

8/10 ★ ★ ★ ★ ★

La note donnée à l'alternance  
par les jeunes et les entreprises  
sondés par l'Observatoire  
de l'Alternance

---

1<sup>RE</sup> ÉDITION

# Observatoire de l'Alternance

porté par :

FONDATION  
THE ADECCO GROUP  
Sous l'égide de la Fondation de France



walt.  
LA VOIX DE L'ALTERNANCE

# LES POINTS CLÉS À RETENIR

À l'occasion du troisième anniversaire de la réforme de l'alternance (notamment de l'apprentissage) impulsée par la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel du 5 septembre 2018, **La Fondation The Adecco Group, le cabinet Quintet conseil et l'association Walt proposent de dresser un état des lieux de l'alternance sur les trois dernières années.**

Cet observatoire a pour objectif d'apporter des éclairages et d'être force de propositions pour encourager le développement de ce dispositif. Longtemps dévalorisée, l'alternance est devenue aujourd'hui la voie royale pour décrocher un diplôme et faciliter l'accès des jeunes à l'emploi.

Les deux années que nous venons de vivre ne ressemblent à aucune autre. En grande partie sous l'effet de la crise sanitaire, l'alternance a connu des variations inédites. **Ont-elles eu un impact sur le dispositif et son appréhension tant par les employeurs que par les alternants ?**

C'est pour répondre à cette question que nous avons souhaité interroger à la fois les entreprises et les alternants (en apprentissage et en contrat de professionnalisation) au travers d'une enquête miroir.

**Cette première édition de l'Observatoire de l'Alternance** confirme tout le bien que l'on peut penser de l'alternance : le dispositif est plébiscité autant par les entreprises que par les jeunes. Les 16-29 ans scolarisés se trouvant pour 15 % d'entre eux en apprentissage aujourd'hui, l'alternance affiche donc encore une belle marge de progression.

- **Côté entreprises**, elle est reconnue par les responsables de ressources humaines comme une réponse probante aux besoins en compétences. Elle présente en outre des avantages en termes de fidélisation des collaborateurs mais aussi de maîtrise des coûts salariaux. Ce qui ne doit pas dédouaner les employeurs de faire des efforts en matière de politique d'intégration et de professionnalisation des tuteurs.
- **Côté alternants**, elle apparaît comme un choix volontaire pour la plupart et l'autonomie financière qui l'accompagne n'y est pas étrangère. L'intensité du travail demandé est largement compensée par le caractère très professionnalisant du cursus. Enfin, les difficultés des débuts (recherche de l'entreprise d'accueil, intégration,...) semblent largement contrebalancées par les bénéfices en termes d'insertion professionnelle.

## Les objectifs de l'Observatoire de l'Alternance

- Dresser un état des lieux de l'alternance suite à la réforme de la formation professionnelle 2018.
- Suivre les tendances dans la durée en les mettant en perspective avec les données publiques.
- Distinguer les facteurs conjoncturels et structurels.
- Inscire l'alternance au coeur des enjeux d'emploi et d'éducation.
- Dégager des pistes de réflexion afin de mieux comprendre les mécanismes de l'alternance et maximiser son impact .

*Les graphiques qui suivent viennent de l'enquête BVA réalisée dans le cadre de cet observatoire (sauf mention contraire).*



# ANA LYSE

- 1. L'alternance est un dispositif plébiscité**
- 2. Avec des niveaux de qualification en constante augmentation**
- 3. Un levier pour répondre aux enjeux RH des entreprises**
- 4. Un levier d'insertion pour les jeunes**

# L'ALTERNANCE, UN DISPOSITIF PLÉBISCITÉ

## Des entreprises conquises par l'alternance

L'alternance, un dispositif qui répond aux attentes ?

**La satisfaction est largement partagée par les entreprises qui sont 91 % à se déclarer « assez » voire « très » satisfaites de leur recours à l'alternance.**

Y compris dans des secteurs qui peuvent éprouver des difficultés à recruter par ce biais tels que le commerce où la satisfaction est unanime (99 %).

De fait, lorsqu'on les interroge sur leur niveau de recommandation, les entreprises le situent en moyenne à 8 sur 10 (un cinquième des entreprises recommandant l'alternance à leurs pairs sans aucune réticence).

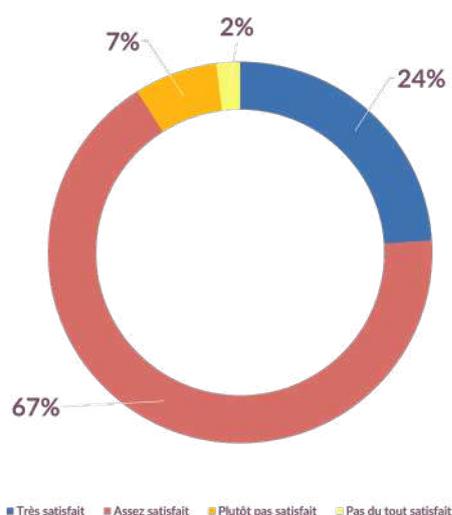
### Que disent les plus réticentes ?

29 % des entreprises interrogées n'employaient plus d'alternants au moment de notre enquête.

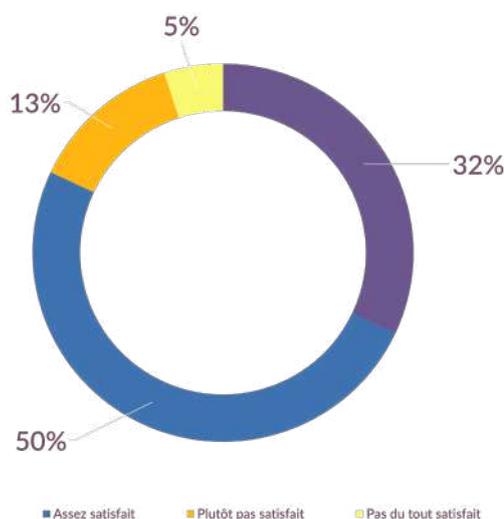
3 raisons majeures à ce désengagement :

- Une organisation de l'alternance trop chronophage.
- Des expériences malheureuses.
- Une absence ponctuelle de besoin.

L'appréciation des entreprises



L'appréciation des alternants



## Des alternants plus satisfaits que la majorité des étudiants

Avant de sonder la satisfaction des alternants, soulignons que le niveau d'attente est élevé : plus des deux tiers des alternants auraient tout à fait pu briguer leur diplôme par d'autres voies.

