

Février 2023

2^{ème} édition du baromètre de l'alternance

L'Observatoire de l'Alternance

8/10



La note moyenne de recommandation donnée
à l'alternance par les alternants et les employeurs
sondés par l'Observatoire de l'Alternance

porté par :

FONDATION
THE ADECCO GROUP
Abritée par la Fondation de France

quin
tet

walt.
LA VOIX DE L'ALTERNANCE



Après une première édition sortie en février 2022, la Fondation The Adecco Group, le cabinet Quintet conseil et l'association Walt ont décidé de renouveler le baromètre de l'Observatoire de l'Alternance afin de suivre dans la durée, les principales tendances de l'alternance en France. L'observatoire a pour objectif d'apporter des éclairages et d'être force de proposition pour encourager le développement qualitatif de l'alternance.

L'enquête de cette deuxième édition, administrée par BVA, a permis d'interroger fin 2022, un panel représentatif de près de 600 entreprises ayant recours à l'alternance et de plus de 500 alternants. Des questions spécifiques sur les pratiques de recrutement et sur les ruptures de contrat ont été intégrées dans cette nouvelle édition.

Les objectifs de l'Observatoire de l'Alternance

- Suivre les tendances dans la durée en les mettant en perspective avec les données publiques.
- Distinguer les facteurs conjoncturels et structurels.
- Inscrire l'alternance au cœur 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 points clés à retenir de cette 2^{ème} édition

Fin 2021, on comptait plus de 852 000 nouveaux alternants en France, dont près de 733 000 en apprentissage, et 122 000 en contrat de professionnalisation.

En 2022, la progression de ces dernières années a continué : **on anticipe plus de 830 000 entrées en apprentissage dans les secteurs privé et public confondus.**

Au fil des ans et des réformes, l'alternance est devenue la voie royale pour décrocher un diplôme et faciliter l'accès des jeunes à l'emploi. La première édition de ce baromètre, comme la présente, montrent que le niveau de satisfaction reste très élevé, aussi bien côté alternants avec 87 % de satisfaits voire très satisfaits, que côté entreprises (88 %).

Les entreprises, même si elles sont plus sensibles aux aides de l'Etat par rapport à l'année dernière (+9 points), continuent à avoir recours à des contrats en alternance principalement pour répondre à leurs besoins en compétences.

D'ailleurs, effet de la tension sur le marché du travail, celles qui affirment avoir recours aux alternants pour renforcer leurs effectifs passent de 43 à 49 %.

Concernant les alternants, ils continuent de trouver leur formation « intense » (pour 63 %) mais n'en reconnaissent pas moins sa qualité formatrice et professionnalisante (pour 40 %).

Leur employabilité en fin de cursus ne se dément d'ailleurs pas.

Pour autant ils sont de plus en plus à poursuivre leurs études (40 % de poursuite en 2022 contre 26 % en 2021 pour les alternants en BTS, par exemple), sans doute sensibles à un marché du travail chaotique durant et après la crise sanitaire.

Avec l'augmentation du nombre d'alternants, les ruptures de contrat apparaissent comme un des enjeux majeurs des prochaines années, à suivre donc avec attention.

Plusieurs hypothèses peuvent être évoquées pour les expliquer :

- les difficultés d'accès à l'alternance ne se réduisent pas d'une année sur l'autre (écueil pointé par 43 % des entreprises),
- les pratiques de recrutement semblent encore peu adaptées (seules 13 % des entreprises proposent des mises en situation),
- l'intégration dans l'entreprise reste problématique (94 % des alternants estiment n'avoir pas bénéficié de parcours spécifique),
- enfin, la professionnalisation des tuteurs est encore peu répandue (72 % des entreprises ne leur proposant pas de formation ad hoc).

Sommaire

Les points clés à retenir	3
Sommaire	4
Des tendances qui s'affirment	5
Un dispositif toujours plébiscité	6
Du côté des entreprises	6
Comme des alternants	6
Les entreprises apprécient le soutien à leur activité	7
Les alternants louent la qualité de leur formation	7
Qui n'est pourtant pas de tout repos	7
La forte employabilité des alternants	8
Des alternants convaincus par ce cursus professionnalisant	8
Une meilleure intégration dans le monde du travail	8
Des poursuites d'études plus fréquentes	9
Une confiance supérieure en leur avenir	9
Des entreprises plus opportunistes ?	10
L'avantage financier de l'alternance	10
Une réponse aux tensions du marché du travail ?	10
Un dispositif de mieux en mieux identifié par les entreprises	11
Focus sur les ruptures en cours d'alternance	12
Des taux de rupture à surveiller	13
Un taux d'interruption de contrat supérieur à celui des CDI	13
Des ruptures plus problématiques que d'autres	14
Qui est à l'initiative des ruptures ?	15
Quels sont les motifs de ruptures ?	15
Un accompagnement à améliorer	16
Un accès à l'alternance toujours problématique	16
Des pratiques de recrutement trop classiques	16
Une intégration toujours insuffisante	17
Un manque de suivi qui perdure	17
Pour aller plus loin	18
Méthodologie	20
Bibliographie	20

1

Des tendances qui s'affirment

Un dispositif toujours plébiscité

Les alternants sont de plus en plus nombreux et toujours aussi satisfaits du dispositif.

