les entreprises ont des apprentis et du dispositif plus largement, a constitué une partie de l'investigation. Enfin, cet énoncé de leurs points de vue sur le dispositif s'est traduit généralement par des projections à court ou moyen terme, des attentes ciblées ou encore des préconisations d'amélioration.

Présentation de la méthodologie mise en oeuvre

La méthodologie pour répondre aux objectifs de l'étude a été élaborée en concertation avec l'ANFA et les développeurs des centres de formation de la région des Pays de la Loire.

L'enquête de terrain s'est déroulée sous la forme **d'entretiens approfondis sur des thèmes préconstruits** (voir en annexe 1 : outil de recueil de données), **sur la base d'un enregistrement audio (durée : environ 45 mn) et de l'anonymat.**

Ces entretiens ont été réalisés dans la région des Pays de la Loire, du 1 mars au 14 avril 2011.

➤ Indicateurs de base retenus pour l'échantillonnage

- Secteurs d'activité : entretien et réparation, mécanique et carrosserie
- Type d'entreprise et réseau d'appartenance : Agent, MRA/Carrossier, Concessions/filiales/succursales
- Taille de l'entreprise : moins de 10 salariés, 10 salariés et plus
- Aire géographique : Loire-Atlantique, Sarthe et Vendée en lien avec les 3 CFA sur ce territoire
- Implantation de l'entreprise : rurale, urbaine, zone commerciale et zone artisanale
- Recours à l'apprentissage : contrat d'apprentissage en cours, plus de contrat en cours

➤ Sélection des entreprises rencontrées

Les développeurs des CFA ont fourni des listes d'entreprises répondant aux critères d'échantillonnage retenus. A partir de ces indicateurs (retenus pour leur caractère présumé déterminant), un objectif de **diversité des profils d'entreprises a été visé**, eux-mêmes traduisant la diversité des discours potentiels. Un ajustement au fil de la période de passation des entretiens a permis d'atteindre cette variabilité des profils, et par conséquent de tendre vers une pluralité et une richesse des points de vue.

➤ Principales caractéristiques de l'échantillon

- 19 entreprises ont été interrogées
- 10 en Loire-Atlantique, 7 en Sarthe et 2 en Vendée
- 4 MRA, 8 agents, 6 concessions et 1 centre auto
- 9 ayant moins de dix salariés, 10 ayant dix salariés et plus
- 5 en zone rurale, 5 en zone urbaine, 6 en zone commerciale et 3 en zone artisanale
- dont 8 entreprises n'ayant plus recours à des contrats d'apprentissage pour l'année scolaire en cours

(Voir annexe 2 : tableau synoptique des entreprises)

➤ Répondants à l'enquête

Les répondants à l'enquête n'ont pas tous la même fonction dans l'entreprise. Ainsi, ont été rencontrés :

- 10 chefs d'entreprise (agents et MRA)
- 4 responsables de l'atelier après-vente (concessions et agents)
- 3 directeurs (concessions et centre auto)
- 2 responsables RH (concessions)

➤ Limites de l'étude

S'agissant d'une étude qualitative, l'échantillon ne peut prétendre à une représentativité statistique des entreprises présentes sur l'ensemble du territoire. Toutefois, **l'exploitation des données a permis de dégager des points de vue homogènes ou discours très récurrents identifiables selon le profil de ces entreprises. Ces discours ont permis de développer des éléments d'analyse qui nous paraissent dans une certaine mesure généralisables.**

② Les éléments de contexte : lignes structurantes du recours à l'apprentissage

Avant même de s'intéresser précisément à la question de l'apprentissage, il nous paraît indispensable de présenter certains éléments de **contexte actuels ayant un impact structurant sur les pratiques de recours à l'apprentissage des entreprises rencontrées.**

Ces éléments de contexte montrent que le secteur automobile connaît depuis quelques années des mutations technologiques, économiques et structurelles importantes. A ces évolutions liées spécifiquement à l'activité elle-même, se surajoutent des éléments extérieurs qui viennent également modifier leurs pratiques : la réforme de la formation par apprentissage et le contexte général de crise économique.

La réparation automobile : un secteur en mutation constante

Il est important de noter que toutes les entreprises sans exception, y compris les plus récentes, ont fait mention de ces éléments de contexte propres à la branche automobile qui, nous le verrons, déterminent en grande partie, l'évolution même des modalités de leur recours à l'apprentissage.



Une évolution constante de la technicité des véhicules de plus en plus contraignante

L'évolution technologique des véhicules, notamment par l'informatique embarquée, conduit à des changements structurels et à une plus **grande complexité des métiers du secteur. Le cloisonnement par marques** (complexité de l'accessibilité des pannes, méthodes de travail spécifiques...) accentue ce constat.

Quoique ressentie différemment selon le type et les ressources de l'entreprise, cette évolution se traduit nécessairement par une orientation ajustée des besoins humains et techniques dans l'atelier, et ce dans une perspective continue.

« C'est vrai que ça va hyper vite, ce n'est pas fini, avec les voitures électriques, les hybrides et tout ça. Là, en interne, même au niveau de nos techniciens, il va y avoir une révolution à faire. Après on verra comment ce marché là va évoluer » (entretien 19 - Directeur, concession en zone commerciale)

La rapidité et la constance de cette évolution supposent une forte adaptabilité de l'entreprise et des moyens à développer (nouveaux matériels, redistribution des qualifications, formation du personnel) qui ont un coût en terme de rentabilité parfois difficile à supporter dans un contexte de concurrence accrue.

Pour les plus petites entreprises ou les entreprises multimarques, cette évolution apporte une lourdeur de l'activité de plus en plus pesante, car elle demande une actualisation constante des connaissances et des compétences de l'équipe technique.

« Ça devient fatigant, ce n'est plus le métier qu'on a connu. Faut qu'ils arrêtent » (entretien 9, chef d'entreprise, agent en zone rurale)



Un nombre insuffisant de productifs sur le marché de travail

Que ce soit en mécanique et en carrosserie, neuf entreprises constatent **une pénurie de main d'œuvre qualifiée, définie comme étant « compétente », c'est-à-dire qui répondrait justement à cette complexité des métiers et à ces objectifs de productivité et de rentabilité.**

« Aujourd'hui, ça fait trois ans que je galère pour trouver un bon ouvrier. Aujourd'hui, c'est que des CDD, tout le temps que je n'aurais pas trouvé quelqu'un ... qui fait correctement, ça ne sera pas définitif » (Entretien 3, Chef d'entreprise, MRA en zone urbaine)

L'objectif de recrutement se justifie non seulement dans le cas d'un renouvellement d'une main d'œuvre « vieillissante » (notamment les départs en retraite) mais aussi d'un accroissement d'activité. Cette pénurie favoriserait la surenchère, certaines entreprises rencontrant des difficultés pour supporter les revendications salariales de cette main d'œuvre qualifiée.

Le contexte de crise économique : une toile de fond incertaine

Le discours sur la conjoncture actuelle de crise est assez variable compte tenu de la diversité des profils de ces entreprises, et de leurs problématiques spécifiques internes.

Les entreprises rencontrées disent avoir été majoritairement concernées par une baisse d'activité liée à la conjoncture de crise (principalement pour les entreprises concernées par la vente de véhicules neufs), mais pas nécessairement constante depuis 2008. Seules trois d'entre elles répondent qu'elles n'ont pas du tout été touchées par ce contexte et deux ont été davantage mises en difficulté par l'instabilité et l'irrégularité de l'activité dans l'atelier.

Pour les 14 entreprises ayant connu une baisse d'activité, la moitié d'entre elles¹ précise que le début de l'année 2011 s'annonce difficile, voire

¹ Parmi elles, 3 concessions, 1 centre auto, 3 agents.

très difficile et qu'il existe une certaine incertitude, pour ne pas dire une inquiétude face à l'avenir.

« On avait fait des travaux juste avant. On a connu une baisse en 2008 mais on a eu de la chance, je pense que ça aurait pu être pire. On s'est séparés de deux personnes à l'atelier et depuis on n'a pas rembauché, donc on a senti une baisse, qui a continué. On n'a pas remonté après. Peut-être que les gens ont changé dans leurs habitudes suite à la crise. Et puis en ce moment, c'est dur depuis trois semaines, très dur. Apparemment, ça a l'air d'être général parce que les collègues c'est pareil » (entretien 7 – chef d'entreprise, agent en zone urbaine)

On notera toutefois que paradoxalement, d'une manière très majoritaire, cette problématique intervient peu dans le discours lorsqu'il est question d'aborder les modalités du recours à l'apprentissage. Seulement deux entreprises abordent ce contexte de crise pour justifier en premier lieu d'un arrêt ou d'une diminution du nombre de contrats (voire chapitre 5 sur les obstacles au recours).

La réforme du BAC PRO en 3 ans : un désaveu presque unanime

Décidée par le ministère de l'Education Nationale, la réforme du Bac Professionnel en 3 ans par apprentissage a été mise en oeuvre lors de la rentrée scolaire de septembre 2009 dans la branche des services de l'automobile. Or, cette réforme intervient dans une configuration particulière pour ce secteur, à savoir un Bac Pro qui s'est implanté dans cet espace de certification assez rapidement, provoquant l'accroissement des effectifs du BEP qui s'est substitué progressivement au CAP².

Au regard du développement de cette dominante BEP- Bac Pro, l'intégration récente du Bac Pro en 3 ans, supprimant ainsi le BEP dans les filières des services de l'automobile, interroge le devenir de cette ancienne configuration, notamment au regard du positionnement actuel des entreprises.

Même si la majorité des entreprises consultées admet ne pas avoir suffisamment de recul sur cette question, y compris les trois entreprises déjà engagées dans des contrats de 3 ans, leurs points de vue et interrogations peuvent témoigner de leurs futures orientations de recrutement face à cette réforme.