### L'alternance a donc été pour une majorité un véritable choix.

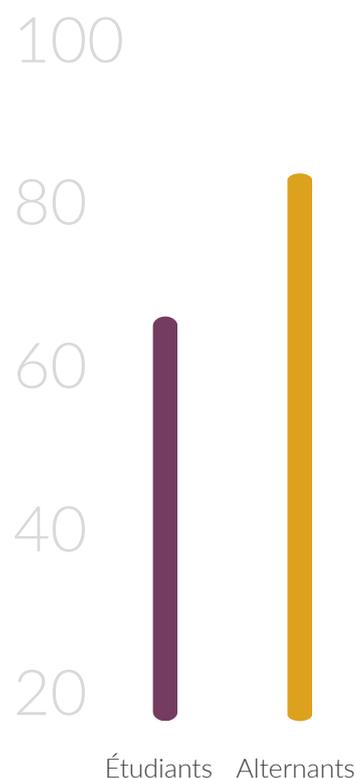
Et ce, malgré la charge de travail intense que ce dispositif requiert (six jeunes interrogés sur dix reconnaissant avoir eu des difficultés à concilier travail scolaire et tâches professionnelles). Ont-ils eu raison de s'orienter dans cette voie ?

Il semble bien qu'ils soient nombreux à le penser : 82 % se disent « assez » voire « très » satisfaits de cette période. Ils sont même 28 % à estimer que cette expérience est allée au-delà de leurs attentes. La satisfaction est d'autant plus nette que le niveau de qualification est élevé (93 % des bac +5 se disent satisfaits).

À titre de comparaison, l'Observatoire de la vie étudiante qui a sondé près de 100 000 étudiants en 2020 note un niveau de satisfaction quant à leurs études de 64 % seulement.

**Comment comprendre cette prime à l'alternance ?** Quand on creuse un peu pour savoir ce qui emporte l'adhésion des alternants, on remarque qu'ils placent au même niveau les conditions de travail (telles que l'alternance cours/entreprise) et la formation (acquisition de savoir-faire). L'alternance est ainsi à leurs yeux une approche particulièrement professionnalisante (pour 87 % d'entre eux) dans la mesure où elle permet de découvrir le monde professionnel et de se forger une première expérience solide.

**De fait, le niveau de recommandation moyen des alternants est équivalent à celui de leurs employeurs et se situe à 7,9. Il atteint même 10/10 pour un quart d'entre eux.**



**Le niveau de satisfaction concernant les études**

### La note moyenne de recommandation de l'alternance



**ENTREPRISES**



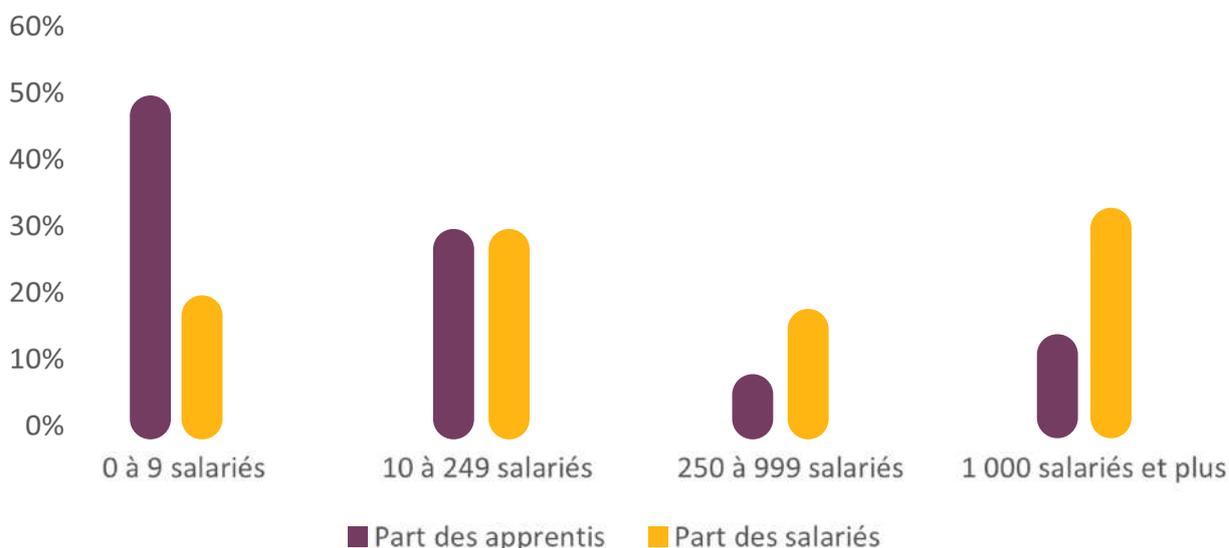
**ALTERNANTS**

## Les petites entreprises plus investies

Les entreprises qui font appel à l'alternance le font donc en connaissance de cause. Et certaines catégories ou certains secteurs ont plus que d'autres perçu l'intérêt qu'ils pouvaient y trouver.

C'est ainsi que les petites entreprises, tout en employant moins de 20 % de la main d'œuvre salariée, accueillent près de 50 % des apprentis.

**La répartition des apprentis selon la taille de l'entreprise en 2020**

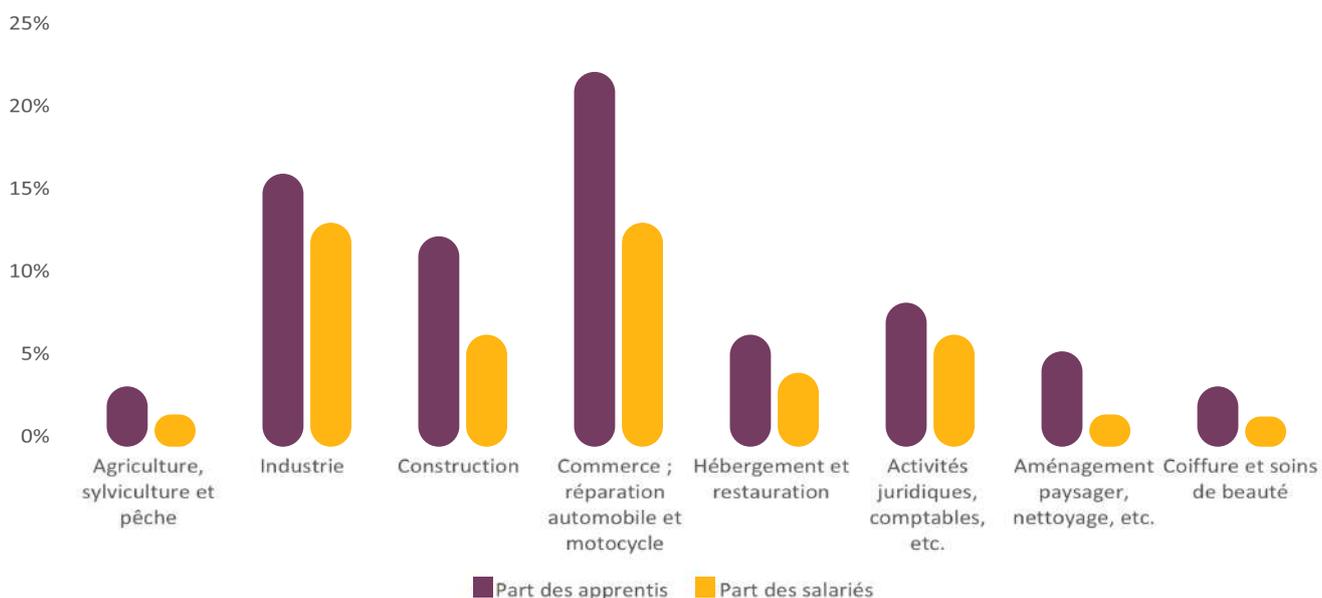


Sources : Les entreprises en France en 2020 (2021), Insee ; Une très forte augmentation des entrées en contrat d'apprentissage en 2020 (2021), Dares Focus