La note moyenne de recommandation de l'alternance



EMPLOYEURS



ALTERNANTS

Du côté des entreprises...

En ligne avec le niveau mesuré en 2021, les entreprises sont 88 % à se dire « satisfaites » voire « très satisfaites » par leur recours à l'alternance. Cette satisfaction se retrouve quel que soit le secteur d'activité, avec des niveaux allant de 75 à 95 %. Par ailleurs, plus l'effectif de l'entreprise est important, et plus les personnes interrogées expriment un haut degré d'adhésion.

Si on considère les décideurs RH plus éloignés du terrain dans les grandes entreprises que dans les TPE ou PME, ce constat traduit également l'excellente image de l'alternance aujourd'hui.

...comme du côté des alternants

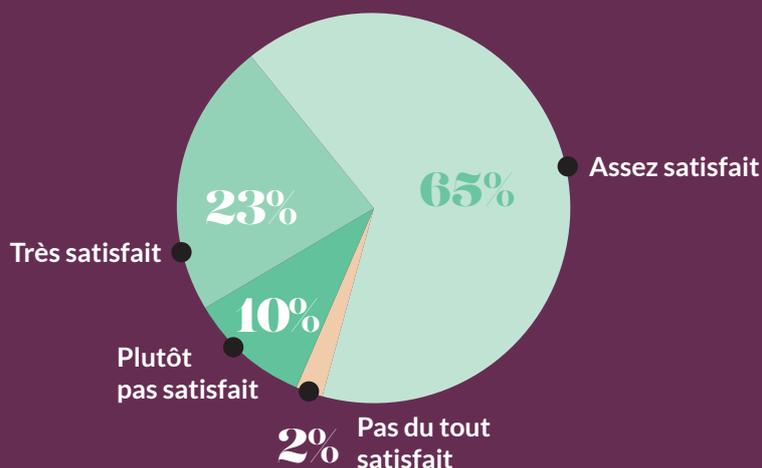
Ils sont 87 % à être satisfaits voire très satisfaits de leur alternance.

Cette augmentation de 5 points, par rapport à 2021, est notamment portée par le plébiscite des Bac+5 qui jugent, comme l'an passé, le dispositif positif à 93 % et par le regain d'intérêt des CAP (passés de 72 à 88 %).

Ainsi, pour 84 % d'entre eux, leur période d'alternance a pleinement répondu à leurs attentes (89 % pour les Bac+5). La qualité de la formation et la découverte du monde du travail comptant parmi les principales explications de cette réussite selon eux.

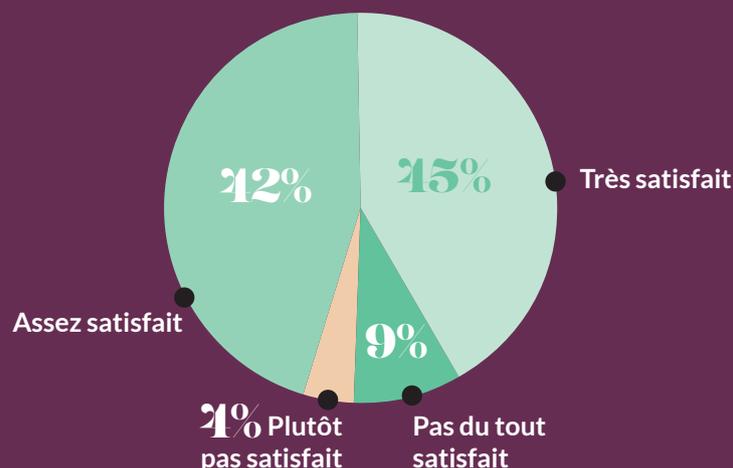
Employeur(s)

Êtes-vous satisfait.e du recours à l'alternance ?



Alternant(s)

Êtes-vous satisfait.e de votre période d'alternance ?



63 %

des alternants estiment
le rythme intense

(Source : enquête BVA)

Plus valorisée encore avec le recul

Les alternants qui ont terminé leur formation ont tendance à montrer une satisfaction supérieure à ceux qui sont encore en formation.