Exceptée une entreprise³, toutes les autres, quel que soit leur profil, font preuve d'un certain scepticisme quant à l'efficacité de cette évolution et se disent réticentes quant au recrutement d'apprentis en Bac Pro 3 ans. Les principales raisons évoquées peuvent varier sensiblement selon le profil des entreprises et surtout leurs stratégies « coutumières » de recrutement. Ces éléments sont livrés tels que les entreprises ont pu les exprimer, sans en évaluer le contenu et la pertinence :

² Bref n° 270, *Vingt ans de Bac Pro : un essor marqué par la diversité*, CEREQ, janvier 2010

³ Pour cette concession, la durée de formation reste suffisante mais suppose de s'assurer du bon niveau scolaire du jeune (stratégie de choix du jeune)

➤ *Une durée non suffisante pour apprendre le métier*

Partant d'un constat de la baisse des niveaux (« Bac Pro équivalent au CAP il y a 25 ans ») au regard de leurs propres expériences d'apprentissage du métier, plusieurs entreprises ont souligné la difficulté d'accéder à ce niveau IV en 3 ans, notamment dans un contexte de développement des technologies et de complexité des métiers. **Cette inquiétude liée à une durée insuffisante de formation est renforcée par le sentiment que les contenus de formation vont par ce fait devenir trop généralistes et faire l'impasse sur les connaissances de base indispensables à l'exercice du métier.**

« Nous, ça nous intéresse pas. Nous on a été formé, on avait déjà deux ans, après 3 ans derrière, ça faisait 5 ans et on ne savait pas tout donc là en 3 ans on ne peut pas tout savoir, ce n'est pas possible. J'en aurais peut-être pris un l'année dernière mais quand je vois le truc, c'est pas la peine. Ce n'est pas des surhommes maintenant. Donc qu'ils reviennent à la méthode ancienne et puis voilà, tout ira mieux. » (Entretien 9 – Chef d'entreprise, agent en zone rurale)

« Pour moi, un véritable apprentissage, ça serait sur 4 ans, c'est long mais c'est un métier qui doit être valorisé » (entretien 12 – Responsable de l'atelier, MRA en zone artisanale)

➤ *Un objectif de qualification trop rapide*

Plusieurs entreprises s'interrogent sur la capacité pour certains jeunes d'accéder directement au Bac Pro. Compte tenu des profils de jeunes postulants à l'apprentissage, présentant notamment des difficultés scolaires, le BEP permettait une progression des apprentissages. Cette « première marche » pour accéder au niveau IV, celui-ci pouvant paraître inaccessible, était l'occasion pour le jeune de développer une confiance en soi, une certaine maturité lui permettant d'envisager ainsi la poursuite de sa formation.

« C'est une aberration politique d'avoir voulu monter tous les gens vers le haut alors qu'il y a des jeunes qui n'ont que les compétences de faire un BEP. Je sais pas le pourquoi mais c'est une aberration, il faut mieux y aller par étapes » (entretien 6 – Chef d'entreprise, agent en zone urbaine)

➤ *Un engagement trop long pour l'entreprise*

Un engagement sur une durée de 3 ans apparaît davantage risqué pour l'entreprise, qui investit nécessairement du temps mais aussi des « espoirs » à former un jeune. Que ce soit en cas de difficultés de suivi ou de défaut d'orientation du jeune, certaines entreprises se questionnent également sur le risque plus grand de décrochage ou de ruptures de contrats, ce qui aurait pour conséquence de renforcer le nombre de jeunes sortants sans qualification.

« Avec la nouvelle réglementation au niveau des bac Pro, sur 3 ans, ça freine beaucoup parce que c'est un engagement sur 3 ans, 3 ans c'est long. Autant, une année + deux, pourquoi pas ? Que 3 ans ... si le jeune ne convient pas au bout d'une année pour X raisons, parce que lui-même a envie de changer d'entreprise ou voir autre chose, ou nous il ne répond pas à nos attentes, après on est bloqués sur 3 ans, après on l'a chez nous mais la formation n'avance pas. » (Entretien 16 – Responsable de l'atelier, concession en zone commerciale)



Une difficulté accrue pour le recrutement des apprentis

Pour les entreprises recrutant exclusivement au niveau IV (recrutement de jeunes ayant une expérience en tant que stagiaire ou une qualification antérieure en formation en lycée professionnel par exemple ou BEP dans une autre entreprise), le Bac Pro en 3 ans vient modifier leurs pratiques de recrutement. Ces entreprises ne cachent pas leur réticence au recrutement de jeunes sortant de collèges, compte tenu de leur jeune âge.

Le problème du Bac Pro en 3 ans, c'est qu'on va avoir des jeunes qui vont être encore plus jeunes parce que quand vous aviez fait un Bep, vous aviez déjà fait deux ans après la troisième, que là on risque de les prendre directement après la troisième, ça me paraît jeune, je compte que ça va être compliqué à gérer ça. » (Entretien 19 – Directeur, concession en zone commerciale)



Un coût plus important pour l'entreprise

Une entreprise (recrutant principalement jusqu'ici des BEP pour une poursuite en Bac Pro) précise que le passage à une formation en 3 ans peut représenter un coût pour l'entreprise, ou tout au moins un retour sur investissement moindre, dans la mesure où le jeune sera « productif » dans l'entreprise non plus quatre années consécutives, mais trois.

Comme nous allons le voir, l'ensemble de ces éléments concomitants peut avoir des effets sur les modalités de leur recours à l'apprentissage, que ce soit en terme de stratégies de recrutement (chapitre 4) ou de freins au recours d'apprentis (chapitre 5).

③ Les logiques du recours à l'apprentissage

Les logiques du recours à l'apprentissage sont exprimées autant par les entreprises ayant actuellement recours à l'apprentissage que par celles qui marquent un arrêt dans leur politique de recrutement. Pour ces dernières, et nous le verrons plus loin, c'est justement parce que ces logiques ne sont pas respectées que le recours à l'apprentissage ne se justifie plus.

Ainsi, sont pris en compte tous les points de vue, quelles que soient les modalités du recours à l'apprentissage de ces entreprises. Il s'agit avant tout de redonner l'ensemble des conceptions identifiées.

Une logique d'engagement traditionnel

Parmi les entreprises rencontrées, représentées principalement par les chefs d'entreprise eux-mêmes ou des responsables d'atelier ou de sites, **aucune voix ne s'est élevée pour remettre en question ce mode de formation qu'est l'apprentissage, y compris pour ceux n'ayant pas été formés eux-mêmes par apprentissage. Tous s'accordent à reconnaître l'intérêt majeur de cette voie par alternance.**

Toutefois, cette forte adhésion ne s'accompagne aucunement d'un discours sur la question de la transmission des savoirs. Ce constat peut s'expliquer en partie par le profil des répondants à l'enquête. Parmi eux, aucun n'exerce aujourd'hui au quotidien cette fonction de maître d'apprentissage. Cette fonction a été le plus souvent relayée dans l'atelier à du personnel qualifié, expérimenté, ayant ou non suivi une formation spécifique.

Le recours à l'apprentissage se justifie en premier lieu par une pratique ancienne dans ce secteur. Le parcours même du répondant en tant qu'apprenti en est le premier argument.

« La première motivation, c'est surtout que moi j'ai été apprenti, mon père a été apprenti, voilà, on est passés par là et on était bien contents d'avoir des patrons pour nous former » (Entretien 4, chef d'entreprise, agent en zone rurale)

« On avait pour habitude d'avoir des apprentis depuis ... aussi loin que je me souviens, donc c'était quelque chose qui était ancré dans la politique de l'entreprise » (Entretien 14, Chef d'entreprise, agent en zone rurale)

Cette culture de l'apprentissage s'inscrit le plus souvent dans une histoire traditionnelle, familiale ou de groupes, qui n'est aucunement remise en cause par l'ensemble des entreprises rencontrées car l'alternance en entreprise apparaît indispensable et complémentaire d'une approche théorique des métiers.

L'objectif de former devient un gage de réussite pour éviter l'échec du jeune et la comparaison est souvent faite avec un dispositif de stage en lycée déclaré moins approprié et performant.

Une logique d'anticipation des besoins et d'investissement

Mais de manière systématique, le recours à l'apprentissage s'inscrit surtout dans une politique plus large de recrutement, et ce quel que soit le profil de l'entreprise. D'autant plus que le marché actuel révèle une pénurie de main d'œuvre qualifiée.

« Il faut aussi prendre des apprentis parce que si on n'en prend pas, il y aura plus personne sur le marché de l'embauche. » (Entretien 2, Chef d'entreprise, agent en zone rurale)

« La principale raison pour laquelle je forme On ne sait jamais de quoi est fait demain. Je n'ai pas de turn over ici mais pour autant je m'emploie à former. » (Entretien 15, Directeur, concession en zone commerciale)

« En général, la politique lorsqu'on prend un apprenti, c'est de le conserver, sachant qu'en ce moment, le marché en mécanique est très très restreint et qu'on a beaucoup de mal à retrouver des gens compétents. On en a gardé beaucoup, alors certains s'en vont pour des raisons salariales mais en général, on leur propose un CDI à la fin de l'apprentissage » (Entretien 18, Responsable RH, concession en zone commerciale)

« C'est assez cyclique mais trouver de bons mécaniciens, c'est très difficile alors quand on peut en former, après on a régulièrement des postes à proposer. C'est un investissement (...) La culture groupe, c'est d'avoir un vivier » (Entretien 19 – Directeur, concession en zone commerciale)

Les entreprises témoignent largement de cette nécessité, voire de cette responsabilité de former des jeunes afin de créer un vivier de compétences :

« Aujourd'hui, recruter des gens formés et compétents, c'est de plus en plus difficile et si nous on n'est pas acteurs, on ne peut pas se plaindre d'une situation sur laquelle en amont, on n'a pas investi. Au-delà de l'aspect financier, au-delà de l'aspect humain, il y a besoin de compétences aujourd'hui, même si la rentabilité n'est pas l'objectif premier C'est à nous de former et de se dire demain on a un vivier et puis naturellement on considère que si l'apprenti est bien dans l'entreprise, en général il poursuit, il est plutôt candidat pour être embauché » (Entretien 13, Responsable RH, concession en zone artisanale)

Cette politique de recrutement est d'autant plus marquée pour les entreprises liées à un constructeur (concessions et agents) car la formation du jeune par apprentissage va permettre le développement de compétences spécifiques, orientées sur les produits de la marque.

