

# – L'ALTERNANCE DANS L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR –

BILAN ET PERSPECTIVES

N° 2018-09

AVRIL 2018

LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE

SYNTHÈSE

Combinant des périodes d'enseignement théorique dans un établissement de formation et des périodes d'emploi dans une entreprise privée ou publique, l'alternance continue de présenter des avantages pour les alternant.e.s, les établissements d'enseignement assurant ce type de formation 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 de formation, c'est un apport de financements intéressant, et pour les entreprises accueillant des alternants, c'est la possibilité d'évaluer directement ceux et celles qui pourraient devenir leurs futurs collaborateurs et de contribuer à leur formation.

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



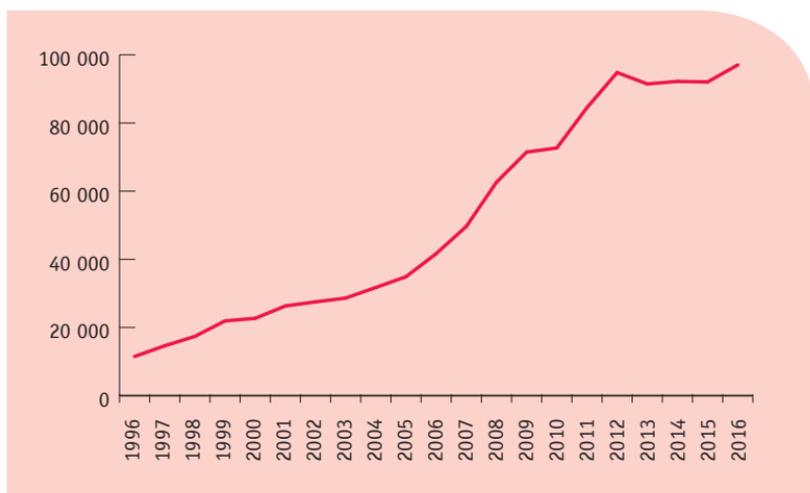
# –LE DÉVELOPPEMENT DES FILIÈRES D'ÉTUDES EN ALTERNANCE–

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

Le premier constat de l'étude renvoie à la 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 : en 2016, la hausse des contrats d'apprentissage (+1,9 %) est essentiellement due aux embauches d'apprenti-e-s en formation supérieure de niveau Bac +2 ou plus (**Figure 1**). De la même façon, les entrées en contrat de professionnalisation ont notablement augmenté pour les alternant-e-s ayant un diplôme de niveau I à III. En même temps, les programmes pédagogiques destinés aux parcours en alternance bénéficient d'une conception plus adaptée.

–Figure 1–

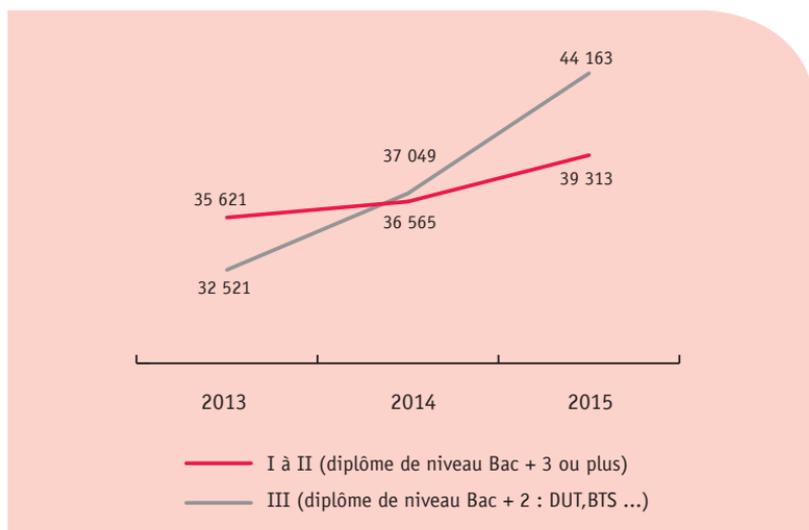
Évolution du nombre de nouveaux contrats d'apprentissage signés dans le secteur privé en vue de l'obtention d'un diplôme de niveau I à III (Bac +2 et plus)



Source : Dares, base de données issue du traitement des Cerfa d'embauche et du système Ari@ne de gestion informatisée des contrats d'apprentissage.

