

– L'ALTERNANCE DANS L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR –

N° **2018-09**

AVRIL 2018

- Les alternant-e-s dans les entreprises en 2016
- Les évolutions de la situation de l'alternance dans l'enseignement supérieur
- Avant, pendant et après l'alternance : le vécu des alternant-e-s, des entreprises et des établissements d'enseignement
- Points forts et pistes d'amélioration

*Enquêtes quantitatives et qualitatives
menées en 2017*

BILAN ET PERSPECTIVES
ÉDITION 2018

LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE



– LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE DE L'APEC–

Observatoire du marché de l'emploi cadre, l'Apec analyse et anticipe les évolutions dans un programme annuel d'études et de veille : grandes enquêtes annuelles (recrutements, salaires, métiers et mobilité professionnelle des cadres, insertion professionnelle des jeunes diplômé-e-s...) et études spécifiques sur des thématiques clés auprès des jeunes diplômé-e-s, des cadres et des entreprises.

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site www.cadres.apec.fr > rubrique **Observatoire de l'emploi**

© Apec, 2018

Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des cadres, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CPME, U2P, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, CFTC Cadres, UGICT-CGT).

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).

- 03 Principaux enseignements
- 05 Contexte et objectifs de l'étude

1

LES ALTERNANT·E·S DANS LES ENTREPRISES EN 2016

- 10 Les alternants de niveau Bac +4 / +5 : où sont-ils accueillis en 2016 ?
- 15 Un alternant sur dix a été recruté sur un poste cadre à l'issue de son apprentissage en 2016

2

LE DÉVELOPPEMENT DES FILIÈRES DE FORMATION EN ALTERNANCE DANS L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

- 18 Un net développement de l'alternance dans le supérieur
- 19 La création d'une filière de formation en alternance
- 20 Une dynamique contrastée selon les établissements
- 21 Des organisations très hétérogènes
- 22 Les équipes en charge de la promotion de l'alternance
- 22 Un phénomène particulier : l'émergence de « boîtes à alternance »

3

PRÉPARER SA FORMATION EN ALTERNANCE

- 24 Préparation et maturation du projet d'alternance
- 25 La sélection au sein des établissements de formation
- 25 La recherche de l'entreprise d'accueil
- 27 La signature du contrat

4

LE DÉROULEMENT DE L'ALTERNANCE AU SEIN DE L'ENTREPRISE

- 30 Le recours à l'alternance pour les entreprises
- 32 Les modalités de recrutement d'un alternant
- 33 Postes occupés et niveaux de responsabilité

5

– L'ARTICULATION ENTRE LA FORMATION ACADÉMIQUE ET L'ACTIVITÉ DANS L'ENTREPRISE –

- 36 Pour les alternants, les formations académiques sont trop théoriques
- 37 Chez les alternants, une motivation plus forte
- 37 La difficile gestion du rythme de l'alternance
- 38 L'équilibre délicat entre formation et entreprise

6

– LES INTERACTIONS ENTRE LES PARTIES PRENANTES –

- 40 Le rôle clé du tuteur en entreprise
- 43 Un tuteur pédagogique souvent peu présent
- 46 Des échanges assez occasionnels et peu formalisés

7

– L'ALTERNANCE, TREMPLIN VERS L'INSERTION PROFESSIONNELLE –

- 48 L'alternance, facteur de réussite d'un parcours d'études supérieures

8

– LES DIVERS FACTEURS DE SATISFACTION AUTOUR DES PARCOURS D'ALTERNANCE –

- 54 L'alternance s'accompagne d'une satisfaction élevée
- 55 Le poids des différents facteurs dans la satisfaction
- 56 Un parcours de formation complet, faisant dialoguer les trois grands types de savoirs
- 57 L'avantage financier : un facteur non négligeable pour les alternants
- 59 L'accès à l'autonomie et la prise de confiance
- 59 La constitution d'un réseau professionnel

9

– POINTS DE VIGILANCE ET PISTES D'ÉVOLUTION –

- 62 Des points de vigilance demeurent
- 65 Le cas des ruptures de contrat
- 66 Au-delà, quelques pistes de réflexion

10

– MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE –

- 70 Méthodologie

–PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS–

UN NET DÉVELOPPEMENT DE L'ALTERNANCE DANS LE SUPÉRIEUR

Ces dernières années ont vu une importante progression de la formation en alternance (que ce soit sous la forme de contrats d'apprentissage ou de contrats de professionnalisation), dont le moteur principal a été la croissance de l'alternance dans l'enseignement supérieur. Le nombre de filières ouvertes à l'apprentissage y a fortement augmenté, de même que la diversité des secteurs concernés. Les évolutions législatives (loi du 5 mars 2014), mais aussi le travail des équipes en charge de l'alternance au sein des établissements d'enseignement sont à l'origine de ce résultat.

Ce développement est particulièrement porté par :

- **Les difficultés d'insertion professionnelle croissantes des diplômés du supérieur**, qui se retrouvent dans l'obligation de devoir « faire la différence » sur le marché de l'emploi, et peuvent ainsi mettre en avant une véritable expérience professionnelle.
- **Un sentiment de déconnexion entre le monde de la formation et celui de l'entreprise**, et la volonté de professionnaliser les formations.
- **L'intérêt financier** que représente l'alternance, tant pour les étudiants, qui gagnent ainsi en autonomie, que pour les établissements de formation, pour qui les fonds issus de l'alternance représentent une ressource non négligeable.
- **Les difficultés de recrutement** que rencontrent certaines entreprises.
- **Enfin, le temps long qu'offre l'alternance**, avec l'opportunité d'une véritable montée en compétences du jeune sur ses missions au sein de l'entreprise, souvent opposé à la pratique courante des stages, plus courts et moins valorisants pour les deux parties.

De fait, l'image de l'alternance dans le supérieur est aujourd'hui mieux mise en valeur auprès des étudiants. Le rôle joué par les établissements de formation dans sa démocratisation semble déterminant, ces derniers ayant largement contribué à entraîner les étudiants et les entreprises, par le biais d'organisation de journées d'information, de portes ouvertes, de forums... mais aussi *via* le démarchage direct des entreprises. Cependant,

alors qu'un certain nombre d'écoles se sont engagées de façon prioritaire et stratégique dans la démarche, les universités tendent à rester un peu en retrait dans le développement de ces formations. Ce développement quantitatif et cette démocratisation constituent les principales évolutions qui s'observent depuis l'étude réalisée par l'Apec en 2011.

DES MODES D'ORGANISATION VARIÉS OÙ LE TUTEUR JOUE UN RÔLE CENTRAL

L'alternance dans l'enseignement supérieur recouvre une pluralité de modes d'organisation qui diffèrent selon les établissements, les secteurs professionnels et les métiers concernés. Certaines écoles proposent des cursus sur une période de deux à trois ans, alors que dans d'autres la durée se limite à un an. De même, certains rythmes d'alternance sont hebdomadaires, d'autres mensuels. L'adéquation entre ce rythme et les modalités du travail dans l'entreprise et le service est un important facteur de réussite de l'alternance.

Le tuteur en entreprise apparaît comme occupant une position de pivot, car c'est essentiellement de lui que va dépendre la réussite ou l'échec de l'alternance. Pour que l'alternance soit réussie, il est important que le tuteur soit doté de compétences spécifiques pour l'accompagnement de l'alternant : qualités managériales, capacités pédagogiques, sens de la délégation. C'est particulièrement au cours de la phase de démarrage que l'alternant est en attente d'un accompagnement renforcé de la part de son tuteur pour l'aider à progresser et à monter en compétences. La nécessité d'un suivi régulier, par des points hebdomadaires, mensuels ou trimestriels en fonction du rythme de l'alternance, est mise en avant. Mais si ces moments d'échanges sont également valorisés par les tuteurs en entreprise, ces derniers reconnaissent qu'ils se font la plupart du temps de façon informelle, faute de temps disponible et d'outillage spécifique à la réalisation d'un suivi.

Les conditions de suivi de l'alternant par le tuteur pédagogique varient d'un établissement à l'autre, et selon le nombre d'étudiants inscrits (qui peut varier d'une dizaine à une cinquantaine d'étudiants par tuteur).

Très peu d'étudiants évoquent une procédure claire concernant le suivi de leur activité en entreprise ; le lien avec le tuteur pédagogique est surtout fait à l'occasion du travail sur le mémoire d'alternance. Dans l'idéal, le tuteur pédagogique souhaité par les alternants devrait être un véritable copilote du projet d'alternance, accompagnant l'étudiant et l'entreprise tout au long de la mission, et posséder une réelle connaissance de leur métier et de leur secteur d'activité.

De leur côté, les établissements de formation sont globalement conscients des progrès à faire en ce qui concerne le suivi des alternants, pour aller au-delà du carnet de suivi réglementaire, globalement tourné vers l'évaluation des comportements et des savoir-être (ponctualité, esprit d'initiative, organisation, etc.).

— **UNE FORMULE VALORISÉE PAR TOUTES LES PARTIES PRENANTES** —

Pour autant, dans l'ensemble, on observe une grande satisfaction des différentes parties prenantes. 91 % des alternants sont satisfaits de leur parcours en alternance, dont 58 % très satisfaits. L'assurance qu'ils ont acquise vis-à-vis de leur projet professionnel constitue un atout important, et ils abordent le parcours de recherche d'emploi et les entretiens de sélection avec une sérénité liée à l'expérience qu'ils ont déjà eue de la recherche d'une entreprise d'accueil pour leur alternance. L'alternance leur permet aussi de prendre conscience de l'importance du réseau professionnel, tant au sein de l'entreprise qu'à l'extérieur.

Les cas de ruptures difficiles sont rares. La plupart du temps, la rupture se fait dans les premiers mois du parcours – principalement du fait de difficultés

relationnelles entre l'étudiant et son tuteur en entreprise, ou en cas d'erreur d'orientation de l'étudiant vis-à-vis du secteur professionnel ou du métier visé – ou bien à l'issue d'un ou deux ans d'immersion, quand le jeune n'a plus le sentiment de progresser dans son entreprise d'accueil. Quoi qu'il en soit, les jeunes semblent rebondir assez facilement et ne restent quasiment jamais sans solution, grâce à l'aide de leur entreprise d'accueil et de leur établissement de formation.

À la sortie de l'alternance, les jeunes bénéficient d'une insertion plus aisée et plus rapide et de meilleures conditions d'emploi.

— **DES PROBLÉMATIQUES ET FAIBLESSES RÉCURRENTES** —

Si le développement de l'alternance ces dernières années s'est principalement fait sur le plan quantitatif, les difficultés et les faiblesses du dispositif restent cependant globalement les mêmes qu'auparavant : un manque d'entreprises d'accueil, surtout en régions ; des liens entre entreprises d'accueil et établissements de formation qui restent très peu formalisés ; un rythme soutenu et une charge de travail importante, qui demandent beaucoup d'investissement de la part des étudiants ; ainsi que certaines difficultés spécifiques aux plus petites entreprises. De façon générale, les différents acteurs interrogés sont globalement conscients de ces différentes problématiques, et s'efforcent de faire évoluer leurs pratiques petit à petit.

–CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ÉTUDE–

DÉFINITION DE L'ALTERNANCE

L'alternance est un mode de formation qui conjugue des temps d'enseignement théorique dispensé au sein des structures d'enseignement, et des temps d'immersion en entreprise. Ainsi, dans le contexte d'un système qui relie la formation à l'emploi *via* les compétences, l'alternance représente une formule efficace. La complémentarité inhérente à ce dispositif repose sur le transfert régulier de connaissances vers la mise en pratique, ce qui participe à la construction de l'employabilité de l'étudiant qui choisit d'en faire l'expérience. L'opérationnalité immédiate des diplômés issus d'un parcours d'études en alternance répond aux besoins en compétences des employeurs et accélère l'insertion professionnelle.

Deux types de contrats en alternance sont à distinguer :

- Le **contrat d'apprentissage** offre la possibilité de suivre une formation en alternance aux jeunes entre 16 et 25 ans. La loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels prolonge l'âge limite d'entrée en apprentissage à 30 ans. À l'automne 2017, sept régions sont concernées par cette mesure expérimentale. Ce contrat, dont la durée peut varier d'un à trois ans, débouche sur une qualification professionnelle, sanctionnée par un diplôme de l'enseignement supérieur. Au sein de l'entreprise, l'alternant en contrat d'apprentissage a le statut de salarié. Ce sont les centres de formation des apprentis (CFA) qui ont la responsabilité de l'apprentissage.
- Le **contrat de professionnalisation** peut également concerner un public jeune entre 16 et 25 ans, mais a surtout une visée de complément à la formation initiale. Ce type de contrat s'adresse plus particulièrement aux demandeurs d'emploi de plus de 26 ans. Son objectif est de permettre d'acquérir une qualification professionnelle reconnue, enregistrée au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). La durée de ce contrat est généralement comprise entre six mois et un an, mais peut être portée à vingt-quatre mois / deux ans par un accord collectif de la branche.

Consciente de l'enjeu que représente le développement de l'alternance dans l'enseignement supérieur, l'Apec avait mené en 2011 une première étude qualitative, complétée par des éléments quantitatifs, sur les pratiques et le développement de l'alternance dans le supérieur. Elle mobilisait à cet effet les perceptions des trois parties prenantes, à savoir les étudiants, les entreprises et les établissements d'enseignement supérieur.

D'une part, les constats posés par l'étude soulignaient les bénéfices liés à l'alternance, comme l'acquisition de compétences professionnelles et l'appropriation de la culture caractéristique du milieu de l'entreprise. L'entrée ultérieure sur le marché de l'emploi s'en trouvait de ce fait largement facilitée. L'avantage financier associé à ce type de parcours constituait un autre élément de satisfaction important pour l'ensemble des intéressés. On notait, plus largement, une convergence des intérêts des étudiants, des entreprises et des établissements d'enseignement supérieur pour le développement de l'alternance.

D'autre part, l'étude mettait en évidence des points d'insatisfaction et identifiait des freins au développement de l'alternance. L'état expérimental de la démarche, doublé d'un manque d'initiatives visant la création de filières d'alternance, témoignait de la place encore marginale de cette filière. Dans un registre différent, une communication insuffisante sur les bienfaits de l'alternance ne permettait pas d'atténuer les préjugés lui étant associés. Les résultats de l'étude mettaient aussi l'accent sur une coordination insuffisante entre les démarches des acteurs impliqués et insistaient sur la nécessité de mettre en place un système relationnel interactif avec une clarification du rôle de chaque protagoniste. On notait aussi une répartition inégale de l'offre de formation. Le recours à ce type de contrats concernait davantage les entreprises de plus de 250 salariés qui, outre la contrainte réglementaire, sont mieux informées et disposent d'outils RH ainsi que d'une stabilité financière facilitant le recours à l'alternance.

Depuis cette date, des évolutions importantes concernant le dispositif ont contribué à favoriser la généralisation de la pratique de l'alternance dans l'enseignement supérieur. Les établissements

proposant ce type de parcours se multiplient. Plus de 3 000 formations en alternance sont comptabilisées à l'heure actuelle (2 468 masters ; 213 diplômes d'ingénieur ; 294 diplômes d'école de commerce ; 15 DU)¹. L'offre de formation se diversifie et se diffuse progressivement à l'ensemble des filières, embrassant des secteurs d'activité de plus en plus variés. En même temps, les programmes pédagogiques destinés à ce type de parcours bénéficient d'une conception plus adaptée.

Quant à l'effectif des étudiants suivant un cursus d'alternance, sa croissance est substantielle. En effet, au sein de l'enseignement supérieur, l'alternance semble connaître un plein essor, le Conseil d'analyse économique estime cette progression à +24 % entre 2004 et 2010². La Dares note qu'en 2014, parmi l'ensemble des apprentis, 34 % préparaient un diplôme d'enseignement supérieur. Quant à elle, la Depp dénombre en 2015 46 000 étudiants³ préparant une formation en apprentissage de niveau I, tandis que la Dares compte près de 44 200⁴ nouveaux contrats de professionnalisation de niveau I et II⁵. Aussi, selon les données ministérielles sur l'ensemble des étudiants du supérieur, en 2015, 5,6 % suivaient un parcours d'alternance⁶. De manière plus générale, on constate en 2016 une progression de 5,3 % des embauches d'apprentis préparant un diplôme de niveau Bac +2 ou plus⁷.

Selon une analyse plus longitudinale comprenant une période qui s'étale sur les vingt dernières années, l'enseignement supérieur constituerait même le principal pourvoyeur de la croissance des effectifs (+ 17,4 % pour les diplômes de niveau I)⁸.

UN DISPOSITIF JURIDIQUE EN ÉVOLUTION

Aujourd'hui l'alternance semble constituer un solide vecteur vers l'emploi et un remède aux difficultés d'insertion des jeunes diplômé-e-s, mais des obstacles persistent encore, s'opposant à son développement : un défaut d'image encore trop souvent associée aux

métiers manuels, une multiplicité des démarches administratives et une complexité du cadre réglementaire, des difficultés liées à la recherche d'entreprises recruteuses, etc.

C'est par conséquent dans l'objectif de relancer la filière de l'alternance et de renforcer sa position de levier de la promotion sociale et professionnelle que la loi du 5 mars 2014⁹ intervient en y consacrant expressément un de ses volets. Derrière le développement quantitatif de l'alternance avec l'objectif affiché de « 500 000 alternants », on retrouve principalement la volonté de renforcer l'attractivité de l'apprentissage auprès des employeurs, de réduire l'écart existant entre les pratiques des grandes entreprises et des PME, mais aussi d'améliorer le statut de l'alternant.

Concrètement, il s'agit de déployer un ensemble de mesures réglementaires visant à assouplir les contraintes du dispositif, avec des modalités d'organisation variant selon le type de contrat envisagé, la simplification du système pouvant agir comme facilitateur d'accès à la qualification par l'alternance. Cet assouplissement passe notamment par l'introduction de modifications au niveau des modalités de financement par la taxe d'apprentissage. En effet, dans un souci de rationalisation, la loi réduit considérablement le nombre d'organismes collecteurs de la taxe d'apprentissage (OCTA)¹⁰ tout en réorganisant sa collecte ainsi que sa distribution. La collecte comprend désormais la taxe à la formation professionnelle et la taxe d'apprentissage, les entreprises devant verser un taux de 0,68 % de la masse salariale au lieu de 0,50 %, tandis que la répartition des crédits revoit à la hausse la part destinée à l'apprentissage. Parallèlement la loi réaffirme le principe de gratuité de l'apprentissage tant en direction de l'alternant qu'en direction de l'entreprise.

Par ailleurs, le texte vise à engager des actions en faveur d'une diversification de l'offre de formation en alternance et de mieux en adapter le contenu aux besoins des entreprises. Des efforts sont prévus pour faire évoluer les représentations sociales liées à l'alternance, informant davantage sur les multiples bénéfices qu'elle apporte. À ce titre, à l'initiative des pouvoirs publics, des campagnes de communication nationale autour de l'alternance ont été lancées en 2016.

1. <http://www.letudiant.fr/etudes/annuaire-alternance/formation.html> (consultation fin 2017).
2. Pierre Cahuc, Marc Ferracci et al., « L'apprentissage au service de l'emploi », *Notes du Conseil d'analyse économique*, n°19.
3. « L'apprentissage au 31 décembre 2015 », DEPP n°29, novembre 2016.
4. « Le contrat de professionnalisation en 2015. Des embauches en hausse, notamment dans les entreprises de moins de 200 salariés », *Dares Analyses* n° 028, avril 2017.
5. Diplôme de niveau Bac +3 et plus.
6. MESRI-SIES, ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, 2017.
7. « L'apprentissage en 2016. Une stabilisation des entrées dans la construction après sept années de baisse », *Dares Analyses* n° 057, septembre 2017.
8. Arnaud Pierrel, « La mosaïque de l'apprentissage dans l'enseignement supérieur : structuration et croissance de l'offre de places », <https://formationemploi.revues.org/5085>
9. Loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale.
10. Ce nombre se limite à une vingtaine d'OCTA au niveau national, plus un organisme collecteur par région.

OBJECTIFS

Afin de saisir les effets des évolutions entamées quant au fonctionnement de l'alternance et de proposer une vision plus globale de ce mode de formation depuis 2011, l'Apec a mené en 2017 une nouvelle étude autour du thème de l'alternance.

Parmi les objectifs de celle-ci figure l'actualisation : est-ce que la complexité qui caractérisait la mise en place de la filière de l'alternance est toujours aussi prégnante, ou un système plus simple et transparent se fait-il jour grâce aux aménagements apportés par la loi ?

Mais son objectif premier est opérationnel, tourné vers la formulation de conseils pratiques et de pistes d'action pouvant être directement utiles aux jeunes qui se tournent vers l'alternance ou envisagent de le faire. À partir de l'intégration de la vision des trois catégories d'acteurs (les jeunes diplômé-e-s, les entreprises, les établissements de formation) et de l'analyse des trajectoires réussies et des expériences d'échec, il s'agit d'identifier des leviers efficaces afin de pouvoir construire un parcours en alternance réussi.



— 1 —

—LES ALTERNANT·E·S DANS LES ENTREPRISES EN 2016—

10
15

Les alternants de niveau Bac +4 / +5 : où sont-ils accueillis en 2016 ?
Un alternant sur dix a été recruté sur un poste cadre à l'issue de son apprentissage en 2016

-LES ALTERNANTS DE NIVEAU BAC +4 / +5 : OÙ SONT-ILS ACCUEILLIS EN 2016 ?-

NOTE SUR LE QUESTIONNEMENT

Interrogés entre octobre et décembre 2016, les établissements ou entreprises ont déclaré le nombre d'alternants de niveau Bac +4 / +5 présents au sein de leur structure au 31 décembre 2016, ainsi que l'éventuel recrutement d'alternants sur un poste cadre en CDI ou CDD d'un an et plus à la suite de leur apprentissage au cours de l'année 2016. ●

En 2016, dans notre échantillon d'entreprises interrogées, 90 800 jeunes de niveau Bac +4 / +5 suivaient une formation en alternance, qu'il s'agisse d'un contrat d'apprentissage ou de professionnalisation. Sur l'ensemble des établissements interrogés, 37 % ont déclaré avoir au moins un alternant de niveau Bac +4 / +5 parmi leurs salariés.

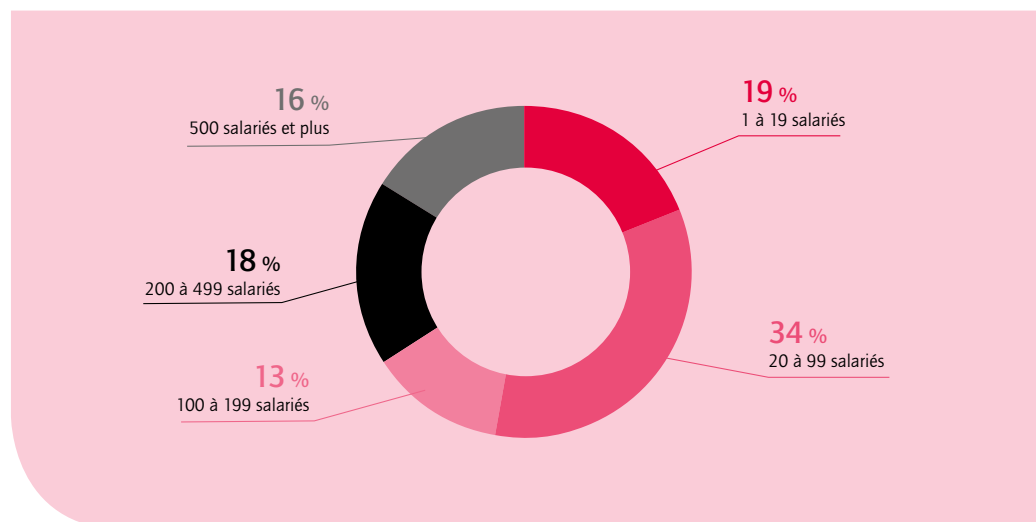
Dans l'ensemble, le recours à l'alternance par les entreprises diffère nettement selon la taille, la région ou encore le secteur d'activité.