« On sait qu'on a des difficultés à trouver du monde après à embaucher donc y'a deux choses qui portent sur l'apprentissage, c'est 1) de pouvoir les former, je dirais même les formater à notre sauce et les garder après » (Entretien 16 – Responsable de l'atelier, concession en zone commerciale)

« Il faut savoir qu'aujourd'hui chaque marque a sa spécificité donc après sur le terrain, on conduit nos jeunes à se spécialiser dans leur marque, ils peuvent changer de marque mais de toutes façons, ils auront toujours une période d'adaptation aux spécificités de la marque... » (Entretien 17, Responsable de l'atelier AV, concession en zone commerciale)

Créer un vivier de compétences en amont garantit donc des ressources humaines suffisantes et adaptées à un futur besoin de main d'œuvre, en prévision de départs en retraite notamment. Pour les entreprises de grande envergure, cette politique de formation dans l'objectif de recruter apparaît davantage justifiée par un besoin plus important et par conséquent une possibilité plus grande de recrutement des apprentis à l'issue de leur formation :

« On anticipe un peu les départs, on a toujours des apprentis qu'on essaye de garder, en règle générale, on les garde. Surtout qu'on est quand même dans un garage un peu important donc on arrive toujours à trouver un endroit où les mettre et aujourd'hui, on a la possibilité de s'agrandir, et on a la ressource humaine. Aujourd'hui, on n'achète pas un site sans avoir la ressource humaine et tous nos responsables de site sont tous des anciens apprentis qu'on a formés. Ce sont des jeunes hein. Par exemple, le 4ème site qu'on rachète, c'est un jeune qui vient d'avoir 30 ans, il a fait un BEP, BAC PRO donc on a vraiment une grande politique de formation mais dans le but de conserver des compagnons (...) C'est un investissement humain, et financier ... Je dirais que pour nous, l'apprentissage, c'est un pré recrutement. Plus ça va, plus on va avoir du mal à trouver des compagnons. Là, je suis en train de recruter, j'ai besoin de 3 compagnons, ça fait 3 mois que je recrute et j'ai aucun CV donc on a deux cas de figure, soit on anticipe et on forme des jeunes, soit on va débaucher chez des confrères » (Entretien 6, Chef d'entreprise, agent en zone urbaine)

Nous le verrons plus loin, la prégnance de cette logique d'investissement détermine en grande partie les stratégies de recrutement (détermination des besoins, conditions de recrutement...).

Une logique d'alternative au recrutement

Le recours à l'apprentissage apparaît également comme une bonne alternative au recrutement de compagnons permettant **de répondre à une instabilité ou une irrégularité d'activités dans l'atelier ou encore lors d'absences momentanées de personnels** (congés de travail, arrêts de maladies...).

Toutefois, cette logique d'alternative suppose certaines conditions de formation et d'encadrement pour que le jeune apprenti produise un travail efficace, de qualité, en somme suffisamment rentable pour l'entreprise.

« Si on les forme bien, ça reste un coût de main d'œuvre appréciable, faut pas se voiler la face, ils rapportent de l'argent. le gamin, il vous fait du travail quand même, pendant 7 heures, c'est sûr si vous leur donnez un balai, une pelle, c'est sûr là il vous coûte cher. » (Entretien 4, chef d'entreprise, agent en zone rurale)

« Prendre un apprenti, ça a un coût. Moi, je prends un apprenti pour le former, c'est une chose mais faut qu'il soit rentable, ce qui est normal parce qu'à la fin de l'année, on a le bilan. Faut que ça tourne. C'est pour ça que les personnes qui prennent des apprentis que pour leur faire du balayage, ils ont rien compris, là ça coûte cher. C'est pour ça que moi les jeunes qui sont là, ils font le plus vite possible les courroies de distribution, le plus vite possible des gros boulots, déjà ça les forme, moi ça me fait faire de la main d'œuvre, ça me permet d'absorber du boulot. Plus il fera, plus il sera rentable. On a tout avantage à avoir de bons apprentis, le plus vite possible » (Entretien 5, Responsable de l'atelier AV, agent en zone artisanale)

Ainsi, pour que le travail du jeune réponde plus largement à cet objectif de productivité et de rentabilité à moyen terme (au bout d'une année environ), cela suppose que l'entreprise s'engage dans les premiers temps de formation dans une démarche de formation responsable, c'est-à-dire qui favorise à la fois la diversité de ses apprentissages et son autonomie dans le travail.

« Je prends un apprenti à partir du moment où j'ai un besoin, j'ai un besoin et je m'engage également. Je prends un apprenti parce qu'un ouvrier à part égale, c'est trop long, c'est trop d'heures donc je ne peux pas l'occuper en permanence donc je prends l'apprenti parce que c'est une bonne alternative, ça me permet de combler des heures qui me manqueraient, trop pour un ouvrier et juste assez pour un apprenti mais dans son embauche, je prévois aussi du temps à la formation en interne (...) la troisième année, j'ai des exigences, je pense qu'il doit travailler comme un ouvrier, avoir le même potentiel, le même niveau. Quelqu'un qui n'est pas bien sur la troisième année, moi j'appelle ça un échec de formation » (entretien 15, Directeur, concession en zone commerciale)

Pour les entreprises, cet objectif apparaît comme un gage de réussite, autant pour les jeunes que pour elles-mêmes, puisqu'il va dans le sens de cette autre logique de retour sur investissement pour laquelle l'apprenti est un compagnon en devenir.

Une logique de renforcement des compétences dans l'atelier

Que ce soit à court ou moyen terme, et dans ce contexte d'évolution constante des technologies, le jeune apprenti peut apporter une compétence supplémentaire et régénérante pour l'entreprise. Principalement pour des formations de niveaux IV et III, la présence de l'apprenti dans l'atelier permet de compléter une équipe expérimentée mais parfois peu formée sur les nouvelles technologies.

« De manière générale, c'est un peu la volonté du groupe de demander à ce qu'on prenne des jeunes ... on a quand même une technicité plus importante au niveau de l'atelier et la catégorie des personnels un peu anciens, certains ont du mal à acquérir les nouvelles techniques, les jeunes nous permettent de régénérer un petit peu les ressources, de renforcer la compétence technique » (Entretien 18, Responsable RH, concession en commerciale)

La présence du jeune dans l'entreprise permet également d'avoir un regard extérieur et favorise la remise en question au sein de l'atelier.

« C'est toujours intéressant d'avoir quelqu'un d'extérieur, ça permet aussi de se remettre en cause un peu, de se tenir à jour. Pour moi, l'intérêt était vraiment multiple. » (Entretien 14, Chef d'entreprise, agent en zone rurale)

④ Les stratégies de recrutement des apprentis

Comme nous venons de le voir, le recours à l'apprentissage répond à certaines logiques dont **l'orientation principale est de répondre à un besoin de l'entreprise, à court, moyen ou long terme**. De ce fait, pour les entreprises, ce besoin se traduit autour de stratégies, que ce soit en termes de modalités du recrutement que de détermination du niveau de formation.

Les conditions sine qua non du recrutement

➤ *Une décision motivée initialement par un besoin*

Que ce soit dans une logique d'investissement, d'alternative au recrutement de salariés ou de renforcement des compétences de l'équipe, le recrutement d'un ou plusieurs apprentis répond inéluctablement à un besoin de l'entreprise. Ainsi, quel que soit le type d'entreprise, **avoir recours à un apprenti est avant tout une opportunité qui se justifie par le niveau d'activité dans l'atelier :**

« C'est prendre à partir du moment où on a des besoins et on a la capacité à le former. Si c'est prendre des apprentis pour uniquement faire ... un travail qui n'est pas forcément lié à sa profession, uniquement pour faire des choses que personne n'a envie de faire ... » (Entretien 15, Directeur, concession en zone commerciale)

Ne pas répondre à cette condition d'une activité suffisante pourrait avoir des conséquences néfastes pour l'entreprise, en terme de coût, de qualité d'apprentissage et de gestion des tâches dans l'atelier. Surtout, cela nous renseigne sur la valeur accordée au travail de l'apprenti.

Le nombre d'apprentis est quant à lui lié au potentiel de l'entreprise, tant au niveau d'activités de l'entreprise mais aussi à la capacité à pouvoir former le jeune.

➤ *Une décision conditionnée par la découverte du bon élément*

Il semblerait que le besoin ne soit pas un critère suffisant pour décider du recrutement. Plusieurs entreprises considèrent que l'apprenti lui-même doit répondre à un certain nombre de qualités pour pouvoir être recruté, surtout lorsque celles-ci ont rencontré des difficultés de suivi avec des jeunes ou connu des ruptures de contrat.



Une décision partagée nécessairement avec le maître d'apprentissage

Parmi les entreprises rencontrées, principalement représentées par des chefs d'entreprise, trois d'entre eux précisent que le recours à un apprenti suppose en amont l'accord tacite du futur maître d'apprentissage.

Les vecteurs du recrutement : une démarche personnelle du jeune fortement considérée

Les entreprises ont majoritairement précisé ne pas avoir à développer une recherche spécifique pour rencontrer les jeunes candidats. Les postulants sont nombreux à se présenter directement dans l'entreprise, notamment pour la filière mécanique.

Il est intéressant de noter que cette démarche spontanée n'est pas perçue de manière identique selon que le jeune se présente seul ou accompagné par ses parents. Différents points de vue coexistent, en lien avec les représentations et les normes sociales des répondants, allant de l'autonomie du jeune au laxisme des parents.

Cette démarche personnelle peut également intervenir dans le cadre d'une recherche de stage « découverte » en troisième, ou en entreprise dans le cadre d'un stage en lycée. Ce sont des occasions apparaissant pertinentes pour les futurs employeurs qui perçoivent d'ores et déjà le potentiel de ces jeunes, ayant par conséquent une valeur de périodes d'essai.