–Figure 2–

### 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

Les facteurs d'explication du développement de l'alternance sont multiples :

- **Le tremplin que constitue l'alternance en matière d'accès à l'emploi et de conditions d'emploi**, dans un contexte où les diplômé-e-s de l'enseignement supérieur ont besoin d'une expérience à valoriser pour «faire la différence» sur un marché de l'emploi où ils arrivent de plus en plus nombreux.
- **L'opportunité pour les entreprises, à travers l'alternance, de pouvoir attirer et fidéliser des jeunes** qui possèdent des compétences pointues et /ou nouvelles, dans un contexte de marché de l'emploi cadre plus favorable depuis quelques années, avec des difficultés de recrutement plus prégnantes, notamment pour les petites entreprises dans des territoires peu attractifs.
- **La volonté de professionnaliser les formations**, pour les établissements d'enseignement et aussi les entreprises.
- **L'intérêt financier que représente l'alternance**, tant pour les étudiant-e-s qui gagnent en autonomie que pour les établissements de formation, pour qui les fonds issus de l'alternance représentent une ressource significative. Certains établissements proposant exclusivement des parcours en alternance, devenant ainsi de véritables « boîtes à alternance », ce qui suscite la vigilance des entreprises. Quant aux entreprises, elles bénéficient d'aides, d'exonérations et de crédits d'impôts ; ces montants demeurent cependant marginaux en comparaison avec l'investissement représenté par l'accueil d'un-e alternant-e.

- **Le temps long qu'offre l'alternance pour les jeunes**, avec l'opportunité d'une véritable montée en compétences sur des missions au sein de l'entreprise, par rapport aux stages, plus courts et jugés moins enrichissants.

L'alternance dans l'enseignement supérieur est aujourd'hui mieux valorisée auprès des étudiant-e-s, et les établissements de formation jouent un rôle important dans cette démocratisation. En effet, ils ont largement contribué à entraîner les étudiant-e-s et les entreprises dans cette démarche, que ce soit par le biais de l'organisation de journées d'information, de portes ouvertes, de forums... ou encore *via* les entreprises directement.

Alors qu'un certain nombre d'écoles se sont engagées de façon prioritaire et stratégique dans la mise en place de parcours d'alternance, les universités restent toutefois un peu en retrait et semblent plus prudentes quant au développement des formations en alternance.

Ce développement quantitatif et cette démocratisation constituent les principales évolutions qui s'observent depuis l'étude réalisée par l'Apec en 2011.

---

## UNE DIFFUSION LARGE DE L'ALTERNANCE DANS LES ENTREPRISES

---

Du côté des entreprises, plusieurs dynamiques expliquent le recours à l'alternance.

En premier lieu, la loi relative à la formation professionnelle, l'emploi et la démocratie sociale du 5 mars 2014 a été très structurante, contraignant les entreprises à respecter un quota de 5 % de jeunes en contrat de professionnalisation ou d'apprentissage.

Ensuite, certaines mettent en place des alternances sur la base d'une politique générale visant à répondre aux enjeux de recrutement et de formation de leur secteur. C'est principalement le cas pour les grands groupes et les grandes entreprises. Pour ces structures, la question financière et celle des quotas sont également évoquées comme un élément encourageant le développement de l'alternance mais qui, paradoxalement, peut parfois en limiter la qualité.

Enfin, le recours à l'alternance peut être la conséquence d'une opportunité ou d'une demande particulière, surtout pour les plus petites entreprises ou les associations dont l'activité est plus fluctuante.

L'enquête menée auprès des entreprises sur le nombre d'alternant-e-s en poste dans leur structure<sup>1</sup> montre que le recours à l'alternance diffère selon la taille, la région ou encore le secteur d'activité.

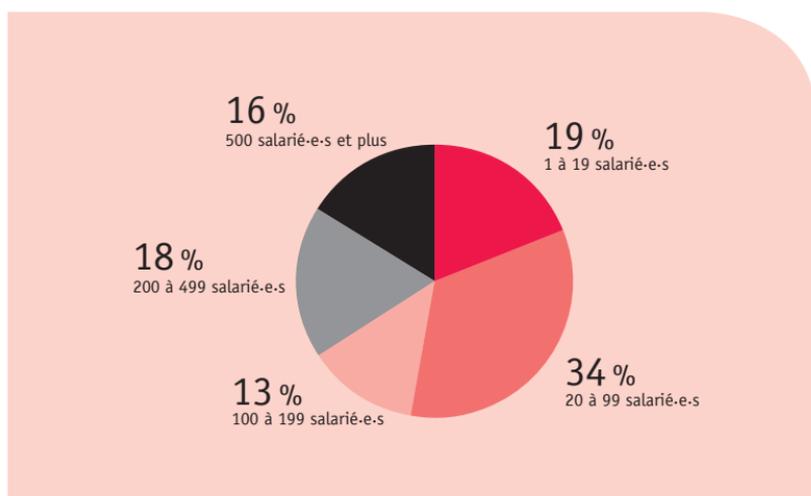
### Plus d'une alternance sur deux se fait dans un établissement de moins de 100 salarié-e-s

En 2016, un tiers des jeunes de niveau Bac +4 / +5 ont été en alternance dans des établissements de 20 à 99 salarié-e-s et 1 sur 5 dans ceux de moins de 20 salarié-e-s (Figure 3). À l'inverse, avec 13 % des effectifs alternant-e-s, les établissements de 100 à 199 salarié-e-s sont ceux qui en ont accueilli le moins en 2016.