## Des secteurs plus en demande que d'autres

Les secteurs du commerce, de l'industrie et du BTP emploient, quant à eux, une proportion nettement supérieure d'apprentis au sein de leurs effectifs. Alors même qu'ils ne cachent pas leurs difficultés : les entreprises du secteur du commerce, par exemple, reconnaissent à 64 % rencontrer des difficultés à trouver les candidats (contre 45 % pour la moyenne des entreprises).

**La répartition des apprentis selon le secteur d'activité de l'entreprise en 2020**



Sources : Les entreprises en France en 2020 (2021), Insee ; Une très forte augmentation des entrées en contrat d'apprentissage en 2020 (2021), Dares Focus, n° 38 (lecture : le secteur « commerce » emploie 22% des apprentis et 14% des salariés)

# DES NIVEAUX DE QUALIFICATION EN CONSTANTE PROGRESSION

## Un regain de l'alternance infra-bac

Depuis 2017, les effectifs en apprentissage au niveau CAP et Bac professionnel (niveaux 3 et 4) sont repartis à la hausse et cette embellie s'est accrue encore récemment :

- D'abord + 6 % entre 2017 et 2019.
- Puis + 13 % entre 2019 et 2020.
- Et enfin + 21 % entre 2020 et 2021 selon la Dares.

Cette tendance est rassurante puisqu'elle met fin au relatif désintérêt pour l'apprentissage et, plus globalement, pour la voie professionnelle au lycée qui s'est manifesté dans la première moitié de la décennie 2010.

### **Ce regain récent déteindra-t-il sur toute la filière dans les années à venir ?**

On peut d'autant plus l'espérer que de nombreux métiers à faible qualification comptent parmi les métiers en tension sur le marché du travail selon Pôle emploi : agents d'entretien de locaux, aides-soignants, aides à domicile et aides ménagères, employés polyvalents de la restauration, employés de libre-service, manutentionnaires, etc.

**Plus les établissements ouvriront de classes dans ces domaines, plus les jeunes investiront ces cursus et plus le marché se détendra sur ces emplois.**

## Une explosion de l'alternance post-bac

**Les apprentis dans le supérieur, quant à eux, augmentent très fortement en valeur absolue (+ 92 000 par rapport à 2010) mais comment se situe cette augmentation par rapport à celle des effectifs globaux du supérieur ?**

Dans les faits, si les effectifs du supérieur croissent de 17,5 % (entre 2010 et 2019), **on note une explosion des effectifs en apprentissage :**

- + 83 % pour les effectifs en apprentissage de niveaux 5 à 8 (Bac+2 et au-delà).
- Et jusqu'à + 127 % pour ceux des niveaux 7 et 8 (master et au-delà).

Le nombre d'apprentis dans le supérieur augmente donc près de cinq fois plus vite que celui des autres étudiants. La proportion d'apprentis dans le supérieur passe ainsi de 4,8 % à 7,5 %.

Cette nette hausse des alternants du supérieur traduit sans doute la réussite d'une politique en faveur de l'ouverture de l'alternance à tous les niveaux de qualification entamée de longue date.

### **Porter une attention particulière sur les alternants en CAP**

Selon notre enquête, les alternants en CAP affichent une satisfaction légèrement inférieure à la moyenne (72 % contre 82 %). Plus que les autres, ils estiment que l'alternance était un passage obligé pour eux (à 40 % contre 31 % en moyenne).

Plus que les autres aussi, ils déplorent l'absence de tuteur (38 % contre 21 % en moyenne). Jetés dans le grand bain de l'entreprise, ces élèves se sentent peut-être plus dépourvus et leurs employeurs devraient y être attentifs.

### **La marque d'une volonté politique**

Depuis 1987 et la loi sur l'apprentissage portée par Philippe Seguin, la majorité des initiatives gouvernementales ont concouru à l'élargissement de l'apprentissage tant en termes de formation qu'en termes d'âge.

L'explosion de l'alternance post-bac traduit donc aussi la réussite de cette intention. Selon la Dares, ils comptent pour 63 % des apprentis en 2021 (contre 34 % en 2017).

Toujours est-il qu'en dépit de cette augmentation, la part des alternants dans le supérieur reste faible dans la majorité des filières. La marge de progression est donc encore belle. Certains domaines sont déjà bien fournis en offres d'apprentissage, d'autres au contraire, qui pourtant recrutent de nombreux jeunes, en sont moins pourvus et pourraient donc accueillir davantage de CFA dédiés (les secteurs de la santé ou de l'animation sportive et culturelle, par exemple).

## Les alternants et le marché de l'emploi

Selon l'OCDE, on assisterait à une polarisation du marché du travail : plus de profils très qualifiés... mais aussi plus de profils peu qualifiés (au détriment des niveaux de qualification intermédiaires).

**Notre enquête quant à elle ne témoigne d'aucun désintérêt pour les profils peu qualifiés : elle montre en effet qu'une entreprise sur deux recrute en alternance au niveau CAP ou Bac pro.**

Et qu'en est-il des alternants diplômés du supérieur ? C'était aussi un des axes forts de la réforme de 2018 et les entreprises ont adhéré au projet : 36 % d'entre elles les recrutent sur des professions intermédiaires (techniciens, agents de maîtrise,...) et 31 % sur des postes de cadres, d'ingénieurs et autres professions intellectuelles supérieures.

### Une offre de formation post-bac qui s'accroît

La libéralisation du marché des CFA a-t-elle eu un impact sur l'offre de formation post-bac ?

Selon L'Étudiant, c'est ce que laissent penser les données issues de ParcoursSup : on y dénombre en 2021 plus de 6 000 formations en apprentissage, soit une augmentation de 42 % en un an.

Les jeunes ne s'y sont pas trompés puisque 16 % de candidats supplémentaires ont formulé des vœux pour ce type de formation.



