



Apprentissage : près d'un alternant sur cinq confronté à une rupture de contrat

Publié par : [Actuel RH](#) Date de publication : 31 mars 2026

Une étude menée par PPA Business School, révélée le 18 mars, met en lumière les causes des ruptures de contrats d'alternance et les attentes de la Génération Z. Réalisée par les étudiants du pôle RH dans le cadre de l'Observatoire de l'alternance, l'enquête s'appuie sur les réponses de 20 000 étudiants.

Premier constat : 21,5 % des alternants connaissent une rupture de leur contrat. Un chiffre significatif qui révèle les fragilités persistantes de ce dispositif pourtant largement plébiscité par les jeunes. Les 20-25 ans concentrent l'essentiel des ruptures (65 %), avec une surreprésentation des femmes (61 %).

L'alternance reste néanmoins un choix assumé : 84 % des répondants l'avaient sélectionnée en priorité. Mais cet engagement s'accompagne souvent d'un manque de clarté dans le projet professionnel. Près de trois alternants sur quatre déclarent s'être engagés sans vision précise du métier visé.

Les ruptures interviennent majoritairement après plusieurs mois : 63 % ont lieu au-delà de six mois de contrat, contre 24 % entre deux et six mois. Seuls 13 % des cas surviennent durant la période d'essai, signe que les difficultés apparaissent généralement après une première phase d'intégration.

Des causes multiples, dominées par la relation au travail

Deux grands facteurs expliquent ces ruptures. Le premier concerne la qualité de la relation professionnelle. Dans 35,7 % des cas, un management inadapté, un manque d'accompagnement ou une communication insuffisante sont en cause.

Le second facteur tient à un défaut d'alignement entre le poste, la formation et les attentes de l'alternant (22,6 % des situations). Ainsi, 40 % des ruptures résultent d'un décalage entre les missions confiées et celles attendues, tandis que 20 % sont liées à une mauvaise orientation initiale.

Ces difficultés peuvent aussi s'expliquer par un manque de préparation en amont : recrutement inadapté, missions mal définies ou coordination insuffisante entre entreprise et établissement de formation. Par ailleurs, certains alternants choisissent de rompre leur contrat pour saisir de meilleures opportunités.

...

La recommandation à tirer de cet exemple est de considérer des critères sociaux, stratégiques et techniques dans les choix d'intégration. Naturellement il est préférable d'associer les parties prenantes (d'ailleurs une consultation fut conduite sur le changement de nom), cependant il serait illusoire de soumettre toutes les décisions à négociation, sinon le projet n'aboutirait jamais. Tout l'enjeu pour les décideurs est de s'aligner relativement en amont sur ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas, afin de définir les bonnes tactiques pour dialoguer sur les choix d'intégration.

Quelles suites envisagez-vous de donner à vos travaux ?

Cette thèse montre que contrairement aux idées reçues, les organisations privées ont parfois intérêt à s'inspirer du secteur public. Dans le management stratégique des fusions, la majorité des travaux s'appuient sur des études du secteur privé, j'aimerais poursuivre cette réflexion afin de questionner certaines de ses pratiques (notamment sur les aspects sociaux tels que les garanties d'emploi, ou sur le montage du projet avec l'implication des directions dans la problématisation.

Par ailleurs, il serait intéressant de comparer les résultats de cette étude de cas avec d'autres fusions ou rapprochements dans le secteur de l'ESR. Ce cas m'a donné la conviction que ces opérations ne doivent pas être restreintes à une politique de rationalisation, il y a un véritable enjeu à croiser des complémentarités de compétences disséminées dans différentes organisations.

Enfin, une autre piste serait d'étudier des fusions d'autres types d'organisations non marchandes, comme des associations, des organisations sportives, politiques ou encore religieuses. Cela permettra sans doute de découvrir de nouvelles logiques d'action, utiles pour la communauté de chercheurs mais également pour les décideurs.