Plus rarement, et en cas de difficultés pour trouver un jeune, l'entreprise fait appel au centre de formation, ou encore sollicite son réseau professionnel (service de communication pour les concessions par exemple).

Les critères de choix du jeune : recruter un « bon apprenti »

Bien que les jeunes soient nombreux à se présenter, plusieurs **dispositions intellectuelles, humaines et relationnelles sont attendues de la part de l'apprenti pour répondre à cette définition du bon apprenti**. Ainsi, le choix du jeune repose sur des critères largement partagés par l'ensemble des répondants, et exprimés le plus souvent sous forme de difficultés.

Les postulants ne semblent plus correspondre à cette représentation que les entreprises ont de l'apprenti, **au regard d'une jeunesse apparaissant plus difficile à maîtriser et à comprendre. L'évolution du secteur des services de l'automobile a également modifié considérablement le profil idéal de jeune apprenti.**

➤ *Une sélection axée sur la motivation du jeune*

Un des points fondamentaux dans la recherche du jeune apprenti est d'évaluer sa motivation, afin de s'assurer de l'investissement fourni par l'entreprise. Beaucoup d'entreprises disent rencontrer **des difficultés pour apprécier ce niveau de motivation du jeune, compte tenu de leur âge et de leur manque d'expérience.**

L'accueil de stagiaires dans l'entreprise permet d'observer et de repérer certains jeunes. De même, un questionnement sur l'engagement du jeune dans un club ou une association en lien avec l'automobile peut être un indicateur apparaissant pertinent.

➤ *Une sélection axée sur les « manières d'être »*

Pour se prémunir d'éventuelles difficultés d'accompagnement dans la formation de certains jeunes et éviter ainsi les décrochages, la sélection du jeune intègre certains éléments de présentation, pouvant traduire les qualités personnelles du jeune (ponctualité, politesse, respect d'autrui).

De même, une valeur essentielle est donnée **aux appréciations scolaires (avant même les résultats), informant sur le comportement général du jeune.**

➤ *Une sélection axée sur le potentiel intellectuel du jeune*

L'attention aux résultats scolaires apparaît également importante. De bonnes connaissances théoriques à la base, ainsi qu'une bonne culture générale, sont des éléments qui tendent à devenir des critères de sélection fondamentaux, notamment pour le niveau IV :

« Je ne suis pas dans une démarche qui prend quelqu'un qui est en échec scolaire. Je prends quelqu'un qui a déjà un bon niveau théorique » (Entretien 15, Directeur, concession en zone commerciale)

« On n'est plus dans un monde fermé. Il faut que le jeune, même si il est manuel, il faut qu'il y ait une ouverture au départ » (Entretien 18, Responsable RH, concession en zone commerciale)

Cette orientation d'un recrutement vers « le haut » apparaît de plus en plus partagée, y compris par les entreprises recrutant au niveau V. **Elle est justifiée principalement par l'évolution technologique des véhicules qui ne permet plus des pratiques « anciennes », à savoir le recrutement de jeunes ayant des difficultés scolaires.** L'expérience de ruptures de contrats ou d'échecs aux examens va conforter ce choix, les difficultés scolaires renvoyant implicitement à des difficultés sociales et comportementales.

Le Bac Pro : un niveau d'exigence minimal

Compte tenu de l'évolution technologique des véhicules, **le Bac Pro tend à devenir un niveau d'exigence minimal pour pouvoir exercer le métier de mécanicien automobile, et ce quelle que soit la taille de l'entreprise.**

Aussi, pour les entreprises rencontrées, le Bac Pro apparaît comme un minimum requis au regard d'une évolution des qualifications ressentie à la baisse.

« Aujourd'hui, le CAP, c'est le niveau Bac. Quand je vois ce qu'il apprend et ce qu'ils sont capables de ressortir aujourd'hui. Après, le niveau BTS, c'est pareil, il a diminué aussi. Il y a une évolution régressive ... alors que l'évolution électronique ... c'est peut-être lié aussi à ça parce qu'aujourd'hui, on prend un outil, on branche la valise, on fait le contrôle mais après la valise, elle dit pas tout ... les jeunes, ils vont pas chercher à savoir comment ça marche derrière. C'est une difficulté pour nous. Après on sent aussi des jeunes qui percutent, beaucoup plus que d'autres. Je vois, l'apprenti BTS qu'on a, c'est une pointure. Aujourd'hui, un niveau V on va lui faire faire plus la mécanique pure alors qu'un niveau IV, ça sera plus du diagnostic » (Entretien 17, Responsable de l'atelier AV, concession en zone commerciale)

Dans ce contexte, le CAP apparaît comme un diplôme disqualifié par les entreprises et disqualifiant pour les jeunes :

« Aujourd'hui, à 100%, non, ce n'est plus possible techniquement. C'était bon à mon époque. Ses connaissances ... si on le fait, on sait très bien que le jeune est voué à l'échec, qu'il va terminer dans le meilleur des cas dans un centre auto, et encore. Le minimum, c'est le bac pro » (Entretien 17, Responsable de l'atelier AV, concession en zone commerciale)

« pour moi, un BTS, c'est un minimum pour pouvoir travailler dans un garage, en dessous ... parce qu'aujourd'hui les voitures sont très compliquées, donc on ne peut pas se permettre de prendre un jeune qui va faire des vidanges toute la journée et un CAP souvent... » (Entretien 7, Chef d'entreprise, agent en zone urbaine)

Mais paradoxalement, les entreprises sont nombreuses à souligner que ce niveau de qualification assure la base des connaissances, qui manque parfois à un contenu trop généraliste en Bac Pro.

« La mécanique pure, c'est la base du métier... qui a été oublié justement. Il faut bien comprendre » (Entretien 16, Responsable de l'atelier AV, concession en zone commerciale)

Le CQP apparaît alors comme un « bon compromis » qui permet de ne pas rentrer tout de suite dans la vie active après le bac pro afin de parfaire leur expérience et d'acquérir un peu plus de connaissances techniques.

Une spécificité des profils par niveau selon la taille d'entreprise

L'enquête « Attractivité I »⁴ a montré que le niveau de diplôme préparé est corrélé à la taille de l'entreprise, soit des apprentis en Bac Pro préparant plus souvent leur apprentissage au sein d'une entreprise de 20 salariés et plus, et des apprentis en CAP au sein d'une entreprise de moins de 10 salariés⁵. L'analyse qualitative vient préciser les modalités de cette orientation.



Les entreprises de plus de dix salariés : un recrutement systématique à partir du niveau IV

Afin de répondre à la technicité grandissante des véhicules, les politiques de recrutement d'apprentis au sein des entreprises de plus de dix salariés (représentées surtout par des concessions) se concentrent presque exclusivement à partir du niveau IV, considéré, nous l'avons vu, comme un niveau d'exigence minimal :

« Du point de vue théorique, ils sont très très limités, on ne peut plus se permettre de recruter un jeune qui sort de 3ème, 4ème, vu la technicité des réparations, notamment en mécanique mais même en carrosserie, on a très peu de jeunes qui s'en sortent avec un CAP/BEP... d'autant, ils sont loin d'être au niveau 3ème quand ils arrivent donc ... » (Entretien 18, Responsable RH, concession en zone commerciale)

« on a une politique apprentissage dans toutes les concessions, y'a des apprentis, on en prend régulièrement, dans tous les sites, mais maintenant c'est vrai qu'on recherche plus des BTS que des Bac Pro ... et on voit au niveau maturité, au niveau connaissances, expérience, ça change tout quand même » (Entretien 19, Directeur, concession en zone commerciale)

« Moi j'ai toujours conseillé à des jeunes qui voulaient faire un CAP/BEP d'aller dans les petits garages d'abord, apprendre les bases, après qu'ils viennent chez nous ... nous, on a tout le matériel qu'il faut alors que dans un petit garage, on apprend à se débrouiller » (Entretien 16, Responsable de l'atelier AV, concession en zone commerciale)

« Je ne prends pas en dessous du Bac Pro. J'estime qu'il faut avoir une bonne connaissance théorique, aujourd'hui dans notre métier, surtout c'est un métier technique. C'est une erreur de prendre des jeunes, de les orienter vers un CAP ou alors il faut vraiment l'obliger à faire un cursus CAP/BAC PRO/BTS mais si on devait s'arrêter uniquement au CAP, je pense que c'est une erreur... rapidement, ils sont bloqués, bloqués intellectuellement, la technologie étant là, il faut avoir un fort potentiel théorique aujourd'hui en travaillant sur les véhicules » (Entretien 15, Directeur, concession en zone commerciale)

⁴ Correspondant à une première interrogation du programme Attractivité, réalisé sur 2031 jeunes entrant en formation par apprentissage en 2005.

⁵ Il semblerait que cette première spécificité des profils par niveau selon la taille de l'entreprise soit doublée d'une spécificité des profils par filière. En effet, la filière carrosserie/peinture ne répond pas tout à fait à la même exigence de niveau, sachant que nous retrouvons des apprentis en CAP carrosserie et en CAP peinture dans plusieurs concessions.

Pour ces entreprises, un parcours préalable en lycée professionnel ou dans une autre entreprise, a favorisé une maturation des jeunes et assure par conséquent une plus grande sécurité quant à l'orientation du jeune. Un diplôme de niveau V obtenu en amont devient un gage de motivation et de réussite du jeune.

La réforme du Bac Pro en 3 ans, et par conséquent la suppression du BEP, vient perturber les stratégies du recrutement.