Et plus le temps passe, et plus ils reconnaissent la valeur de l'alternance. C'est ainsi que ceux qui ont terminé leur cursus depuis plusieurs années (de deux à cinq ans) lui attribuent la note de 8,4.



L'impact de l'emploi sur les études

De nombreux jeunes qui ne sont pas en apprentissage cumulent études et emploi régulier.

Dans 44 % des cas, ils reconnaissent que leur emploi a perturbé leurs études, selon l'enquête Génération du Céreq. Cette « intensité » fait donc bien de l'alternance, une filière très exigeante.

Les entreprises apprécient le soutien à leur activité

Du côté des entreprises, le premier de tous les critères, et de loin, qui permet d'expliquer ce haut niveau de satisfaction, concerne l'apport positif à l'activité de l'entreprise :

- Principalement avec une main d'œuvre additionnelle pour renforcer les effectifs (pour 49 % des répondants et 53 % de ceux qui travaillent dans des TPE) dans un contexte de tension du marché du travail.
- Mais aussi via le rajeunissement des équipes (pour 38 % des répondants, et pour 49 % de ceux qui travaillent dans des entreprises de 10 à 49 personnes).
- Ou encore la constitution d'un vivier de recrutement (pour 37 % des répondants, et pour 61 % de ceux qui travaillent dans des entreprises de plus de 250 personnes).

Les alternants louent la qualité de leur formation...

Du côté des alternants, c'est d'abord pour sa valeur formatrice qu'ils apprécient ce dispositif (pour 27 % d'entre eux). L'alternance entre cours et travail, les missions qui leur sont confiées et la rémunération qu'ils en retirent comptent aussi dans leur satisfaction (pour 19 % d'entre eux). Enfin, ils apprécient la découverte du monde professionnel et d'un métier ou de ses acteurs en particulier (pour 17 % d'entre eux).

... qui n'est pourtant pas de tout repos

On ne se dirige pas vers l'alternance par hasard : 93 % des répondants ont choisi l'alternance en connaissance de cause. C'est pour eux un choix assumé. D'autant plus que, dans deux cas sur trois, leur formation existait également sous forme de cursus classique.

C'est une formation exigeante et c'est en partie ce qui explique l'insatisfaction ressentie par certains alternants. Concilier un emploi avec des études exige des sacrifices et, globalement, les conditions de travail de l'alternant sont la première des difficultés qu'il reconnaît (pour 24 % des moins satisfaits par l'alternance). De même, intégrer un collectif de travail lorsqu'on est jeune et que l'on n'a aucune expérience de ce monde d'adultes peut être source de stress voire de désillusions (motif invoqué par 23 % des insatisfaits).

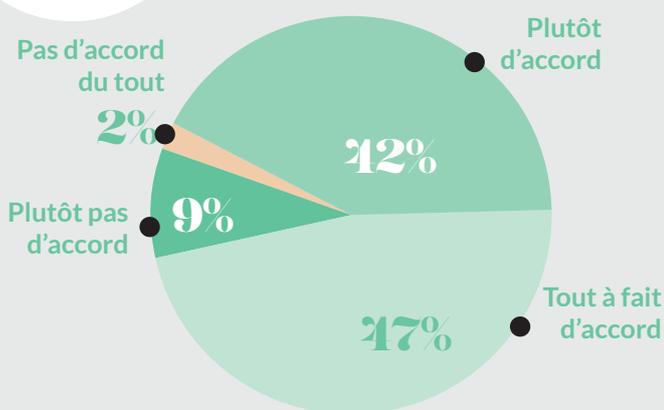
Que l'on soit satisfait ou non par son cursus, ces difficultés restent une réalité : 63 % des alternants trouvent « intense » le rythme de leur formation et 62 % reconnaissent avoir parfois voire souvent du mal à concilier les tâches en entreprise et leur travail scolaire ou universitaire (même si, avec plusieurs années de recul, ils ne sont plus que 49 %). Le secteur d'activité choisi a sans doute sa part dans ce ressenti puisqu'il est plus fort chez les alternants qui travaillent dans l'agriculture ou le BTP et plus faible chez ceux ayant opté pour le commerce ou l'hôtellerie-restauration.

La forte employabilité des alternants

L'atout majeur de l'alternance est de faciliter l'insertion sur le marché du travail. Mais elle fait plus encore : elle accroît la confiance en eux des jeunes, par la satisfaction d'avoir surmonté une période intense, mais aussi parce qu'elle les enrichit professionnellement et humainement.

Alternant(s)

Votre cursus est professionnalisant.