L'ALTERNANCE EST PLUS FRÉQUENTE DANS LES ÉTABLISSEMENTS DE TAILLE MOYENNE

En 2016, un tiers des alternants de niveau Bac +4 / +5 se trouvaient dans des établissements de 20 à 99 salariés (**Figure 1**). Les plus petites structures sont elles aussi nombreuses à recourir à l'alternance : en effet, elles accueillent un alternant sur cinq. La surreprésentation des établissements de petite taille s'explique par leur nombre très important en France. Pour rappel, on compte plus de 3 millions de micro-entreprises (de moins de 10 salariés). À l'inverse, avec 13 % d'alternants, les établissements de 100 à 199 salariés sont ceux qui en ont accueilli le moins en 2016.

- Figure 1 -

Répartition des alternants de niveau Bac +4 / +5 par taille d'établissement en 2016



En 2016, 13 % des alternants de niveau Bac +4 / +5 ont effectué leur alternance dans des établissements de 100 à 199 salariés.

Source : Apec, 2017

Aussi, lorsqu'on rapporte le nombre d'alternants au nombre de salariés, ce sont les établissements de 200 à 499 salariés et ceux de 500 salariés et plus qui comptent le plus d'alternants de niveau Bac +4 / +5 dans leurs effectifs salariés en 2016 (respectivement 0,8 % et 1,1 %) (**Figure 2**). Depuis 2012, la législation française impose un quota de 5 % d'alternants dans les effectifs des entreprises de plus de 250 salariés, ce qui peut expliquer en partie le nombre plus élevé d'alternants dans ces structures. En cas de non-respect,

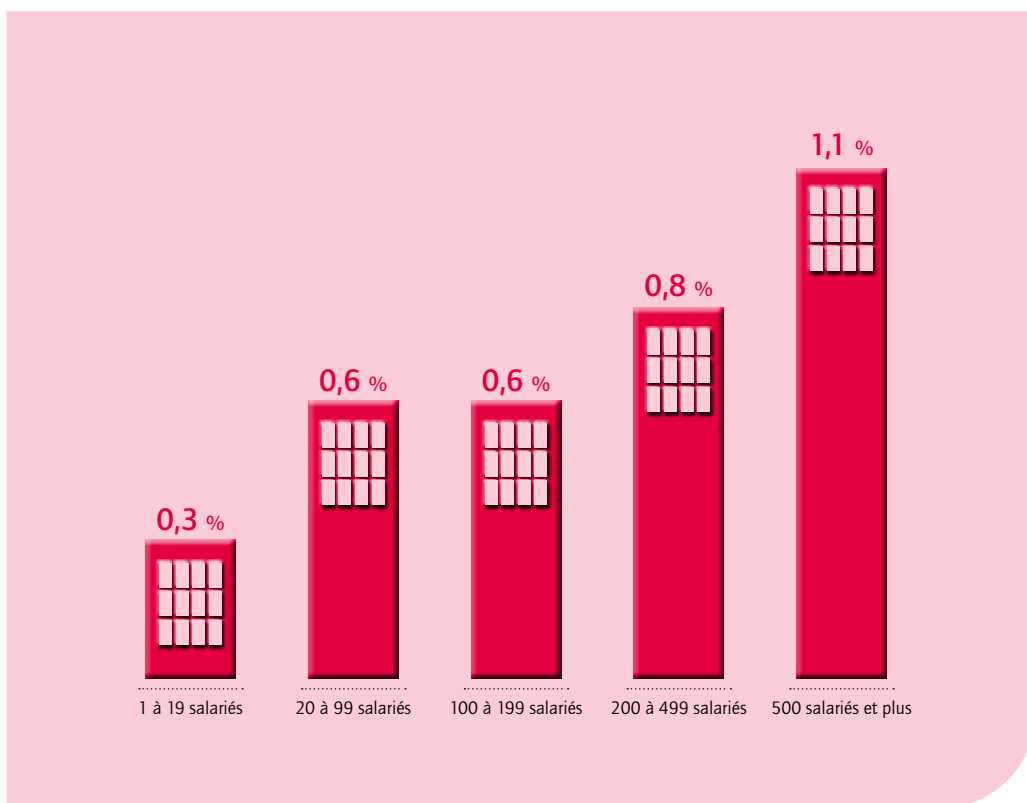
elles sont contraintes de verser une contribution supplémentaire à l'apprentissage (CSA) qui profite aux établissements formant des apprentis.

À l'inverse, dans les établissements de 1 à 19 salariés, seulement 0,3 % d'entre eux sont des alternants de niveau Bac +4 / +5 en 2016. Ces structures recourent pour autant plus fréquemment à l'apprentissage, mais plus souvent sur des profils peu diplômés¹¹.

11. « L'apprentissage en 2014. Une moindre baisse qu'en 2013. », *Dares Analyses*, n° 57, juillet 2015.

– Figure 2 –

Part des alternants de niveau Bac +4 / +5 dans l'effectif salarié des établissements en 2016 selon leur taille



Source : Apec, 2017



Dans les établissements de 500 salariés et plus, 1,1 % des salariés sont des alternants de niveau Bac +4 / +5 en 2016.

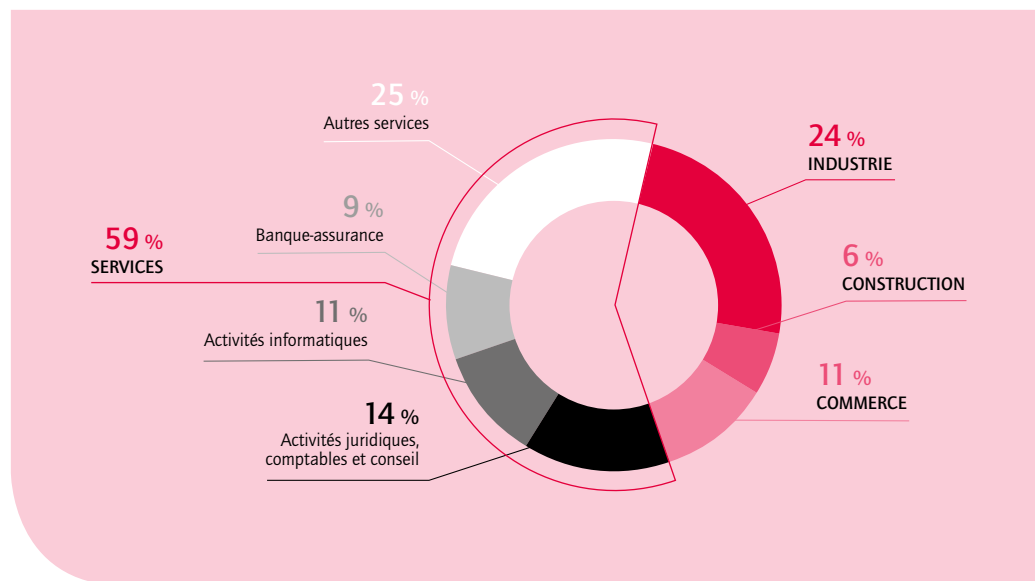
LES ALTERNANTS DE NIVEAU BAC +4 / +5 SONT PLUS SOUVENT PRÉSENTS DANS LE SECTEUR DES SERVICES

L'apprentissage de niveau Bac +4 / +5 ne se répartit pas de façon homogène entre les différents secteurs d'activité. En 2016, près de 6 alternants sur 10 étaient dans le secteur tertiaire, principalement dans les activités juridiques, comptables et de conseil, les activités informatiques et la banque-assurance (Figure 3). L'industrie a également concentré une part

significative d'alternants (24 %), portée d'une part, par les entreprises du secteur de l'automobile, aéronautique et autres matériels de transport et d'autre part, par celles de la mécanique-métallurgie. De plus, si on compare cette répartition à celle de la population cadre par secteur d'activité, les alternants de niveau Bac +4 / +5 sont surreprésentés dans l'industrie : en effet, 24 % sont dans ce secteur, contre 17 % des cadres en emploi.

Enfin, si le secteur du commerce a mobilisé 11 % des alternants en 2016, la construction en a seulement compté 6 %.

- Figure 3 -
Répartition des alternants de niveau Bac +4 / +5 par secteur d'activité en 2016



Source : Apec, 2017



En 2016, 24 % des alternants de niveau Bac +4 / +5 ont effectué leur alternance dans l'industrie.

Rapporté à l'effectif salarié, le nombre d'alternants de niveau Bac +4 / +5 varie selon le secteur d'activité. C'est notamment le cas des activités informatiques et télécommunication (les alternants y représentent 2,1 % de l'ensemble des salariés), des activités juridiques, comptables et de conseil (1,9 %) et du secteur des équipements électriques et électroniques (1,5 %) (Figure 4). Depuis quelques années, les entreprises de ces secteurs recourent fréquemment à des alternants préparant des diplômes de l'enseignement supérieur¹² pour répondre à leurs

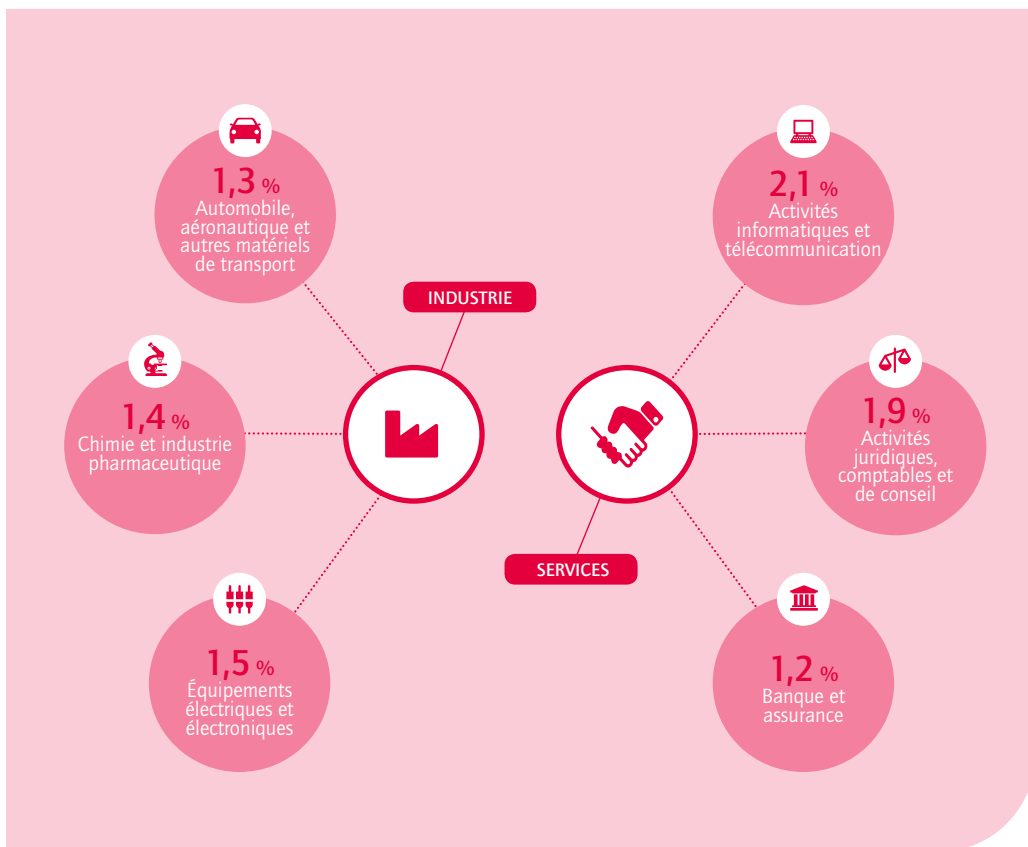
besoins de compétences pointues et le plus à jour possible dans leur domaine d'activité.

À l'inverse, les alternants de niveau Bac +4 / +5 sont marginaux dans les services aux entreprises (0,1 %), la santé-action sociale (0,2 %) ou encore l'hôtellerie-restauration-loisirs (0,3 %). Ces entreprises recourent plus traditionnellement aux alternants de niveau III (DUT, BTS), IV (Baccalauréat général, technologique ou professionnel) et V (CAP, BEP).

12. « L'apprentissage en 2014. Une moindre baisse qu'en 2013. », art. cité.

– Figure 4 –

Poids des alternants de niveau Bac +4 / +5 parmi les salariés de chaque secteur d'activité en 2016



Source : Apec, 2017



Dans le secteur de la chimie-industrie pharmaceutique, 1,4 % des salariés sont des alternants de niveau Bac +4 / +5 en 2016.

L'ÎLE-DE-FRANCE EST LA RÉGION COMPTANT LE PLUS D'ALTERNANTS DE NIVEAU BAC +4 / +5 EN 2016

Depuis la loi de décentralisation en 1983, les régions sont devenues des acteurs majeurs en matière d'apprentissage et de formation professionnelle continue¹³. Elles définissent notamment chaque année le nombre de formations ouvertes en apprentissage avec l'appui de l'État, signent des conventions dont l'objectif est la création de centres de formation d'apprentis (CFA), mettent en place des aides destinées aux apprentis et aux employeurs... Dans ce contexte, les choix stratégiques entre régions en matière d'apprentissage peuvent, en partie, être

à l'origine de disparités régionales¹⁴. En effet, selon la structure économique locale, certaines régions privilégieront l'apprentissage plus que d'autres.

En 2016, avec 36 % d'alternants de niveau Bac +4 / +5, l'Île-de-France est la région qui compte le plus grand nombre d'alternants (Figure 5). Les alternants franciliens ont d'ailleurs un plus haut niveau de qualification qu'à l'échelle nationale et ils réalisent principalement leur alternance dans le tertiaire¹⁵, secteur très présent dans le tissu économique régional.

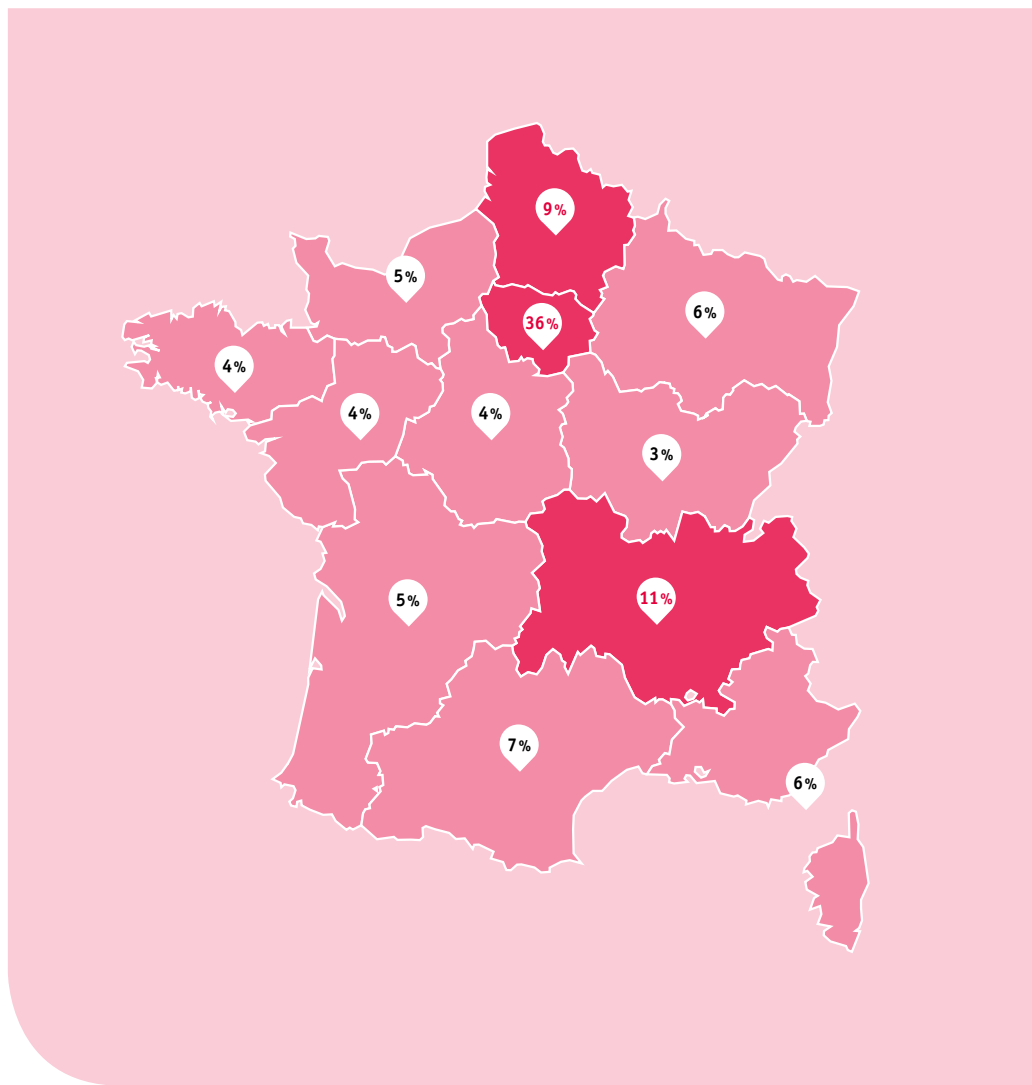
La région Auvergne-Rhône-Alpes concentre 11 % des alternants de niveau Bac +4 / +5. Enfin, avec 9 % d'alternants, les Hauts-de-France se situent au 3^e rang des régions comptant le plus grand nombre d'alternants de niveau Bac +4 / +5 en 2016. ●

13. *Le guide de l'alternance*, OPCALIA, Hachette Livre – Le guide du routard, juin 2017.

14. « L'apprentissage en 2014. Une moindre baisse qu'en 2013. », art. cité.

15. *Le guide de l'alternance*, ouvr. cité.

- Figure 5 -
Répartition des alternants de niveau Bac +4 / +5 par région en 2016



Source : Apec, 2017



En 2016, 7 % des alternants de niveau Bac +4 / +5 ont effectué leur alternance dans des entreprises ou établissements d'Occitanie.

–UN ALTERNANT SUR DIX A ÉTÉ RECRUTÉ SUR UN POSTE CADRE À L'ISSUE DE SON APPRENTISSAGE EN 2016–

En 2016, 11 % des jeunes de niveau Bac +4 / +5 ont été recrutés en CDI ou CDD d'un an et plus sur un poste cadre par leur entreprise d'accueil à l'issue de leur alternance, soit au total 9 600 alternants. Les jeunes diplômé·e·s ont représenté 20 % des embauches¹⁶ totales de cadres en 2016 : parmi eux, 23 % avaient effectué leur alternance au sein de la même entreprise.

– LES EMBauchES D'ALTERNANTS DE NIVEAU BAC +4 / +5 SONT PLUS FRÉQUENTES DANS LES ÉTABLISSEMENTS DE TAILLE MOYENNE –

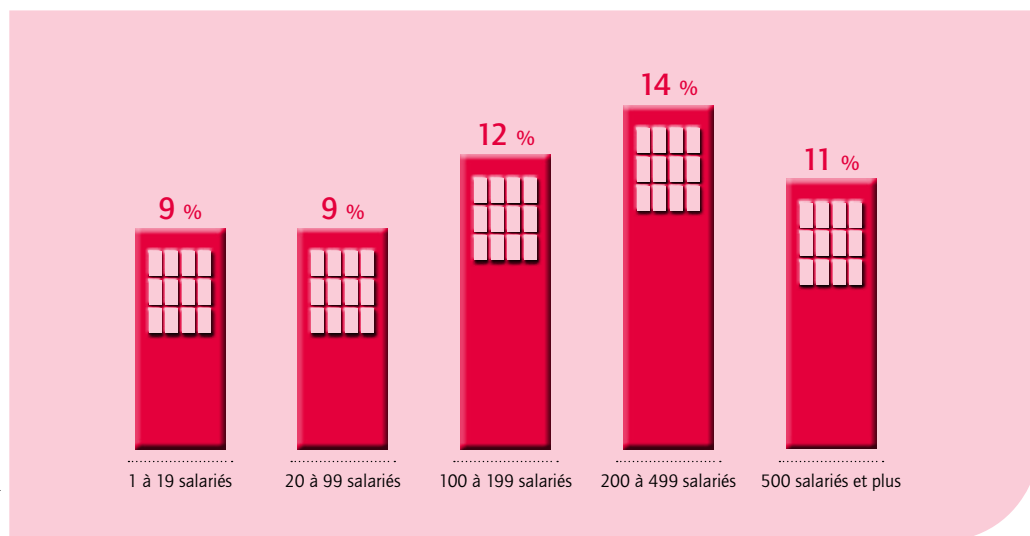
En 2016, les embauches de ces jeunes nouvellement diplômés sont plus importantes dans les établissements de 100 à 199 salariés et ceux de 200 à 499 salariés, respectivement 12 % et 14 % (Figure 6). À l'inverse, les recrutements sont moins nombreux dans les établissements de plus petite taille puisque seulement 9 % des alternants s'y voient proposer un poste à la fin de leurs études.

L'usage de l'alternance diffère ainsi selon la taille des établissements : si, dans les plus petites, elle peut être perçue comme un moyen de disposer d'une main-d'œuvre qualifiée pour un coût raisonnable, les plus grandes peuvent miser sur la formation d'un potentiel futur collaborateur qui sera familiarisé avec le fonctionnement de l'entreprise.

Le choix des jeunes alternants entre aussi en ligne de compte : certains peuvent préférer diversifier leur expérience professionnelle et décliner une proposition d'embauche dans la structure d'accueil. D'autres peuvent aussi souhaiter choisir une autre entreprise que celle dans laquelle ils ont réalisé leur alternance, afin de marquer une césure entre leur période d'alternance et leur prise de poste en tant que salarié à temps complet dans l'établissement.

16. Perspectives de l'emploi cadre 2017, Apec, coll. « Les études de l'emploi cadre », n° 2017-06, février 2017.

– Figure 6 –
Part des alternants de niveau Bac +4 / +5 recrutés sur un poste cadre en CDI ou CDD d'un an et plus par taille d'établissement en 2016



Source : Apec, 2017

– En 2016, dans les établissements de 500 salariés et plus, 11 % des alternants de niveau Bac +4 / +5 ont été recrutés en CDI ou CDD d'un an et plus à la fin de leurs études.

LES ENTREPRISES DES ACTIVITÉS INFORMATIQUES ET DE L'INGÉNIERIE-R&D SONT LES PLUS RECRUTEUSES D'ALTERNANTS DE NIVEAU BAC +4 / +5 EN 2016

Les recrutements de jeunes diplômé-e-s à l'issue d'une alternance diffèrent nettement selon le secteur d'activité de l'établissement d'accueil. En 2016, avec respectivement 21 % et 20 % d'embauches, les entreprises des activités informatiques et télécommunication et de l'ingénierie-R&D sont celles qui ont recruté le plus d'alternants sur un poste cadre (Figure 7). Cela représente jusqu'à 10 points de plus que la moyenne tous secteurs confondus. La forte concurrence sur les mêmes profils dans ces deux secteurs pourrait en partie expliquer la volonté des

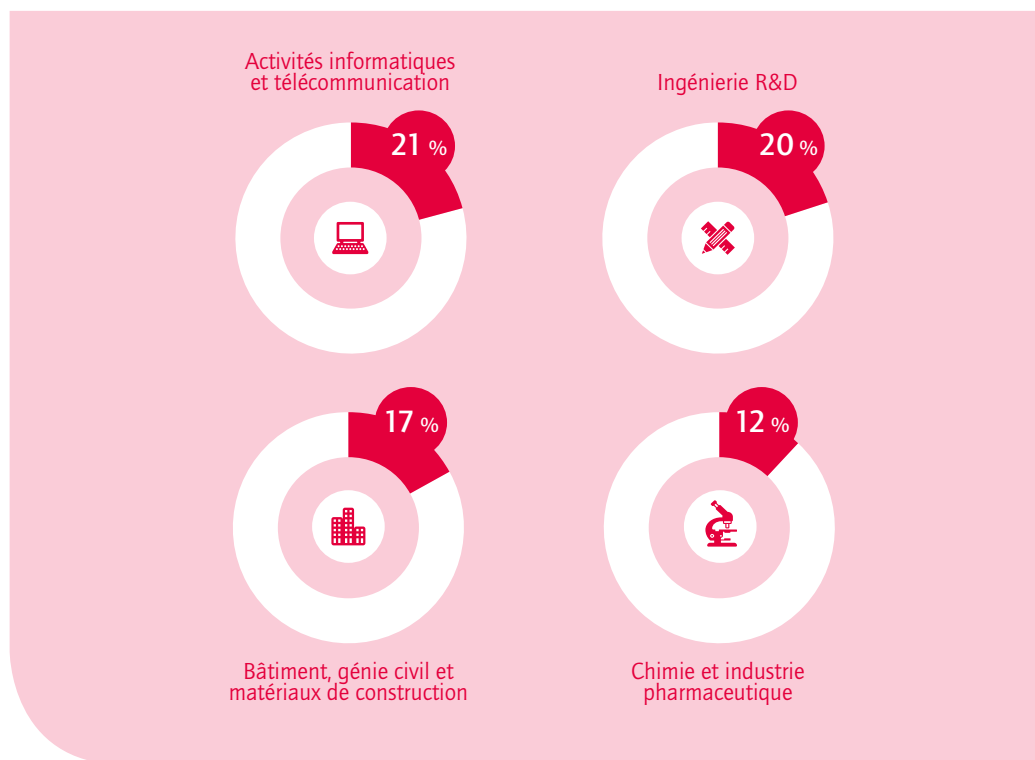
entreprises de conserver les alternants qu'elles ont formés. De plus, confrontées à un marché en tension sur des postes cadres depuis plusieurs années, elles doivent anticiper leurs besoins et recruter en amont les futur-e-s jeunes diplômé-e-s.