1. La question portait sur le nombre d'alternant-e-s de niveau Bac +4 ou Bac +5 en poste dans l'entreprise ou l'établissement répondant à l'enquête. Source : Perspectives de l'emploi cadre 2017, Apec, coll. « Les études de l'emploi cadre », n° 2017-06, février 2017.

—Figure 3—

#### Répartition des alternant-e-s de niveau Bac +4 / +5 par taille d'établissement en 2016



Source : Apec, 2017



En 2016, 13 % des alternant-e-s de niveau Bac+4 ou Bac+5 étaient en poste dans des établissements de 100 à 199 salarié-e-s.

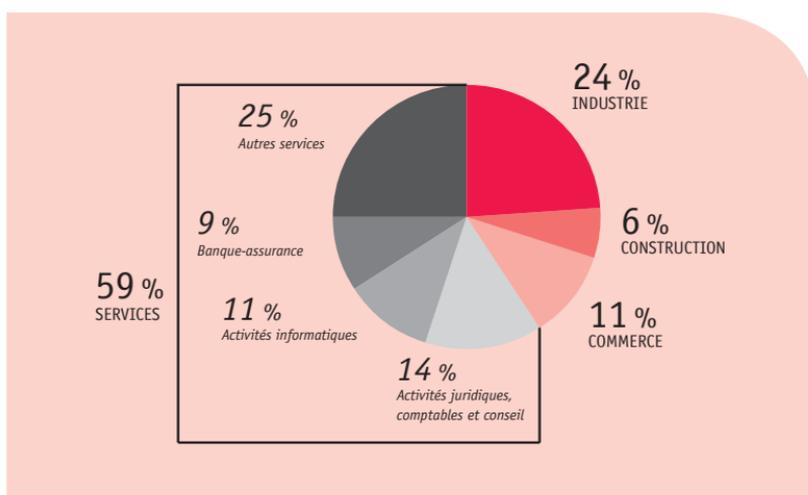
## Les services accueillent en proportion le plus d'alternant-e-s

En 2016, près de 6 alternant-e-s sur 10 de niveau Bac +4 / +5 étaient en poste dans le secteur tertiaire, dans une proportion équivalente à celle de la population cadre dans les services. Seule exception, les activités juridiques, comptables et de conseil concentraient 14 % des effectifs alternant-e-s à ce niveau de diplôme, contre seulement 7 % de la population cadre.

L'industrie concentrait en 2016 24 % des alternant-e-s de niveau Bac +4 / +5, contre 17 % de l'emploi cadre. Ce sont notamment les entreprises des secteurs de l'automobile, aéronautique et autres matériels de transport et de la mécanique-métallurgie qui y contribuent fortement (**Figure 4**).

–Figure 4–

Répartition des alternant-e-s de niveau Bac +4 / +5 par secteur d'activité en 2016



Source : Apec, 2017



En 2016, 24 % des alternant-e-s de niveau Bac+4 / +5 étaient en poste dans l'industrie.

Si tous les secteurs accueillent des alternant-e-s, certains en comptent beaucoup plus de niveau Bac +4 / +5 que d'autres. C'est notamment le cas des activités informatiques et télécommunication (2,1 % d'alternant-e-s parmi la population salariée), des activités juridiques, comptables et de conseil (1,9 %) et du secteur des équipements électriques et électroniques (1,5 %). Depuis quelques années, les entreprises de ces secteurs recrutent majoritairement des alternant-e-s préparant des diplômes de l'enseignement supérieur<sup>2</sup> pour répondre à leurs besoins de compétences pointues et/ou nouvelles dans leur domaine d'activité.

2. « L'apprentissage en 2014. Une moindre baisse qu'en 2013. », *Dares Analyses* n° 057, juillet 2015.

## **L'Île-de-France compte le plus d'alternant-e-s de niveau Bac +4 / Bac +5 en 2016**

En 2016, avec 36 % d'alternant-e-s de niveau Bac +4 / +5, l'Île-de-France est la région qui compte proportionnellement le plus d'alternant-e-s. Les alternant-e-s francilien-ne-s ont d'ailleurs un plus haut niveau de qualification qu'au niveau national, et réalisent principalement leur alternance dans le tertiaire<sup>3</sup>, secteur très présent dans le tissu économique régional.