Des alternants convaincus par la dimension professionnalisante de leur cursus

Pour les entreprises, il n'y a guère de doute : un jeune diplômé passé par l'alternance a toutes les chances de trouver rapidement un emploi. En ligne avec le chiffre de 2021, elles sont en effet 94 % à estimer que le dispositif facilite l'insertion professionnelle.

Les alternants en restent persuadés d'une année sur l'autre puisqu'ils estiment à 89 % que leur cursus est « professionnalisant ». À tel point que leur expérience en alternance a largement répondu à leurs attentes : près d'un tiers considère qu'elle s'est mieux passée que ce qu'ils avaient imaginé.

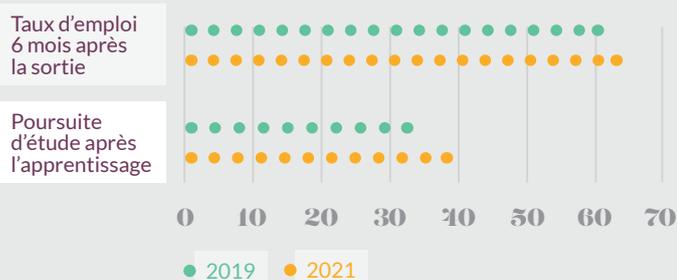
Une meilleure intégration dans le monde du travail

On constate que l'insertion des alternants s'améliore quel que soit leur niveau entre 2019 et 2021 : 65 % de ceux qui décident de ne pas poursuivre leurs études sont en emploi six mois après leur sortie de formation (contre 62 % en 2019).

En 2020, 80 % des jeunes de la génération 2017 formés par l'alternance occupaient un emploi contre 69 % de ceux passés par la voie scolaire (et cet emploi était plus souvent en CDI)¹.

INSERTION PROFESSIONNELLE ET POURSUITE D'ÉTUDES DES APPRENTIS

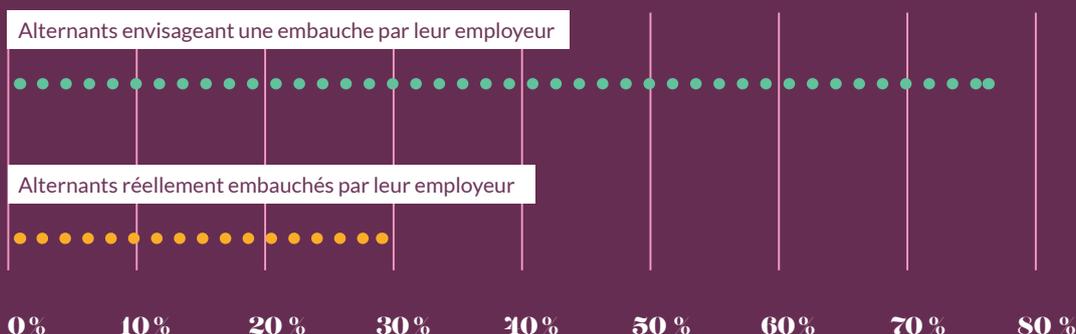
(source : Fauchon Alexandre et Reist Cindy (2022), op. cit.)



¹ Lefresne Florence, coord. (2022), Enquête Génération - Quand l'école est finie, Céreq n°3.

PROPORTION DES ALTERNANTS ESPÉRANT UNE EMBAUCHE ET RÉELLEMENT EMBAUCHÉS PAR LEUR EMPLOYEUR

(Source : enquête BVA, DARES).



Des poursuites d'études plus fréquentes

Les jeunes sont de plus en plus nombreux à continuer leurs études au-delà de leur cursus en alternance et ce, quel que soit leur niveau également. C'est flagrant pour les BTS qui étaient 40 % à prolonger dans le supérieur en 2021 (contre 26 % en 2019).

Cette hausse est peut-être conjoncturelle, la crise sanitaire ayant pu inciter les jeunes à repousser leur arrivée sur le marché du travail (leur insertion professionnelle dans les secteurs les plus durement touchés par la crise ayant été plus difficile qu'ailleurs²). Il faudra suivre de près l'évolution de ce chiffre dans les prochaines années pour en tirer des conclusions.

Enfin, preuve de l'attrait du dispositif, leur poursuite d'études passe souvent par l'apprentissage : 37 % des apprentis en dernière année reprennent une filière en apprentissage l'année d'après³.

RAISONS INVOQUÉES PAR LES ENTREPRISES N'AYANT PAS RECRUTÉ D'ALTERNANTS À LA FIN DE LEUR CONTRAT

(PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES)

(source : enquête BVA.)