Les recrutements d'alternants ont également été importants dans le secteur du bâtiment, génie civil et matériaux de construction. En 2016, 17 % des alternants de niveau Bac +4 / +5 se sont vu proposer un emploi à la fin de leurs études supérieures. Le manque d'attractivité de ce secteur auprès des jeunes diplômé-e-s explique vraisemblablement ce niveau d'embauches.

À l'inverse, les services divers aux entreprises, l'hôtellerie-restauration-loisirs et les équipements électriques et électroniques figurent parmi les secteurs les moins recruteurs d'alternants de niveau Bac +4 / +5. •

– Figure 7 –

Part des alternants de niveau Bac +4 / +5 recrutés sur un poste cadre en CDI ou CDD d'un an et plus par secteur d'activité en 2016



Source : Apec, 2017



En 2016, dans le secteur de l'ingénierie-R&D, 20 % des alternants de niveau Bac +4 / +5 ont été recrutés en CDI ou CDD d'un an et plus à la fin de leurs études.

– 2 –

–LE DÉVELOPPEMENT DES FILIÈRES DE FORMATION EN ALTERNANCE DANS L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR–

- 18 Un net développement de l'alternance dans le supérieur
- 19 La création d'une filière de formation en alternance
- 20 Une dynamique contrastée selon les établissements
- 21 Des organisations très hétérogènes
- 22 Les équipes en charge de la promotion de l'alternance
- 22 Un phénomène particulier : l'émergence de « boîtes à alternance »

–UN NET DÉVELOPPEMENT DE L'ALTERNANCE DANS LE SUPÉRIEUR–

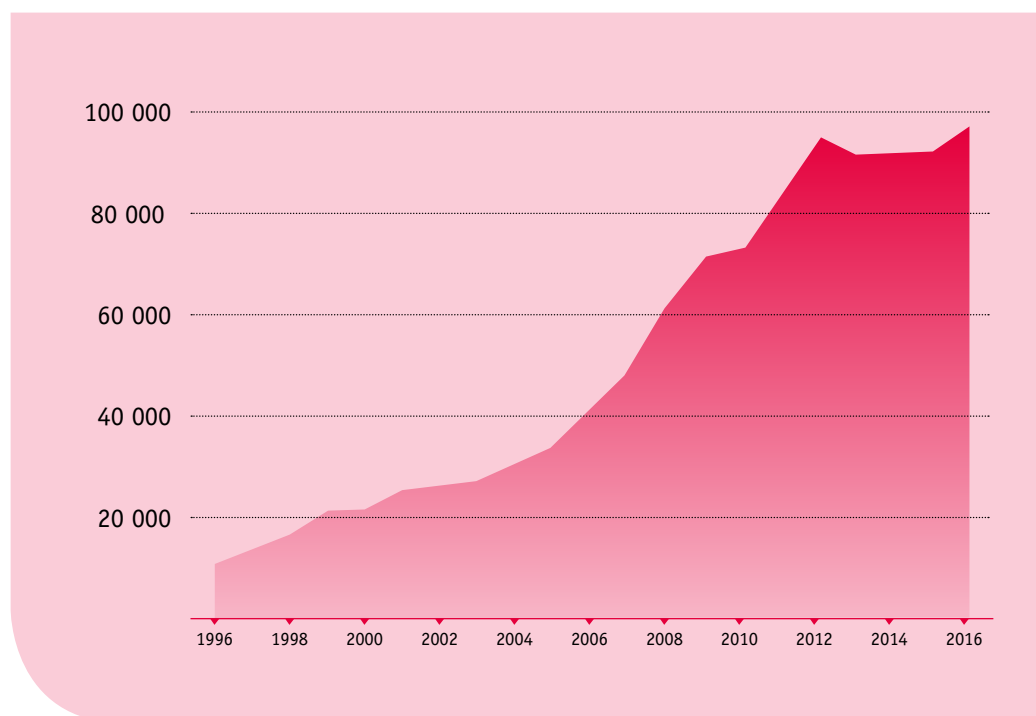
Le premier constat que renvoie cette étude est celui d'une large démocratisation de l'alternance (contrats d'apprentissage et de professionnalisation) dans l'enseignement supérieur. On note en effet que le nombre de filières ouvertes notamment à l'apprentissage a fortement augmenté, de même que la diversité des secteurs concernés (Figure 8) : en 2016, la hausse des contrats d'apprentissage (+1,9 %)

est essentiellement due aux embauches d'apprentis en formation supérieure de niveau Bac +2 ou plus.

De la même façon, les entrées en contrat de professionnalisation ont notablement augmenté pour les alternants ayant un diplôme de niveau I à III (Figure 9). •

– Figure 8 –

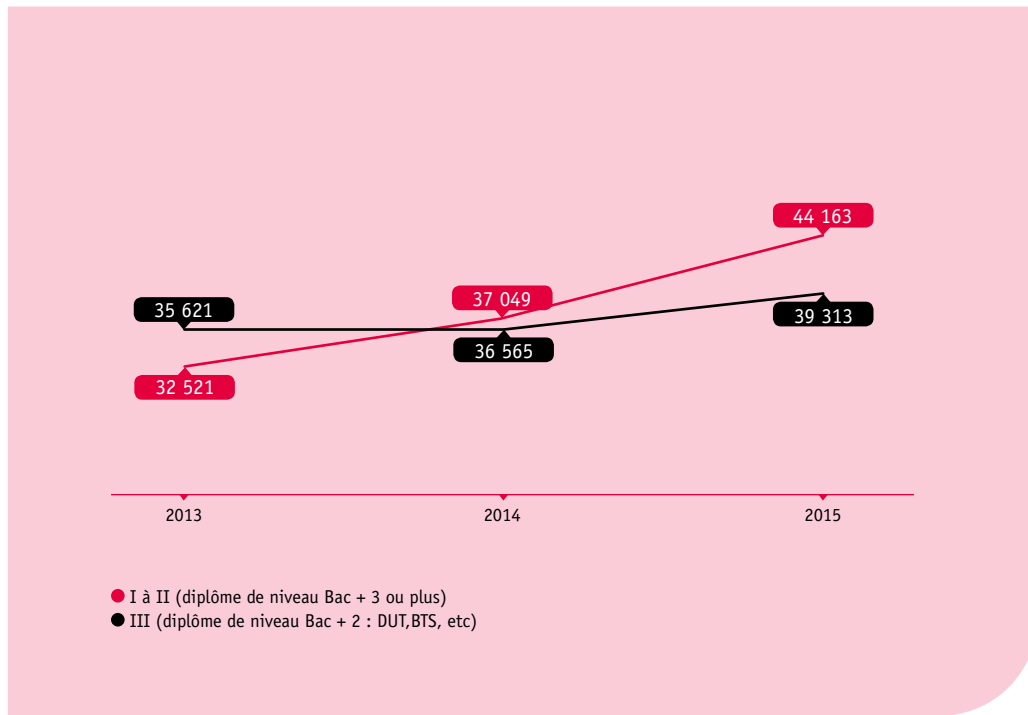
Évolution du nombre de nouveaux contrats d'apprentissage signés dans le secteur privé en vue de l'obtention d'un diplôme de niveau I à III (Bac +2 et plus)



– Figure 9–

Évolution du nombre de nouveaux contrats de professionnalisation selon le niveau de diplôme obtenu à l'entrée

Source : Dares, base de données issue du système Extrapro de gestion informatisée des contrats de professionnalisation, remontées OPCA



–LA CRÉATION D'UNE FILIÈRE DE FORMATION EN ALTERNANCE–

L'ancienneté de la mise en place des filières de formation en alternance est très variable d'un établissement d'enseignement supérieur à l'autre. Certains y ont recours depuis plus de vingt ans, alors que d'autres viennent tout juste d'ouvrir leurs premières formations.

Au regard des entretiens réalisés, trois grandes dynamiques semblent pousser les établissements à ouvrir leurs formations en alternance :

- Pour les plus anciennes, souvent, une sollicitation des entreprises pour répondre à leurs besoins, créer une formation sur mesure pour un métier ou un secteur spécifique.

« On a développé l'alternance à l'époque, directement en lien et sur une demande des entreprises du

secteur. L'idée était vraiment de dessiner le contenu directement avec les partenaires. » (université)

- Pour anticiper de futurs besoins de recrutement dans certains secteurs clés, à l'initiative des établissements de formation, souvent sur la base d'une opportunité spécifique.

« On a choisi de développer l'alternance sur ce secteur-là car on a senti qu'avec le plan 2020 du gouvernement sur l'aménagement numérique du territoire, il y aurait un besoin d'ingénieurs important. » (école d'ingénieurs)

- Plus récemment, pour professionnaliser la formation et faciliter l'insertion professionnelle des étudiants, pour réduire les difficultés d'insertion des jeunes à l'issue des formations plus traditionnelles.

« C'était une volonté de la direction de professionnaliser certaines formations pour lutter contre l'image de l'école et favoriser l'insertion des jeunes [...] En 2009 la nouvelle direction souhaite s'orienter donc un peu plus vers le secteur privé et l'entreprise en ouvrant deux formations à l'alternance. » (IEP)

De façon générale, pour les établissements de formation interrogés, les avantages de l'alternance sont principalement liés à :

- la découverte des métiers par les jeunes et la consolidation de leur projet professionnel ;

- une meilleure insertion professionnelle des jeunes à l'issue du parcours.
- une réponse à un besoin de formation des entreprises (pour certains parcours) ;
- une plus grande professionnalisation des formations dont les contenus évoluent et s'adaptent aux nouveaux enjeux du secteur, en lien direct avec le retour des entreprises ;
- un outil de démocratisation de l'enseignement supérieur, l'alternance permettant la poursuite d'études ou l'accès aux grandes écoles à des jeunes aux ressources modestes. •

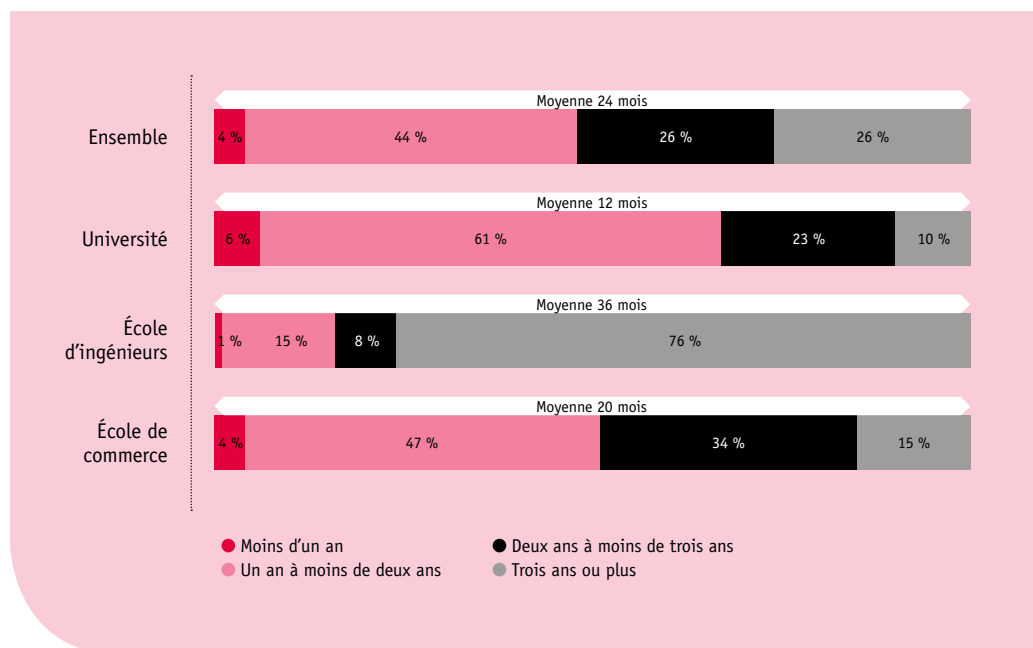
– UNE DYNAMIQUE CONTRASTÉE SELON LES ÉTABLISSEMENTS –

Dans l'ensemble, on constate que les écoles d'ingénieurs et les écoles de commerce ont développé depuis déjà plusieurs années les formations en alternance, qui sont partie intégrante de la formation

et correspondent à des parcours de deux à trois ans, tandis que dans les universités, les créations au niveau master 2 (correspondant donc à un an de formation) sont généralement plus récentes (Figure 10).

– Figure 10 –

Répartition des jeunes diplômé·e·s ancien·ne·s alternant·e·s selon la durée de leur alternance (en %)



Base : ensemble des jeunes diplômé·e·s de niveau Bac +5 et plus de la promotion 2015 ayant effectué une partie de leur cursus en alternance

De fait, il semble que si les universités ont parfois été pionnières sur l'alternance au niveau Bac +3, elles restent globalement prudentes sur les ouvertures de nouvelles formations. La promotion de l'alternance y reste très souvent liée à une personne plus investie que d'autres, fréquemment un professeur.

« Je sais qu'à l'université X, c'est vrai qu'ils ne sont pas fans de l'alternance, il n'y a pas beaucoup de classes qui proposent de l'alternance. C'est surtout de la comm' pour eux. » (jeune diplômé-e Bac +3)

Au sein des écoles, la décision apparaît plus souvent comme faisant partie des orientations stratégiques.

« Le siège parisien du groupe nous dit "Il faut développer l'alternance", donc après il faut qu'on s'adapte et qu'on s'organise pour tenir les objectifs. » (école d'ingénieurs) ●

–DES ORGANISATIONS TRÈS HÉTÉROGÈNES–

Les organisations mises en place par les différents établissements de formation sont très hétérogènes et évoluent souvent en même temps que l'expérience sur l'alternance se renforce.

« On essaye de s'adapter au mieux aux demandes des entreprises, mais parfois en termes de logistique ce n'est pas possible, c'est de la construction permanente. » (université)

Un certain nombre d'établissements proposent ainsi des formations mixtes qui rassemblent des étudiants en alternance et d'autres sur un cursus classique, pour des questions de volonté, d'organisation, ou encore pour laisser le temps au programme en alternance de monter en charge et de réunir un nombre d'inscrits suffisant. Cette modalité d'organisation n'est cependant pas majoritaire.

Dans l'ensemble, on observe un fonctionnement de type essais-erreurs avec des ajustements réguliers de l'organisation et du rythme de l'alternance en fonction des difficultés rencontrées et des besoins.

« On était sur un rythme 3 jours-2 jours, mais on l'a fait évoluer pour qu'il corresponde aux besoins des entreprises qui voulaient les étudiants sur une semaine entière pour leurs projets. » (école d'ingénieurs)

« Comme on n'avait pas suffisamment d'inscrits sur les premières années, on a ouvert aussi la formation à des non-alternants qui pouvaient faire des stages alternés. » (IEP)

L'expérience de certains CFA peut également être mobilisée en amont de la création du parcours de formation en alternance pour sécuriser les organisations :

Le rythme d'alternance est généralement construit en fonction des besoins et des missions confiées par les entreprises mais, souvent, des contraintes extérieures interviennent dans sa détermination : emploi du temps des professeurs et des intervenants, disponibilité des locaux, localisation géographique de la formation, etc.

« Quand des métiers, des secteurs émergent et que les entreprises commencent à réclamer, les universités sont accompagnées par le CFA pour travailler sur le rythme, les débouchés, éviter les fausses pistes, etc. » (université) ●

–LES ÉQUIPES EN CHARGE DE LA PROMOTION DE L'ALTERNANCE–

Les équipes responsables de l'alternance au sein des établissements sont généralement constituées d'une ou deux personnes : le responsable de la formation, ou de l'alternance quand un service spécifique prend le relais, et éventuellement le chargé des relations entreprises.

Au-delà des aspects réglementaires de l'organisation de la formation, ces équipes effectuent la plupart du temps un véritable travail de promotion de leurs formations et de leurs étudiants en direction des

entreprises. Ce travail est particulièrement important au démarrage des nouvelles offres de formation, ou dans des secteurs où les entreprises n'ont pas habituellement recours à ce type de contrat.

« On ne fait pas de prospection pour les secteurs habituels de l'école, parce qu'ils sont rodés, mais pour le M2 qui propose une offre un peu différente, là on prend notre bâton de pèlerin et on va voir directement les entreprises, sinon nos étudiants restent sur le carreau. » (école de commerce) •

–UN PHÉNOMÈNE PARTICULIER : L'ÉMERGENCE DE « BOÎTES À ALTERNANCE » ?–

L'alternance représente, pour les établissements d'enseignement, une source de financements qui peut s'avérer très intéressante. Cependant, certaines écoles, qui ont pris le virage de l'alternance assez tôt et de manière prioritaire, vont bien au-delà, et font de l'alternance leur ressource essentielle, avec une vision plus axée sur l'opportunité financière que représente le marché des alternants que sur un projet pédagogique et un contenu académique. Elles peuvent aller jusqu'à avoir un service commercial dédié au recrutement des alternants.

« L'école avait des commerciaux pour pouvoir recruter des étudiants et développer des partenariats avec des

entreprises. J'avais une camarade qui était l'alternante du commercial. Plus qu'une école, c'était une vraie entreprise. » (jeune diplômée Bac +5)

Cette vision est partagée par certaines entreprises qui, suite à leurs expériences décevantes, ont décidé de limiter le recours à ce type d'écoles.

« C'est assez clair qu'aujourd'hui il existe des usines à diplômes privées qui recherchent avant tout les chèques. Sur cette école, j'ai eu le sentiment que c'était plus une question de chiffre que de formation. » (entreprise, logistique) •

— 3 —

—PRÉPARER SA FORMATION EN ALTERNANCE—

- 24 Préparation et maturation du projet d'alternance
- 25 La sélection au sein des établissements de formation
- 25 La recherche de l'entreprise d'accueil
- 27 La signature du contrat

-PRÉPARATION ET MATURATION DU PROJET D'ALTERNANCE-

Les témoignages des jeunes diplômé-e-s montrent que les formes prises par l'accès à l'alternance sont multiples, avec notamment :

- des entrées dans l'alternance qui peuvent se faire dès le lycée ou juste en début de BTS ou Bac +3, avec un parcours de formation qui, très souvent, se poursuit exclusivement en alternance ;
- des accès à l'alternance à l'occasion d'une réorientation au niveau Bac +3 ou master avec des profils de jeunes qui « cherchent leur voie » et changent plusieurs fois de spécialité de formation ;
- enfin, des jeunes pour lesquels la découverte de la possibilité de faire un parcours en alternance se fait seulement en master, voire après avoir validé un premier master, et suite à des difficultés d'insertion professionnelle.

Dans la plupart des cas, quand les étudiants entament un parcours de formation en alternance, ils restent en alternance jusqu'au bout de leurs études, quel que soit le niveau où ils s'arrêtent. Ainsi, pour un certain nombre d'entre eux, l'alternance ouvre un accès à des niveaux de formation supérieurs à ce qu'ils avaient envisagé au début de leurs études.

« Sortie du lycée, c'était une option. Mais sortie de la licence, je n'aurais pas continué en école si je n'avais pas trouvé d'alternance. » (jeune diplômé-e Bac +5)

« On avait une alternante en secrétariat-gestion et elle pensait s'arrêter là, mais en fait progressivement elle a continué son parcours, toujours en alternance, on l'a encouragée et au final elle a fini avec un Bac +5 et un poste de cadre, alors qu'au début elle ne pensait pas faire de longues études. » (école de commerce)

LES MODALITÉS D'INFORMATION SUR L'ALTERNANCE

Pour de nombreux jeunes, la découverte de l'alternance en cycle d'études supérieures se fait un peu par hasard, suite à une discussion avec des

proches ou lors d'une recherche sur une école ou une filière de formation qui se trouve proposer de l'alternance. Pour s'informer sur l'alternance, les étudiants mobilisent des sources multiples, avec deux niveaux d'information :

Niveau 1 – la découverte :

- *via* des proches (frères, sœurs, amis qui ont fait des parcours en alternance) ;
- dans des salons d'orientation généralistes ou des journées d'orientation à l'université ;
- à l'occasion de présentations dans les journées portes ouvertes des écoles, dans les classes, dans les amphis, etc.

Niveau 2 – la recherche d'informations précises sur le déroulement et le contenu des formations :

- sur les sites internet des établissements de formation et des CFA ;
- lors de journées portes ouvertes, qui sont une opportunité pour rencontrer d'anciens alternants qui sont des ambassadeurs de l'alternance ou des professeurs qui présentent ce type de filière ;
- sur des sites internet dédiés à l'orientation tels que L'Étudiant ou Studyrama.

Si par conséquent la dimension humaine du bouche-à-oreille, que ce soit dans les contacts avec des proches ou avec des anciens alternants, constitue un facteur rassurant pour les jeunes, les actions de communication des établissements de formation, en particulier au travers des salons d'orientation, sont également très importantes car elles permettent de façon plus formelle de passer des messages clairs et positifs sur l'alternance.

Les centres d'information et d'orientation des universités reçoivent des commentaires critiques de la part des étudiants. Selon ces derniers, ils ne semblent pas à même de fournir des informations utiles et pertinentes sur l'alternance, qu'ils ne souhaitent pas toujours promouvoir. ●

–LA SÉLECTION AU SEIN DES ÉTABLISSEMENTS DE FORMATION–

Le nombre de places ouvertes à l'alternance est souvent limité, et la sélection est importante à l'entrée des parcours. La sélection des étudiants se fait généralement sur dossier (dossier scolaire, CV, lettre de motivation) et après un entretien de motivation avec le responsable de la formation.

À cette occasion, les établissements de formation indiquent accorder une grande importance au projet professionnel du jeune. En effet, sachant que les

erreurs d'orientation sont une des principales causes de rupture, il est indispensable d'en minimiser le risque.

« Quand une personne n'est pas sûre de son projet professionnel, on n'hésite pas à la réorienter vers le parcours de formation classique car l'alternance, c'est quand même un engagement dans un métier, il faut bien l'avoir en tête. » (école de commerce) •

–LA RECHERCHE DE L'ENTREPRISE D'ACCUEIL –

La nécessité de trouver une entreprise d'accueil est un élément clé de la formation en alternance. Elle représente souvent la véritable porte d'entrée dans le dispositif et constitue une source d'anxiété. En effet, dans un certain nombre de structures de formation, le fait de disposer d'un contrat d'alternance au moment du dépôt du dossier constitue un facteur facilitateur, une telle candidature étant examinée en priorité et privilégiée par rapport à celle d'un étudiant toujours en processus de recherche. L'absence de contrat d'alternance peut, dans certains établissements, conduire à l'arrêt de la formation.