# UN LEVIER POUR RÉPONDRE AUX ENJEUX RH DES ENTREPRISES

## Un recours ancré de longue date

Si le taux de satisfaction est si élevé, les entreprises qui recourent à l'alternance devraient être fidèles à ce dispositif. Et c'est exactement ce que montre notre enquête : **près de six entreprises sur dix ont recours à l'alternance depuis au moins cinq ans (et près de 30% depuis plus de dix ans)**. Si 19 % d'entre elles ont découvert l'alternance depuis deux ans voire moins, on peut sans doute y déceler l'impact des aides accordées par le gouvernement durant la crise sanitaire – en plus de celui de la réforme de 2018. C'est une belle réussite : près d'un quart de « nouveaux clients » de l'alternance en plus en deux ans, qui ne s'en réjouirait pas ? Néanmoins, on ne peut pour autant parler d'un réel effet d'aubaine.

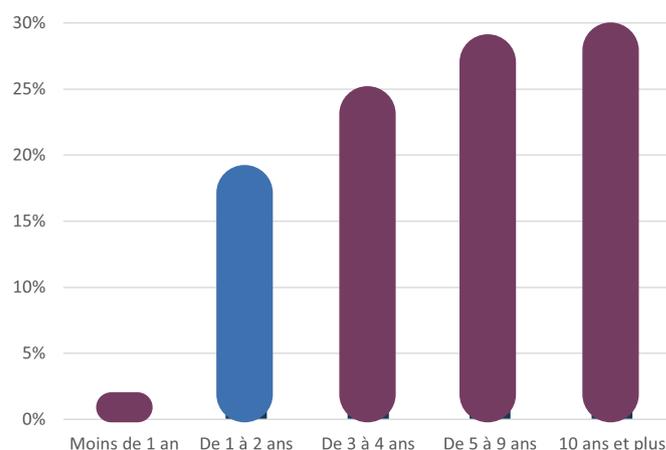
Il faudra être attentif, parmi ces entreprises nouvellement acquises à la cause de l'alternance, à la proportion qui adoptera durablement ce dispositif. Ce n'est qu'en évaluant leur fidélité qu'on pourra réellement estimer l'impact durable des mesures prises au plus fort de la crise sanitaire. Cela dit, compte tenu du niveau de satisfaction moyen et du taux de recommandation, il y a une grande probabilité pour que les entreprises ayant découvert l'alternance prolongent leur expérience.

## Une réponse aux besoins en compétences

L'alternance, c'est d'abord, **pour 89 % des décideurs, une réponse à des besoins en matière de compétences** (besoins en personnel, métiers en tension) qui peut s'inscrire dans une politique RH à destination des jeunes.

De façon plus directe, 43 % des entreprises y voient un renfort pour leur activité et il n'est pas surprenant que ce chiffre soit plus élevé dans les secteurs très demandeurs (il atteint 71 % dans le secteur du commerce).

L'impact en termes de rajeunissement des équipes ou l'apport d'un regard neuf font aussi partie des avantages de l'alternance cités puisque plus d'un tiers des décideurs y sont sensibles.



Depuis combien d'années avez-vous recours à l'alternance ?



**Les entreprises dont le recours à l'alternance est motivé par des besoins en compétences et/ou par une politique RH à destination des jeunes.**

## Un vecteur de fidélisation

De nos jours, une entreprise est un lieu de « passage ». On n'y entre plus pour y faire carrière. Ainsi, selon la Dares (2017) durant une année, lorsque vous avez 100 personnes qui travaillent dans une entreprise de plus de 50 salariés, vous en avez 96 qui entrent et qui sortent du fait de contrats courts, de ruptures ou d'embauches.

Dans ce contexte, **l'alternance apparaît aux yeux des services RH comme un moyen de contrecarrer cette tendance dans la mesure où, pour 49 % des entreprises, elle répond à une volonté de fidélisation « à moyen terme »**. Cette fidélisation a d'ailleurs un effet indirect sur la maîtrise des coûts puisqu'un recrutement raté coûterait entre 20 et 200 K€ selon les études.

## Un moyen de maîtriser les coûts

De tous les motifs invoqués par les entreprises pour s'intéresser à l'alternance, la maîtrise des coûts salariaux arrive en deuxième position : 35 % des entreprises y voient une des raisons de leur recours.

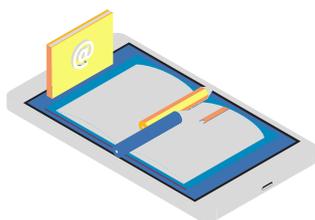
Compte tenu de la pression pesant sur les salaires, les aides qui accompagnent l'alternance (aides exceptionnelles de l'État ou aides d'autres structures tel Pôle emploi) peuvent être le déclencheur qui va finir de convaincre une entreprise d'y adhérer – et de fait, 21 % des entreprises trouvent dans ces aides un des motifs de leur intérêt pour l'alternance.

## Un dispositif pleinement adopté

Pour 31 % des employeurs, l'alternance est vraiment un dispositif spécifique, à part entière, au côté d'autres formes d'emploi. Il est pleinement intégré à la palette des formes contractuelles ou conventionnelles mobilisées par les entreprises.

Mais pour plus des deux tiers, il vient encore se substituer à d'autres contrats. C'est particulièrement le cas dans l'industrie (85 %) et chez les PME de 10 à 49 salariés (75 %).

Doit-on voir là une forme de concurrence vis-à-vis des autres types de contrat ? Sans doute pas si l'on insiste sur le fait que ces contrats favorisent l'acquisition de compétences nouvelles tant pour les jeunes que pour les entreprises.



# UN LEVIER D'INSERTION POUR LES JEUNES



Les alternants au choix motivé par la confrontation avec l'entreprise et le monde du travail.



Les alternants reconnaissant une motivation financière dans leur choix de l'alternance.

## Un vecteur d'expérience et de montée en compétence

Qu'est-ce qui motive les jeunes à opter pour la voie de l'alternance ? **43 % d'entre eux y voient l'occasion d'acquérir une première expérience professionnelle, c'est l'explication qui remporte le plus de suffrages chez eux.**

Si on prend un peu de recul, c'est plus généralement la possibilité de se confronter au monde de l'entreprise, de jauger ses savoirs à l'aune de la réalité voire de confirmer un projet professionnel qui motivent une majorité (61 %) des alternants – motivation encore plus marquée chez les alternants de niveau Bac+5.

Et une fois leur formation entamée voire terminée, quel regard portent-ils dessus ? Leurs attentes n'ont pas été déçues puisque **c'est clairement la dimension professionnalisante qui ressort (47 % des réponses) devant l'aspect purement formateur du dispositif (qui se retrouve dans 22 % des réponses).**

## Un intérêt financier pour les alternants

On l'a vu, les entreprises ne sont pas insensibles aux avantages financiers qui accompagnent l'alternance. Il en est de même pour les jeunes. Pour beaucoup d'entre eux, l'alternance est également un moyen de gagner sa vie et donc un vecteur puissant d'insertion sociale.