Une confiance supérieure en leur avenir

Que l'alternant souhaite poursuivre ses études ou trouver un emploi, ces constats laissent surtout penser que l'alternance rend celui qui en bénéficie davantage maître de son destin. Il sait, qu'aux yeux d'un recruteur, il a une expérience sans équivalent chez ses concurrents de la voie classique. **Il sait également qu'il a plus de chances de trouver un emploi dans sa filière (76 % des répondants de notre étude, en poste lorsqu'ils ont été interrogés, affirment avoir décroché un emploi en lien avec leur formation).**

C'est sans doute pour cette raison que plus de la moitié des alternants (51 %) imaginent être embauchés (en CDI ou CDD de plus de six mois) par leur employeur à la fin de leur formation, chiffre en hausse de 6 points par rapport à 2021⁴. À noter que, dans les faits, seuls 29 % des sortants d'apprentissage en 2021 étaient en emploi salarié six mois après leur sortie chez l'employeur où ils avaient effectué leur apprentissage⁵.

Comment expliquer cet écart ? On peut rappeler que les alternants travaillent en grande partie dans des TPE (pour 46,4 % d'entre eux) et que celles-ci n'ont pas les mêmes capacités de recrutement que les grands groupes. On peut aussi supposer que la conviction de suivre une formation « professionnalisante » ou d'être utile à son entreprise d'accueil (pour 87 % des alternants) renforce le sentiment d'employabilité de l'alternant et lui donne une confiance en lui et en son avenir qu'il n'aurait pas acquise autrement. On peut enfin y lire la volonté de tester le marché avec la certitude de trouver une proposition intéressante (les entreprises qui n'ont pas retenu leur alternant affirment ainsi qu'il est parti de sa propre initiative dans 60 % des cas).

2 Robin Antoine, Collin Christel, Fauchon Alexandre et Marchal Nathalie (2022) : Insertion professionnelle des apprentis du niveau CAP à BTS 6 mois après leur sortie du système éducatif en 2020, Dares Résultats n° 74.

3 Fauchon Alexandre et Reist Cindy (2022) : Insertion professionnelle des apprentis de niveau CAP à BTS, Dares Résultats n° 66.

4 À noter que, sur un échantillon différent de notre baromètre (davantage orienté post-bac), une enquête de Heyteam estime à 58,5 % la proportion d'alternants qui ne souhaitent pas poursuivre dans l'entreprise d'accueil, tant pour des raisons d'ambiance de travail ou de management que par envie de découvrir d'autres secteurs ou de continuer leurs études.

5 Fauchon Alexandre et Reist Cindy (2022), op. cit.

Poursuivre ses études pour éviter un marché du travail peu porteur ?

Selon les données InserJeunes, pour les élèves de terminales de l'année 2019/20, on ne peut pas expliquer la poursuite d'études uniquement par de mauvaises perspectives du marché du travail. Les spécialités où l'on note les taux les plus élevés de poursuite d'études (technologies industrielles, génie civil, comptabilité) ne sont pas celles qui offrent les plus mauvaises perspectives d'insertion à six mois (secrétariat, hôtellerie-restauration, nettoyage, sécurité). Cet argument milite en défaveur d'une orientation rapide des jeunes vers l'alternance.

Des entreprises plus opportunistes ?

Promouvoir l'alternance, comme le font depuis plusieurs années les pouvoirs publics, améliore l'information autour de ce dispositif et de plus en plus d'entreprises s'en emparent en connaissance de cause.

En parallèle, les vicissitudes actuelles du marché du travail (taux de chômage élevé, emplois vacants nombreux, manque de compétences, inflation croissante...) invitent les entreprises à ajuster leurs pratiques de recrutement et de fidélisation. L'alternance prend alors, pour elles, une autre place.

30 %

des entreprises ont recours à l'alternance en raison des aides de l'État.

(Source : enquête BVA)

DES ENTREPRISES ONT RECOURS À L'ALTERNANCE COMME « RENFORT HUMAIN »

(Source : enquête BVA).

43 %
en 2021

49 %
en 2022

L'avantage financier de l'alternance

Lors de la première édition de ce baromètre, c'est l'ancrage de l'alternance dans les pratiques de la plupart des entreprises qui était marquant : en 2021, 57 % d'entre elles y avaient recours depuis cinq ans ou plus. Ce chiffre n'a pas bougé en 2022.

En revanche, ce qui a bougé, ce sont les entreprises pour qui cette pratique est récente : 22 % ont recours à l'alternance depuis moins de deux ans en 2022 (+3 points par rapport à l'année précédente). **L'avantage financier est donc bien une des motivations des employeurs. Ils sont 37 % à embaucher un alternant avec l'idée de minorer leur masse salariale et 30 % afin de bénéficier des aides exceptionnelles de l'État dans le cadre du plan de relance (chiffres en hausse respectivement de 2 et 9 points par rapport à 2021).** Le mécanisme des aides ayant été modifié en 2023, il sera intéressant de suivre l'évolution de cette tendance.