« Dans la licence, on était peut-être 50 à postuler et à avoir été acceptés sur liste principale ou secondaire. Et parmi ceux-là, tous ceux qui pouvaient avoir une entreprise pouvaient être pris. Et on n'était que 25 au final, donc il y en a quand même pas mal qui n'ont pas trouvé d'entreprise. » (jeune diplômée Bac +3)

Si face à cet impératif les jeunes sont confrontés à des situations très diverses, le sentiment d'être livrés à eux-mêmes tout au long du processus de recherche d'entreprise semble dominer. En effet, selon les cas, ils peuvent avoir affaire à :

- des établissements de formation qui n'apportent aucune assistance ;
- des établissements qui aident à rédiger le CV, mais n'apportent pas de conseil pour la recherche ;
- des établissements qui disposent d'une base d'offres, mais pas suffisamment pour tous les étudiants ;
- plus rarement, des services de relations avec les entreprises qui proposent de nombreuses offres aux jeunes alternants et sont proactifs dans la mise en contact.

Cette difficulté de la recherche d'entreprise est exprimée aussi bien en région parisienne qu'en régions. Mais l'étroitesse du vivier d'entreprises accueillant des alternants est ressentie avec plus d'acuité dans certaines régions, mettant de fait les jeunes dans une situation de concurrence accrue. Ceci est d'autant plus prégnant que ce sont souvent les grandes entreprises qui accueillent des alternants et que le tissu économique provincial est majoritairement constitué de TPE/PME.

L'APPUI DE L'ÉTABLISSEMENT DE FORMATION

Conscients des difficultés que pose la recherche d'entreprise d'accueil pour les étudiants, les établissements de formation indiquent mettre à leur disposition un certain nombre de mesures de soutien :

- **la diffusion d'offres d'alternance**, soit par e-mail aux étudiants, soit *via* l'utilisation d'une plateforme en ligne utilisable par les entreprises et les étudiants directement ;
- **la mise en relation avec les anciens alternants de l'établissement** ou les anciens diplômés, soit à travers l'organisation de rencontres, soit sous forme d'une liste de contacts ;
- **l'organisation de rencontres avec les entreprises** (forums, portes ouvertes...), occasions pour celles-ci de présenter leurs métiers aux étudiants ;
- **la mise en place d'ateliers CV-lettre de motivation** et la transmission de guides ou d'outils sur les techniques de recherche d'emploi ;
- **des entretiens blancs** pour préparer les étudiants aux entretiens d'embauche.

« Dans notre formation, environ 50 % des étudiants trouvent seuls et 50 % via le portail des offres d'alternance. » (école de commerce)

Plus particulièrement pour les écoles, les responsables de formation interrogés disent recevoir régulièrement en début d'année des étudiants en difficulté dans leur recherche d'alternance, et les accompagner de façon approfondie (relecture du CV, présentation orale, etc.).

Se pose alors la question de l'adéquation entre les outils et l'accompagnement proposé au regard du calendrier de l'année scolaire. En effet pour les étudiants, la recherche d'entreprise doit idéalement être réalisée entre avril et juin de l'année précédente pour maximiser leurs chances de trouver la bonne entreprise d'accueil. L'accès aux ateliers CV et aux entretiens blancs n'est en revanche possible qu'au moment de la rentrée universitaire, qui a lieu aux mois de septembre-octobre.

Au-delà de l'appui fourni pour la recherche de l'entreprise d'accueil, les écoles sont nombreuses à proposer en cours d'année des travaux sur la construction du projet professionnel et/ou de développement personnel avec des intervenants extérieurs de type coachs ou consultants.

LA RÉTICENCE VIS-À-VIS DES TPE

Les établissements de formation mettent en avant un certain nombre de réticences à l'égard de l'embauche des alternants au sein de TPE/PME. Ils craignent notamment que les missions confiées ne soient pas assez variées ou ne permettent pas une montée en compétences des étudiants sur la durée de leur parcours (notamment quand ces derniers durent deux ou trois ans), et que ces derniers se retrouvent enfermés dans une structure sans possibilité d'évolution. Ils évoquent également la question du salaire qui, s'il s'avère trop faible, peut constituer une cause de rupture lors de la deuxième ou troisième année d'alternance, surtout quand l'alternant voit ses camarades obtenir des salaires plus élevés.

« Ce sont souvent les plus petites entreprises qui payent le moins bien. Très vite il y a de la frustration de la part des étudiants, et ensuite rupture. » (école d'ingénieurs)

Cependant certains établissements de formation cherchent au contraire à renforcer l'alternance au sein des TPE :

« On essaye d'aller voir directement les plus petites entreprises parce que contrairement aux grandes entreprises, elles n'ont pas le réflexe de l'alternance, elles ne connaissent pas bien le dispositif. » (université) •

–LA SIGNATURE DU CONTRAT–

En amont de la signature du contrat, les établissements d'enseignement affirment vérifier le contenu des postes proposés et contrôler leur adéquation avec les objectifs de formation poursuivis.

« On vérifie la fiche de poste avant de la mettre en ligne, on ne diffuse qu'environ la moitié des offres reçues. » (école d'ingénieurs)

Cependant, la rigueur voire l'existence de ce contrôle ne sont pas toujours reconnues par les étudiants et les entreprises interrogés.

« Ils ont juste regardé la fiche de poste, ils ont dit que c'était bien, ils ont signé, et puis voilà. » (jeune diplômé-e Bac +5)

« On voit bien que les écoles ne sont pas très regardantes sur l'adéquation entre le contrat et la formation. » (administration)

LA QUESTION DU CONTRAT D'ALTERNANCE

La problématique du contrat support de l'alternance (contrat d'apprentissage ou contrat de professionnalisation) est un sujet que les candidats à l'alternance découvrent en cours de recherche d'entreprise et qui les déstabilise beaucoup, car ils ne connaissent pas bien le détail des caractéristiques de chaque type de contrat.

« Entre contrat pro, contrat d'apprentissage, il faudrait aplatir tout ça de manière à ce qu'on ne voie plus les différences. Il faudrait simplifier. » (jeune diplômé-e Bac +5)

Pour les établissements de formation, le choix de recourir à l'un ou l'autre des contrats tient principalement à des contraintes administratives et institutionnelles : le nombre de contrats d'apprentissage est limité par les régions qui les financent et parfois les orientent prioritairement vers des niveaux de formation IV et V (c'est-à-dire jusqu'au Bac).

« Nous, on aimerait bien accueillir plus d'étudiants en alternance, on a énormément de demandes chaque année et c'est notre objectif, mais on est limités par la région, donc on est obligés d'en refuser certains. » (école de commerce)

À l'inverse, les contrats de professionnalisation ne sont pas concernés par ces limitations et ne nécessitent pas de passer par un CFA. Un nombre croissant d'écoles et d'universités ont donc tendance à y recourir. Pour autant, le contrat de professionnalisation s'accompagne de certaines complexités administratives qui peuvent avoir un effet dissuasif sur les écoles et les entreprises.

« On a abandonné le contrat de pro car c'est une usine à gaz administrative, pour chaque contrat signé il faut définir un contrat personnalisé [...], dans notre fonctionnement actuel c'est trop compliqué à gérer. Et pour se faire rembourser par les OPCA il faut fournir tous les justificatifs [...] c'est trop complexe. » (école de commerce)

« Le contrat de pro, c'est une usine à gaz, c'est compliqué à gérer et surtout c'est plus cher. C'est un contrat par défaut, on préfère clairement l'apprentissage. » (banque)

Introduite par la loi de 2014, la question du CDI d'alternance est à ce jour relativement peu connue par les entreprises. Celles qui en ont connaissance ne souhaitent pas y recourir.

« Oui, on est au courant que ça existe, mais on préfère le fonctionnement actuel. Ça laisse la possibilité à l'entreprise et à l'alternant de se retourner après un ou deux ans. Les alternants arrivent pour une mission particulière, un besoin particulier, et donc ça ne justifie pas vraiment un CDI pour le moment. » (RH)

De leur côté, les établissements de formation notent également une certaine réticence des entreprises à s'engager sur le long terme.

« Aujourd'hui on sent que les entreprises ont peur de s'engager. Parfois je dois négocier longuement avec les RH pour signer des contrats. Et encore, ils s'engagent sur un an renouvelable et pas sur deux. » (université) ●

-4-

–LE DÉROULEMENT DE L'ALTERNANCE AU SEIN DE L'ENTREPRISE–

- 30 Le recours à l'alternance pour les entreprises
- 32 Les modalités de recrutement d'un alternant
- 33 Postes occupés et niveaux de responsabilité

-LE RECOURS À L'ALTERNANCE POUR LES ENTREPRISES-

De façon générale, parmi les points positifs de l'alternance cités par les entreprises, on retrouve un certain nombre de thèmes récurrents :

- la possibilité de constituer un vivier de recrutement, en testant les jeunes sur une longue période et en les formant de façon à ce qu'ils soient opérationnels en sortie d'école ;
- l'occasion de se faire connaître, de faire connaître leurs missions et leurs métiers aux jeunes, de leur donner envie de les rejoindre ;
- le temps long de l'alternance, qui permet au jeune de monter en compétences et de se voir confier des tâches de plus long cours qu'un stagiaire par exemple ;
- l'intérêt du dialogue avec les établissements de formation et, pour certains cas, la possibilité de faire évoluer les contenus de formation pour les adapter à l'évolution des métiers et du secteur, directement en lien avec les professionnels ;
- l'apport d'un regard neuf sur le fonctionnement de l'entreprise, la nécessité de se remettre en question et de travailler différemment sur certaines choses ;
- l'occasion de dégager du temps et des ressources pour traiter des sujets transversaux ou de fonds, que les entreprises n'ont pas toujours le temps d'investir dans le quotidien.

Le choix pour les entreprises de recourir à l'alternance est essentiellement guidé par deux grandes dynamiques.

D'une part, certaines mettent en place des alternances sur la base d'une **politique générale** visant à répondre à des enjeux de recrutement et de formation du secteur. C'est principalement le cas dans des grands groupes et des grandes entreprises qui ont des systèmes et des calendriers de recrutement bien cadrés :

« L'alternance a toujours été présente dans le groupe. C'est important pour nous car c'est un vivier pour recruter, pour former. On n'a pas d'école spécialisée dans notre métier donc on a l'habitude d'intégrer des gens pour les former aux métiers du secteur. » (banque)

Mais ces grosses structures évoquent aussi la question financière et celle des quotas comme un élément encourageant le développement du recours à l'alternance, parfois au détriment même de la qualité de la formation.

« Il y a un calcul coût du côté des RH pour réussir à remplir les quotas d'alternants, en passant parfois par des écoles moins chères, mais ça pose question sur la qualité de la formation et du suivi. » (entreprise, grande distribution)

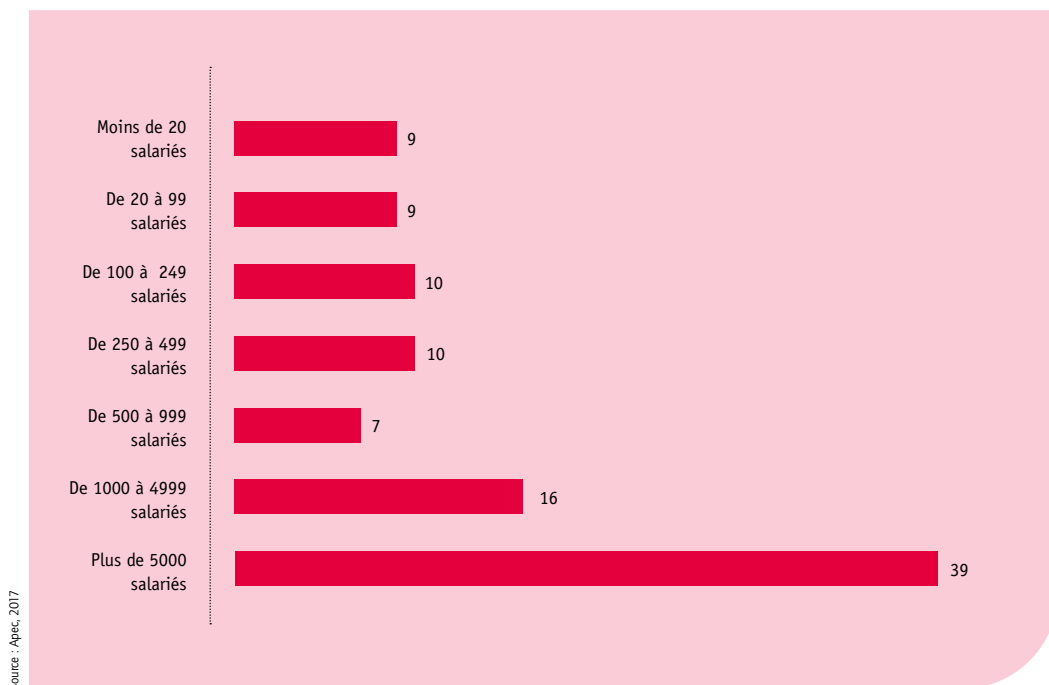
D'autre part, surtout dans les plus petites entreprises ou les associations dont l'activité est plus fluctuante, l'alternance répond à une **opportunité** ou une **demande particulière**.

« Le recrutement en alternance s'est fait car il y avait un profil et qu'on n'avait pas trouvé de stagiaire qui correspondait à nos besoins, mais c'est vrai que c'était plutôt un choix par défaut. » (cabinet conseil)

L'enquête quantitative confirme cependant que les plus petites entreprises n'occupent qu'une place secondaire dans le paysage de l'alternance (**Figure 11**).

– Figure 11–

Répartition des jeunes diplômé·e·s ancien·ne·s alternant·e·s selon la taille de leur entreprise d'accueil (en %)



Base : Jeunes diplômé·e·s de niveau Bac +5 et plus de la promotion 2015 ayant effectué une partie de leur cursus en alternance

Globalement, lorsque l'expérience est concluante, les entreprises restent par la suite fidèles à la pratique de l'alternance.

« Un cadre dans le conseil en stratégie ne connaissait pas l'alternance, nous l'avons appelé, convaincu de prendre notre candidate, et maintenant le cabinet nous prend un alternant chaque année. Et quand le cadre a changé d'entreprise, il a aussi mis en place l'alternance dans sa nouvelle structure. » (école de commerce)

« La première demande d'alternance chez nous remonte à 10 ans, un stagiaire voulait continuer au

sein de l'entreprise et la licence pro ouvrirait en même temps en alternance. Donc on a sauté le pas et on renouvelle chaque année depuis car l'expérience est bonne. » (laboratoire)

Et on trouve aussi un certain nombre d'anciens alternants parmi les cadres des entreprises qui souhaitent renouveler l'expérience :

« Bien sûr il y a des quotas dans l'entreprise mais pour moi c'est vraiment une volonté personnelle de développer l'alternance, j'ai fait mon diplôme en alternance, c'est une super formation. » (entreprise, immobilier) ●

-LES MODALITÉS DE RECRUTEMENT D'UN ALTERNANT-

Pour recruter un alternant, les entreprises ont recours à plusieurs canaux de recherche :

- soit elles contactent directement l'établissement de formation, dans le cas où celui-ci est reconnu ou spécialisé sur une thématique, ou si le recruteur est un ancien alternant ou étudiant de l'école, ou encore lorsqu'un contact existe depuis plusieurs années ;
- soit elles se tournent vers une plateforme interne de recrutement, la même que pour les recrutements de l'ensemble de l'entreprise ou du groupe ;
- soit enfin elles passent par les plateformes de recrutement classiques : l'Apec, l'Étudiant, Indeed, Monster...

Le processus de recrutement d'un alternant par les entreprises suit globalement le schéma classique de recrutement d'un collaborateur. Il peut toutefois varier en fonction des entreprises et selon que l'entreprise a ou non, pour la suite, une réelle intention d'embauche de l'alternant à la fin de ses études.

Plusieurs types de procédure peuvent être distingués : process court en direct avec le futur tuteur ; entretiens avec le tuteur et le responsable opérationnel ; implication des RH en plus du tuteur ; intervention des RH seulement. Le plus souvent, le processus de recrutement en alternance suit le schéma d'un recrutement classique : présélection sur CV et lettre de motivation puis un ou deux entretiens.

Dans l'ensemble, les entreprises ont des partenariats plus ou moins formalisés et réguliers avec les écoles ; elles n'hésitent pas à « blacklister » certaines structures de formation suite à une ou plusieurs mauvaises expériences.

« Certaines écoles ont été bannies parce que trop légères au niveau de la formation. » (banque)

LES CRITÈRES DE RECRUTEMENT

Parmi les critères de recrutement évoqués par les entreprises, on retrouve en premier lieu **la personnalité de l'étudiant**, sa compréhension du poste et sa motivation.

« Au niveau du recrutement, ce qui va faire la différence c'est le niveau de maturité. » (entreprise, immobilier)

Le projet professionnel du candidat et sa capacité à se projeter dans le poste proposé ainsi que son **dossier scolaire** sont également étudiés par certaines entreprises.

« On analyse aussi les bulletins de notes, pas pour les notes en soi, mais pour les commentaires sur les étudiants, savoir s'il y a de l'absentéisme, ce genre de chose. » (banque)

L'expérience professionnelle préalable est un atout important, même les petits jobs pouvant jouer en faveur des candidats. Cependant, les jeunes interrogés font remarquer que l'objection du manque d'expérience, qui leur est souvent faite, est assez paradoxale puisque l'alternance est précisément censée leur apporter une expérience qui leur fait défaut.

« Il y en a qui ont déjà des Bac pro, de l'expérience ; c'est vrai que parfois ça fait la différence. » (entreprise, logistique)

Certaines entreprises portent aussi une attention très appuyée à **l'adéquation entre la formation et le poste proposé** pour éviter des situations de frustration et le risque d'une rupture de contrat en milieu de parcours.

« Pour un alternant où il y avait une inadéquation entre ses compétences, sa formation, et le poste proposé, ça a posé problème. On l'avait accueilli pour rendre service mais au final ça n'a pas marché. Il s'est démotivé et il ne faisait plus son travail. On fera plus attention à ça une prochaine fois. » (association)

Enfin, le **rythme d'alternance** peut également constituer un critère implicite de recrutement, notamment lorsque l'entreprise a déjà eu par le passé plusieurs expériences d'alternance sur des rythmes qui ne lui convenaient pas.

« Cette année on a demandé aux écoles de se caler sur un rythme 1 semaine-1 semaine, celles qui ne se sont pas calées dessus, on ne les a pas reconduites. » (entreprise, logistique) •

LE PROCESSUS D'INTÉGRATION AU SEIN DE L'ENTREPRISE

Les structures les plus importantes proposent généralement un processus d'intégration et de découverte de l'entreprise aux alternants qui les rejoignent.

« On a développé un processus d'intégration pour tous les postes avec une réunion de présentation de

l'entreprise et ensuite un parcours d'intégration et de présentation des différents services. » (banque)

Dans les plus petites structures, l'intégration se fait de façon informelle et plutôt « sur le tas ».

En fonction des sujets traités, les alternants bénéficient également de formations techniques adaptées à leur poste de travail ou au fonctionnement de l'entreprise (logiciel spécifique, commercial, communication, etc.). ●

–POSTES OCCUPÉS ET NIVEAUX DE RESPONSABILITÉ–

Les tâches confiées aux alternants recouvrent deux réalités :

- **Des tâches routinières** : plutôt basiques, liées au fonctionnement quotidien de l'entreprise, confiées à l'alternant au démarrage pour qu'il s'approprie son environnement de travail, s'intègre au sein de l'équipe. Ces tâches ont un début et une fin bien déterminés et peuvent être pilotées facilement.

« Il y a des années plus ou moins riches selon les projets, mais il y a un certain nombre de tâches récurrentes pour les alternants qui leur permettent d'apprendre et de gagner en autonomie au fur et à mesure. » (entreprise, grande distribution)

- **Des tâches de plus grande envergure** : sous la forme soit d'un projet transversal à mener tout au long de leur alternance (et pouvant être en lien avec leur mémoire ou leur rapport de fin d'études), soit de plusieurs projets confiés successivement avec une montée en charge progressive à chaque fois.

« Notre alternante était embauchée au départ sur un poste de développement commercial ici à Nantes, mais elle a tellement progressé dans ses tâches qu'elle est maintenant tutorée directement par la directrice adjointe du groupe à Paris sur un grand projet transversal. » (entreprise, études-conseil BTP)

Ces projets sont particulièrement appréciés par les entreprises qui reconnaissent qu'une des plus-values

de l'alternance réside justement dans la possibilité de confier aux jeunes des projets transversaux sur lesquels les salariés n'ont pas le temps de s'investir.

Les entreprises valorisent également ce regard neuf et ce recul théorique que peuvent apporter les jeunes alternants sur les activités de l'entreprise et les projets menés :

« F. nous a vraiment apporté des appuis théoriques sur la communication grâce à ses cours et, inversement, ce qu'elle faisait à l'association lui a permis d'avoir des cas d'étude dans sa formation. » (association)

Le rythme de l'alternance joue un rôle important par rapport aux tâches confiées. S'il s'accorde bien avec les besoins de l'entreprise, les missions pourront être plus intéressantes et monter progressivement en charge. Inversement, si le rythme et l'activité de l'entreprise ne s'accordent pas, l'alternant pourra se voir freiné dans les projets qui lui sont confiés.

« On avait un alternant sur du contrôle de gestion, mais les périodes d'alternance étaient trop compliquées, 1 mois en entreprise et 1 mois à l'école, donc chaque fois que l'alternant n'était pas là il fallait réorganiser la charge de travail sur le reste de l'équipe, et quand il revenait il fallait tout reprendre à zéro ou presque, lui réexpliquer les méthodes, les process, les points de vigilance. C'était trop compliqué, donc on a décidé d'arrêter l'alternance pour l'instant. » (entreprise, immobilier)

La durée de l'expérience d'alternance (d'un à trois ans) est également un facteur déterminant de la qualité des tâches confiées et de la montée en compétences progressive des étudiants.

LES AVIS DIVERGENT CONCERNANT L'ÉVALUATION DES POSTES OCCUPÉS

Selon les tuteurs en entreprise, l'aspect formation du poste proposé en alternance est bien pris en compte, et la montée en compétences, pendant les 6 à 12 mois avant que l'alternant devienne autonome dans les missions qui lui sont confiées, est fortement accompagnée.

Du point de vue des alternants, en revanche, leurs postes ne présentent pas de vraie différence avec ceux occupés par les salariés de l'entreprise, et leurs activités s'avèrent parfois tout aussi critiques pour le bon fonctionnement ou le développement de l'entreprise. C'est particulièrement le cas pour les alternants en communication, marketing ou numérique, pour lesquels l'entreprise d'accueil va créer un poste expressément (par exemple webmaster, chargé de communication...) dans lequel le jeune peut se retrouver seul aux commandes.

« Moi, le premier jour, j'ai directement compris que ce n'était pas un stage. Je suis arrivée, ma responsable m'a mise dans un bureau seule et m'a dit : "Voilà tu fais ça." Il n'y avait pas de cadre [...]. J'ai compris que j'étais une employée. » (jeune diplômée Bac +5)

Si certains métiers, en laboratoire par exemple, offrent peu de progression, surtout au niveau Bac +3, dans la plupart des cas, les missions confiées permettent une progression en autonomie et en responsabilités : briefing, choix et suivi des agences en communication, gestion d'un portefeuille de clients, recrutement de stagiaires... Cette évolution est particulièrement évidente pour les contrats de plus d'un an permettant aux jeunes de passer d'un statut junior à un statut confirmé.

« J'occupe un poste d'assistant maîtrise d'ouvrage. J'ai participé à deux projets en interne, donc en termes d'évolution c'est pas mal, c'est enrichissant. Dans l'informatique, on a pas mal d'interlocuteurs, on gère des sujets techniques. Après c'est pas mal de management. » (jeune diplômée Bac +3)

LE POSITIONNEMENT HIÉRARCHIQUE : NI STAGIAIRE, NI COLLABORATEUR À PART ENTIÈRE

Le positionnement hiérarchique des alternants au sein de l'entreprise – ni stagiaires, ni collaborateurs à part entière – n'est pas toujours très clairement perçu. D'une manière générale, les alternants sont vus par leurs collègues plus comme des stagiaires que comme des salariés à part entière. Cette réalité suscite chez les alternants un sentiment de frustration, car eux-mêmes ne se voient pas comme des stagiaires et tendent même à s'opposer à ces derniers en termes de statut. Ils estiment que leur positionnement dans la durée (un an, deux ans, trois ans), le fait que progressivement on leur confie des missions et des projets sur plusieurs semaines ou mois avec un degré croissant d'autonomie, font d'eux des collaborateurs juniors plutôt que des stagiaires de passage.