L'enjeu est de taille : en France, environ la moitié des étudiants travaille en parallèle de ses études, la plupart du temps sur des emplois occasionnels sans lien avec le cursus. Contrairement aux apparences, la proportion est faible : aux États-Unis par exemple, elle monte à 80 % pour les étudiants de premier cycle selon le National Bureau of Economic Research.

Quel est l'impact de ce travail salarié sur leur insertion ? Il semblerait qu'au-delà de quinze heures par semaine, il altère grandement les chances de réussite des jeunes. **L'alternance affiche donc un double bénéfice : par son statut, elle apporte une indépendance financière ; par son cadre, elle minore les risques de décrochage.**

Pouvoir toucher un revenu tout en poursuivant ses études arrive ainsi en deuxième position dans les raisons du choix de ce dispositif pour les jeunes interrogés (42 % le disent expressément). Mieux même, ils sont au fond 59 % à reconnaître une motivation financière. Pour quatre étudiants sur dix de niveau Bac+5 ou au-delà, c'est ainsi un levier de financement d'études souvent hors de portée de leurs moyens.

Les entreprises pourraient d'ailleurs y voir un vecteur d'attractivité. En effet, elles ne sont que 8 % à accorder à leurs alternants un salaire supérieur au minimum légal (les petites entreprises l'ont sans doute compris, puisque 14 % d'entre elles font cet effort).

## Un impact direct sur l'embauche

La dimension professionnalisante a-t-elle un impact sur l'accès à un premier emploi des jeunes en alternance ?

Les jeunes issus de l'alternance mettent moins de temps que la moyenne à trouver un emploi. C'est ainsi que 58 % de jeunes de la génération 2013 passés par l'alternance ont signé en CDI en guise de premier emploi contre à peine 30 % des jeunes dans leur ensemble.

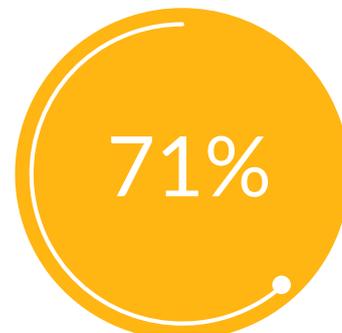
Parmi celles et ceux que nous avons interrogés, **62 % ont trouvé un emploi en lien avec leur formation dans l'année**. C'est une proportion qui n'est pas surprenante, quatre jeunes sur dix optant traditionnellement pour un premier emploi déconnecté de leur cursus. Néanmoins, les données institutionnelles montrent que les sortants d'apprentissage trouvent plus souvent un premier emploi ciblé sur la spécialité de leur diplôme que les scolaires et ce, quel que soit leur niveau de qualification.

Plus net encore, celles et ceux qui n'ont pas été embauchés par leur employeur sont néanmoins 71 % à estimer que leur parcours a favorisé leur candidature auprès des recruteurs.

Car une des caractéristiques des alternants, c'est qu'ils peuvent sauter le pas bien plus vite que les autres étudiants : 43 % des apprentis en emploi le sont dans l'entreprise où ils ont effectué leur apprentissage. Dans le panel que nous avons interrogé, pas moins de 70 % envisageaient d'être embauchés à la fin de leur contrat.

**En définitive, pour les jeunes, les bénéfices de l'alternance portent sur au moins quatre axes :**

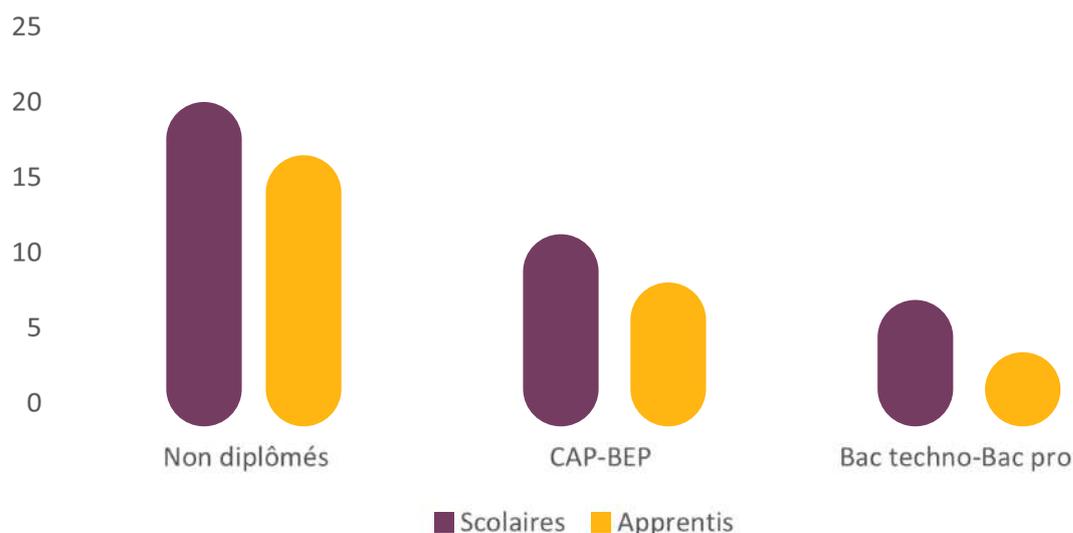
1. La rapidité d'insertion.
2. La sécurisation du parcours.
3. L'adéquation du premier emploi avec le domaine d'études.
4. La confiance en soi en situation de recherche d'emploi.



**Les alternants non embauchés par leur employeur mais estimant que leur cursus a favorisé leur candidature auprès des recruteurs.**

### Que disent les entreprises qui n'ont pas embauché leurs alternants ?

55 % des entreprises déclarent avoir embauché des alternants. Et pour les autres ? Dans un tiers des cas, c'est la personne en alternance qui ne souhaitait pas rester – proportion plus marquée encore (49 %) en Île-de-France, la richesse du bassin d'emploi et les difficultés de mobilité expliquant sans doute cet écart. Pour un quart encore, l'alternant n'avait pas donné satisfaction. Et pour un autre quart, il n'y avait pas de budget pour une embauche.



## Génération 2010 : la durée d'accès au premier emploi significatif (en mois)

Source : Céreq, enquêtes auprès de la génération 2010.

# 3

# AXES D'AMÉLIORATION

1. Faciliter la rencontre entre entreprise et alternant
2. Instaurer un véritable parcours d'intégration
3. Professionnaliser le tutorat

# 1. FACILITER LA RENCONTRE ENTRE ENTREPRISE ET ALTERNANT



58 %

des entreprises éprouvent des difficultés dans la recherche de candidats et/ou de formations.