Les aides sont appréciées quel que soit le secteur ou la taille des entreprises et seuls peut-être le BTP et les grandes entreprises manifestent un intérêt moindre (1,5 fois moindre que la moyenne des autres secteurs pour le BTP et 1,3 fois moindre pour les entreprises de 250 personnes et plus). Cette évolution est sans doute un mouvement général du côté des entreprises puisqu'on peut la rapprocher du doublement du recours aux contrats aidés entrevu entre 2020 et 2021 (après plusieurs années de baisse continue)⁶.

Une réponse aux tensions du marché du travail

Malgré tout, pour les entreprises l'avantage en matière de ressources humaines semble encore primer sur le bénéfice financier.

Les employeurs de 2022 ont cependant une approche à plus court terme de l'alternance que les employeurs de 2021. Ils sont ainsi moins nombreux à utiliser ce dispositif dans une optique de formation de leurs futurs collaborateurs (43 % en 2022 contre 49 % en 2021) ou avec la volonté d'intégrer de nouvelles compétences au sein de leurs équipes (17 % contre 24 %).

En revanche, ils sont plus nombreux à utiliser l'alternance comme une réponse à un besoin urgent de compétences ou de main d'œuvre (25 % contre 23 %). Ainsi, les entreprises qui affirment avoir recours aux alternants pour renforcer leurs effectifs passent de 43 à 49 % d'une année sur l'autre, signe d'une réponse, parmi d'autres, aux tensions actuelles du marché du travail⁷.

⁶ Euzénat Damien (2022), En 2021, davantage de contrats aidés, notamment pour les jeunes dans le secteur marchand, Dares Résultats n° 60.

Un dispositif de mieux en mieux identifié par les entreprises

Ces chiffres pourraient laisser penser à un effet d'aubaine où se conjugueraient une promotion de l'alternance très volontaire et une difficulté conjoncturelle à trouver de la main d'œuvre.

Or, on se rend compte que les employeurs ont moins recours à ce dispositif en remplacement d'autres contrats en 2022 qu'en 2021. De toutes les données de notre baromètre, c'est d'ailleurs celle qui connaît la baisse la plus nette : ils étaient 69 % à admettre que leur recours à l'alternance pouvait être un substitut aux stages, à l'intérim voire aux CDD et CDI en 2021, ils ne sont plus que 57 % en 2022.

Cette baisse est plus significative encore dans les secteurs qui recrutent massivement en alternance (comme celui du commerce) ou dans les TPE qui accueillent la majorité des alternants.

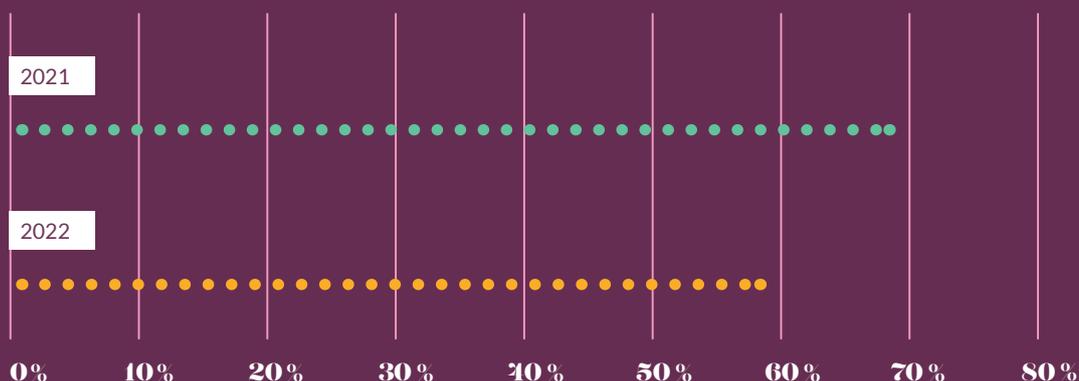
L'alternance apparaît donc comme mieux comprise et sa singularité est mieux reconnue.



7 Niang Moustapha, Chartier Fanny, Lainé Frédéric (2022), Les tensions sur le marché du travail en 2021, Dares résultats n° 45.

PROPORTION DES ENTREPRISES AYANT RECOURS À L'ALTERNANCE EN REMPLACEMENT D'AUTRES TYPES DE CONTRAT

(Source : enquête BVA).



A woman in a black graduation gown is shown from the back, holding a diploma. She is standing in front of a brick wall. A large, stylized pink graphic element, resembling a ribbon or a large number '2', is overlaid on the image. The text 'Focus sur les ruptures en cours d'alternance' is written in a dark purple, serif font across the middle of the image.