« Les choix de formation sont complexes et multiples parce qu'en fait, au niveau des formations qui sont proposées aux jeunes, c'est pas toujours en adéquation avec les besoins en entreprise. Aujourd'hui le BEP a disparu, c'est un bac pro sous 3 ans, ce qui veut dire que si on veut un jeune tous les ans, on est obligés d'en prendre 3 parce qu'un par année et en général ils font un CQP après derrière, donc ça fait 4 jeunes, ça fait trop. Pour nous, ça fait trop. Avant on avait un rythme qui était intéressant parce que les BEP, on leur demandait de privilégier la formation initiale dans un lycée professionnel. En sortant de BEP, ils embrayaient sur un BAC PRO, y'avait donc 2 années de Bac Pro et une année de CQP ce qui fait qu'en en prenant 3, tu pouvais tourner. Aujourd'hui, c'est beaucoup plus compliqué. Parce qu'on s'engage sur 3 ans, c'est long et en plus la première année, on ne sait pas toujours si le jeune ne va pas se réorienter donc les choix sont quand même compliqués. » (Entretien 17, Responsable de l'atelier AV, concession en zone commerciale)

Parmi ces entreprises, deux précisent **qu'elles ne sont pas abruptement contre le recrutement d'un apprenti en CAP mais que ce choix reposerait sur l'opportunité de trouver un jeune présentant une grande motivation : un critère de sélection qui, nous l'avons vu, reste difficile à objectiver.**

Concernant le BTS, les avis semblent partagés quant au recrutement d'apprentis ayant ce profil bien qu'il y ait une considération commune de ce diplôme comme étant très pointu intellectuellement. Toutefois, l'investissement financier de l'entreprise suppose à la fois que le profil du jeune soit réellement adapté à ce niveau de diplôme, que le recrutement à l'issue de la formation soit assuré et enfin que les prétentions de postes et de salaires soient ajustées aux compétences réelles du jeune en cas de recrutement.



Les entreprises de moins de dix salariés : un choix davantage déterminé par le potentiel du jeune

Il semblerait que les plus petites entreprises orientent leur choix de recrutement davantage en **fonction des capacités d'évolution du jeune, favorisant ainsi une certaine progression dans les apprentissages :**

« On va pas lui faire faire un Bac Pro si le gamin n'est pas capable. Là, j'ai fait des CAP parce que c'est des gamins qui ont des difficultés. Ce n'est pas la peine de les amener sur un Bac Pro si ils n'ont pas le potentiel. Faut mieux qu'ils fassent un cap, au bout du compte, au bout des 2 ans de cap, voir déjà ce qui se passe, là Jimmy ça a l'air d'aller donc après il va faire un Bac Pro. Mais on n'aurait pas pu le mettre en Bac Pro tout de suite » (Entretien 2, Chef d'entreprise, agent en zone rurale)

Toutefois, compte tenu de l'évolution technologique de ce secteur, chacun consent que cette progression s'avère nécessaire pour que le jeune puisse évoluer dans son métier et développer certaines compétences aujourd'hui indispensables.

⑤ Les obstacles au recours à des apprentis

Ce chapitre s'intéresse particulièrement aux entreprises ayant décidé de ne plus avoir recours à l'apprentissage car l'analyse ciblée de ce choix permet de faire émerger les principales difficultés rencontrées.

Toutefois, pour les autres entreprises, on peut identifier certains constats identiques, notamment quant aux profils des jeunes recherchés. Celles-ci ont adopté des stratégies de recrutement (mode de sélection des jeunes, niveau de formation, modalités de l'encadrement) ou disposent de ressources plus importantes (humaines ou techniques), permettant de dépasser certains de ces obstacles ou de s'en prémunir.

Parmi les entreprises rencontrées, huit d'entre elles n'ont plus recours à l'apprentissage. Il paraît important de présenter leurs caractéristiques dominantes : **six d'entre elles ont moins de 10 salariés et six d'entre elles recrutent à partir du niveau V (CAP ou BEP). Ainsi, la taille de l'entreprise et la spécificité du recours par niveau apparaissent être des éléments importants à prendre en compte dans l'analyse des difficultés exprimées par ces entreprises.**

Il est également important de préciser que l'arrêt du recrutement n'est pas nécessairement énoncé comme définitif du point de vue de ces entreprises, notamment parce qu'il peut intervenir lors de difficultés ponctuelles pour l'entreprise (restructuration ou encore contexte de crise), mais aussi et surtout parce **qu'elles s'inscrivent quasiment toutes dans ces logiques d'investissement ou d'alternative à l'emploi dont il a été question dans un chapitre précédent.**

Tous les obstacles recensés et ci-après énoncés sont présentés en fonction de leur récurrence dans le propos, même si ils sont vécus le plus souvent de manière cumulés.

L'expérience d'un ou plusieurs échecs : un non retour sur investissement

Toutes les entreprises (sauf une) ont connu au moins une rupture de contrat mais ces ruptures sont vécues et analysées différemment par les répondants.

Pour les entreprises n'ayant plus recours à l'apprentissage, les ruptures de contrat sont surtout présentées comme des échecs. Compte tenu de l'investissement en temps, et parfois de l'énergie déployée pour accompagner le jeune, cet échec prend parfois une dimension personnelle :

« C'est un sujet qui devient tabou pour nous. Toute ma carrière, j'ai formé des apprentis et là, ça fait 5 ans que nous ne formons plus d'apprentis alors je vais vous donner les raisons. Le dernier que j'ai formé, c'est ce qui m'a foutu en colère d'ailleurs (...) j'ai formé ce garçon, chose que je ne recommencerais jamais aujourd'hui, ça a été une très mauvaise expérience. Alors j'ai pris ce gosse, je l'ai boosté pendant 3 ans, il a réussi à avoir son CAP, les parents sont venus me remercier bien sûr, vu l'effort que j'avais fait ... oui, effectivement, ça a été assez difficile. Et un jour, il vient me voir et il me dit j'aimerais faire un Bac pro, j'ai dit pourquoi pas mais faut bien qu'on se mette d'accord, le Bac pro, c'est autre chose que le CAP, il va falloir que tu burines plus que tu en fais. Ça a été un petit moment et d'un seul coup, il a fondu les plombs (...) Pour moi, ça a été un échec et j'ai horreur de l'échec moi. Ça a été un échec dans la mesure où moi je ne l'ai pas gardé puisque bon j'en avais pas besoin déjà donc le Bac il ne l'a pas eu, il est parti, et ce garçon a fini à l'usine, ça, ça m'a foutu hors de moi. » (Entretien 8, Chef d'entreprise, agent en zone rurale)

Au regard de ces expériences de rupture, le cumul de multiples difficultés rencontrées dans la gestion du jeune mais aussi dans **la gestion de l'activité et notamment du temps**, va justifier l'arrêt du recours :

« Après y'en a un que j'avais gardé pour être ouvrier après, je lui ai fait un CQP et tout ça et après il s'est passé quelque chose au garage, donc après il est parti, je l'ai mis dehors ... J'en ai fait un petit peu mais j'ai arrêté. Les gamins ne sont pas motivés et c'est les parents qui gèrent les gamins donc ça va plus donc on va pas se prendre la tête, on a assez de ... c'est trop dur et puis on a plus de temps, on est tellement serrés dans les temps, maintenant on n'a plus le temps de montrer, maintenant si on passe du temps à montrer. Nos métiers, c'est pas comme si c'était du travail à la chaîne ou un tôlier, il peut encore le faire, changer une porte, garnissage, regarnissage, nous c'est tellement varié que ... on n'a plus le temps, bon pis ils sont pas motivés, on va pas se prendre la tête hein ... maintenant c'est pile ou face, ils sont pas tous comme ça mais la plupart sont comme ça, c'est malheureux » (Entretien 9, Chef d'entreprise, agent en zone rurale)

La difficulté de trouver un « bon apprenti » : un essoufflement sur la durée

Malgré une demande de jeunes toujours importante, l'ensemble des entreprises, y compris celles recrutant toujours, **dresse le constat de la difficulté à trouver le bon élément, c'est-à-dire celui qui répondra à la définition du « bon apprenti »** (voir chapitre précédent).

L'expression récurrente de cette difficulté s'illustre de différentes manières et renvoient le plus souvent à une analyse en terme générationnel, sachant que les répondants à l'enquête ont souvent fait référence au passé et à leur propre parcours.

➤ « les jeunes ne sont plus motivés »

La majorité des entreprises rencontrées constate un manque de motivation chez les jeunes entrant en apprentissage, qui le plus souvent est analysé comme un défaut d'orientation. La comparaison avec les jeunes d'une génération précédente est souvent faite, montrant qu'ils étaient alors davantage passionnés.

« On a un peu plus de déchets, c'est-à-dire des ruptures de contrats. Mon père, dans toute sa carrière en a eues très très peu et moi j'en ai beaucoup plus. Les jeunes découvrent le métier, ne s'attendaient pas à ça, les mains dans le cambouis, travailler dans un atelier où ce n'est pas forcément chaud l'hiver. Du coup, soit c'est une rupture de contrat, soit on va jusqu'au bout du contrat et puis les jeunes repartent. Donc là j'ai fait deux apprentis et les deux sont partis et là j'ai pris une femme en mécanique, elle découvre le métier, ça lui plaît pas, et elle part. pour nous, c'est un échec parce qu'on prend pas pendant deux ans, trois ans pour laisser partir les gens après. » (Entretien 6, Chef d'entreprise, agent en zone urbaine)

Certains expliquent ce manque de motivation de manière plus sociétale, à savoir que le jeune évolue aujourd'hui dans une société de consommation, dans laquelle le rapport au travail n'est plus le même :

« En fait, ils sont à l'école comme ils sont consommateurs. On va consommer de l'école. On a que des demandes, les obligations on ne les a pas, et le monde du travail, ce n'est pas comme ça. » (Entretien 14, Chef d'entreprise, agent en zone rurale)

« Mais le problème en fait, on s'aperçoit qu'en apprentissage, ils s'en foutent un petit peu, ils sont là juste pour avoir un salaire à la fin du mois et puis c'est tout... enfin, moi jusqu'à présent c'était ça donc ... y'en a certainement qui sont bien dans le lot mais pour l'instant, moi je suis passé à côté. Là, c'est bon, j'ai donné, là c'est fini » (Entretien 10, Chef d'entreprise, MRA en zone urbaine)

► « les jeunes n'ont pas le niveau suffisant »

La voie de l'apprentissage, bien que absolument pas remise en cause par les entreprises, reste marquée par un profil de jeunes ayant des difficultés scolaires, ce qui initialement permettait à des jeunes de s'insérer socialement et professionnellement.