Le processus d'embauche d'un alternant n'est pas une sinécure puisque **près de neuf entreprises sur dix reconnaissent avoir éprouvé des difficultés à un moment ou un autre (86 %)**. Quelles sont-elles ? En premier lieu vient la difficulté à trouver des candidats adéquats (pour 45 % d'entre elles). Les lourdeurs administratives quant à elles ont pu déranger 29 % des entreprises.

**Et près de huit jeunes sur dix estiment avoir connu des difficultés (77 %)**. La première qu'ils évoquent n'est autre que celle de trouver leur entreprise d'accueil (pour 40 % d'entre eux). La complexité des démarches administratives (pour 19 %) ou l'éloignement entre lieu de formation et entreprise (pour 18 %) arrivent loin derrière.

Compte tenu des données en notre possession, il serait périlleux de pointer des raisons à cette symétrie des difficultés.

On peut juste rappeler que :

- La moitié des alternants suit son cursus au sein de très petites entreprises qui n'ont ni la visibilité ni les ressources en matière de recrutement des grands groupes.
- Les recrutements « difficiles », quel que soit le poste, sont devenus la norme : selon Pôle emploi, ils sont passés de 32 % à 50 % des recrutements entre 2016 et 2018.

Le recrutement en alternance ne peut échapper pas à cette tendance lourde.

## 2. INSTAURER UN VÉRITABLE PARCOURS D'INTÉGRATION

11 %

des entreprises ont instauré une présentation de l'entreprise ou un parcours d'intégration pour les nouveaux alternants.

L'étude en miroir que nous avons conduite révèle tantôt des symétries, tantôt des oppositions. Le processus d'intégration des alternants est de ces dernières.

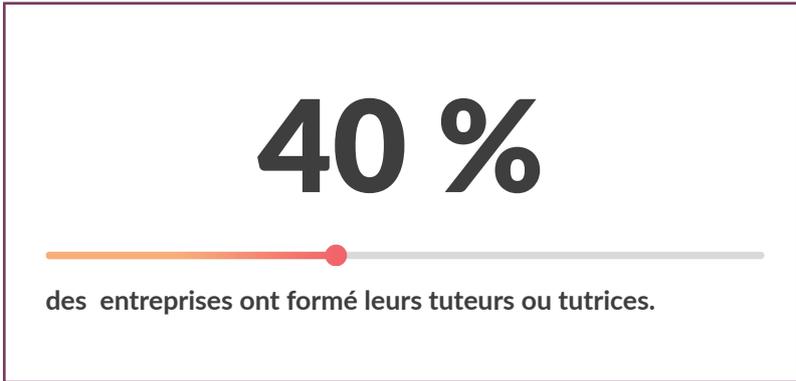
Lorsqu'on les interroge, **elles ne sont pas moins de six entreprises sur dix à affirmer avoir mis en place un dispositif particulier pour ces jeunes.** Cependant, si l'on creuse avec elles la question, on comprend vite que ce dispositif n'est guère élaboré puisqu'elles ne sont que 7 % à le qualifier de « parcours d'intégration ».

De fait, selon une enquête relayée par Workelo, spécialiste du parcours collaborateur, 65 % des entreprises ne disposeraient pas de processus d'intégration pour leurs nouveaux collaborateurs. Il ne suffit pas en effet de former les nouveaux arrivants sur une application métier ou de les présenter à leur futur tuteur pour qualifier cette démarche de « parcours ».

**Et les jeunes ne sont pas dupes : 95 % d'entre eux affirment en effet ne pas avoir bénéficié d'un parcours d'intégration.**

Ces jeunes souvent très encadrés au sein de leur CFA, qui n'ont guère de connaissances de l'entreprise vu leur âge, peuvent ainsi se sentir abandonnés dans le grand bain du monde professionnel s'ils n'y sont pas accompagnés progressivement.

### 3. PROFESSIONNALISER LE TUTORAT



40 %

des entreprises ont formé leurs tuteurs ou tutrices.

On n’imagine guère un parcours en alternance sans accompagnement tutoral. Et pourtant. **Selon les jeunes que nous avons interrogés, la présence d’un tuteur n’est pas systématique : 27 % nous ont déclaré ne pas en avoir eu lors de leur période en entreprise.**

Est-ce parce qu’il est parfois difficile à trouver (le tuteur devant être volontaire et justifier d’une expérience professionnelle de deux ans minimum dans la qualification visée, selon le Code du travail) ?

Toujours est-il que cette carence ne s’arrête pas là. En effet, à peine 40 % des entreprises affirment former leurs tuteurs. Cette proportion s’effondre même à 28 % dans le secteur du commerce, pourtant le plus utilisateur d’alternance.

Cette situation pourrait paraître problématique. Heureusement, les alternants ne s’en alarment pas massivement puisque seuls 21 % ont le sentiment de ne pas être totalement intégrés à leur entreprise et 21 % également estiment avoir manqué d’accompagnement – mais c’est sans doute pour ceux-là qu’un soutien de proximité aurait été le plus utile.

Tout comme elles auraient avantage à formaliser un véritable parcours d’intégration, les entreprises gagneraient à professionnaliser le rôle de tuteur sur le modèle de leurs homologues d’outre-Rhin.

# DES PISTES POUR ALLER PLUS LOIN

L'Observatoire de l'Alternance a également pour vocation de soulever des questions et d'ouvrir des pistes de réflexion afin de mieux comprendre et donc mieux accompagner le développement de l'alternance.

## Quel devenir pour les aides de l'État ?

Les aides exceptionnelles de l'État durant la crise sanitaire n'ont sans doute pas été sans effet sur le boom de l'alternance que nous avons connu ces deux dernières années. Leur réduction ou leur évolution risquent donc d'entraîner des conséquences non négligeables : les supprimer brutalement créerait certainement un choc.

S'il fallait les réduire, c'est sans doute vers les plus bas niveaux de qualification qu'il faudrait les orienter, afin notamment de soutenir la relance récente de l'alternance infra-bac et la création de compétences sur de nombreux métiers en tension. Il serait possible également de porter nos efforts sur la prise en charge des frais annexes des alternants qui représentent presque toujours une difficulté pour les jeunes.

## Quels ajustements du cadre réglementaire ?

Compte tenu de l'embellie du secteur, on ne peut que plaider pour une certaine stabilité du cadre législatif et réglementaire. Changer une fois de plus les règles du jeu ne serait sans doute pas pris comme un signe positif par les entreprises.