Viennent ensuite les régions Auvergne-Rhône-Alpes et Hauts-de-France, avec respectivement 11 % et 9 % des effectifs alternant-e-s de niveau Bac +4 / +5.

3. OPCALIA, *Le guide de l'alternance*, Hachette Livre-Le Guide du routard, 2017.

# **– LE DÉROULEMENT DE L'ALTERNANCE ET LES RELATIONS ENTRE LES ACTEURS –**

De façon générale, 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 2 à 3 ans, alors que dans d'autres la durée se limite à un an. De même, certains rythmes d'alternance sont hebdomadaires, d'autres mensuels.

## **Le tuteur ou tutrice en entreprise, perçu comme pivot du parcours d'alternance**

Les alternant-e-s attribuent des rôles bien différents au tuteur en entreprise, et au tuteur pédagogique. 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-e, et que les modalités du travail dans l'entreprise et le service soient en phase avec le rythme de l'alternance. Les alternant-e-s interrogé-e-s soulignent l'importance des qualités managériales du tuteur, et notamment ses capacités pédagogiques et son sens de la délégation.

Le démarrage de l'alternance passe en effet par une

phase de mise en place qui est fondamentale pour la réussite du parcours. Au cours de cette phase, l'alternant-e 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'être suivi de façon régulière, 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 attentes vis-à-vis du tuteur pédagogique sont précises**

Les conditions de suivi de l'alternant-e par le tuteur pédagogique varient d'un établissement à l'autre, et selon le nombre d'étudiant-e-s inscrit-e-s. Certaines écoles proposent un suivi de dix étudiant-e-s par tuteur tandis que dans d'autres, les tuteurs peuvent encadrer jusqu'à cinquante étudiant-e-s. Très peu d'étudiant-e-s 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.

De leur côté, les établissements de formation sont globalement conscients des progrès à faire en ce qui concerne le suivi des alternant-e-s. 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 est globalement tourné vers l'évaluation des comportements et des savoir-être (ponctualité, esprit d'initiative, organisation, etc.).

De manière générale, selon les alternant-e-s interrogé-e-s, le rôle du tuteur pédagogique n'est pas très clairement défini, d'où leur manque de compréhension quant à son utilité, hormis en ce qui concerne le suivi de l'avancement du mémoire. Les étudiant-e-s voient plutôt le tuteur pédagogique comme étant dans une position d'attente, alors qu'ils le souhaiteraient proactif, véritable co-pilote du projet d'alternance, accompagnant l'étudiant et l'entreprise tout au long de la mission.

Les étudiant-e-s en attendent particulièrement une

réelle compétence dans leur métier ou leur secteur d'activité. Selon les étudiant.e.s interrogés, les tuteurs devraient vérifier et garantir que les missions qui leur sont confiées sont en adéquation avec la formation suivie, tout en aidant les étudiant.e.s à prendre du recul par rapport à leur expérience d'alternance et à réfléchir sur leur orientation de carrière ou la poursuite de leurs études.

## – LES APPORTS DE L'ALTERNANCE –

### – **UNE OPPORTUNITÉ POUR LES ÉTUDIANT.E-S PEU MOTIVÉ.E-S PAR L'ASPECT ACADÉMIQUE** –

Un des aspects de l'alternance les plus appréciés est qu'elle représente un parcours de formation complet permettant de conjuguer les trois types de savoirs essentiels pour la réussite de l'insertion professionnelle : savoirs académiques, savoir-faire et savoir-être. Elle offre l'opportunité, non seulement d'acquérir des connaissances théoriques, mais aussi de bénéficier de leur mise en pratique quasi immédiate.

Les jeunes, particulièrement ceux qui sont moins portés vers des études longues, apprécient d'être ainsi dans le concret, et les entreprises, de pouvoir former directement sur leurs métiers. En effet, en s'intégrant à ce type de cycle, ces jeunes peuvent poursuivre leur formation bien au-delà de ce qu'ils avaient imaginé au départ, chose qu'ils n'auraient jamais faite s'il leur avait fallu passer encore une ou deux années sur les bancs de l'école ou de l'université.

Enfin, pour beaucoup de jeunes, l'expérience de l'alternance est l'occasion d'acquérir les codes de l'univers professionnel : comment aborder les relations avec la hiérarchie, avec les collègues, avec les fournisseurs, avec les clients...

### – **UN AVANTAGE FINANCIER CERTAIN** –

Bien qu'il ne soit pas toujours présenté comme une motivation essentielle, l'avantage financier offert par l'alternance est un sujet fréquemment évoquée par les jeunes, mais aussi par les établissements de formation et par les entreprises.