« Parce que quand on est apprenti on est vraiment salarié. On est vraiment dans l'entreprise. On est vraiment impliqué dans l'entreprise. Alors que quand on est stagiaire on est plus en retrait en fait, on est moins impliqué dans l'entreprise, on donne moins de travail. » (jeune diplômée Bac +3)

Dans les plus grandes entreprises, ils ont toutefois tendance à aller vers les stagiaires dont ils se sentent naturellement proches car ils ont le même âge qu'eux.

« On se soutient, il y a une solidarité [avec les stagiaires] qui se crée un peu naturellement. On est dans la même situation. » (jeune diplômée Bac +5)

Ce positionnement dans la durée est également valorisé par les entreprises interrogées.

« Au final je dirais que c'est vraiment plus intéressant qu'un stage. Un stage c'est plus court, c'est souvent sur un dossier particulier, donc c'est plus éloigné de la réalité du travail quotidien. Un apprenti est plus dans la réalité du travail quotidien. » (administration)

Restent parfois quelques difficultés d'intégration pour certains alternants qui se retrouvent seuls dans des équipes plus restreintes ou plus âgées. ●

—5—

—L'ARTICULATION ENTRE LA FORMATION ACADÉMIQUE ET L'ACTIVITÉ DANS L'ENTREPRISE—

- 36 Pour les alternants, les formations académiques sont trop théoriques
- 37 Chez les alternants, une motivation plus forte
- 37 La difficile gestion du rythme de l'alternance
- 38 L'équilibre délicat entre formation et entreprise

–POUR LES ALTERNANTS, LES FORMATIONS ACADÉMIQUES SONT TROP THÉORIQUES–

Pour de nombreux jeunes, le choix de l'alternance, ou celui de prolonger ses études *via* un parcours d'alternance, correspond entre autres à la recherche d'une opérationnalité, voire à une forme de rejet d'un parcours exclusivement scolaire et académique.

Progressivement, les alternants éprouvent des difficultés à s'extraire de la vie opérationnelle de l'entreprise et ont le sentiment d'étouffer lorsqu'ils passent trop de temps sur leurs cours théoriques.

« Les semaines où j'étais à l'école je n'avais qu'une seule hâte : retourner dans l'entreprise. » (jeune diplômé-e Bac +5)

Certains pointent également le fait que les semaines de cours sont trop chargées.

« C'est vrai que les semaines de cours sont des grosses semaines, intenses, il y a toujours 8 heures de cours par jour. » (jeune diplômé-e Bac +3)

« Moi, ce n'était pas 3 jours en entreprise et 2 jours en cours, c'était 3 jours-3 jours avec des cours jeudi, vendredi et samedi de 8h à 20h, le dimanche pour le mémoire et le lundi on repart. » (jeune diplômé-e Bac +5)

Ils apprécient toutefois le temps passé à l'école ou à l'université, sorte de parenthèse dans laquelle ils retrouvent les autres étudiants qui ont les mêmes préoccupations qu'eux et où ils peuvent se sentir encore étudiants. Mais ils ont besoin d'être dans le concret et regrettent souvent des formations trop théoriques, éloignées de la réalité de l'entreprise dans laquelle ils évoluent.

Très souvent, en effet, ils ressentent un décalage entre ce qu'ils apprennent en cours et ce qu'ils font en entreprise. À l'exception de quelques postes dans des domaines techniques comme les laboratoires, l'informatique, les réseaux énergétiques..., pour la plupart des alternants, il y a de prime abord peu de correspondance directe entre les cours et la mission qui est confiée.

« C'est vrai que quand on voit le cours on se dit « Mais pourquoi on voit ça ? Ça ne sert à rien ». Mais après, au final, une fois qu'on retourne dans le monde du travail, on voit parfois l'application même si elle n'est pas directe. » (jeune diplômé-e Bac +3)

À noter que ce décalage est parfois atténué par des établissements de formation qui mettent davantage d'intervenants professionnels en position d'enseignants dans les parcours d'alternance.

« Il faut faire attention à adapter la pédagogie. L'alternance, ce n'est pas un public classique, il faut prendre en compte le côté entreprise. » (université)

LES LIENS ENTRE L'ENSEIGNEMENT ET L'ENTREPRISE POURRAIENT ÊTRE RENFORCÉS

Le lien avec les missions réalisées en entreprise est également très peu exploité par les établissements de formation dont le programme n'intègre pas toujours des moments permettant le retour d'expérience.

« Il n'y a pas de retour spécifique des étudiants sur leurs missions en entreprise, c'est surtout des discussions informelles, ou s'il y a un aspect particulier. » (école de commerce)

Quand des moments d'échanges sont aménagés, généralement sous la forme d'exposés sur l'entreprise, les missions et les projets, ils le sont souvent à l'initiative d'un seul professeur et ne sont pas généralisés.

« Je demande à mes étudiants de présenter ce qu'ils font dans leur entreprise. Par exemple, la dernière fois, un jeune devait présenter son entreprise pendant 30 minutes, finalement il a mis 2 heures et les autres élèves étaient passionnés. Ça permet vraiment d'échanger sur les expériences pro. » (école de commerce) ●

–CHEZ LES ALTERNANTS, UNE MOTIVATION PLUS FORTE–

Pourtant, malgré le désintérêt affiché par les étudiants interrogés vis-à-vis des formations trop théoriques, les établissements de formation remarquent que les alternants font souvent preuve d'une plus grande motivation pour les cours que leurs camarades issus des parcours de formation classiques.

« Il y a une grosse différence, ceux qui sont apprentis sont beaucoup plus motivés que ceux qui ne le sont pas. C'est plus opérationnel, alors ils se donnent à fond. Il y a un vrai investissement. Les entreprises le voient aussi. » (école d'ingénieurs)

– UNE PERCEPTION SPÉCIFIQUE DE SON PROPRE PARCOURS... ILLUSTRÉE PAR UN POINT DE VOCABULAIRE –

La façon particulière dont les alternants se perçoivent, et le contraste qu'ils établissent avec les filières de

formation équivalentes hors alternance, se traduit dans le terme que beaucoup d'entre eux utilisent pour désigner ces dernières : les « formations initiales ».

Son usage est en réalité impropre, puisque les filières d'alternance font bien partie, elles aussi, des formations initiales, et non de leur opposé réel : la formation continue qui s'adresse aux personnes déjà en activité professionnelle. Cependant il indique que les alternants, à leurs propres yeux, ne sont plus vraiment des étudiants, et font déjà partie des professionnels.

« Dans mon école, on avait des intervenants différents entre la formation initiale et les apprentis. On était vraiment contents, parce qu'on avait des professionnels qui venaient et qui aimaient vraiment ça. » (jeune diplômé-e Bac +5) ●

–LA DIFFICILE GESTION DU RYTHME DE L'ALTERNANCE–

S'il n'est pas possible d'identifier une option idéale, le rythme d'alternance apparaît comme un élément central dans tous les parcours. Un ajustement approprié entre les temps de formation et les temps d'immersion en entreprise peut en effet optimiser les chances d'une expérience d'alternance réussie.

L'enquête révèle des rythmes d'alternance très disparates d'un établissement de formation à l'autre, et plus ou moins adaptés au rythme et aux activités des entreprises d'accueil, qui elles-mêmes varient en fonction du secteur d'activité ou du métier exercé.

De façon transversale, et sauf exception, les personnes interrogées s'accordent sur quelques constats :

- **Pour les alternants dont les missions sont de courte durée** comme des analyses de laboratoire ou des projets techniques, le rythme d'alternance sur le mois plutôt que sur la semaine est plus adapté pour suivre des projets entiers.
- **En revanche, pour les missions récurrentes liées aux fonctions support de l'entreprise** (contrôle de gestion, RH, commercial), un rythme de deux jours et demi à trois jours par semaine semble plus adapté pour éviter les coupures et favoriser la régularité dans l'organisation du travail.
- **Enfin, pour des projets de plus longue haleine**, il est plus facile pour les alternants d'avoir un rythme d'alternance sur la semaine qui évite les trop longues absences et le phénomène de « réapprentissage » constaté par certaines entreprises.

La régularité du rythme d'alternance est une condition de réussite du parcours de formation, en permettant à l'entreprise et à l'étudiant de trouver un mode de fonctionnement qui soit satisfaisant pour tous.

« Mon rythme variait tout le temps, ça faisait deux semaines-deux semaines, trois-une, deux-un mois, l'entreprise ne pouvait pas suivre. » (jeune diplômé-e Bac +5)

Le rythme est d'ailleurs un critère de recrutement implicite pour un certain nombre d'entreprises, dont certaines ont parfois été échaudées par une première expérience mal équilibrée.

« Cela ne fonctionne pas de perdre la personne pendant des mois, il faut réorganiser toute la charge de travail. On préfère donc aujourd'hui les stages de longue durée ou les années de césure. » (entreprise, immobilier)

En cas de dysfonctionnement majeur, des échanges ont alors lieu avec l'école pour faire éventuellement évoluer le rythme de l'alternance.

« On met fin aux recrutements en alternance provisoirement car l'école avec laquelle on travaille sur la région n'a pas le bon rythme, ils sont au courant, nous ne sommes pas les seuls à leur avoir fait ce retour, mais ils ne peuvent pas le changer pour le moment. » (entreprise, immobilier)

« Je viens de changer le rythme cette année, car après des visites on avait senti que l'absence de l'étudiant pendant 2 semaines était problématique ; donc on passe sur du 1 semaine-1 semaine. » (université)

On notera qu'une grande école de commerce propose un rythme « à la carte » sur un parcours de deux ans, l'étudiant et l'entreprise pouvant le faire évoluer chaque trimestre en fonction des projets à conduire et des cours que souhaite valider l'étudiant. Cette liberté permet aux étudiants d'évoluer dans les missions confiées et aux entreprises de trouver le bon rythme par rapport à leur activité. ●

—L'ÉQUILIBRE DÉLICAT ENTRE FORMATION ET ENTREPRISE—

Au-delà de la question du rythme, celle de l'équilibre entre les temps de formation et les temps passés dans l'entreprise se pose pour un grand nombre d'étudiants, les frontières entre les deux n'étant pas toujours très claires.

La charge induite par les devoirs et les travaux de groupe demandés aux étudiants en dehors de leur temps de formation pose parfois problème lorsqu'elle impacte le temps de travail.

« Il y a beaucoup de contraintes universitaires : mémoires, exams, devoirs à rendre, etc., qui impactent le temps de travail, il faut le savoir. » (entreprise, marketing)

Inversement, les entreprises n'ont pas toujours la compréhension de la charge scolaire de leur alternant et du rythme auquel il est soumis.

« Dans ma promo on avait un alternant qui a dû redoubler parce que son maître d'apprentissage lui donnait des missions trop importantes et il n'arrivait plus à suivre. » (jeune diplômé-e Bac +5)

« Pendant ma semaine d'absence, à chaque fois on me faisait des remarques comme quoi je partais en vacances. » (jeune diplômé-e Bac +5)

On trouve ainsi un certain nombre d'alternants qui travaillent pour leur entreprise pendant leurs temps de formation :

« L'alternante était super impliquée, pendant ses périodes de cours elle travaillait aussi pour nous, pour éviter de rater les urgences. » (entreprise, BTP) ●

— 6 —

—LES INTERACTIONS ENTRE LES PARTIES PRENANTES—

- 40 Le rôle clé du tuteur en entreprise
- 43 Un tuteur pédagogique souvent peu présent
- 46 Des échanges assez occasionnels et peu formalisés

L'alternance repose sur les relations entre trois parties prenantes : l'alternant, l'établissement d'enseignement (représenté par le tuteur pédagogique) et l'entreprise (avec le tuteur sous la responsabilité hiérarchique duquel l'alternant est amené à travailler). Ces relations sont structurées par des contraintes légales, contractuelles et organisationnelles. Même si tous les acteurs n'en ont pas toujours pleinement conscience, la réussite de l'alternance passe en grande partie par leur bon déroulement.

–LE RÔLE CLÉ DU TUTEUR EN ENTREPRISE–

Le tuteur en entreprise est considéré comme un véritable pivot de l'alternance. C'est de lui que dépendra l'échec ou l'aboutissement réussi de l'expérience d'alternance.

« Je dirais que le maître d'apprentissage, c'est lui qui fait vraiment la différence sur une année d'alternant. Si ton maître d'apprentissage n'est pas opérationnel, pas pédagogue, c'est compliqué. » (jeune diplômée Bac +5)

MODALITÉS DE SÉLECTION DU TUTEUR

Pour mettre en place les conditions de réussite d'une alternance, il semble important de s'assurer que la personne qui jouera le rôle de tuteur possède bien les compétences spécifiques nécessaires à l'encadrement et à l'accompagnement d'un alternant. De même, les conditions de travail dans l'entreprise et le service d'affectation de l'alternant doivent être en phase avec le rythme de l'alternance.

« Pour choisir un tuteur, on demande que cela soit quelqu'un qui ait l'habitude de faire de l'encadrement. C'est donc obligatoirement des managers d'équipe, sinon on sait que ça peut être compliqué. » (RH banque)

Dans certains grands groupes, la décision d'affecter un alternant à un service et à un manager est parfois prise par les RH, ou de façon aléatoire selon la situation, et sans validation des compétences managériales spécifiques du tuteur. En ce sens, même si la majorité des tuteurs acceptent volontairement ce rôle, l'absence des qualités requises pour exercer cette fonction peut se révéler facteur d'échec de l'alternance.

L'EXPÉRIENCE DU MANAGEMENT PAR LE TUTEUR EST UN PRÉREQUIS

Les qualités managériales du tuteur en entreprise sont le premier levier pour la réussite d'une alternance.

« Il faut un vrai manager. » (jeune diplômé-e Bac +3)

Les alternants insistent sur le fait que le tuteur en entreprise doit avoir des réelles capacités pédagogiques. C'est en particulier au moment du démarrage de l'alternance que l'alternant est en attente d'un cadre et d'un accompagnement renforcé de la part de son tuteur pour l'aider à progresser et à monter en compétences.

« Un chef de projet qui veut vraiment te hisser à son niveau, il faut qu'il soit très pédagogue, qu'il ait le temps et la patience, et ça, ce n'est pas donné à tout le monde. » (jeune diplômé-e Bac +3)

Le sens de la délégation est également souligné comme un point particulièrement important. En effet, les étudiants, présents dans l'entreprise pour une durée assez importante (au moins un an, voire jusqu'à trois ans), sont en attente de prise d'autonomie et de responsabilités

« Parfois, il voulait être plus présent alors que moi je voulais plus d'autonomie ou plus de temps. » (jeune diplômé-e Bac +5)

La reconnaissance et le feed-back se dégagent également comme des éléments importants, car contribuant à la motivation et au bien-être des jeunes alternants dans l'entreprise.

« La reconnaissance du travail bien fait et l'esprit critique quand on fait mal les choses. On est là pour évoluer. » (jeune diplômé-e Bac +5)

Les jeunes sont également favorables à l'idée d'instaurer de la proximité avec leurs collègues et surtout avec leurs tuteurs. Cette proximité ne doit cependant pas empêcher le manager de jouer son rôle hiérarchique.

« Il y a aussi le côté personnel et pas que professionnel. On peut avoir des relations, des petites soirées avec les collègues, c'est important pour la cohésion d'équipe. » (jeune diplômé-e Bac +3)

Mais au-delà des aptitudes managériales inhérentes à la figure du tuteur en entreprise, les jeunes interrogés le perçoivent comme quelqu'un de volontaire et moteur dans la démarche, souhaitant transmettre ses compétences et son savoir pour faire grandir le jeune.

« L'envie de faire réussir. » (jeune diplômé-e Bac +5)

LA DISPONIBILITÉ DU TUTEUR ET L'IMPORTANCE DE LA MISE EN PLACE D'UN SUIVI RÉGULIER

En corollaire à la délégation, la disponibilité du tuteur est mise en avant par les alternants comme un point important, car elle garantit un bon encadrement et un accompagnement du jeune dans sa prise de poste et sa progression. Les alternants sont en attente d'écoute, d'échange, d'ouverture. Le niveau de présence attendu est variable en fonction des profils : certains sont en grande demande alors que d'autres ont envie de plus d'indépendance, mais tous demandent un cadre clair et des échanges réguliers.

Le fait de pouvoir avoir des points réguliers, au moins hebdomadaires pour les activités opérationnelles, et mensuels ou trimestriels pour l'analyse de l'évolution de l'alternant dans son poste, est perçu comme un réel facteur de réussite. Ce sont des moments qui doivent permettre de faire le bilan de ce qui va bien et de ce qui peut être amélioré. C'est aussi, pour le manager, une occasion de valoriser les acquis du jeune, de l'aider à prendre conscience de sa montée en compétences et de développer son capital de confiance en soi.

« Au début en tout cas, on a besoin d'avoir des points réguliers. Dès qu'il y a une question, des explications, même si ce n'est pas forcément physique, par SMS, par mail. Après on devient autonome. » (jeune diplômé-e Bac +5)

Ces moments d'échange sont également appréciés par les tuteurs qui mettent en avant l'importance de suivre et d'accompagner les alternants de façon rapprochée, surtout au début pour leur montée en compétences. Ils reconnaissent néanmoins le faire la plupart du temps de façon informelle, faute de temps disponible pour un suivi plus régulier.

« Il faut qu'on puisse venir le solliciter quand on est bloqué. » (jeune diplômé-e Bac +5)

Dans l'ensemble, les tuteurs sont assez peu outillés par leur entreprise pour réaliser le suivi des alternants. Ils se basent principalement sur les outils et les temps de retour formalisés par les établissements de formation. Dans les plus grandes entreprises, des temps de retour semestriels ou annuels sont parfois organisés avec les RH.

LE RÔLE DU TUTEUR POUR L'ACCUEIL ET L'INTÉGRATION DANS L'ENTREPRISE

Pour les tuteurs comme pour les alternants, l'accueil est un des facteurs de réussite les plus importants. Il favorise le positionnement et l'intégration du jeune, et est un élément fondateur de sa future motivation dans son parcours dans l'entreprise.

Si l'aspect humain est important, avec une présentation aux collègues, une information sur l'entreprise, l'aspect matériel (bureau, ordinateur, etc.) ne doit en aucun cas être négligé.

« Se sentir accueilli. L'accueil est important. Si on arrive et qu'on n'a pas un ordinateur prêt, ce n'est pas sympa. Même un petit resto le premier jour. » (jeune diplômé-e Bac +5)

DES FORMATIONS AU TUTORAT ENCORE TROP PEU DÉVELOPPÉES DANS LES ENTREPRISES

Les personnes interrogées reconnaissent ne pas avoir eu de formation ou d'outillage spécifique pour exercer la fonction de tuteur. Leur apprentissage s'est fait « sur le tas » au contact des alternants. Aussi, souvent déjà managers dans l'entreprise, elles ne font pas toujours de différences dans la façon d'encadrer leurs subordonnés et les étudiants.

À noter cependant que les RH de quelques grandes entreprises et organisations proposent un parcours de formation (ou tout au moins de sensibilisation) à la fonction de tuteur.

« On a une formation organisée par le service sur deux jours en lien avec un CFA : une journée sur le juridique, l'alternance et le droit du travail, qui est un peu longue, et une journée sur l'organisation, le management, qui mériterait d'être développée. C'est l'occasion d'échanger avec d'autres tuteurs, de comparer nos expériences, d'échanger sur nos difficultés. J'ai trouvé ça très bien. » (administration)

Les retours sur ces formations sont très positifs, les sujets abordés concernant en général :

- la présentation de l'alternance, du fonctionnement et des obligations réglementaires de suivi ;
- la posture à adopter, le rôle particulier d'accompagnement à la formation du jeune ;
- les méthodes d'accueil, d'intégration ;
- les modalités d'évaluation des alternants.

En parallèle, un certain nombre d'écoles proposent également des sessions de sensibilisation des tuteurs en début d'année, afin de leur présenter la formation, les objectifs pédagogiques pour les étudiants, leurs attentes, etc. D'autres établissements de formation se projettent vers la mise en place de formations plus intégrées des tuteurs entreprises (en présentiel ou sous forme de MOOC).

Dans l'ensemble, cependant, très peu des tuteurs interrogés ont été formés spécifiquement sur le management et/ou l'accueil d'un alternant.

LE RÔLE DES RH VARIE D'UNE ENTREPRISE À L'AUTRE

Dans certains groupes, les services RH font des points réguliers avec les alternants, ce qui permet d'accompagner les besoins d'évolution des jeunes, surtout quand les managers sont un peu en retrait.

« Le groupe dans lequel j'étais en alternance faisait des points à mi-alternance avec les RH. On pouvait leur parler de comment ça se passait. Ils ont servi de tampon pour exprimer mon envie d'évolution. » (jeune diplômé-e Bac +5)

D'autres groupes ont même des personnes RH dédiées, qui non seulement suivent les parcours des étudiants, mais les aident également à s'insérer à l'issue de leur alternance, allant même jusqu'à leur faire retravailler leurs CV pour les mettre dans les circuits de recrutement lorsque des postes sont ouverts.

« Dans notre groupe, on a une RH des alternants. Elle nous suit du début à la fin, et quand elle voit une annonce en interne qui peut nous intéresser, elle remodèle notre CV avec nous. C'est comme ça que j'ai eu un job. » (jeune diplômé-e Bac +5)

Cependant, la plupart des services RH limitent leurs interventions aux aspects administratifs et techniques. Les jeunes y entrevoient un manque de maîtrise de la gestion des alternances et une méconnaissance des spécificités des contrats.

« Je ne les ai pas du tout vus, les RH, sauf au début, et ils ont fait une erreur dans mon contrat. » (jeune diplômé-e Bac +5)

EN QUELQUES MOTS, LE TUTEUR EN ENTREPRISE IDÉAL VU PAR LES ALTERNANTS

Les points clés sur lesquels les alternants insistent lorsqu'ils dressent le portrait idéal du tuteur en entreprise sont surtout des compétences managériales : disponibilité, confiance, sens de la

pédagogie, patience, capacité à assurer le suivi de l'étudiant, sens de la délégation...

« Énergique, qui ne va pas nous laisser tomber »

« Décontracté, cool »

« Partage de la culture de l'entreprise »

« Conseille, guide, écoute »

« Motive, félicite, donne des pistes d'amélioration »

« Qui vérifie avec pédagogie, rectifie les erreurs »

« Proximité, discussion, sourire, relations »

« Pilier, attentif, compréhension, motivation »

« Attachant, sait repérer les qualités et les défauts »

« Esprit de liberté »

« Éclaircit le projet au fur et à mesure »

« Aide à gravir la montagne »

(Citations extraites de cahiers de vie) •

– UN TUTEUR PÉDAGOGIQUE SOUVENT PEU PRÉSENT –

– DES STATUTS DISPARATES ET DES MODALITÉS D'ATTRIBUTION QUI VARIENT –

Dans la majorité des cas, les tuteurs pédagogiques sont des professeurs de l'école ou de l'université. Mais, selon les établissements, il peut également s'agir de chargés de cours, de cadres administratifs de l'établissement, voire d'intervenants extérieurs (n'assurant que quelques heures de cours dans l'établissement).

Les conditions de suivi d'alternants varient fortement d'une école à l'autre, en fonction du nombre d'étudiants inscrits dans le parcours de formation en alternance. Certaines écoles proposent donc un suivi de 10 étudiants par tuteur, tandis que dans d'autres, les tuteurs peuvent encadrer jusqu'à 50 étudiants.

« On a décidé cette année de limiter le nombre d'apprentis que peut encadrer un tuteur, ça permet de gagner en qualité. » (école de commerce)

Un certain nombre d'alternants disent toutefois ne pas avoir eu de tuteur pédagogique ou ne pas en avoir eu connaissance.