« Quand on demande les bulletins scolaires, c'est une catastrophe : qu'est-ce que vous voulez faire avec ... y'a 30, 40 ans encore, on pouvait. Moi, j'en ai, j'ai deux gars, y'en a un, il a 29 ans de boîte, quand je l'ai pris, il était archi nul à l'école, je vais même aller plus loin, il n'a jamais eu son CAP, j'ai pas pu lui faire avoir... mais je l'ai gardé parce c'était un garçon qui est courageux. » (Entretien 9, Chef d'entreprise, agent en zone rurale)

Aujourd'hui, comme nous l'avons vu, les entreprises affichent un positionnement davantage « étroit », c'est-à-dire orienté vers le développement continu des technologies, y compris pour les entreprises recrutant au niveau V :

« Le gros souci aussi qu'on rencontre en apprentissage, c'est les élèves qui sont en échec, en gros l'apprentissage, c'est la voie de garage, on les jette par là tranquillement en se disant, ils vont aller bosser mais ... c'est les remettre scolairement en échec systématiquement. Peut-être que professionnellement, ça peut bien se passer mais du côté scolaire, surtout que maintenant on nous demande un niveau, dans l'automobile, il faut connaître l'informatique, l'électronique, la lecture de schéma ... » (Entretien 14, Chef d'entreprise, agent en zone rurale)

➤ « les jeunes n'en font qu'à leur tête »

La relation d'autorité de l'apprenant au maître d'apprentissage (ou au patron) est également traversée par des évolutions, entraînant des difficultés de communication. Dans une vision davantage traditionnelle, le comportement et les attentes du jeune dans l'entreprise sont parfois vécus comme une remise en cause des modes classiques de transmission du savoir.

« On avait pour habitude d'avoir des apprentis depuis ... aussi loin que je me souviens, donc c'était quelque chose qui était ancré dans la politique de l'entreprise et suite à quelques déconvenues on va dire, on a arrêté de prendre des apprentis, dernièrement... le dernier apprenti a fini l'été dernier, il y a un an à peu près. En fait, c'est lui qui a arrêté. Alors je vais vous donner sa version, on lui donnait pas assez de travail, il s'ennuyait, en fait ce qu'on constatait, c'est qu'il venait que dans les périodes plus creuses, le reste du temps, parfois il se mettait en arrêt de travail, parfois il ne venait pas, je suis allé le chercher chez lui plusieurs fois pour l'amener au boulot parce que bon le scooter était en panne, enfin, y'avait toujours une bonne excuse et donc voilà, ça s'est fini un petit peu en queue de poisson, il a demandé sa fin de contrat anticipée. Y'a eu ça, y'a celui d'avant qui était aussi très très difficile ... en tout presque quatre. En fait, ils arrivent ... enfin si ils ont déjà un examen, ils arrivent, ils ont déjà la connaissance, ils sont là juste, si ils sont là pour une spécialité, ils sont là pour faire du diagnostic, ou de l'électricité sans se rendre compte que le reste, ils l'ont vu mais ils ne le maîtrisent pas obligatoirement et que malgré tout, si on ne maîtrise pas les bases, on a beaucoup plus de mal à aller beaucoup plus loin quoi ... ils pensent qu'ils n'ont pas à écouter les autres puisqu'ils savent déjà » (Entretien 14, Chef d'entreprise, agent en zone rurale)

En cas de difficultés, voire de conflits, le positionnement du jeune apparaît le plus souvent conforté par le soutien des parents, ce qui devient pour les entreprises concernées, une difficulté supplémentaire.

Dans certains cas, ce sont les difficultés familiales du jeune qui apparaissent difficiles à gérer, la sphère privée ayant un impact fort sur le comportement du jeune en entreprise. Cette dimension éducative et sociale, le plus souvent indispensable dans la gestion de certains jeunes, alourdit considérablement la responsabilité de l'entreprise et peut prendre le pas sur la dimension professionnalisante.

La difficulté de trouver du temps : un objectif de formation mis à mal

Comme le précisent plusieurs entreprises, l'activité de l'atelier a évolué au cours de ces dernières années, que ce soit en terme de rythme ou en terme de diversité des tâches, **apportant plus de complexité technique et organisationnelle, moins de visibilité sur le travail à venir**. De plus, un manque d'anticipation des clients, dans un contexte de plus grande concurrence, conduit l'entreprise à être plus réactive.

Ces changements de rythme peuvent amener certaines entreprises ayant peu de ressources à rencontrer des difficultés d'organisation et ces fluctuations d'activité alourdissent la gestion quotidienne de l'atelier.

Former un jeune suppose une certaine disponibilité. Parmi les entreprises rencontrées, quatre d'entre elles ont évoqué ce manque de temps lié à l'activité elle-même :

« Maintenant, c'est vrai que ça va tellement vite, on a du mal à se dire qu'on va se dégager du temps pour la formation, même si c'est sûrement intéressant. Je sais que c'est quelque chose qui me plaît mais bon, moins on est organisé, moins on peut former » (Entretien 14, Chef d'entreprise, agent en zone rurale)

De plus, le temps passé à former ne conduit pas toujours le jeune apprenti vers une réelle autonomie dans le travail. Par conséquent, l'obligation de contrôler la qualité du travail s'avère nécessaire pour garantir l'image de l'entreprise.

« Ça prend beaucoup de temps, faut tout le temps être derrière, en mécanique on n'a pas le droit à l'erreur, si les roues ne sont pas serrées. C'est la réputation qui est en jeu » (Entretien 2, Chef d'entreprise, agent en zone rurale)

L'incertitude face à la conjoncture de crise : une situation d'attente

Deux entreprises déclarent que la baisse d'activité dans l'atelier mécanique s'est directement répercutée sur les modalités de recours à des apprentis. Les fluctuations liées à l'activité peuvent ainsi justifier une baisse du nombre de jeunes recrutés (en cas de contrats multiples), voire un arrêt ponctuel. Et ce, d'autant plus si l'entreprise s'inscrit dans une politique de recrutement à l'issue de l'apprentissage :

« c'est toujours délicat aujourd'hui dans la conjoncture de crise, c'est plus délicat d'en avoir tous les ans, donc voilà, on a embauché untel et on n'en a pas repris derrière, sachant qu'aujourd'hui vous palliez ... enfin disons vous prenez un contrat d'apprentissage et vous l'embauchez, ça fait quand même un CDI en plus pour l'entreprise, c'est quand même lourd entre guillemets ... il faut aussi que le centre évolue en terme de chiffres pour se dire aujourd'hui on peut prendre un contrat d'apprentissage qu'on pourra embaucher ... parce que si vous lui mettez le bec dans le sable au bout de ses années de contrats d'apprentissage, y'a aucun intérêt. L'intérêt aussi dans la politique de l'entreprise, c'est de se dire la personne au bout de son cursus scolaire, qu'on puisse l'embaucher. » (Entretien 11, Directeur, centre auto en zone urbaine)

« L'important pour nous, c'est de les garder et pour eux, c'est un gage aussi de sécurité et d'emploi, mis à part si vraiment il fait des bêtises ou ça colle pas du tout ou il a pu se tromper d'orientation, mais nous notre but... si on prend un jeune, c'est pour le garder. Sur la quantité de jeunes qu'on forme, ça dépend des périodes. Y'a des périodes qui sont fastes, y'a des années de crise, c'est vrai qu'on a tendance à minimiser la formation parce qu'on se dit derrière, si c'est pour les mettre dehors et les laisser aller un peu n'importe où et les laisser perdre leurs repères, c'est ennuyeux. On fait de la formation mais on minimise la quantité, sinon c'est important pour nous (...) oui, la crise nous a touchés donc on a eu des consignes très marquées de la holding pour diminuer ... parce qu'un jeune nous coûte quand même de l'argent, de plus en plus cher parce que les aides diminuent de plus en plus. Aujourd'hui, on se pose aussi des questions là-dessus. Donc voilà, on a été obligés de diminuer le nombre de jeunes en formation par alternance. Par contre, si on forme un jeune, et qu'on n'a pas de besoin particulier, on a la chance de faire partie d'un réseau de marques ... donc à partir de là, on les place parce qu'ils ont déjà la mentalité du constructeur, ils connaissent les méthodes, les standards de fonctionnement, etc. ils s'adaptent très vite même si ils changent d'établissement, leur immersion est immédiate. » (Entretien 17, Responsable de l'atelier AV, concession en zone commerciale)

La dérogation pour les jeunes mineurs : une obligation contraignante

Deux entreprises ont précisé la lourdeur administrative liée à l'obligation d'obtenir une dérogation pour le recours à des apprentis mineurs : élaboration d'une liste du matériel dangereux, éléments de justification sur les congés payés, visites pour fournir les éléments ...

La dimension tripartite, incluant le rôle du centre de formation, a été globalement très peu présente spontanément. D'un point de vue général, les relations avec le CFA ont été qualifiées de « satisfaisantes », mais peu fréquentes.

Une relation régulière par l'ancienneté plus que par la fréquence

La régularité de leur relation avec le centre de formation provient davantage de l'ancienneté de cette fréquentation. En effet, pour la plupart, le rythme d'une fois par an semble établi depuis le démarrage du recours.