La rémunération perçue dans le cadre de l'alternance est d'abord, pour les jeunes, une opportunité pour prendre ou maintenir son indépendance, surtout quand l'alternance s'inscrit dans un processus de réorientation après une première expérience professionnelle. À la composante salaire, beaucoup d'alternant-e-s associent également les avantages que peuvent offrir les entreprises au travers de leur CE, mais aussi des primes (par exemple un 13<sup>e</sup> mois) et des avantages en nature (par exemple une voiture de fonction) qui leur sont offerts au même titre qu'aux autres salarié-e-s et qui sont un « plus » financier. Il faut aussi noter que pour beaucoup d'étudiant-e-s suivant un parcours dans une école de commerce ou d'ingénieurs où les frais de scolarité peuvent être importants, la prise en charge de ces sommes par l'entreprise est une condition sine qua non de l'accès aux études.

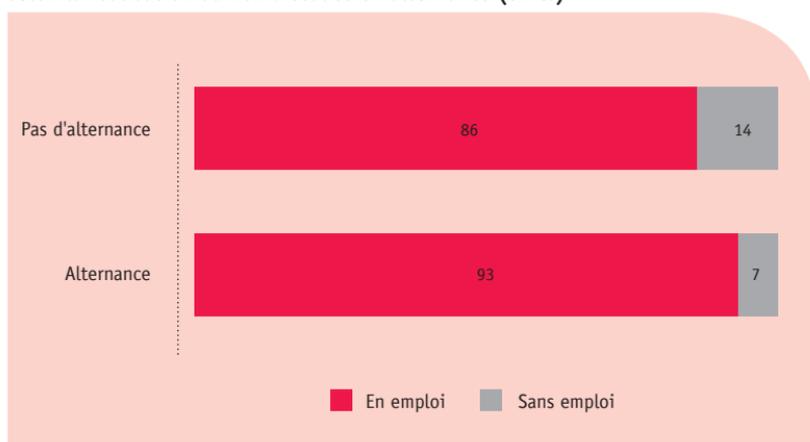
De leur côté, les écoles et universités intègrent l'alternance comme une source de revenus significative. C'est moins le cas pour les entreprises, pour qui l'alternance représente un engagement et un poids financier plus important qu'un simple stage par exemple. Cette réalité est encore plus prégnante pour les petites structures.

## — UNE MEILLEURE INSERTION PROFESSIONNELLE —

Le dispositif d'alternance repose sur le transfert régulier de connaissances vers la mise en pratique et participe ainsi à la construction de l'opérationnalité immédiate des alternant-e-s à l'issue de leurs parcours d'études. Elle accélère leur insertion professionnelle tout en répondant aux besoins en compétences des employeurs. À ce titre, l'étude met en évidence un sentiment partagé, par les jeunes alternant-e-s, les établissements et les entreprises, d'une intégration plus aisée et plus sécurisante dans le monde du travail. Cela est confirmé par le meilleur taux d'emploi dont bénéficient les jeunes qui ont fait le choix de l'alternance, à partir de la mesure quantitative effectuée auprès de diplômé.e.s, 2 ans après l'obtention de leur diplôme (**Figure 5**).

–Figure 5–

Situation d'emploi des jeunes diplômé-e-s deux ans après l'obtention de leur diplôme, selon la réalisation ou non d'études en alternance (en %)



Base : Ensemble des jeunes diplômé-e-s de niveau Bac +5 et plus de la promotion 2015  
Source : Apec, 2017

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

Dans l'enquête menée auprès des entreprises, 11 % des jeunes alternant-e-s de niveau Bac +4 / +5 ont été recruté-e-s en 2016 sur un poste cadre en CDI ou CDD d'un an et plus par leur entreprise d'accueil à l'issue de leur alternance. Ces embauches sont plus fréquentes dans les établissements de taille moyenne, ayant entre 100 et 499 salarié-e-s (**Figure 6**). À l'inverse, les recrutements sont moins nombreux dans les établissements de plus petite taille puisque seulement 9 % des alternant-e-s s'y voient proposer un poste en CDI ou CDD d'un an et plus à la fin de leurs études.

Il est aussi à noter qu'un parcours en alternance débouche sur de meilleures conditions d'emploi, avec notamment un niveau de responsabilité plus élevé et une rémunération plus importante.

Le choix des jeunes alternant-e-s entre aussi en ligne de compte : certain-e-s 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.

–Figure 6–

Part des alternant·e-s de niveau Bac +4 / +5 recruté·e-s sur un poste cadre en CDI ou CDD d'un an et plus selon la taille de l'établissement en 2016



Source : Apec, 2017



En 2016, dans les établissements de 500 salarié·e-s et plus, 11 % des alternant·e-s de niveau Bac +4 ou Bac +5 ont été recrutés sur un poste cadre en CDI ou CDD d'un an et plus à la fin de leurs études.