Focus sur les ruptures en cours d'alternance

Des taux de rupture à surveiller

Les alternants et les entreprises sont les premiers promoteurs de ce dispositif. Plus les expériences qu'ils vivront seront positives et plus l'alternance verra affluer les postulants, jeunes et employeurs confondus.

Il ne faudrait pas que l'accroissement des effectifs se fasse au détriment de la qualité des expériences vécues en entreprise ou au CFA. La question des ruptures en cours de formation est donc un sujet, et un indicateur, à suivre de près.

C'est le choix que nous avons fait avec l'édition 2022 de notre baromètre.

20 %

des alternants ont rompu leur contrat.

(Source : enquête BVA)

Un taux d'interruption de contrat supérieur à celui des CDI

Le phénomène de « grande démission », constaté aux États-Unis en 2021 à la suite de la crise sanitaire, a fait craindre un mouvement équivalent en France. Il s'avère qu'il n'en a rien été et, même s'ils ont été nombreux, les départs n'ont pas connu de pic inédit⁸.

Néanmoins, compte tenu des deux années que nous avons passées, il faut peut-être se reporter à la période d'avant crise pour mettre en perspective les ruptures de contrat en alternance.

Ainsi, en 2017, le taux de rupture d'un CDI était de 16,4 % avec des ruptures plus fréquentes chez les employés (24 %) et des disparités notables entre les secteurs (9,4 % dans l'industrie, 14,2 % dans la construction et jusqu'à 19,2 % dans le tertiaire)⁹. Quant aux CDD, fin 2019, seuls 3,1 % des fins de contrats se faisaient en cours de mission¹⁰.

Qu'en est-il de l'alternance ? Compensant l'absence de données officielles récentes, notre enquête révèle que **20 % des alternants déclarent avoir rompu leur contrat en cours d'alternance** (24 % pour les contrats d'apprentissage, et pour les 11 % des contrats de professionnalisation), ce qui situe ce chiffre un peu au-dessus de la moyenne des actifs.

Des ruptures plus problématiques que d'autres

S'il existe un écart au niveau global, le niveau d'études influe de la même façon dans les deux cas. Ainsi, **plus le diplôme visé par l'alternant est élevé, et plus le taux de rupture est faible** (à peine 9 % pour les bac+5 et 13,7 % pour les cadres en CDI¹¹).

Une expérience du monde du travail qui permet un choix plus pertinent, un processus de recrutement mieux adapté ou encore des missions plus riches : voici quelques-unes des raisons qui, parmi d'autres, expliquent le lien entre diplôme et interruption en cours de contrat.



⁸ <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/la-france-vit-elle-une-grande-demission>

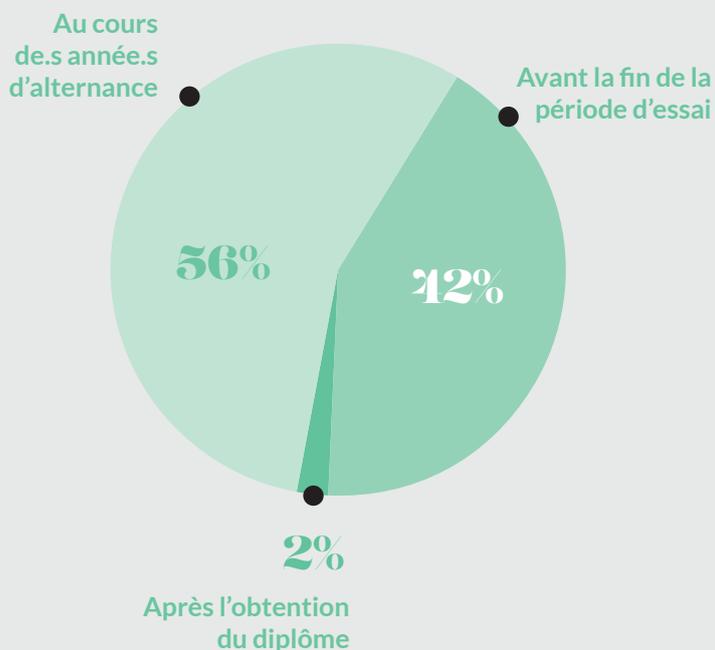
⁹ Milin Kevin (2018), CDD, CDI : comment évoluent les embauches et les ruptures depuis 25 ans ? Dares analyses n°26.

¹⁰ Milin Kevin (2020), Baisse des embauches et hausse des fins de contrat de travail au 4e trimestre 2019, Dares indicateurs n° 022.

¹¹ Milin Kevin (2018), op. cit.

Alternant(s)

Quand a eu lieu
la rupture de contrat ?