Pour expliquer cette faible fréquence des relations, deux raisons sont énoncées par les entreprises. La plus prégnante dans le discours est liée **aux profils des répondants**, n'assurant pas eux-mêmes le suivi du jeune sur la partie technique, en tant que maître d'apprentissage. Pourtant, ils sont très majoritairement **décideurs du recrutement, ou en tout cas, initiateurs d'une demande**. D'autre part, la fréquence des relations se justifierait davantage en cas de difficultés dans le suivi des jeunes :

« C'est probablement une des choses qu'il faut que je modifie dans mon comportement, y'a pas de lien étroit. Ce qui fait aussi ... malheureusement, on a tendance à créer le lien quand on est en difficultés avec un jeune, ce qui est malheureux mais c'est comme ça. Aujourd'hui, à partir du moment où en interne, on s'est fixés une trame et on s'oblige à suivre cette trame et on arrive rarement à des échecs quand on fait comme ça ce qui fait qu'on a pas de ... malheureusement, on a peu de raisons d'avoir des liens proches avec le centre de formation » (Entretien 15, Directeur, concession en zone commerciale)

Parmi l'ensemble des entreprises rencontrées, sept répondants collaborent de manière plus étroite en tant que **membres de jurys aux examens de fin d'année**. Cette fonction leur apporte une relation dite « privilégiée » et est très appréciée également pour ce qu'elle apporte, à **savoir une connaissance plus grande des contenus de formation selon les niveaux**.

Pour autant, nous avons pu constater par ailleurs que certains répondants regrettaient **le peu de connaissances précises sur les contenus de formation dispensés, notamment pour les nouvelles certifications comme le CQP**.

« Moi, je suis sur des anciens repères, les nouveaux repères, je suis un peu perdu. Améliorer ça oui parce que bon, sous forme de docs qu'on nous envoie, je trouve que c'est très succinct, pas très parlant, transparent ... mais des deux côtés, on devrait aussi s'obliger à faire la démarche, parce que derrière, si il y a des pôles qui nous présentent tous ces corps de métiers, si ils existent, je ne les connais pas » (Entretien 15, Directeur, concession en zone commerciale)

Lorsqu'il est exprimé, le faible niveau de connaissances des contenus de formation apparaît comme un manque et on peut envisager qu'il induise par ailleurs des effets sur le choix des niveaux de formation.

Le CFA : une interface nécessaire en cas de difficultés

D'une manière générale, l'absence d'un propos spontané sur le rôle du CFA dans le suivi des jeunes en difficultés peut témoigner d'une certaine satisfaction. Mais il peut aussi révéler que certaines difficultés sont davantage appréhendées dans une relation directe aux jeunes et que la responsabilité de la gestion du jeune est présumée dépendre davantage de l'entreprise elle-même.

Parmi les entreprises ayant rencontré des difficultés avec des jeunes, une seule relève le souhait d'une intervention du centre de formation davantage soutenue, en tant que moteur de résolutions de conflits :

« Tant qu'il n'y a pas de problème, tout se passe bien. Là en gros, on m'a dit qu'il n'y avait rien à faire. Un apprenti est intouchable, c'est nous qui sommes responsables quoiqu'il arrive, on a beau provoqué des réunions, avec les parents, à l'école, tout ça. Alors qu'à mon avis, c'est l'école qui devrait être moteur de ça. C'est vrai qu'ils n'ont pas que ça à faire non plus, ça je peux comprendre aussi mais quelque part quand il y a un souci, qu'on leur en parle, ça serait le premier truc à faire, que ce soit eux qui provoquent quelque chose. Et puis le faire au centre de formation, c'est l'aspect neutre aussi de la chose. On arrive à se sentir assez seul quand c'est comme ça » (Entretien 14, Chef d'entreprise, agent en zone rurale)

Bien qu'elles n'arrivent pas spontanément dans le discours, **des attentes sont également exprimées quant aux modalités du recrutement du jeune, pour en faciliter la démarche :**

« Je vais avoir besoin d'un jeune et puis le fait de ne pas avoir de relations avec le CFA ... eux ont peut-être des candidats très bien à me proposer alors que je vais faire mon propre recrutement donc je pense qu'il y a certainement mieux ... des très bons jeunes qui peuvent être en recherche, qui ne trouvent pas et qui changent de filière, c'est dommage. C'est plutôt à ça que je pense, et des entreprises qui vont avoir du mal à trouver... donc oui, améliorer cette relation pour ça. J'ai la chance, on fait partie d'un groupe avec un service de communication qui fonctionne bien, qui est très dynamique... de par le groupe en interne, on forme beaucoup et on fait évoluer les personnes donc ma première démarche en cas de besoin d'apprentis, je sollicite le service qui peut être amené à me proposer quelqu'un d'intéressant... ma première démarche, c'est ça. Bon, je reçois beaucoup de jeunes » (Entretien 15, Directeur, concession en zone commerciale)

⑦ Les préconisations d'amélioration exprimées par les entreprises

Sont présentées ci-après toutes les attentes et propositions d'amélioration telles qu'elles ont été exprimées par les entreprises. Leur teneur renvoie explicitement ou implicitement aux difficultés ou aux contraintes qu'elles ont pu rencontrer ou ressentir, ce qui leur donne une valeur analytique.

Améliorer l'orientation et l'information des jeunes

Objectifs : développer la motivation du jeune, garantir la valeur du jeune apprenti

- Établir des critères de sélection pour l'accès à l'apprentissage
- Renforcer la pré-formation à l'école (matières générales)
- Informer sur les métiers de l'automobile en développant les stages en entreprises

Inciter les entreprises à s'engager davantage

Objectifs : accueillir le jeune dans des conditions favorables, rendre le système plus incitatif

- Par la rédaction d'une charte (liste du matériel spécifique indispensable)
- Par une information sur les intérêts du recours à l'apprentissage (aides notamment)
- Par une indemnisation pour compenser le temps passé en situation de ruptures ou de départ du jeune
- Par une offre centralisée pour des contrats d'apprentissage avec des jeunes en situation d'handicap

Renforcer l'engagement tripartite (jeune / entreprise / CFA)

Objectifs : assurer une meilleure cohérence et favoriser une meilleure complémentarité

- par des rencontres plus fréquentes et plus régulières
- notamment en cas de difficultés ou de conflits avec le jeune
- pour échanger collectivement sur les contraintes de l'entreprise
- par une réflexion sur la place du parent dans cet engagement tripartite

Développer le partenariat avec les centres de formation

Objectifs : adapter les contenus de formation, rendre le système plus efficace, garantir l'insertion professionnelles des jeunes

- par l'organisation de stages d'observation en entreprise pour les professeurs de CFA
- par une insistance sur les connaissances théoriques de base
- par la mise en réseaux des entreprises (centralisation de l'offre pour le recrutement)

8 Conclusion et synthèse

Au terme de l'analyse, cette étude permet ainsi de mieux comprendre quels sont (ou pourraient être) les freins actuels au recrutement d'apprentis. Elle répond par conséquent à une interrogation première centrée sur la baisse observée des effectifs de formation.

Au-delà, les résultats de cette étude identifient les modalités du recours à l'apprentissage, largement inscrites dans un contexte à la fois économique, social, historique, générationnel qui évolue notamment à partir de stratégies développées par les entreprises pour répondre à leurs besoins, eux-mêmes en lien à des contraintes spécifiques.

La synthèse ci-après reprend l'ensemble des constats sous forme de tableau synoptique permettant ainsi une prise de connaissance des résultats, à la fois globale mais aussi détaillée :

<p><i>Les éléments de contexte structurants</i></p>	<ul style="list-style-type: none">▪ une évolution constante de la technicité des véhicules de plus en plus contraignante▪ une plus grande complexité des métiers du secteur▪ un développement des méthodes de travail par marques▪ une évolution rapide▪ dans un contexte de concurrence accrue et de rentabilité plus grande ▪ une actualisation constante des connaissances et des compétences▪ un ajustement nécessaire des besoins humains et techniques▪ une forte adaptabilité des entreprises▪ une plus grande lourdeur administrative de l'activité ▪ un nombre insuffisant de productifs qualifiés et compétents sur le marché du travail▪ une main d'œuvre « vieillissante »▪ une surenchère de la main d'œuvre qualifiée ▪ un contexte économique incertain▪ une configuration dominante BEP/Bac Pro bouleversée▪ Un désaveu presque unanime sur la réforme du Bac Pro en 3 ans
---	--

<p><i>Les logiques du recours à l'apprentissage</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une logique d'engagement traditionnel et de soutien aux jeunes ▪ Une logique d'anticipation des besoins et d'investissement ▪ Une logique d'alternative au recrutement ▪ Une logique de renforcement des compétences
<p><i>Les stratégies du recrutement des apprentis</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des conditions sine qua non du recrutement : avoir un besoin, découvrir le bon élément, avoir l'accord du futur maître d'apprentissage ▪ Une démarche personnelle du jeune comme vecteur principal du recrutement ▪ Des perceptions différentes des modalités de la démarche du jeune : seul ou accompagné ▪ Le CFA : une ressource peu utilisée pour la recherche d'un candidat ▪ Des critères de choix du jeune à partir d'une définition normative du « bon apprenti » ▪ Une sélection axée sur la motivation du jeune, ses « manières d'être » et son potentiel intellectuel ▪ Le Bac Pro : un niveau d'exigence minimal au regard d'une évolution des qualifications à la baisse ▪ Le CAP : un diplôme dorénavant disqualifié et disqualifiant ▪ Les concessions : un recrutement systématique à partir du niveau IV ▪ Les plus petites entreprises : un choix davantage déterminé par le potentiel du jeune
<p><i>Les obstacles au recours</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des freins au recours le plus souvent cumulés ▪ Une interruption du recours pas nécessairement définitive ▪ L'expérience d'échecs cumulés ▪ La difficulté de trouver le « bon apprenti » : manque de motivation, niveau insuffisant ▪ La difficulté de trouver du temps pour former ▪ L'incertitude face à la conjoncture de crise ▪ L'obligation dérogatoire pour les jeunes mineurs trop contraignante
<p><i>Les relations au CFA</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une relation régulière par l'ancienneté plus que par la fréquence ▪ Une faible fréquence des relations expliquée par le peu de difficultés ▪ Une connaissance approximative des contenus de formation ▪ Le CFA : une interface nécessaire en cas de difficultés ou de conflits
<p><i>Les préconisations d'amélioration exprimées par les entreprises</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renforcer l'engagement tripartite entre le jeune, l'entreprise et le CFA ▪ Développer le partenariat avec les centres de formation ▪ Inciter les entreprises à s'engager davantage ▪ Améliorer l'orientation et l'information des jeunes

Vers le développement de nouvelles exigences guidant l'accès à la formation ?