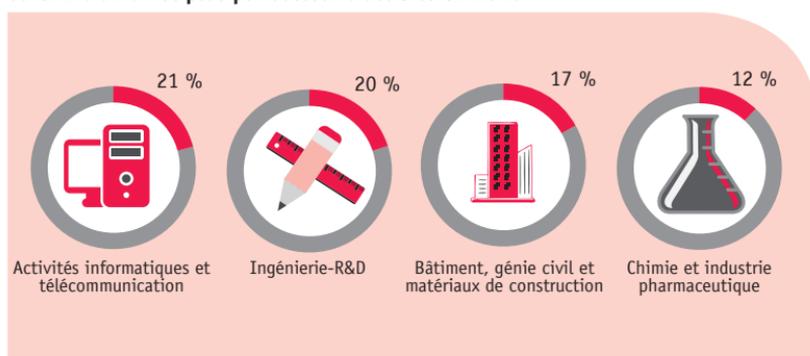
En outre, les recrutements de jeunes diplômé·e-s à l'issue de l'alternance diffèrent nettement selon le secteur d'activité de l'établissement d'accueil. Ce sont les entreprises des activités informatiques et de l'ingénierie-R&D qui ont été les plus recruteuses d'alternant·e-s de niveau Bac +4 / +5 sur un poste cadre en 2016 (**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 peut expliquer la volonté des entreprises de conserver les alternant·e-s qu'elles ont formé·e-s. 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'alternant·e-s ont également été importants dans le secteur du bâtiment, génie civil et matériaux de construction : en 2016, 17 % des alternant·e-s de niveau Bac +4 / +5 se sont vu proposer un emploi cadre à la fin de leurs études supérieures. L'alternance peut être aussi un moyen de compenser le manque d'attractivité dont souffre ce secteur auprès des jeunes diplômé·e-s.

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'alternant·e-s de niveau Bac +4 / +5 sur un poste cadre en 2016. La proportion de cadres parmi les effectifs salariés y est aussi parmi les plus faibles.

–Figure 7–

Part des alternant-e-s de niveau Bac+4 /+5 recruté-e-s sur un poste cadre en CDI ou CDD d'un an et plus par secteur d'activité en 2016



Source : Apec, 2017



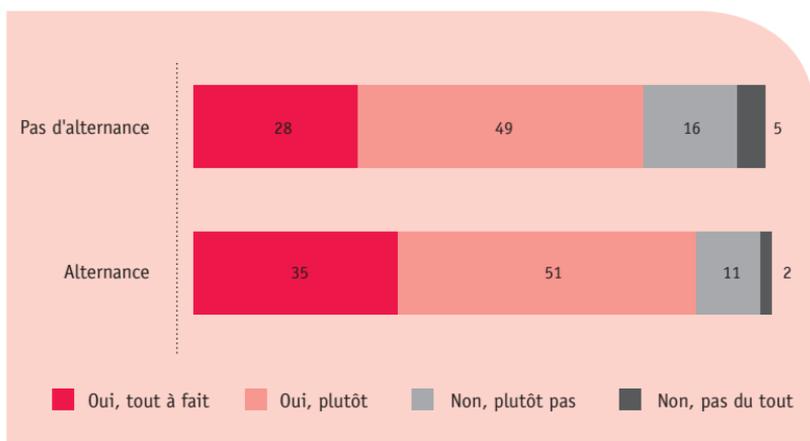
En 2016, dans le secteur de l'ingénierie-R&D, 20 % des alternant-e-s de niveau Bac+4 /+5 ont été recrutés en CDI ou CDD d'un an et plus à la fin de leurs études.

## UNE SATISFACTION UNANIME

Pour les jeunes qui se retrouvent sur le marché de l'emploi en fin d'alternance, c'est surtout l'assurance acquise vis-à-vis de leur projet professionnel qui constitue un atout : la confiance et la conviction d'avoir choisi un métier et/ou un secteur d'activité qui leur correspond. En outre, les jeunes alternant-e-s 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 (**Figure 8**). À noter que 91 % des alternant-e-s sont satisfait-e-s de leur parcours en alternance, dont 58 % très satisfait-e-s.

–Figure 8–

Confiance dans les débouchés à l'issue des études (en %)



Base : Ensemble des jeunes diplômé-e-s de niveau Bac +5 et plus de la promotion 2015  
Source : Apec, 2017

Par ailleurs, tous les acteurs concernés, qu'il s'agisse des étudiant.e-s, des entreprises ou des établissements d'enseignement supérieur, expriment un important sentiment de satisfaction à l'égard de l'alternance, en y trouvant des avantages multiples.