« Pas de tuteur. J'avais un service relation entreprises, c'est ce qui se passe dans les écoles privées. » (jeune diplômée Bac +5)

Dans certains établissements, les tuteurs pédagogiques sont choisis par les étudiants, alors que dans d'autres, l'attribution du tuteur est faite par

l'établissement lui-même, sans concertation avec l'étudiant. En règle générale, les binômes sont constitués sur la base d'une cohérence entre la spécialité du tuteur pédagogique et la mission d'alternance ou le secteur d'activité de l'entreprise d'accueil. Toutefois les jeunes diplômé-e-s interrogés ne semblent pas en avoir une perception nette.

« C'était un prof aussi de l'IUT. Et en entreprise il est venu deux fois. Et en fait lui c'était un prof de physique [...] et au final il me dit : "Oh moi je n'ai rien compris, ça m'intéresse pas, ce domaine." » (jeune diplômé-e Bac +3)

Il convient également de noter qu'un certain nombre d'étudiants ont le sentiment que les tuteurs pédagogiques sont davantage orientés sur la relation avec les entreprises que sur le suivi des alternants.

« Je crois que ce sont plus des personnes qui sont chargées de décrocher le contrat en entreprise, et ensuite d'effectuer un suivi. » (jeune diplômé-e Bac +3)

– FEUILLE DE ROUTE ET VÉRITABLE SUIVI FONT DÉFAUT –

Très peu d'étudiants évoquent une procédure claire pour le suivi de leur temps en entreprise. Ils mentionnent un « carnet de suivi » ou des fiches d'évaluation que le tuteur en entreprise et le tuteur pédagogique remplissent, mais plus comme une contrainte administrative que comme un réel support de suivi.

« Une fois par semestre, une fois par trimestre un document à remplir. Ça s'est limité à ça. » (jeune diplômé-e Bac +5)

Le lien avec les tuteurs pédagogiques est surtout fait à l'occasion du travail sur le mémoire quand ce dernier est demandé.

De leur côté, les établissements de formation sont globalement conscients des progrès à faire sur le suivi des alternants.

« En ce moment il y a un groupe de travail à la Conférence des grandes écoles sur cette question des tuteurs pédagogiques, de comment on peut améliorer le suivi. On en est conscients. » (école de commerce)

Aujourd'hui l'outillage des tuteurs pédagogiques se limite au carnet de suivi réglementaire, qui intègre des éléments d'évaluation différents selon les écoles, mais demeure globalement tourné vers l'évaluation des comportements (ponctualité, esprit d'initiative, organisation, etc.).

« L'évaluation se fait sur la base de critères de comportement, pas de compétences métiers : capacité d'innovation, leadership, prise de décision... Ces différents critères sont les objectifs pédagogiques de notre école et comme ça on mesure leur amélioration au global. » (école de commerce)

« Il y avait surtout des cases à cocher, pas beaucoup de place pour les commentaires. » (association)

Les établissements sont nombreux à réfléchir à la mise en place d'une plateforme numérique qui, selon eux, permettra de faciliter la réalisation du suivi de l'étudiant et l'instauration d'un lien permanent entre les trois parties. Cependant, les retours des écoles ayant déjà mis en place ce type d'outil montrent que l'outil numérique en lui-même, s'il n'est pas animé, ne résout pas la question des interactions et ne remplace pas le suivi.

« Il faudrait mieux exploiter le carnet de liaison électronique car si les entreprises l'avaient lu, elles s'impliqueraient plus dans sa rédaction. » (université)

Il est à noter que certains tuteurs d'établissements rencontrés estiment que le rôle du tuteur pédagogique n'est pas de suivre l'étudiant de façon quotidienne,

mais d'être disponible en cas de problème ou de sollicitations de la part de l'étudiant.

DES CONTACTS LIMITÉS AVEC LES ENTREPRISES

Les liens entre les tuteurs pédagogiques et les entreprises semblent globalement limités à quelques rendez-vous annuels. Ils se résument à la visite du lieu de travail de l'étudiant une à deux fois dans l'année, et à la réalisation de points annuels ou semestriels avec l'étudiant et le tuteur en entreprise.

Les entreprises considèrent ce suivi plutôt insuffisant, même s'il est variable d'une école à l'autre. Elles aimeraient avoir un interlocuteur clair et des relations allant au-delà des problématiques d'ordre administratif.

« C'est très variable, certaines écoles sont venues faire des points d'étapes, d'autres on n'a vu personne. C'est variable selon les écoles mais aussi selon l'intérêt des professeurs pour le métier. » (cabinet conseil)

De leur côté, les établissements évoquent des difficultés d'organisation et de logistique, mais aussi parfois des questions de distance, compliquant le suivi des entreprises et des étudiants.

« C'est compliqué de lier les calendriers de l'entreprise et ceux de l'IEP, alors on s'appuie sur les étudiants pour qu'ils fassent le lien avec les entreprises. » (IEP)

Le suivi reste donc pour l'instant plutôt limité à la partie réglementaire, qui n'est elle-même pas toujours évidente à suivre.

« Aujourd'hui le CFA doit surtout s'assurer que les entretiens avec les tuteurs des établissements et les entreprises ont bien lieu légalement, donc on a une assistante qui se charge de faire des relances, c'est lourd à gérer. » (école de commerce)

À noter qu'un CFA interuniversitaire a récemment mis en place un système de bonification financière pour les équipes pédagogiques qui fournissent les preuves du suivi des jeunes en apprentissage. Depuis, il constate que le suivi est beaucoup plus régulier.

POUR LES ÉTUDIANTS, LE RÔLE DU TUTEUR PÉDAGOGIQUE N'EST PAS SUFFISAMMENT CLAIR

Pour la plupart des alternants, le rôle du tuteur pédagogique n'est pas très clairement défini. Beaucoup n'en voient pas l'utilité et ne comprennent pas son rôle.

« Pour le M2, je n'avais pas de tuteur. En M1, j'avais une tutrice mais je n'ai pas vraiment d'avis sur elle, elle ne m'a servi à rien. » (jeune diplômé-e Bac +5)

Certains pensent qu'il est là pour faire le lien avec l'entreprise, mais sans comprendre comment eux-mêmes s'insèrent dans cette relation.

« Malheureusement, le tuteur académique arrive comme quelqu'un qui doit signer des papiers et il se sent obligé de venir en entreprise pour la paperasse. » (jeune diplômé-e Bac +3)

De nombreux étudiants évoquent donc des tuteurs pédagogiques qui sont plus en position d'attente que dans une dynamique de sollicitation des jeunes alternants ou des entreprises, et sont parfois difficiles à rencontrer.

« Si je ne le sollicitais pas, il ne me posait pas de questions. Mais si j'en avais besoin, j'allais le voir. Si j'avais des questions sur le projet, il me répondait. » (jeune diplômé-e Bac +5)

Certains étudiants mentionnent même un rôle négatif des tuteurs, en particulier lors des soutenances de mémoire.

« J'ai un tuteur qui a essayé de me piéger en soutenance. Même mon tuteur en entreprise, qui était là, était limite outré et il m'a défendu en pleine soutenance sur la partie questions-réponses. » (jeune diplômé-e Bac +3)

LE TUTEUR PÉDAGOGIQUE IDÉAL : UN COPILOTE DE L'ALTERNANCE

Les alternants sont nombreux à souhaiter que le tuteur pédagogique ait une réelle compétence dans

leur métier ou leur secteur d'activité, en prenant garde toutefois à ce qu'il n'y ait pas de conflit d'intérêt.

« Qu'il connaisse un minimum le domaine dans lequel on travaille. » (jeune diplômé-e Bac +3)

Comme pour le tuteur en entreprise, les alternants estiment que ce sont les qualités et le dynamisme du tuteur pédagogique qui peuvent faire que le jeune ait plus ou moins envie de le rencontrer.

« Après, si le feeling passe bien, qu'il s'intéresse, qu'il pose des questions, on a plus envie de parler de comment ça se passe en entreprise avec lui. » (jeune diplômé-e Bac +3)

Dans l'idéal, pour certains étudiants, le tuteur pédagogique pourrait être un copilote du projet d'alternance, en mesure d'accompagner l'étudiant et l'entreprise tout au long de la mission. Le tuteur pédagogique devrait être le partenaire du tuteur en entreprise et l'accompagner pour faire en sorte que les missions affectées à l'étudiant soient en adéquation avec sa formation.

« Aider le tuteur de l'entreprise, faire le lien avec les attentes de l'école. Qu'on a des projets école et qu'on doit répondre aux attentes. » (jeune diplômé-e Bac +5)

D'une manière générale, les étudiants attendent surtout et avant tout de leurs tuteurs pédagogiques qu'ils soient une présence en cas de question ou de difficulté avec l'entreprise.

« Le tuteur, pour moi, il doit intervenir seulement s'il y a un problème, des conflits. » (jeune diplômé-e Bac +5)

Au-delà de la mission d'alternance en elle-même, les jeunes aimeraient que les tuteurs pédagogiques les aident à « grandir », en prenant du recul par rapport à leur expérience d'alternance, en les aidant à réfléchir sur leur orientation de carrière ou la poursuite de leurs études.

« Avoir une réflexion, nous faire prendre du recul et de réfléchir sur toutes nos missions en entreprise pour en faire sortir quelque chose. Que ce soit des compétences ou mettre ça en lien avec notre formation. » (jeune diplômé-e Bac +5) ●

-DES ÉCHANGES ASSEZ OCCASIONNELS ET PEU FORMALISÉS-

De manière générale, en dehors des liens obligatoires à l'occasion des rendez-vous de suivi réglementaires (pas toujours suivis d'ailleurs) et du carnet de vie (pas toujours utilisé non plus), les liens entre les entreprises et les établissements de formation restent très faibles. Et les entreprises sont en demande de contacts supplémentaires et d'une relation plus rapprochée avec les structures de formation.

« Ça manque de coopération. J'ai le sentiment qu'on fait la promotion de l'alternance aux jeunes mais que le lien n'est pas forcément là entre l'éducation et l'entreprise. Les écoles sont encore très loin du monde de l'entreprise et l'alternance ne comble pas ce fossé. Les occasions de se parler ne sont pas mises à profit. » (RH)

Si certaines entreprises sont en demande de plus de liens avec la scolarité de l'étudiant, ce sentiment n'est pas partagé par toutes, d'autres souhaitant rester en dehors des questions scolaires.

« Quand j'ai eu des problèmes, j'ai eu du mal à avoir l'école pour en discuter, pour obtenir des infos, pour savoir si ça se passait bien à l'école. » (grande distribution)

De leur côté, certains établissements de formation sont plutôt dans un système de relations minimalistes, où l'école et l'entreprise se rencontrent dans le cadre de leurs obligations légales de suivi et vivent ensuite chacune de leur côté pendant le reste du parcours de l'alternant, chaque organisation étant soumise par ailleurs à son propre système de contraintes.

« Le problème c'est que le calendrier des entreprises et celui des établissements de formation n'est pas le même, c'est très compliqué d'interagir sur cette base donc il faut sécuriser déjà la partie réglementaire. » (IEP)

D'autres souhaitent cependant s'inscrire dans une collaboration plus large avec les entreprises. À ce titre, un certain nombre d'établissements de formation ont mis en place des conseils de perfectionnement. Une fois par an, ces derniers réunissent les professeurs du parcours, des entreprises, voire des étudiants ou d'anciens diplômés, pour discuter des évolutions à apporter au parcours de formation au regard de l'évolution du secteur et des métiers.

« Tout au long de l'année, j'essaie d'organiser des conférences avec les professionnels des entreprises à l'université pour qu'ils puissent apporter leur vision, qu'on puisse discuter de l'évolution des métiers, des enjeux du secteur. Cet échange est vraiment intéressant, ça donne du sens. » (université)

Mais, dans l'ensemble, les entreprises ne se sentent pas assez associées au processus et regrettent que les établissements de formation ne prennent pas suffisamment en compte leurs rythmes et leur calendrier.

« L'école vit sa vie mais ne se soucie pas du rythme de l'entreprise. [...] En gros l'établissement de formation nous convoque, il n'y a pas de prise en compte de nos calendriers. L'école pourrait nous contacter en amont pour nous fournir son calendrier. Un alternant a dû rater un salon professionnel énorme qu'il avait préparé car l'école avait placé des oraux à la dernière minute. » (entreprise, BTP) ●

— 7 —

—L'ALTERNANCE, TREMBLIN VERS L'INSERTION PROFESSIONNELLE—

48

L'alternance, facteur de réussite d'un parcours d'études supérieures

-L'ALTERNANCE, FACTEUR DE RÉUSSITE D'UN PARCOURS D'ÉTUDES SUPÉRIEURES-

LES DIFFÉRENTES MOTIVATIONS DU CHOIX DE L'ALTERNANCE

Pour beaucoup d'étudiants, l'alternance a permis d'enclencher un processus de formation gagnant les incitant à pousser plus avant leur formation au lieu de s'arrêter à un niveau de diplôme moins élevé, avec plusieurs cas de figure :

- **Le financement comme levier pour entamer et poursuivre la formation :**

- reprise des études et intégration d'un cycle qui permet de trouver une voie qui ouvre des perspectives professionnelles concrètes ;
- possibilité de financer des études que les parents ne peuvent pas payer et d'accéder à des niveaux de formation supérieurs.

- **Une part de pratique nettement supérieure à la théorie pour faire découvrir des métiers et inciter à poursuivre une formation dans l'enseignement supérieur :**

- intégration d'un cycle d'étude moins théorique que les formations initiales, qui permet à des jeunes moins « scolaires » de se développer et, finalement, de poursuivre une formation bien au-delà de ce qu'ils avaient imaginé au départ (ex : poursuite en master pour les Bac +3) ;
- découverte au travers de l'expérience professionnelle de filières professionnalisantes intéressantes, qui incitent à poursuivre la formation en études supérieures.

UNE MEILLEURE INSERTION PROFESSIONNELLE

Les différents acteurs interrogés estiment que le principal atout de l'alternance est qu'elle permet aux jeunes de réaliser une meilleure insertion professionnelle, soit au sein de l'entreprise où ils ont effectué leur formation en alternance, soit dans d'autres organisations.

« Meilleure insertion professionnelle : j'ai trouvé du boulot immédiatement après. » (jeune diplômé-e Bac +5)

Ce sentiment d'une intégration plus facile et plus sécurisante dans le monde du travail est partagé par les jeunes alternants, les établissements et les entreprises.

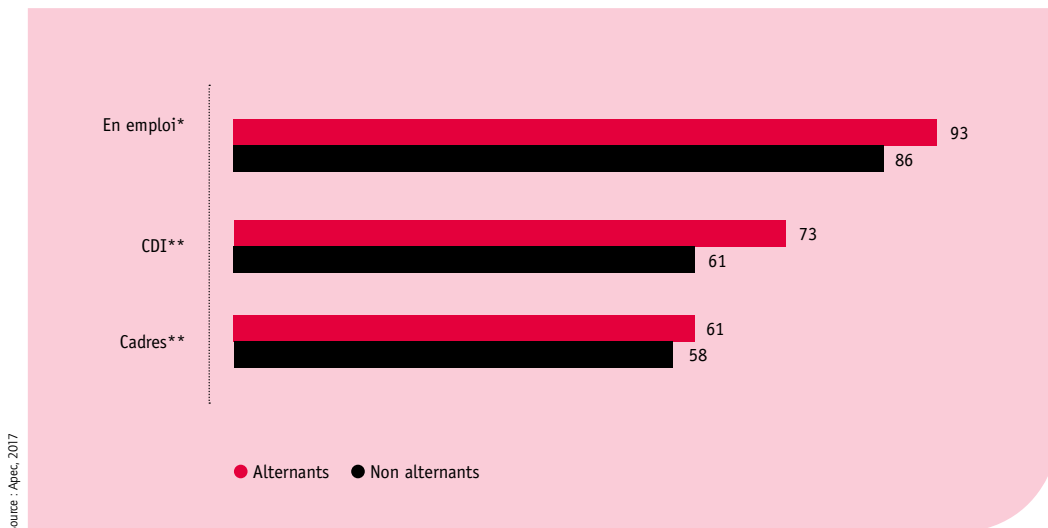
« Nos statistiques sur les diplômés de l'alternance sont positives. Au niveau de l'obtention d'un emploi stable à six mois : 80 % des diplômés de master en alternance contre 65 % pour les non alternants. » (université)

« En gros c'est deux mois de moins pour trouver un travail et une différence de salaire de 15 %, c'est énorme en sortie d'école. » (école de commerce)

Les résultats quantitatifs confirment ce sentiment : les diplômés qui en ont fait l'expérience sont effectivement plus souvent en emploi deux ans après l'obtention de leur diplôme, ils sont également plus nombreux à bénéficier d'un CDI et ont également un très léger avantage en ce qui concerne l'obtention du statut de cadre (**Figure 12**).

– Figure 12–

Situation d'emploi des diplômés selon le fait d'avoir effectué ou non des études en alternance (en %)



Source : Apec, 2017

Base :

*Jeunes diplômé·e·s de niveau Bac +5 et plus de la promotion 2015 ayant effectué une partie de leur cursus en alternance

** Jeunes diplômé·e·s de niveau Bac +5 et plus de la promotion 2015 ayant effectué une partie de leur cursus en alternance, en emploi deux ans après l'obtention de leur diplôme

Pour les jeunes qui restent dans l'entreprise d'accueil, la période de l'alternance leur donne l'opportunité de se faire connaître, d'acquérir des savoir-faire spécifiques à l'entreprise, qui les rendent plus rapidement opérationnels lors de leur embauche en CDD ou CDI, même en cas de changement de poste ou de service.

« C'est un véritable vivier pour l'entreprise, on propose des embauches la plupart du temps, on voit directement ceux qui sont faits pour le commercial et ceux qui ne le sont pas [...], on repère les potentialités. » (entreprise, logistique)

L'alternance est aussi, pour les jeunes, une opportunité pour se **constituer un réseau** dans l'entreprise. Cet outil facilite leur insertion dans l'entreprise d'alternance, mais également leur recherche d'emploi post-alternance par l'utilisation des relations constituées et le repérage des postes vacants dans leur domaine de compétence ou dans le secteur où ils se sont formés.

« Ça permet aussi de se créer un réseau si on le souhaite. Mais c'est nous qui devons créer notre réseau dans l'entreprise. » (jeune diplômé·e Bac +3)

Pour les jeunes qui se retrouvent sur le marché de l'emploi en fin d'alternance, c'est surtout l'**assurance qu'ils ont acquise vis-à-vis de leur projet professionnel** qui crée un atout, la confiance et la conviction d'avoir choisi un métier et un secteur qui leur correspond. En outre, les jeunes alternants abordent le parcours de recherche d'emploi et les entretiens de sélection avec une sérénité liée à l'expérience qu'ils ont acquise lors de la recherche d'une entreprise d'accueil pour leur alternance.

« On peut tout de suite tester son projet professionnel et c'est vraiment concret. Quand on dit chef de projet IT, on sait ce que c'est. » (jeune diplômé·e Bac +3)

LE RÔLE DES ENTREPRISES DANS LA SUITE DU PARCOURS

Que les étudiants soient recrutés ou non par leur entreprise d'accueil, cette dernière joue généralement un rôle non négligeable dans la suite de leur parcours. En effet, si l'entreprise n'offre pas de perspective de recrutement au jeune alternant, son tuteur – et parfois les RH – l'accompagne régulièrement dans sa recherche d'emploi :

« Il cherchait un stage à l'étranger, on lui a tous donné des pistes sur des partenaires qu'on a au niveau européen, on lui a donné des contacts. » (administration)

« À la fin on a fait un point sur ses compétences, sur ce qui ressort pour l'aider à trouver un poste, ouvrir notre réseau. » (association)

Certaines entreprises évoquent cependant l'existence d'un certain délai entre la fin de la période en alternance et la recherche d'emploi de l'étudiant qui limite les interactions :

« Parfois c'est un peu loin le projet professionnel ou la recherche d'emploi. Même en fin de parcours, l'alternant n'est pas sûr de son parcours, il veut prendre le temps de réfléchir, alors on ne peut pas le suivre ou l'aider, et après il ne revient pas forcément vers nous. » (banque)

Certains alternants préfèrent cependant changer d'entreprise à l'issue de leur contrat

4 alternants sur 10 reçoivent une proposition d'embauche de leur entreprise d'accueil à l'issue de l'alternance (Figure 13). Cependant, lorsque l'entreprise leur propose un poste permanent, un certain nombre d'entre eux préfèrent décliner cette offre, afin de diversifier les missions qu'ils seront amenés à conduire, ou bien pour des questions de positionnement.

« Je voulais changer car ce n'était pas évident après avoir été pendant deux ans la "petite apprentie" de

revenir et de dire "ça y est, maintenant je suis confirmée". Le regard des collègues est difficile à changer, j'ai préféré aller faire ma place dans une autre entreprise. » (jeune diplômée Bac +5)

« C'est normal qu'ils aillent voir ailleurs, ils peuvent aussi se vendre plus cher à la concurrence, c'est le jeu du marché, [...] en sortie de parcours, généralement, chaque étudiant a 4 à 5 offres d'emploi, donc ils ont le choix. » (école d'ingénieurs)

LA QUESTION DU BLOCAGE AU SEIN D'UNE FILIÈRE PROFESSIONNELLE

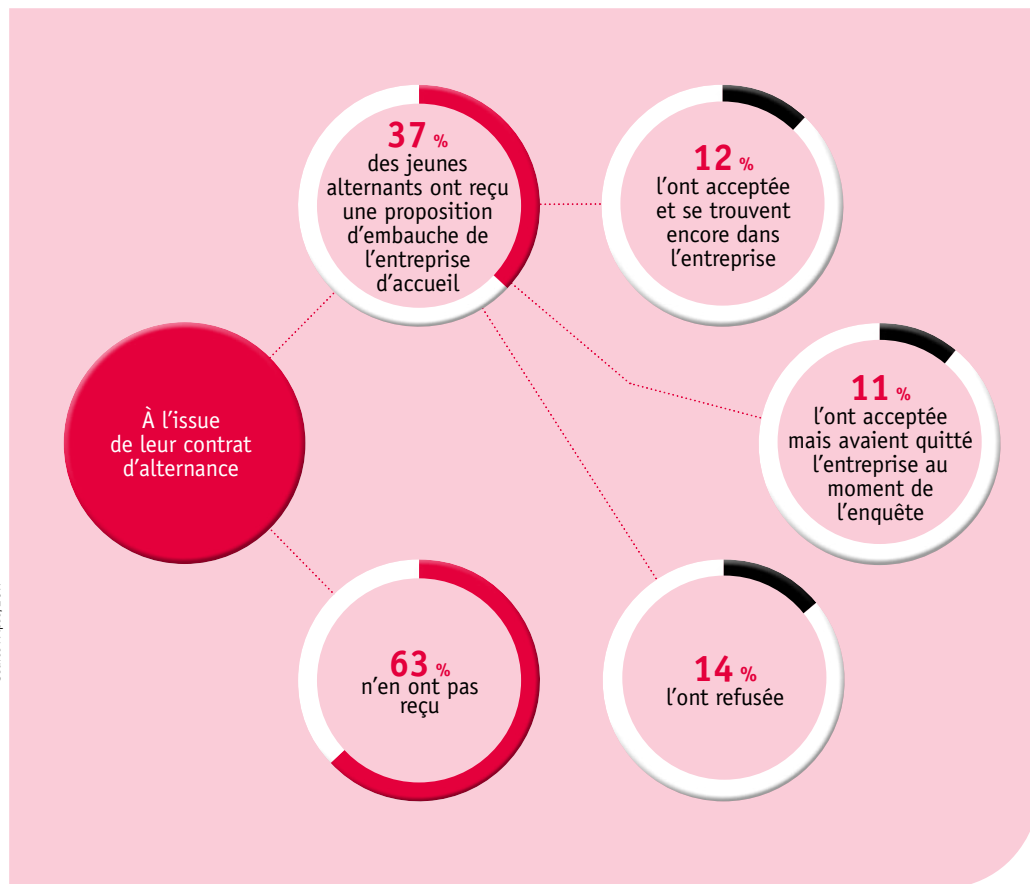
Un certain nombre de jeunes évoquent le risque lié à l'acquisition d'une expérience d'alternance prolongée dans un secteur spécifique ou un métier particulier. Ils craignent notamment de rester enfermés dans un seul champ d'activité sans perspectives de diversification par la suite.