Néanmoins, une question qui revient souvent a pris depuis deux ans une acuité certaine : celle de la fusion des contrats d'apprentissage et des contrats de professionnalisation. La raison est simple : les contrats de professionnalisation ont presque disparu du paysage de l'alternance en 2021 (ils comptent pour moins de 9 % du total des contrats selon la Dares) et sont, depuis des années, l'objet d'une moindre attention de la part des instances de suivi (Insee, Dares,...).

Des différences demeurent entre les deux contrats : cela milite pour une fusion méthodique et très progressive.

## Quelles évolutions de l'offre ?

Certains secteurs sont très consommateurs en matière d'alternance là où d'autres sont plus timides. Rien toutefois ne semble s'opposer à ce que l'alternance soit présente dans tous les domaines d'études ou tous les secteurs d'activité.

Développer la culture de l'alternance là où elle est moins ancrée (dans les secteurs de l'animation sportive, de la culture, de la santé, par exemple) est une mission à part entière. Elle concerne autant les pouvoirs publics que les branches et les organisations professionnelles.

## Quelles évolutions en termes d'orientation et de pédagogie ?

La réforme de 2018 a permis l'ouverture de nombreux CFA, d'autres en ont profité pour revoir leurs méthodes pédagogiques et innover. Néanmoins, aucune observation terrain ne semble encore avoir été menée sur ces évolutions récentes.

Au-delà, on peut également s'interroger sur :

- La perception par le corps enseignant et les acteurs de l'orientation des tendances de l'alternance.
- L'adaptation des modalités pédagogiques compte tenu des attentes des entreprises et des contraintes en matière sanitaire.

## Quels impacts sur l'insertion ?

L'alternance a un impact positif sur l'insertion à court terme mais influe-t-elle également sur la sécurisation de l'emploi à moyen et long terme ? Trouve-t-on des écarts notables entre les secteurs ou entre les niveaux de diplômes comparativement au reste de la population active ? Ces questions pourraient faire l'objet d'enquêtes complémentaires aux études de la Dares sur le sujet.

# 9 %

la part des contrats de professionnalisation dans les contrats en alternance en 2021. Source : Dares.



# MÉTHODOLOGIE & SOURCES

1. Méthodologie  
2. Bibliographie

# MÉTHODOLOGIE

---

À la demande de la Fondation The Adecco Group, le cabinet Quintet conseil et l'association Walt, l'Institut BVA a réalisé une enquête miroir du 6 au 20 décembre 2021 portant sur :

- 626 professionnels décisionnaires ou co-décisionnaires des sujets liés au recrutement
- 505 alternants français en apprentissage ou en contrat de professionnalisation.

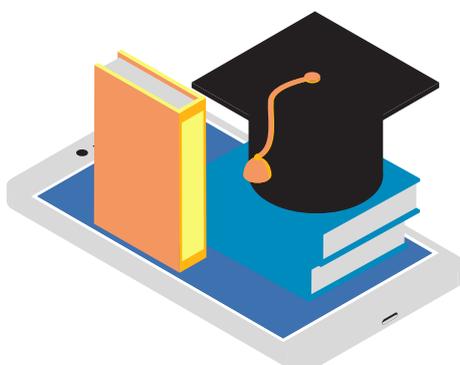


Du côté des entreprises, la représentativité a été assurée par la méthode des quotas sur les variables suivantes : taille d'entreprise, secteur d'activité, et région.

Du côté des alternants, elle a été assurée selon le même procédé sur les variables suivantes : niveau d'étude, taille d'entreprise, secteur d'activité de l'entreprise d'alternance, type de contrat d'alternance.



Enfin, cette enquête a été complétée par une analyse des données disponibles diffusées notamment par la Depp, la Dares, l'Insee et le SIES – cf. bibliographie.



# BIBLIOGRAPHIE

Les publications suivantes sont classées par ordre de récence et non par ordre alphabétique.

## Dares

- Comment la situation des jeunes sur le marché du travail a-t-elle évolué en 2020 ? Septembre 2021, Dares Analyses n°50.
- Dépenses en faveur de l'emploi et du marché du travail en 2019, en légère hausse par rapport à 2017, suite notamment à la revalorisation de la prime d'activité. Août 2021, Dares résultats n°47.
- Une très forte augmentation des entrées en contrat d'apprentissage en 2020. Juillet 2021, Dares Focus n°38.
- Quels ont été les effets de l'aide à l'embauche des jeunes sur l'emploi des jeunes ? Premières évaluations. Mai 2021, Dares Analyses n°22.
- Accéder à l'apprentissage après la 3<sup>ème</sup> : quels profils, quelles démarches ? Mai 2021, Dares Analyses n°30.
- Les trajectoires professionnelles des sortants d'apprentissage et lycée professionnel en CAP/BEP : une analyse comparative. Septembre 2020, Document d'études n°241, Dares.
- Les jeunes ni en études, ni en emploi, ni en formation (NEET) : quels profils et quels parcours ? (février 2020), Dares Analyses n° 6
- L'apprentissage en 2017, une hausse des recrutements soutenue par l'ouverture de l'apprentissage jusqu'à 30 ans. 2018, Dares résultats n°46.
- CDD, CDI : comment évoluent les embauches et les ruptures depuis 25 ans ? 2018, Dares Analyses n°26.
- Emploi et chômage des 15-29 ans en 2015 : Un jeune sur dix au chômage. Mars 2017, Dares résultats n°16.
- L'insertion professionnelle des jeunes : Rapport de diagnostic élaboré par France Stratégie et la Dares. Janvier 2017, Dares.
- L'apprentissage en 2010 : des entrées presque aussi nombreuses qu'en 2009 et des contrats plus longs. Décembre 2011, Dares Analyses n°089.

## DEPP - Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance

- L'apprentissage au 31 décembre 2020. Juillet 2021, Note d'information n°21.30.
- L'apprentissage dans l'enseignement supérieur. 2021.
- Six mois après leur sortie en 2019 du système éducatif, 62 % des apprentis de niveau CAP à BTS sont en emploi salarié. Février 2021, Note d'information n°21.07.
- Six mois après leur sortie en 2019 du système éducatif, 41 % des lycéens professionnels sont en emploi salarié. Février 2021, Note d'information n°21.06.
- L'apprentissage au 31 décembre 2019. Septembre 2020, Note d'information n°20.27.
- Repères et références statistiques. 2020.
- L'obtention du diplôme demeure déterminante dans l'insertion des apprentis. Janvier 2020, Note d'information n°20.03.
- L'apprentissage au 31 décembre 2018. Juillet 2019, Note d'information n°19.30.
- Repères et références statistiques. 2019.
- L'apprentissage au 31 décembre 2017. Septembre 2018, Note d'information n°18.21.
- Repères et références statistiques. 2018.
- L'insertion des apprentis est marquée par la formation et par la conjoncture économique. Mai 2018, Note d'information n°18.08.
- Laurent Habart. 2 février 2022.
- L'apprentissage au 31 décembre 2016. Octobre 2017, Note d'information n°17.23.
- Repères et références statistiques. 2017.
- L'apprentissage au 31 décembre 2015. Novembre 2016, Note d'information n°29.
- Repères et références statistiques. 2016.
- Repères et références statistiques. 2015.
- Repères et références statistiques. 2012.
- Repères et références statistiques. 2010.