### **L'accès à l'autonomie et la prise de confiance**

Les jeunes perçoivent l'alternance comme une expérience non seulement professionnelle, mais aussi personnelle, avec un travail sur soi qui est tout autant source de satisfaction que les acquis professionnels. Plus la période d'alternance est longue (elle peut parfois s'étaler sur deux années), plus cet effet est marqué, par opposition aux stages dont la durée beaucoup plus courte ne permet pas de bénéficier aussi nettement de cette maturation personnelle. Le fait de se voir confier des missions, de pouvoir les mener à leur terme, de conduire des projets, de coordonner des actions, représente ainsi une grande source de satisfaction pour les alternant.e-s. Ils expriment également un sentiment de fierté quant à la confiance qui leur est accordée par leurs tuteurs d'entreprise et leurs collègues.

### **La constitution d'un réseau professionnel**

L'alternance permet aussi aux jeunes de prendre conscience de l'importance du réseau professionnel, tant au sein de l'entreprise qu'à l'extérieur. Ce réseau est un outil riche pour la poursuite de leur évolution professionnelle, source d'opportunités pour leur recherche d'emploi à l'issue de l'alternance.

## **– LES DIFFICULTÉS ET LES FREINS AFFECTANT LES PARCOURS D'ALTERNANCE –**

Si le dispositif de l'alternance s'est largement démocratisé ces dernières années, des difficultés et des faiblesses quant à sa mise en œuvre demeurent cependant. Dans la plupart des cas, il s'agit d'éléments déjà relevés dans l'étude menée en 2011. Cependant il est à noter que les différents acteurs sont globalement conscients de ces problèmes, et s'efforcent d'y apporter des réponses en faisant évoluer leurs pratiques petit à petit.

## **UN MANQUE D'ENTREPRISES D'ACCUEIL, SURTOUT EN RÉGION**

Un certain nombre d'étudiant-e-s se retrouvent chaque année à devoir abandonner leur projet de formation en alternance faute d'entreprise d'accueil. Cette contrainte est particulièrement vive en province où le tissu est principalement composé de TPE/PME, et où le nombre de grandes entreprises (qui sont les plus nombreuses à proposer des postes en alternance) est limité. La concurrence étant forte entre les étudiant-e-s, un certain nombre d'établissements de formation optent désormais pour une organisation calendaire permettant aux étudiant-e-s d'effectuer leur immersion en entreprise dans une ville différente de celle de la formation.

## **UNE DIFFICILE ADÉQUATION ENTRE ENSEIGNEMENT ACADÉMIQUE ET TEMPS EN ENTREPRISE**

Pour beaucoup de jeunes, choisir l'alternance ou prolonger ses études via un parcours d'alternance correspond entre autres à la recherche d'une certaine opérationnalité. Animé-e-s par le besoin d'être dans le concret et regrettant souvent des formations trop éloignées de la réalité de l'entreprise dans laquelle ils évoluent, les alternant-e-s expriment un décalage entre le contenu de leurs cours et leurs missions au sein de l'entreprise. Afin d'atténuer ce décalage, certains établissements font intervenir davantage de professionnels en tant qu'enseignants dans les cours destinés aux alternant-e-s.

## **LE RYTHME DE L'ALTERNANCE, UN POINT QUI PEUT S'AVÉRER CRUCIAL**

La question du rythme occupe une place clé dans les parcours d'alternance. Critère de recrutement implicite pour beaucoup d'entreprises, les rythmes sont très disparates d'un établissement de formation à l'autre, et plus ou moins adaptés aux activités des entreprises d'accueil, qui varient elles-mêmes en fonction du secteur d'activité ou du métier exercé. Pour

les alternant.e.s, la gestion du rythme peut s'avérer difficile sur le long terme. La charge induite par les devoirs et les travaux de groupe demandés aux étudiant.e.s en dehors de leur temps de formation pose parfois problème lorsqu'elle affecte le temps de travail. Inversement, les entreprises n'ont pas toujours la compréhension de la charge scolaire de leur alternant.e et du rythme auquel il ou elle est soumis.e.

## — **UN CADRE RELATIONNEL EN ATTENTE DE DAVANTAGE DE FORMALISATION** —

Le processus d'interaction entre les trois catégories d'acteurs s'inscrit dans un format qui semble manquer d'un cadrage clairement défini, et ne donnant lieu qu'à des échanges occasionnels et insuffisamment formalisés. En conséquence, les entreprises ne se sentent pas assez associées au processus de construction du parcours de l'alternance par les établissements de formation et expriment la volonté d'instaurer avec eux des liens plus étroits.