« C'est vrai que j'ai l'impression d'être un peu bloquée dans la communication institutionnelle maintenant, je ne pourrais plus revenir vers la communication entreprise, c'est dommage. » (jeune diplômée Bac +5)

À ce titre, de nombreux établissements de formation tendent à travailler, en amont du parcours, sur le projet professionnel des étudiants et à écarter des formations en alternance ceux qui hésiteraient encore sur leur projet, pour éviter que ce phénomène de spécialisation ne se retourne contre eux. ●

– Figure 13–

Situation professionnelle des alternants dans l'entreprise d'accueil à l'issue de l'alternance



Source : Apec, 2017

Base : jeunes diplômé-e-s de niveau Bac +5 et plus ayant réalisé une partie de leur cursus en alternance

— 8 —

— LES DIVERS FACTEURS DE SATISFACTION AUTOUR DES PARCOURS D'ALTERNANCE—

- 54 L'alternance s'accompagne d'une satisfaction élevée
- 55 Le poids des différents facteurs dans la satisfaction
- 56 Un parcours de formation complet, faisant dialoguer les trois grands types de savoirs
- 57 L'avantage financier : un facteur non négligeable pour les alternants
- 59 L'accès à l'autonomie et la prise de confiance
- 59 La constitution d'un réseau professionnel

—L'ALTERNANCE S'ACCOMPAGNE D'UNE SATISFACTION ÉLEVÉE—

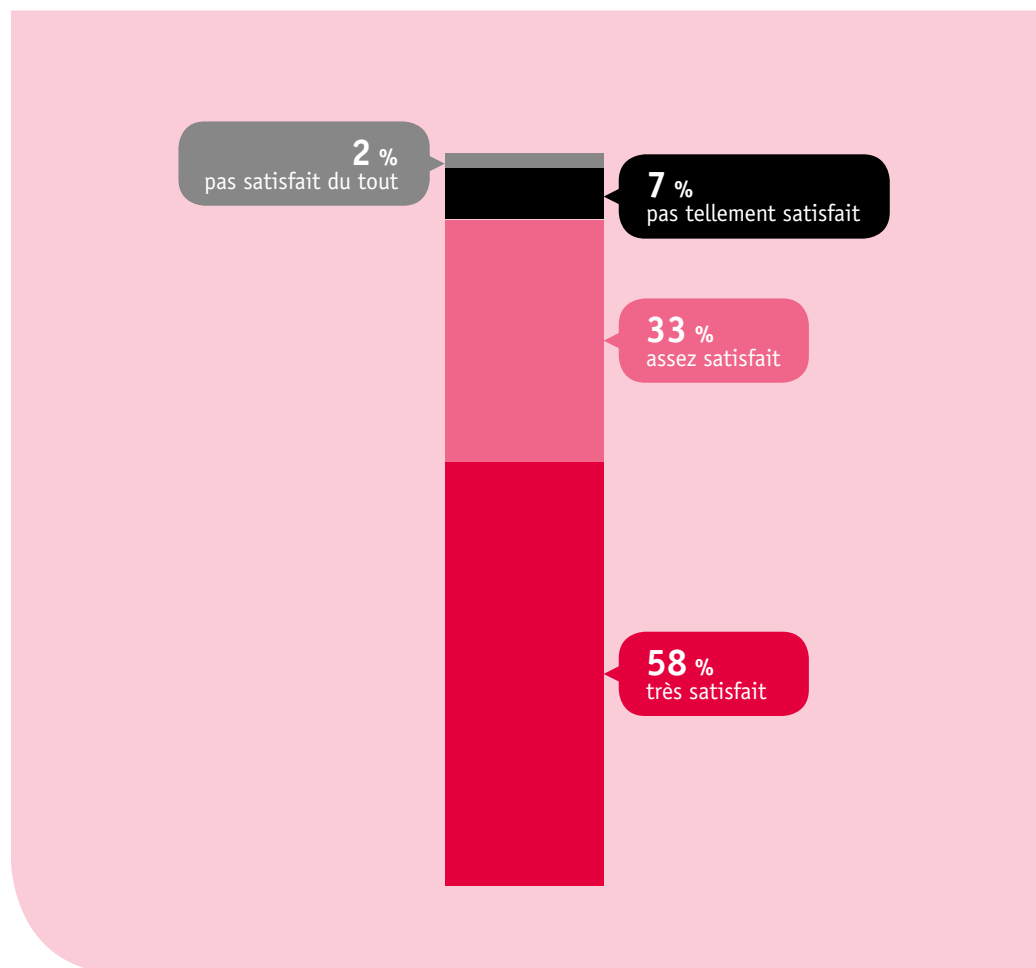
Les résultats quantitatifs montrent que la satisfaction d'ensemble par rapport à l'alternance se situe à un niveau très élevé (**Figure 14**) : plus de 9 ex-alternants sur 10 se disent satisfaits de leur expérience, dont 6 sur 10 très satisfaits, un chiffre très élevé.

Cette satisfaction est à mettre en relation avec certains points spécifiques : l'acquisition de compétences, la

familiarisation avec le fonctionnement de l'entreprise et une insertion facilitée (**Figure 15**). En revanche, des points qui peuvent s'avérer critiques, comme la charge de travail ou la gestion des temps en entreprise et académique, ne semblent pas en fait poser de sérieux problèmes. ●

— Figure 14—

Satisfaction globale concernant l'alternance (en %)

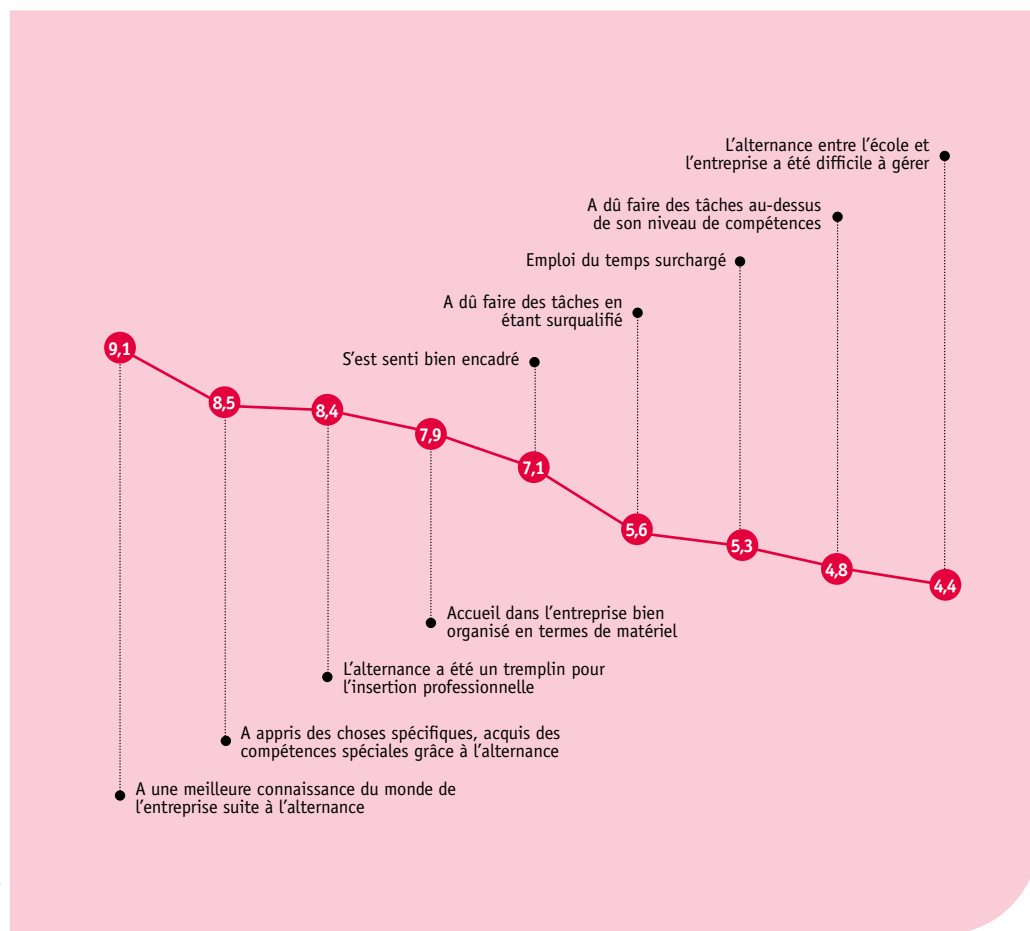


Base : jeunes diplômé·e·s de niveau Bac +5 et plus de la promotion 2015 ayant effectué une partie de leur cursus en alternance

Source : Apec, 2017

– Figure 15–

Satisfaction sur les principaux aspects de l'alternance (moyenne sur notes de 1 = pas du tout d'accord à 10 = tout à fait d'accord)



Source : Apec, 2017

Base : jeunes diplômé-e-s de niveau Bac +5 et plus de la promotion 2015 ayant effectué une partie de leur cursus en alternance

–LE POIDS DES DIFFÉRENTS FACTEURS DANS LA SATISFACTION–

Une régression linéaire multiple de l'échelle de satisfaction globale (en 4 points, de « tout à fait satisfait » à « pas du tout satisfait », codée numériquement de 1 à 4) sur les 9 échelles d'appréciation détaillée de l'expérience d'alternance (de 1 = « pas du tout d'accord » à 10 = « tout à fait d'accord ») a permis d'évaluer le poids de ces facteurs dans la satisfaction d'ensemble.

L'analyse permet de distinguer :

- Les facteurs dont le poids est important : « Vous avez le sentiment d'avoir appris des choses spécifiques, acquis des compétences spéciales grâce à l'alternance » ; « L'alternance a été un tremplin pour votre insertion professionnelle » et « Vous vous êtes senti bien encadré ».

- Ceux dont le poids est significatif mais secondaire : « Vous avez une meilleure connaissance du monde de l'entreprise suite à votre formation en alternance » et « Vous avez le sentiment d'avoir dû faire des tâches au-dessus de votre niveau de compétences ».
- Un point qui joue de façon négative, dans le sens d'une baisse de la satisfaction : « Vous avez le sentiment d'avoir dû faire des tâches pour lesquelles vous étiez surqualifié ».
- Enfin, ceux qui n'influent pas de façon nette et univoque sur la satisfaction globale : « Votre emploi du temps était surchargé », « Votre accueil dans l'entreprise était bien organisé en termes de

matériel (bureau, ordinateur...) » et « L'alternance entre l'école et l'entreprise a été difficile à gérer ».

Les points critiques sur lesquels l'expérience d'alternance est évaluée sont donc, en premier lieu, l'acquisition de compétences, la qualité de l'encadrement et la rapidité et la qualité de l'insertion ultérieure ; ensuite, l'apport d'une connaissance de l'entreprise, et le défi constitué par le fait de devoir accomplir des tâches difficiles. En revanche, le sentiment d'être surqualifié pour le poste produit un effet négatif, et les questions d'organisation n'ont finalement pas tellement de poids. •

–UN PARCOURS DE FORMATION COMPLET, FAISANT DIALOGUER LES TROIS GRANDS TYPES DE SAVOIRS–

En dehors de l'insertion facilitée, traitée dans la partie précédente, le point positif le plus souvent évoqué par rapport à l'alternance est le fait qu'elle représente un parcours de formation complet, qui permet de conjuguer trois types de savoirs essentiels pour le début de carrière d'un jeune diplômé : les « savoirs académiques » acquis à travers l'enseignement à l'école ou à l'université ; les « savoir-faire » accumulés par la pratique, à l'occasion des missions en entreprise ; enfin, les compétences sociales, dites « savoir-être », consistant en la connaissance et la maîtrise du type de comportements attendus dans le cadre de la vie professionnelle et collective.

« Pour ma part, du savoir-faire, un savoir-être et aussi un savoir-vivre. Et je pense vraiment que je n'aurais pas été du tout la même personne si je n'avais pas fait d'alternance : dans mon comportement, dans mon relationnel avec les gens, mon ouverture. C'est vraiment quelque chose que je ne changerais pour rien au monde et que je recommande à mon entourage, à toute personne à qui j'en parle. C'est beaucoup d'avantages, de prise de responsabilités. On en sort grandi en fait. » (jeune diplômé-e Bac +5)

L'alternance est plébiscitée pour l'opportunité qu'elle offre aux étudiants d'acquérir des **savoirs académiques** et de bénéficier de leur mise en pratique.

« L'application pratique de la théorie scolaire. » (jeune diplômé-e Bac +5)

Les trois parties s'accordent sur l'indéniable acquisition de **savoir-faire** que permet l'alternance. Que les savoir-faire soient ou non en adéquation avec le savoir académique, la dimension pratique de l'expérience professionnelle est fortement plébiscitée. Les jeunes apprécient d'être dans le concret et les entreprises de pouvoir former directement sur leurs métiers.

Pour certains, moins portés que les autres sur l'apprentissage académique, c'est même un atout majeur des formations en alternance, qui les incite à poursuivre des études qu'ils auraient probablement abandonnées très tôt, voire pas entamées du tout.

« Quand j'étais en cours, j'avais un peu l'impression d'étouffer assis sur une chaise à écouter quelqu'un parler, là au moins on fait des choses. » (jeune diplômé-e Bac +5)

« Ils apprennent à donner du sens à leur travail, ils découvrent que dans le monde de l'entreprise on ne fait pas une tâche pour rien, contrairement à l'école. » (cabinet de conseil)

Enfin, beaucoup de jeunes témoignent que l'alternance leur a appris à **se comporter en entreprise** et à en assimiler les codes. Ils ont ainsi pu :

- aborder les relations avec la hiérarchie, les collègues, les fournisseurs, les clients ;

- comprendre l'importance des réseaux au sein de l'entreprise et dans son écosystème ;
- apprendre à s'organiser, à prendre et assumer des responsabilités, à mener à bien des missions, à trouver des solutions.

La durée de l'expérience, plus étendue que celle d'un stage, permet mieux de monter en compétences, de se fixer des objectifs et de les atteindre.

« C'est un travail sur nous-mêmes. On a tous nos caractères et c'est vrai que dans la vraie vie on ne peut pas se comporter de la même manière. En entreprise, il y a certains moments où il faut savoir être professionnel, prendre sur soi ou formuler ses phrases différemment. » (jeune diplômé-e Bac +3)

Cette transition entre l'univers scolaire et les codes de l'entreprise n'est pas toujours évidente.

« C'est difficile pour les étudiants de passer des relations amicales de l'école, du fonctionnement classique avec les notes, à une relation plus impersonnelle avec des normes différentes. Lors de la première session de retour, plus de la moitié de la promo avait cette problématique d'acclimatation au monde du travail. » (IEP)

« Dans l'entreprise, je croyais que j'étais entrée dans la cour des grands, et là je me suis rendu compte que j'étais retournée au collège, les relations avec les collègues, les histoires à gérer... » (jeune diplômé-e Bac +5) •

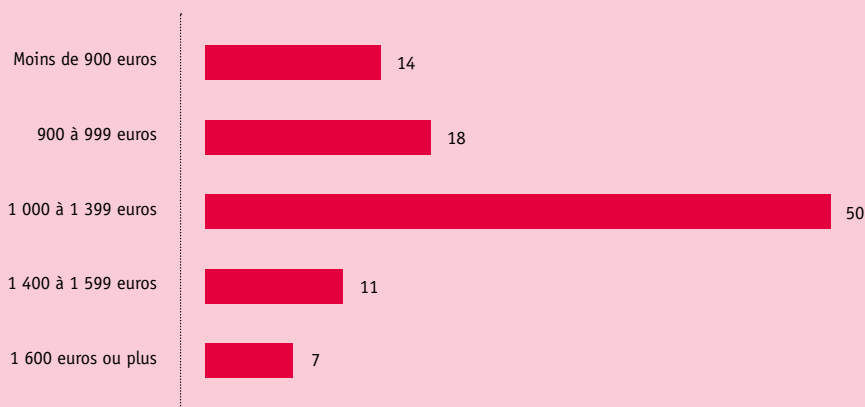
–L'AVANTAGE FINANCIER : UN FACTEUR NON NÉGLIGEABLE POUR LES ALTERNANTS–

Bien que les niveaux de rémunération pratiqués soient assez variables (**Figure 16**), l'avantage financier de l'alternance est une question fréquemment évoquée

par les jeunes (quoique rarement mise en avant en premier lieu), mais aussi par les établissements de formation, et parfois aussi par certaines entreprises.

– Figure 16–

Répartition des jeunes diplômé·e·s ancien·ne·s alternant·e·s selon leur niveau de rémunération durant l'alternance (en %)



Source : Apec, 2017

Base : jeunes diplômé-e-s de niveau Bac +5 et plus de la promotion 2015 ayant effectué une partie de leur cursus en alternance

Pour beaucoup d'étudiants suivant un parcours dans une institution privée de type école de commerce ou école d'ingénieurs, la prise en charge des frais de scolarité par l'entreprise est une condition quasiment sine qua non de l'accès aux études. Cette contrainte est moins prégnante chez les jeunes qui suivent des formations universitaires.

« Je ne l'aurais jamais fait s'il n'y avait pas eu d'alternance. Parce que c'était en école de commerce et mes parents ne pouvaient pas me payer mes deux années de master en école de commerce. Donc si je n'avais pas trouvé d'entreprise pour faire l'alternance, j'aurais dû chercher un boulot directement après la licence. Je n'aurais jamais fait de master. » (jeune diplômé-e Bac +5)

Par ailleurs, l'indemnité accordée directement au jeune est vécue comme une manière de gagner de l'argent sans avoir à faire de job en plus de ses études. Pour les jeunes qui restent chez leurs parents, l'alternance apporte un confort de vie supérieur, et leur permet aussi de financer les sorties et les vacances plus librement.

« Moi on m'avait dit mot pour mot que c'était un moyen de gagner de l'argent et d'être étudiant. » (jeune diplômé-e Bac +5)

Pour une partie importante des jeunes alternants de l'enseignement supérieur, le salaire qu'ils touchent dans le cadre de leurs études est surtout une opportunité pour prendre ou maintenir son indépendance : avoir son propre appartement, ne pas avoir à rendre compte à ses parents...

« À partir du moment où j'ai commencé l'alternance j'ai été indépendant financièrement. J'avais mon appart, j'avais mon boulot. Ça permet l'indépendance. » (jeune diplômé-e Bac +5)

Ce sujet de l'indépendance financière pèse particulièrement chez les jeunes pour qui l'alternance représente une opportunité de réorientation après une première expérience professionnelle. Pour tous ceux qui ont travaillé et vécu hors du foyer familial, l'alternance permet de préserver cette indépendance à laquelle ils se sont habitués.

« J'avais commencé à bosser en parallèle. Du coup je voulais avoir des rentrées d'argent en même temps que reprendre mes études. Donc je me suis tournée vers l'alternance. » (jeune diplômé-e Bac +5)

À la composante salaire, de nombreux alternants associent également les avantages que peuvent offrir certaines entreprises au travers de leur CE, des primes (par exemple un 13e mois) et avantages en nature (par exemple une voiture de fonction) auxquels ils accèdent au même titre que les autres salariés et qui représentent un plus financier. Aussi, ils ne sont pas imposés sur les indemnités d'alternance lorsqu'il s'agit d'un contrat d'apprentissage.

« De gagner en [...] indépendance. D'avoir le statut d'étudiant mais en même temps d'être un peu un salarié. Et du coup c'est un statut super privilégié parce qu'on a tous les avantages de l'étudiant : on n'est pas imposé d'un point de vue financier, et on a les avantages du salarié avec le salaire et les avantages de l'entreprise dans laquelle on peut être. » (jeune diplômé-e Bac +3)

L'avantage financier est aussi mis en avant par les écoles et universités qui intègrent l'alternance comme une source de revenus non négligeables.

« Il y a un intérêt clair de l'alternance en termes de budget, pour nous c'est quasiment 10 % du budget de fonctionnement qui arrive de l'alternance. » (IEP)

C'est moins le cas pour les entreprises, pour qui l'alternance représente un engagement et un poids financier plus important qu'un simple stage par exemple ; situation qui concerne tout particulièrement les TPE et les associations.

« On n'avait pas anticipé à quel point le dispositif pouvait être contraignant sur le plan financier. On s'en est rendu compte trop tard. » (association)

« Un alternant coûte beaucoup plus cher qu'un stagiaire, et avec les conventions collectives ça crée de grosses différences de salaire qui ne sont pas toujours justifiées et peuvent frustrer. » (cabinet conseil) ●

–L'ACCÈS À L'AUTONOMIE ET LA PRISE DE CONFIANCE–

Pour les alternants, l'expérience d'alternance n'est pas seulement une expérience professionnelle, c'est aussi une expérience personnelle, avec un travail sur soi qui est tout autant source de satisfaction que les acquis professionnels.

« Ce qui est hyper intéressant c'est qu'on a l'impression de faire une seule et même chose : l'alternance, mais on contribue à la fois à notre développement personnel et aussi au développement professionnel de l'entreprise donc on a un peu l'impression que c'est du 2 en 1. » (jeune diplômé-e Bac +3)

Les jeunes sont satisfaits de leurs expériences d'alternance parce qu'elles représentent une aventure à la fois professionnelle, qui permet d'acquérir des compétences dans un métier ou un secteur, et personnelle. C'est le fait qu'elles s'inscrivent dans la durée qui en fait un véritable socle pour grandir. Les alternants ont le sentiment que le gain de maturité et de compétence ne serait pas le même dans un stage d'une durée plus courte.

« Le sentiment d'avoir grandi professionnellement. » (jeune diplômé-e Bac +5)

« Avoir des projets qui nous permettent de prendre confiance en nous et nous permettent d'apporter une vraie valeur ajoutée à l'entreprise. Plus on nous fait confiance, plus on nous donne des responsabilités. » (jeune diplômé-e Bac +5)

Le fait de se voir confier des missions, de pouvoir les mener à leur terme, de conduire des projets, de coordonner des actions fait également partie des éléments que les jeunes alternants mentionnent comme participant à la satisfaction éprouvée à propos de l'alternance.

« La satisfaction des projets qu'on peut mener [...]. Sur une période donnée on est à même de développer un projet et de l'amener jusqu'au bout, donc de voir les retours et les retombées que ça a pu avoir. » (jeune diplômé-e Bac +3)

Ils sont également fiers de la confiance qui leur est accordée par leurs tuteurs d'entreprise et leurs collègues. Le fait de prendre des responsabilités, de se voir déléguer des missions, de devenir autonomes sur des projets leur apporte une grande satisfaction.

« L'autonomie. » (jeune diplômé-e Bac +5)

« Une des plus belles réussites c'était L., une jeune toute timide qui n'osait pas prendre la parole en public, alors je lui ai donné d'abord des petites choses à faire pour l'obliger à parler, 5 minutes, 10 minutes, et puis petit à petit elle a pris confiance en elle, et la deuxième année elle était libérée, c'était très gratifiant de voir son évolution. » (entreprise, logistique) ●

–LA CONSTITUTION D'UN RÉSEAU PROFESSIONNEL–

Tous les alternants mettent en avant le fait que leur expérience d'alternance leur a permis de se créer un réseau professionnel, à l'intérieur de l'entreprise et à l'extérieur, comme étant une source de satisfaction. Ce réseau est un outil précieux pour la poursuite de leur évolution professionnelle, soit parce qu'il leur apporte un poste à l'issue de leur alternance, soit parce qu'il les soutient dans leur recherche d'emploi.

« C'est aussi la chance de pouvoir se créer un réseau. » (jeune diplômé-e Bac +5)

« Quand on essaye de chercher ailleurs. Ils m'ont lu les CV, la lettre de motivation, avec le point de vue de l'entreprise et non avec le point de vue de l'université. Une lettre de recommandation aussi. » (jeune diplômé-e Bac +5) ●

—9—

—POINTS DE VIGILANCE ET PISTES D'ÉVOLUTION—

- 62 Des points de vigilance demeurent
- 65 Le cas des ruptures de contrat
- 66 Au-delà, quelques pistes de réflexion

-DES POINTS DE VIGILANCE DEMEURENT-

L'ALTERNANCE CONSERVE UNE IMAGE SOUVENT FLOUE, VOIRE PARFOIS ENCORE DÉVALORISÉE

Pour de nombreux jeunes et certains établissements d'enseignement supérieur, l'alternance reste encore une filière peu associée aux études supérieures. Avant de se lancer, beaucoup de jeunes avaient de l'alternance l'image d'une formation réservée aux filières professionnelles au lycée ou aux métiers manuels avec, dans un certain nombre de cas, une image plutôt négative relayée par les enseignants.