## Insee

- Les jeunes ni en emploi, ni en études, ni en formation : jusqu'à 21 ans, moins nombreux parmi les femmes que parmi les hommes. Mars 2021, Insee Focus n° 229.
- Les entreprises en France - édition 2019.
- Une photographie du marché du travail en 2018. Mars 2019, Insee Première n° 1740.
- Une photographie du marché du travail en 2010. Février 2012, Insee Première n° 1391.

## Sies - Syndicat Indépendant Enseignement Supérieur

- Hausse sensible des effectifs inscrits dans l'enseignement supérieur en 2020-2021. Juillet 2021, Note Flash n°17.
- Une meilleure insertion sur le marché du travail pour les diplômés par la voie de l'alternance. Mai 2021, Note Flash n°8.
- Les étudiants des écoles de commerce proposant un diplôme visé en 2018-2019, un effectif en progression depuis 5 ans. Juillet 2020, Note d'information 20.11.
- Les effectifs inscrits en cycle ingénieur en 2019-2020. Juin 2020, Note Flash n°10.
- Les effectifs universitaires en 2019-2020. Juin 2020, Note Flash n°7.

## Cereq - Centre d'études et de recherches sur les qualifications

- Débuter en CDI : le plus des apprentis. 2021, Bref n°406.
- Des débuts de carrière plus chaotiques pour une génération plus diplômée. 2019, Bref n°382.
- Prévenir le décrochage : une comparaison entre lycées professionnels et CFA. 2019, Bref n°380.
- À l'aube de la réforme de la formation professionnelle, retour sur 20 ans d'insertion des apprentis. 2018, Bref n°370.
- 20 ans d'insertion professionnelle des jeunes : entre permanences et évolutions. 2018, Essentiels n°1.

## France Compétences / Ministère du Travail

- Les chiffres de l'apprentissage en 2020 – Des emplois pour les jeunes, des compétences pour les entreprises. 2021, 1 jeune 1 solution, ministère du Travail.
- Modèles économiques des CFA – À l'aune de la mise en place du financement au coût-contrat et de la crise du Covid-19. Décembre 2020, France Compétences.
- Le cap des 100 000 apprentis est quasiment atteint dans le réseau CMA France. 2020, Centre Inffo.
- Rapport d'activité 2020, France Compétences.
- Fonction publique – Chiffres clés 2020. 2020, direction générale de l'administration et de la fonction publique.
- L'apprentissage en 2019 – Dossier de presse. Février 2020, ministère du Travail.
- La situation du marché du travail au 2e trimestre 2018 (2018). Les rendez-vous de Grenelle.

## Autres

- <https://www.letudiant.fr/etudes/alternance/apprentissage-quoi-de-neuf-en-2022.html>
- Baromètre 2021 de l'insertion des jeunes diplômés - La promotion 2019 frappée par la crise. Mai 2021, APEC.
- Conséquences financières de la réforme de l'apprentissage et de la formation professionnelle. Avril 2020, IGF GAS.
- Observatoire de la vie étudiante. 2020, Repères 2020.
- Crédoc. 2019, Enquête Besoin en main d'oeuvre, Pôle emploi.
- L'insertion professionnelle des jeunes : de fortes inégalités selon le diplôme. 25/11/2018, Observatoire des inégalités.
- Concertation sur l'apprentissage. 2017, France Stratégie.
- Nathalie Beaupère, Xavier Collet et Sabina Issehnane, « L'alternance à l'université, quel effet propre sur l'insertion ? », Formation emploi [En ligne], 138, avril-juin 2017.
- Body Kady Marie-Danielle, Bonnal Liliane, Favard Pascal - Travail salarié étudiant et réussite académique : le cas des étudiants de première année de Licence. 2015.
- J.Scott-Clayton (2012). What explains trends in labor supply among u.s. undergraduates, 1970-2009 ? Working Paper 17744, National Bureau of Economic Research.

**Rédacteur :** Laurent Habart

**Relecture :** Fondation The Adecco Group, Cabinet Quintet conseil, Association Walt, , BVA Opinion

**Enquête quantitative :** BVA Opinion

**Conception graphique :** Walt

**Crédit photos :** Buro Millenials - Pexel

**Dépôt légal :** février 2022

**Walt** est un collectif qui porte la voix de l'alternance. L'association est le regroupement de forces vives, écoles, entreprises, organisations qui portent les valeurs de l'alternance. Aujourd'hui ce sont 50 membres qui représentent plus de 30 % des jeunes en alternance sur tout le territoire. Ils s'engagent à contribuer à une alternance inclusive par la diversité des publics ; responsable en matière de formation et d'intégration dans l'emploi ; et enfin coopérative pour valoriser sa pédagogie comme une réelle force entre le monde de l'éducation et celui de l'entreprise. Walt, c'est également 1 125 écoles, 730 entreprises, 14 600 jeunes inscrits, 1 million de visites sur son site [walt.comuniy](http://walt.comuniy) et 84 000 fans sur les réseaux sociaux.

**QUINTET** est un cabinet de conseil fondé par 5 associés ayant exercé des responsabilités au sein d'entreprises, d'organisations professionnelles et de cabinets ministériels entre 2017 et 2020.

QUINTET exerce ses activités dans les domaines de la stratégie sociale, la stratégie des compétences, raison d'être, la stratégie de communication en matière sociale ainsi que d'actions et politiques de relocalisation. Il accompagne des entreprises et des organisations professionnelles ainsi que des dirigeants à titre individuel. S'agissant des compétences, il est particulièrement impliqué dans l'accompagnement de politiques et d'actions en faveur du développement de l'apprentissage incluant celles développées par les écoles et organismes de formation.

**La Fondation The Adecco Group** est un lieu d'expérimentation et de réflexion pour participer à la construction d'un futur du travail durable, équitable et humain. Expérimenter, imaginer, partager : au service de l'ensemble des acteurs de l'emploi – entreprises, associations, acteurs de terrain – de la société civile et des associations, elle conjugue la compréhension des mutations de l'emploi, grâce aux travaux de son pôle Recherche, et le soutien en mécénat financier et de compétences à l'expérimentation d'innovations sur le terrain par des associations.

[walt-asso.fr](http://walt-asso.fr) - [quintetconseil.fr](http://quintetconseil.fr) - [groupe-adecco.fr/fondation](http://groupe-adecco.fr/fondation)