Ce que nous pourrions retenir de cette étude est avant tout le discours axé prioritairement et de manière quasi unanime sur la perception de l'apprenti lui-même : un jeune en manque de motivation, le plus souvent immature, n'ayant pas toujours les capacités intellectuelles de suivre l'évolution technologique du secteur automobile, et ce dans un contexte de formation évalué à la baisse. Ainsi, s'agit-il aujourd'hui d'une baisse du niveau scolaire, d'une complexité plus grande des métiers de l'automobile, d'une génération de jeunes en défaut de vocation ? Ces constats exprimés par les entreprises créent de nouvelles exigences quant au recours à l'apprentissage, conduisant à une volonté de recrutement minimum au niveau IV.

Par ailleurs, nous avons pu constater que la réforme du Bac Pro peut supposer conduire certaines entreprises à modifier, voire adapter leurs pratiques afin de garantir une logique unanime d'investissement. Les pratiques de sélection des entreprises s'orientent ainsi davantage vers la recherche de jeunes répondant à des critères spécifiques définissant le bon apprenti autour de caractéristiques sociales, de capacités intellectuelles et encore de « manières d'être ». Ce qui, dans une certaine mesure, nous amènerait à dire que les entreprises rencontrées ont davantage recours à l'apprenti qu'à l'apprentissage.

Vers l'émergence d'une voie de formation atypique ?

Accroître les niveaux de formation par apprentissage implique également une hiérarchisation des savoirs qui peut contribuer à dévaloriser le « bas », ou en tout cas modifier les voies de formation dominantes, et ce, au regard de la réforme en cours.

Compte tenu de ce contexte et de la perception des niveaux de formation exprimée par les entreprises, on peut se questionner sur les futures « missions » du CAP, principalement pour la filière mécanique. Reconnu par les entreprises comme une qualification moins pertinente sur le marché du travail⁶, le CAP tendrait à assurer davantage des missions d'intégration sociale et de préqualification du jeune.

En effet, certaines entreprises ont exprimé le choix d'adopter des stratégies de recrutement différentes, à savoir amener le jeune à un cursus CAP-Bac Pro, en remplacement du cursus BEP-Bac Pro. Cette voie nouvelle de formation pourrait avoir pour effet de renforcer une tendance déjà existante, à savoir un niveau V préparé dans les petites entreprises et un niveau IV exclusivement présent dans les entreprises de plus grande envergure.

⁶ Les résultats de l'enquête « Attractivité » ont montré par ailleurs que le CAP affichait un taux d'insertion dans la branche automobile le plus faible des sortants diplômés.

Ce constat pose alors d'autres questions, telles que la capacité de certaines entreprises, notamment les plus petites ayant moins de ressources, à assurer l'encadrement et la formation de ces jeunes formés au niveau V, et ce, au regard des difficultés rencontrées (cf. chapitre 5 : les obstacles au recours à des apprentis). Cela ne tendrait-il pas vers des risques de décrochages de jeunes plus importants et par conséquent, vers un désengagement plus fort de certaines entreprises à recruter des apprentis ?

Annexe 1 : Présentation de l'outil de recueil de données

Pour répondre aux objectifs de l'étude, plusieurs thèmes ont été retenus :

Le profil de l'entreprise

Type d'entreprise, taille
Historique de l'entreprise
Domaine d'activités
Politique de recrutement

Les modalités de recours à l'apprentissage

Historique de l'accueil des apprentis
Modalités du recrutement et critères de choix des apprentis
Intégration de ce mode de formation dans l'objectif initial de l'entreprise
Déclencheurs et freins au recrutement
Période d'interruption de recrutement et expérience de ruptures d'apprentissage
Intégration des jeunes dans l'entreprise à l'issue de la période de formation
La fonction de Maître d'apprentissage : fonctionnement, modalités d'encadrement, valorisation de la fonction

Les représentations de ce mode de formation

Niveau de satisfaction
Perception du jeune apprenti
Opinion sur la réforme

La relation au centre de formation

Modalités du partenariat et prestations de service
Connaissance des programmes de formation
Réactivité du CFA

Les perspectives et attentes de l'entreprise

Intentions de recrutement et profils recherchés
Préconisations d'amélioration du dispositif

Annexe 2 : Présentation de la population d'enquête

	Répondant à l'enquête	Tranche d'âge du répondant	Parcours de formation du répondant	Type d'entreprise / réseau d'appartenance	Activités	Année de création ou de reprise	Contrats d'apprentissage en cours	Effectif global (hors apprentis)	Effectif sur site (hors apprentis)	Dpt	Zone
1	Chef d'entreprise	40/50	formation par apprentissage	MRA Carrosserie - AD	vente de véhicules d'occasion / entretien et réparation (mécanique et carrosserie)	2002	1 BAC PRO MVA	12		44	R
2	Chef d'entreprise	40/50	formation par apprentissage	Agent Peugeot	entretien et réparation (mécanique et carrosserie)	1999	1 CAP carrosserie et 1 CAP MVA	5		72	R
3	Chef d'entreprise	50/60	Formation par apprentissage	MRA	entretien et réparation mécanique	1989	1 CAP MVA	4		72	U
4	Chef d'entreprise	50/60	formation par apprentissage	Agent Renault	vente de véhicules neufs et d'occasion / entretien et réparation (mécanique et carrosserie)	1996	2 BAC PRO	7		72	ZC
5	Responsable de l'atelier AV	30/40	formation par apprentissage	Agent Renault	vente de véhicules neufs et d'occasion / entretien et réparation mécanique	non renseigné	4 BAC PRO MVA + 1 MC	11		44	ZA
6	Chef d'entreprise	30/40	formation par apprentissage	Agent Renault	vente de véhicules neufs et d'occasion / entretien et réparation (mécanique et carrosserie)	entreprise familiale créée dans les années 60	2 BAC PRO MVA + 1 CQP (+ 1 BTS comptabilité)	48	13	44	U
7	Chef d'entreprise	30/40	formation initiale	Agent Citroën	vente de véhicules neufs et d'occasion / entretien et réparation mécanique	2000	Aucun - mais BTS MCI en alternance (lycée pro)	6		72	U
8	Chef d'entreprise	60/70	formation par apprentissage	Agent Citroën	vente de véhicules neufs et d'occasion / entretien et réparation (mécanique et carrosserie)	1980	Aucun depuis 2006	6		72	R
9	Chef d'entreprise	40/50	formation initiale	Agent Citroën	vente de véhicules neufs et d'occasion / entretien et réparation mécanique	1995	Aucun depuis 2006	4		72	R

10	Chef d'entreprise	30/40	formation initiale	MRA - AD	entretien et réparation (mécanique et carrosserie)	2006	Aucun depuis 2010	4		72	U
11	Directeur centre auto	30/40	formation initiale	Centre auto - Norauto	réparation mécanique et vente de pièces auto et cycles	2000	Aucun depuis 2010		18	44	U
12	Responsable de l'atelier AV	40/50	formation par apprentissage	MRA - AD	vente de véhicules neufs et d'occasion / entretien et réparation mécanique	1998	Aucun depuis 2009	10		44	ZA
13	Responsable RH en poste depuis 2007	40/50	formation par apprentissage	concession Volkswagen	véhicules neufs et d'occasion/réparation mécanique et carrosserie	2007	3 BAC PRO	non précisé	23	44	ZA
14	Chef d'entreprise	30/40	formation initiale	Agent Renault	vente de véhicules neufs et d'occasion / entretien et réparation mécanique	1994	Aucun depuis 2010	6	5	44	R
15	Directeur en poste depuis 2008	40/50	formation par apprentissage	concession Peugeot / groupe mono marque	véhicules neufs et d'occasion/réparation mécanique et carrosserie	rachat du groupe en 2007	1 BAC PRO MVA + 1 BAC PRO carrosserie	non précisé	18 (55% de productifs)	44	ZC
16	Responsable de l'atelier AV depuis 2004	40/50	formation par apprentissage	concession Peugeot groupe Dubreuil	véhicules neufs et d'occasion/réparation mécanique et carrosserie	2004	1 BTS MVA + 1 CAP carrosserie	650	50	85	ZC
17	Responsable de l'atelier AV	40/50	formé par apprentissage	concession Renault / groupe multimarques	véhicules neufs et d'occasion/réparation mécanique et carrosserie	non renseigné	2 BAC PRO MVA + 1 BAC PRO carrosserie + 1 CAP peinture	83	35	85	ZC
18	Responsable RH en poste depuis 1994	50/60	non précisé	Concession Mercedes-Benz / groupe multimarques	véhicules neufs et d'occasion/réparation mécanique et carrosserie	1993	1 CAP carrosserie + (3 BTS vente)	98	non précisé	44	ZC
19	Directeur en poste depuis 2007	50/60	non précisé	Concession Opel Chevrolet	véhicules neufs et d'occasion/réparation mécanique	rachat du groupe en 2007	Aucun (1 BTS en contrat de professionnalisation)	69	52	44	ZC

Annexe 3 : Références bibliographiques

CEREQ, *Vingt ans de Bac Pro : un essor marqué par la diversité*, BREF n°270, janvier 2010

Enquête Ipsos / *Enquête sur l'apprentissage au sein des PME*, Décembre 2010

Etude réalisée par la Chambre de commerce et d'industrie de Paris / *Gestion de l'alternance : motivations et pratiques d'entreprises*, Mars 2009

Dominique Abriac, Roland Rathelot, Ruby Sanchez, *L'apprentissage, entre formation et insertion professionnelles*, DARES, 2009

Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance, *L'apprentissage, une voie de formation attractive, entre tradition et mutation*, note d'information n°08-33, décembre 2008

Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance, *La croissance de l'apprentissage marque une pause en 2008 et 2009*, note d'information n°11-01, janvier 2011