« C'est bizarre, parce que moi l'alternance quand j'étais au collège, les profs nous parlaient de ça comme si c'était dégradant. » (jeune diplômé-e Bac +3)

« On constate encore le poids culturel du terme apprentissage, cette vision encore lourde de l'apprentissage réservé aux bas niveaux de qualification. » (école de commerce)

Pour d'autres, ce qu'ils avaient en tête était surtout l'idée un peu floue d'un rythme qui alterne études et expérience professionnelle, sans savoir à quel niveau d'étude les filières existaient ou les différents avantages qui allaient avec.

« J'ai appris ça très tard dans mes études par rapport à ce que j'aurais pu faire dès le BTS. Je savais ce que c'était alterné, le salaire je n'étais même pas sûr que j'allais avoir un salaire. Ce n'était pas clair. » (jeune diplômé-e Bac +5)

LA DIFFICULTÉ À TROUVER UNE ENTREPRISE D'ACCUEIL PEUT ÊTRE IMPORTANTE

De nombreux jeunes déclarent avoir été freinés ou angoissés par les difficultés liées à la recherche d'une entreprise d'accueil. Beaucoup évoquent l'étroitesse du marché, surtout en province, avec de multiples

candidatures restant sans réponse, des refus au motif du manque d'expérience.

À cela peut venir s'ajouter une pression financière, quand certaines écoles demandent des chèques d'acompte (avec des montants pouvant aller jusqu'à 10 000 euros) qu'elles conservent ensuite si l'étudiant ne trouve pas d'entreprise.

« Trouver une entreprise. On devait donner les chèques pour payer la formation et une fois qu'on trouvait l'entreprise, on récupérait les chèques [...]. La pression de savoir qu'il y a un chèque de 7 000 euros. » (jeune diplômé-e Bac +5)

Au final, très peu d'alternants parviennent à choisir leur entreprise, prenant ainsi le risque que la mission, l'entreprise ou le secteur d'activité ne leur convienne pas. Aucun ne mentionne avoir pu négocier son salaire ou ses conditions de travail.

Pour ceux qui devaient effectuer leur alternance dans une ville différente de celle où ils suivaient leur formation est venue s'ajouter les pressions psychologiques et financières supplémentaires.

« Du coup j'avais mon école à Tours et mon entreprise à Bourges, je faisais l'aller-retour à chaque fois. Et il faut deux apparts, le train, etc. C'est toute une logistique. » (jeune diplômé-e Bac +5)

LE RYTHME ÉTUDES-ENTREPRISE EST SOUVENT COMPLEXE À ÉQUILIBRER

Dans les freins fréquemment évoqués, les alternants pointent un rythme de vie difficile à soutenir et des difficultés à concilier vie professionnelle, études et vie sociale. La vie d'entreprise peut empiéter sur la vie d'étudiant, surtout lorsqu'on est responsable de projets ou de suivi de dossiers, et que le tuteur fait preuve d'une présence insuffisante, ou qu'il n'y a pas de collègue pour prendre le relais.

« Le temps, car il faut à avoir une vie sociale, une vie professionnelle et une vie étudiante. » (jeune diplômé-e Bac +5)

Un certain nombre de jeunes évoquent le risque de négliger ses études au profit de l'entreprise, surtout lorsqu'il y a une promesse d'embauche à la clé. Le désinvestissement dans la formation peut aussi être lié à la surcharge de travail.

« J'ai hésité à dire oui pour l'entreprise car j'avais quand même un mémoire à préparer, donc je ne pouvais pas non plus mettre trop ça de côté pour leur faire plaisir. [...] J'étais quand même calé sur les mêmes objectifs que mon collègue qui avait 10 ans de boîte. C'est quand même lourd psychologiquement. » (jeune diplômée Bac +5)

Du côté des entreprises, les freins liés au rythme sont également fréquemment évoqués sous l'angle des difficultés de gestion des absences des alternants et de la cohérence du rythme par rapport aux missions de l'entreprise.

PARFOIS, DES DIFFICULTÉS AVEC LE TUTEUR EN ENTREPRISE

Un autre point d'insatisfaction majeur, peu cité dans l'ensemble, mais apparaissant dans les cas où l'alternance s'est soldée par une rupture, est lié au tuteur en entreprise. On lui reproche alors de ne pas accomplir le rôle qui lui a été attribué, de ne pas assurer l'encadrement nécessaire, de manquer de compétences managériales ou encore de disponibilité.

« On a très peu de ruptures, mais souvent c'est pendant les premiers mois. Souvent c'est que ça se passe mal avec le maître d'apprentissage, il y en a certains qui ne comprennent pas le concept, ou parfois un feeling qui ne passe pas. C'est important que la relation soit saine. » (université)

« Si ça se passe mal avec le tuteur, il n'y a pas de solutions. Parfois on a pu faire changer l'alternant de service, quand c'est une grande entreprise. » (école d'ingénieurs)

« Moi c'était la tutrice. C'était affreux ça s'est très mal passé donc j'ai été obligé de quitter pendant ma période d'essai d'un mois et trouver autre chose derrière. » (jeune diplômée Bac +5)

DES RESPONSABILITÉS ET DES ATTENTES QUI PEUVENT S'AVÉRER LOURDES

Un niveau trop élevé de responsabilités et d'autonomie très tôt accordé peut constituer une source de stress. Certains alternants ont des difficultés à donner des consignes à des collaborateurs plus âgés qu'eux.

« De par mon expérience dans les dossiers juridiques à traiter, c'était quand même des certaines sommes d'argent, moi j'étais là depuis un mois, mais je ne pouvais pas non plus assurer financièrement les répercussions sur l'entreprise et je n'avais personne dans mon service juridique, il n'y avait que moi : au bout de deux mois c'est quand même limite... » (jeune diplômée Bac +5)

« Le statut parfois ce n'est pas facile. Par exemple, quelqu'un de 22 ans qui fait sa place par rapport à quelqu'un de 45 ans, ou qui a 40 ans de boîte, c'est compliqué de donner des ordres à quelqu'un de plus âgé. » (jeune diplômée Bac +3)

Et le risque existe également que les entreprises aient des attentes de compétences que les alternants n'ont pas. C'est le cas en particulier dans le domaine du numérique, où les tuteurs d'alternance ont tendance à considérer que les jeunes sont des *digital natives* qui maîtrisent toutes les subtilités des outils digitaux, alors que l'apprentissage de certaines technologies n'est prévu que plus tard dans leur formation, ou que cela ne fait pas partie de leurs attributions.

« L'autonomie c'est bien mais ça peut être à double tranchant. Il y a des entreprises qui prennent un alternant en septembre et qui vont se dire qu'il a toutes les compétences alors que ce sont des compétences qui se développent sur l'année. Ils demandent parfois des choses qu'on n'a pas encore assimilées. » (jeune diplômée Bac +5)

LE SENTIMENT D'UN MANQUE DE RECONNAISSANCE FINANCIÈRE OU HUMAINE EST PRÉSENT

De nombreux alternants évoquent le fait que les salaires ne reflètent pas toujours le niveau de responsabilités assumé et ne récompensent pas l'acquisition de compétences. Ils ont parfois le sentiment de ne pas être rémunérés à la hauteur de leur investissement et de leurs résultats, surtout en fin d'alternance, quand ils ont acquis un vrai savoir-faire, ou pendant les vacances où ils sont à temps plein sans changement d'indemnité.

« La rémunération, à la fin de mon alternance, gagner 900 euros et faire mieux mon travail, j'étais un peu dégoûtée quand même. » (jeune diplômée Bac +5)

Ce risque de frustration sur les salaires est anticipé par un certain nombre d'écoles (notamment celles qui ont davantage d'expérience sur l'alternance) qui mettent en garde leurs étudiants en début de parcours quand les salaires sont trop bas.

« La frustration sur les salaires est une des principales causes de rupture en deuxième année [...] surtout quand les camarades gagnent beaucoup plus. Je mets en garde les étudiants sur les salaires, il faut que le jeune puisse progresser sur les trois années, y compris sur le plan du salaire. » (école d'ingénieurs)

Les éléments quantitatifs confirment ces commentaires. En effet, on observe une augmentation régulière du niveau global de satisfaction par rapport à l'expérience d'alternance quand la rémunération perçue augmente. La part d'alternants se déclarant très ou assez satisfaits passe ainsi, de façon régulière, de 87 % quand la rémunération est inférieure à 900 euros par mois, à 97 % quand elle est de 1 600 euros ou plus.

Les jeunes alternants sont également très sensibles au manque de reconnaissance de leurs efforts ou de la difficulté de leur statut. Certains se plaignent d'un manque de signes d'encouragement ou de retours positifs sur leurs résultats. Confrontés à la difficulté de concilier une double charge de travail (entreprise et établissement de formation), les alternants semblent surtout souffrir de l'incompréhension de leurs collègues lorsqu'ils ne sont pas dans l'entreprise.

« On dit que "t'es qu'un alternant" alors qu'on a travaillé le dossier pendant deux mois. » (jeune diplômée Bac +5)

« Le manque de reconnaissance. Quand on est en entreprise on te dit « Ah, tu vas en cours tu vas te reposer ! » et quand t'es en cours on te dit « Ah, tu vas en entreprise, tu vas te reposer ! ». » (jeune diplômée Bac +3)

L'EXISTENCE DE POSTES RÉSERVÉS À L'ALTERNANCE ET SANS PERSPECTIVE D'EMBAUCHE GÈNÈRE DES FRUSTRATIONS

Un certain nombre d'alternants se déclarent déçus de constater que le poste qu'ils occupent n'offre aucune perspective d'embauche. Certains postes comportent des missions et responsabilités qui pourraient déboucher sur un emploi, mais restent en fait réservés à des stagiaires ou alternants.

« Comme il y a beaucoup d'entreprises qui voient l'alternance comme du personnel passager, un peu comme de la main-d'œuvre facile, même si on a pu être là pendant deux ans et devenir expert sur notre sujet et sur l'entreprise, ce n'est pas systématique que l'entreprise va te proposer quelque chose derrière. » (jeune diplômée Bac +5)

Pour les entreprises qui proposent ce type de poste passager, l'intérêt de l'alternance n'est pas forcément lié à un recrutement mais plus à l'aspect formateur du poste.

« C'est la politique de l'entreprise de prendre des alternants et pas des stagiaires. On a un poste réservé à l'alternance depuis 10 ans, c'est récurrent chaque année, en lien avec l'IUT. Il n'y a pas d'offre d'embauche à la sortie, mais en échange le jeune trouve un poste intéressant où il peut exercer ce qu'il voit dans la formation, s'exercer sur les différents appareils disponibles, sur les manipulations, et l'étudiant trouve aussi une structure relativement rodée où il peut évoluer correctement. » (laboratoire)

UNE FORME DE CONTRAT LIMITÉE À LA FRANCE

Pour certains jeunes, l'impossibilité d'avoir une expérience à l'étranger de type Erasmus est vécue comme un point faible des études en alternance, en particulier chez les Bac +5 qui ont de nombreux amis

qui font des parcours d'études qui intègrent une expérience d'études et/ou professionnelle à l'international.

« C'est dommage que ça nous bloque en France, car c'est vrai que maintenant les expériences à l'étranger sont pratiquement obligatoires, en tout cas c'est un vrai plus. » (jeune diplômé-e Bac +5) •

–LE CAS DES RUPTURES DE CONTRAT–

Dans l'ensemble, les différents acteurs interrogés font état d'un nombre assez faible de ruptures de contrat (ou tout du moins de ruptures problématiques). En général, ces dernières interviennent soit en tout début de contrat, soit au bout d'un à deux ans, lorsque le parcours d'alternance dure plusieurs années.

« Nous, c'est très rare. On n'a que 3 % de ruptures, et 50 % des ruptures interviennent dans les 3 premiers mois à cause d'un mauvais recrutement ou d'une mauvaise orientation, de la découverte de la vraie réalité du métier par l'étudiant qui en avait une image fantasmée. » (école de commerce)

« L'alternance à la fac, c'est la voie sélective, il y a moins de personnes qui se cherchent, une vraie motivation, un public plus âgé. Les gens qui arrivent ont déjà fait de longues démarches donc le taux de rupture est exceptionnellement faible. » (université)

Les principales causes de rupture de contrat d'alternance évoquées sont :

- **de mauvaises relations entre l'alternant et son tuteur en entreprise** ou des problèmes relationnels au sein de l'entreprise d'accueil ;
- **un décalage entre l'idée du métier et sa réalité opérationnelle** ;
- **une inadéquation entre la fiche de poste et le poste réellement exercé** par l'étudiant ;
- **des difficultés financières de la part de l'entreprise**, qui se voit parfois dans l'obligation de se séparer de certains de ses salariés, voire de déposer le bilan ;

- **des frustrations en cours de parcours**, l'impression pour l'alternant de ne plus évoluer vis-à-vis des tâches confiées sur le long terme ou sur le plan financier ;
- **un manque d'implication du jeune** dans le travail demandé par l'entreprise.

« La première entreprise dans laquelle j'ai fait mon alternance s'est plantée, donc ça s'est très mal passé. Après j'ai trouvé une autre entreprise dans la plasturgie en tant qu'assistant marketing. » (jeune diplômé-e Bac +5)

Pour éviter les ruptures, les établissements de formation travaillent souvent sur le projet professionnel des étudiants et tendent à valider des profils « solides » sur les parcours d'alternance :

« Quand un étudiant hésite sur son orientation métier, on n'hésite pas à le renvoyer vers le cadre général de formation classique pour lui laisser le temps de faire mûrir son projet et éviter qu'il se plante. L'alternance, c'est quand même s'engager dans un métier, une filière. » (école de commerce)

Les entreprises évoquent surtout des cas de rupture liés à des difficultés relationnelles ou d'implication dans le travail demandé :

« Un seul cas a failli mener à une rupture ces dernières années à cause d'un problème de fiabilité de l'étudiant vis-à-vis des documents produits. Finalement on a recadré les choses avec l'alternant, ça a plutôt été une prise de conscience. » (entreprise, grande distribution)

Dans la plupart des cas de rupture, les étudiants rebondissent facilement, soit grâce à leur établissement de formation, soit grâce à l'entreprise d'accueil qui les accompagne dans la recherche de solutions (médiation vis-à-vis du tuteur en entreprise, changement de service au sein de l'entreprise, appui pour trouver un autre contrat...). Il n'y a généralement pas de rupture dans la formation du jeune, sauf cas exceptionnels.

« Une des autres causes de rupture c'est les cas d'inadéquation entre l'annonce et le poste réel exercé : un étudiant devait travailler au siège d'une usine de production et au bout d'un mois il était toujours sur la ligne de production, soi-disant en formation ; mais l'entreprise n'était pas fiable, donc on est intervenus pour rompre le contrat et le jeune a trouvé ailleurs. » (école de commerce) ●

Il est à noter que dans ces cas, l'établissement de formation est souvent appelé à jouer un rôle actif de médiateur entre l'étudiant et l'entreprise, valorisé par les différentes parties.

—AU-DELÀ, QUELQUES PISTES DE RÉFLEXION—

Au regard des différents éléments évoqués, cinq grandes pistes de réflexion semblent prioritaires pour poursuivre le développement de l'alternance dans le supérieur :

1.

En amont, mieux accompagner les étudiants dans la réflexion sur leur projet professionnel

L'alternance est un très bon outil d'insertion professionnelle. Cependant, **pour éviter les mauvaises orientations et limiter le risque de « sur-spécialisation » au sein d'une filière ou d'un métier mal choisi, il convient de mieux accompagner et outiller les étudiants dans leur réflexion sur leur projet professionnel.** Cela peut passer par exemple par l'organisation de journées de découverte des secteurs et des métiers, des temps d'échanges avec d'anciens étudiants ou des professionnels, ou encore des expériences variées d'immersion en entreprise, en amont du parcours de formation en alternance.

2.

Poursuivre la communication auprès des entreprises (notamment les TPE) et éviter les fausses pistes

L'alternance peine encore à se développer au sein des TPE/PME ou sur certains métiers des fonctions support (juridique, contrôle de gestion...). Si les campagnes de communication officielles ou les actions de prospection menées directement par les établissements de formation semblent efficaces, **des actions plus ciblées auprès des TPE/PME pourraient être envisagées, notamment afin d'encourager le passage à l'acte, mais aussi de les aider à reconnaître lorsque l'outil n'est pas adapté à la situation ou au poste proposé** et éviter ainsi les fausses pistes et les expériences négatives.

3.

Renforcer l'outillage et la formation des tuteurs en entreprise, clés de voûte du système

Le tuteur en entreprise est la véritable clé de voûte du système, c'est lui, en grande partie, qui va faire que l'alternance va être une réussite ou un échec. **Si certaines grandes entreprises et établissements de formation se sont lancés dans l'organisation de sessions de sensibilisation, voire de formation, des tuteurs d'alternants, celles-ci ne sont pas toujours suivies par les tuteurs qui en ont la possibilité**, faute de temps ou d'envie. Une systématisation de ces formations pourrait donc être envisagée, sous une forme innovante (ex. MOOC) ou plus classique, en lien étroit avec les établissements de formation.

4.

Positionner le tuteur pédagogique comme véritable copilote de l'alternance

En parallèle, le rôle du tuteur pédagogique semble devoir se diriger vers celui d'un copilote de l'alternance, en charge du suivi de l'étudiant (de sa prise de poste jusqu'à son insertion professionnelle) et de la médiation entre l'étudiant et l'entreprise tout au long du parcours. **La formalisation de ce rôle, de la feuille de route et de l'outillage correspondant semble donc essentielle pour accompagner la montée en charge du dispositif** et permettre un plus grand dialogue entre la formation académique et les travaux effectués dans l'entreprise. De même, **la limitation du nombre d'étudiants pouvant être encadrés par un même tuteur pédagogique** permettrait de garantir la disponibilité du tuteur et sa capacité à accompagner l'étudiant de manière effective.

5.

Consolider et outiller le dialogue entre les établissements de formation et les entreprises

Enfin, le dialogue permanent entre établissements de formation et entreprises gagnerait à être renforcé. Bien que souhaités par chaque partie, ces échanges restent encore très occasionnels et peu cadrés. Pourtant, **à l'image des conseils de perfectionnement ou des conférences de professionnels mis en place dans plusieurs établissements de formation, le dialogue pourrait être formalisé à travers des temps d'échanges dédiés permettant une véritable élaboration commune des parcours de formation** (prenant en compte les enjeux, les besoins, les actualités du métier ou de la filière concernés, en lien direct avec les professionnels concernés).

—MÉTHODOLOGIE—

Les résultats présentés ici s'appuient sur les données issues de trois enquêtes.

— ÉLÉMENTS DE CADRAGE STATISTIQUES —

L'enquête annuelle de conjoncture sur l'emploi des cadres dans les entreprises du secteur privé¹⁷ est menée chaque année par l'Apec auprès d'un échantillon permanent de 11 000 entreprises représentatif de la répartition par région, par taille et secteur d'activité des entreprises du secteur privé. Fin 2016, en plus de l'interrogation habituelle, les entreprises ont été interrogées sur leurs effectifs d'alternants de niveau Bac +4 / +5 et leurs éventuels recrutements sur un poste cadre en CDI ou CDD d'un an et plus à l'issue de leur apprentissage.

Le terrain d'enquête a été réalisé entre le 24 octobre et le 2 décembre 2016.

— PHASE QUANTITATIVE —

L'enquête quantitative de l'Apec sur la situation des jeunes diplômé·e·s de niveau Bac +5 et plus deux ans après l'obtention de leur diplôme est menée chaque année. L'interrogation en ligne a été réalisée en mai 2017.

— PHASE QUALITATIVE —

L'enquête qualitative a été menée entre juillet et septembre 2017 par le cabinet Opus3. Les cibles interrogées sont :

Les jeunes diplômé·e·s

Réalisation de 6 entretiens de groupe, rassemblant un total de 32 jeunes :

- jeunes diplômé·e·s ayant terminé leurs études supérieures depuis moins de 3 ans, et obtenu un diplôme de niveau Bac +3 ou Bac +5 ;
- structuration des groupes : selon le niveau du dernier diplôme obtenu (Bac +3 / Bac +5) ; la zone géographique (Île-de-France / autres régions) ; le jugement porté sur l'expérience d'alternance (globalement réussi / moins réussi) ;
- 50 % hommes – 50 % femmes ;
- panachage selon la taille de l'entreprise d'accueil (petite / moyenne / grande), le secteur d'activité, la discipline de formation, le type d'établissement de formation (université / école d'ingénieurs / école de commerce / autres).

Les entretiens de groupe ont été précédés d'une phase d'imprégnation du sujet à l'aide d'un carnet de vie rempli de façon auto-administrée. Les notes prises et les collages réalisés (photos, découpages dans des magazines, captures d'images sur Internet...) ont été utilisés pour nourrir la discussion, et ont permis d'apporter une dimension émotionnelle à l'expression du regard que les jeunes portent sur leurs expériences d'alternance.

Les établissements d'enseignement supérieur

13 entretiens individuels (en face à face ou par téléphone) :

- type d'établissement : universités, écoles de commerce, gestion, management, marketing, écoles d'ingénieurs, IEP ou autres types d'écoles ;
- panachage des disciplines de formation : banque, finance, assurance, commerce, management, marketing, comptabilité, gestion, droit, sciences politiques, ressources humaines, informatique, numérique, ingénieur, scientifique, BTP, architecture, lettres-langues, communication, journalisme, sciences sociales... ;
- niveau de diplôme : Bac +3 ou Bac +5 ;

¹⁷ *Perspectives de l'emploi cadre 2018*, Apec, collection « Les études de l'emploi cadre », n° 2018-03, février 2018.

- panachage des modalités pratiques de mise en œuvre de l'alternance (rythme d'alternance, soutien proposé, outils de suivi utilisés...).

Deux entretiens ont été spécifiquement fléchés sur les responsables des relations avec les entreprises d'établissements de formation.

Les entreprises

13 entretiens individuels (en face à face ou par téléphone) :

- personne contactée : tuteur ou tutrice ayant encadré des alternants dans l'entreprise ;
- panachage selon la taille de l'entreprise (moins de 50 salariés, 50 à 100, 100 à 250, plus de 250 salariés), le secteur d'activité, la fonction de la personne contactée. ●

N° 2018-09

AVRIL 2018

– L'ALTERNANCE DANS L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR : BILANS ET PERSPECTIVES –

Combinant des périodes d'enseignement théorique dans un établissement de formation et des périodes en entreprise, l'alternance continue de présenter des avantages pour les alternant-e-s, les établissements d'enseignement et les entreprises d'accueil.

Pour les étudiant-e-s, c'est l'assurance de conditions d'insertion et d'emploi plus favorables. Pour les établissements, c'est un apport de financements intéressant, et pour les entreprises, c'est la possibilité d'évaluer et de former leurs futurs collaborateurs.

Le développement de l'alternance se poursuit, notamment aux niveaux Bac +2 et plus, malgré la persistance d'une image qui la lie aux métiers faiblement qualifiés. Les acteurs sont satisfaits du dispositif malgré des insuffisances sur le fonctionnement du triptyque alternant-e-tuteur académique-tuteur en entreprise. Un renforcement des liens avec les établissements de formation est souhaité.



www.apec.fr

ISBN 978-2-7336-0971-2

Cette étude a été réalisée par la direction Données, études et analyses de l'Apec.

Pilotage de l'étude : Christophe Thill

Analyse et rédaction : Florence Kremer Eichacker, Véronique Lagandré, Thi Minh Chau Nguyen, Dalia Sidorcenco

Direction de l'étude : Maïmouna Fossorier

Direction Données, études et analyses : Pierre Lamblin

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES
51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

POUR CONTACTER L'APEC

0 809 361 212 Service gratuit + prix appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H