## — **UNE MATURITÉ INÉGALE DES SECTEURS D'ACTIVITÉ FACE À L'ALTERNANCE** —

Les établissements de formation qui souhaitent développer de nouvelles offres de formation en alternance ou dans des secteurs où les entreprises n'ont pas habituellement recours à ce type de contrat peuvent se retrouver dans l'obligation de suspendre le projet ou d'assouplir les modalités d'accès au parcours de formation faute d'une maturité suffisante du secteur.

On trouve ainsi des entreprises ayant dû renoncer à des projets de recrutement en alternance dans certaines fonctions, faute de formations ouvertes à l'alternance pour ces métiers, et inversement, des établissements de formation obligés d'autoriser des parcours mixtes alternance-non alternance, en raison d'un nombre insuffisant d'entreprises prêtes à accueillir les étudiant.e.s du parcours.

## DES DIFFICULTÉS SPÉCIFIQUES AUX PETITES ENTREPRISES

Les petites structures font part de difficultés d'organisation qui leur sont propres, au regard notamment :

- **Du rythme** imposé par l'alternance et des absences régulières du jeune (dans un contexte où la charge de travail de ces structures est plutôt irrégulière et demande plus de flexibilité).
- **Du profil** des alternant-e-s accueilli-e-s, les entreprises étant en attente de plus d'opérationnalité et d'autonomie de la part des alternant-e-s et se trouvant souvent déçues sur ces aspects.
- **De la charge financière** que représente l'alternance dans un cadre où les budgets sont souvent contraints.

## QUELQUES PISTES POUR FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DE L'ALTERNANCE

Il serait indiqué de poursuivre la communication auprès de certaines catégories de structures (TPE, secteurs d'activités peu matures) par la mise en place d'actions ciblées, notamment afin d'encourager le passage à l'acte, mais aussi de les aider à se poser toutes les bonnes questions avant de s'engager dans un dispositif d'alternance et afin d'éviter des écueils et des expériences négatives.

En parallèle, il serait aussi utile de mieux accompagner et d'outiller les étudiant-e-s dans leur réflexion sur leur projet professionnel. Cela peut passer par exemple par l'organisation systématique de journées de découverte des secteurs et des métiers, des temps d'échanges avec d'ancien-ne-s étudiant-e-s ou des professionnels, ou encore des expériences variées d'immersion en entreprise, en amont du parcours de formation en alternance.

Plus généralement, l'effort de consolidation de l'image liée à l'alternance doit être poursuivi. Si celle-ci s'est nettement améliorée au cours des dernières années, elle reste encore parfois associée aux métiers techniques et aux bas niveaux de qualification, ce qui peut freiner des parcours.

## –MÉTHODOLOGIE–

L'alternance est une formation combinant des périodes d'enseignement théorique dans un établissement et des périodes d'emploi dans une entreprise privée ou publique, à travers deux types de contrat de travail : le contrat d'apprentissage et le contrat de professionnalisation. Des avancées significatives ont eu lieu ces dernières années : développement de l'alternance dans les universités, dans les IEP, dispositifs législatifs et réglementaires (loi du 5 mars 2014 notamment)...

L'objectif de la présente étude est d'appréhender les déterminants du développement du recours à l'alternance dans l'enseignement supérieur, et de cerner les facteurs de réussite des parcours en intégrant la vision des trois types d'acteurs concernés : les jeunes diplômé-e-s, les entreprises et les établissements d'enseignement supérieur, tout en relevant les évolutions qui s'observent dans les pratiques depuis la précédente étude réalisée par l'Apec en 2011.

Les résultats présentés ici s'appuient sur :

- L'étude annuelle de l'Apec portant sur les recrutements de cadres, et en particulier le traitement de la question qui portait sur le nombre d'alternant-e-s en poste dans les entreprises en 2016 et leur éventuel recrutement en CDI ou CDD d'un an et plus sur un poste cadre (terrain d'enquête réalisé du 24 octobre au 2 décembre 2016).
- L'enquête quantitative annuelle 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 (interrogation en ligne réalisée en mai 2017).
- Une enquête qualitative menée entre juillet et septembre 2017 auprès de 32 jeunes diplômé-e-s (6 entretiens de groupes), 13 établissements d'enseignement supérieur et 10 tuteurs d'alternance en entreprise (entretiens individuels).

Ce document constitue la synthèse du rapport d'étude complet détaillant toutes les analyses issues de ces différents travaux.



# – 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 sur le site [www.cadres.apec.fr](http://www.cadres.apec.fr) > rubrique **Observatoire de l'emploi**

ISBN 978-2-7336-1068-8

L'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 Sidorenco.

*Maquette* : Daniel Le Henry.

*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



[www.apec.fr](http://www.apec.fr)