Il est important de distinguer les interruptions survenues en cours de période d'essai, ou une fois le diplôme obtenu, de celles survenues en cours de contrat :

- La période d'essai est l'occasion de se tester aussi bien du côté de l'employeur que de celui de l'alternant. Il se peut donc que l'une des parties décide à ce stade de mettre fin au contrat. Notre enquête révèle que c'est le cas pour 42 % des alternants et 33 % des entreprises. Pour mémoire, les fins de période d'essai comptent pour 20 % des ruptures anticipées de CDI¹².
- Les ruptures de contrat après l'obtention du diplôme sont plus rares : elles ne concernent que 2 ou 3 % des situations d'interruption.
- En définitive, 64 % des ruptures pour les entreprises et 56 % selon les alternants surviennent en cours de contrat. Ce qui représente au total, 23 % des entreprises et 11 % des alternants qui ont expérimenté une interruption de contrat en cours de formation (la proportion des entreprises est naturellement supérieure dans la mesure où elles ont pu accueillir plusieurs contrats).

¹² Milin Kevin (2018), op. cit.

Comment évoluent les ruptures au fil du temps ?

Selon la Dares, qui ne fournit pas de chiffres plus récents que pour la période 2015-2016, environ 29 % des alternants avaient rompu leur contrat. Sur ces interruptions, 30 % avaient eu lieu en cours de période d'essai et 11 % en fin de contrat. Si bien qu'en définitive, le taux de rupture hors période d'essai et hors rupture en fin de contrat se montait à seulement 18 %. Soit un niveau bien supérieur à ce que notre étude laisse penser pour l'année 2022. (source : Pesonel Élise (2018), L'apprentissage en 2017, Dares résultats n° 046)

Qui est à l'initiative des ruptures ?

En ce qui concerne les contrats en CDI, les ruptures sont à l'initiative :

- Du salarié dans 40 % des cas (chiffre 2017 de la DARES).
- Et chez les jeunes en CDI, ce taux monte à 43 % (chiffre issu de l'enquête Génération 2017 du CEREQ)¹³.



En ce qui concerne les contrats en alternance, notre enquête révèle que la décision vient de l'entreprise dans 35 % des cas, selon les décideurs RH et 45 % des cas selon les alternants. Mais les alternants sont 43 % à estimer que la décision vient d'eux.

Il n'est pas rare néanmoins que l'initiative soit prise d'un commun accord. C'est le cas de 32 % des séparations selon les entreprises et 12 % selon les alternants.

Censé faciliter le dialogue entre l'entreprise et l'alternant en cas de litige, **le médiateur de l'apprentissage n'a été saisi que dans 28 % des situations selon les entreprises mais 49 % selon les alternants interrogés.**

Quels sont les motifs de ruptures ?

Que l'on se tourne vers les entreprises ou vers les alternants, les causes de l'interruption de contrat varient.

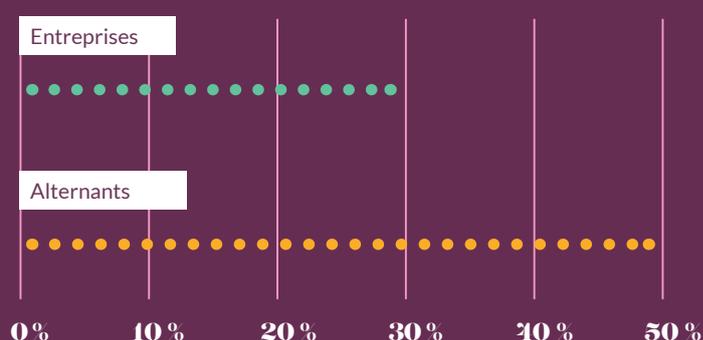
1. Pour les entreprises, c'est plus fréquemment l'alternant qui n'a pas donné satisfaction dans la réalisation de ses tâches (58 %) ou dans son comportement (54 %).
2. Pour les alternants, c'est plutôt qu'ils ne souhaitent plus rester dans l'entreprise (28 %), que l'intégration s'était mal passée (22 %) ou qu'ils avaient trouvé un emploi ailleurs (16 %).

Mais ces motifs ne sont qu'un premier niveau d'analyse et il est intéressant d'identifier des causes plus profondes aussi bien chez les jeunes, qui sont peut-être plus enclins que par le passé à changer de situation dès que celle-ci leur déplaît, que chez les employeurs, qui ont sans doute encore du mal à offrir à leurs alternants l'encadrement qu'ils sont en droit d'attendre. C'est ce second point que nous explorons dans le chapitre suivant.

¹³ Lefresne Florence, coord. (2022), op. cit.

RECOURS AU MÉDIATEUR DE L'APPRENTISSAGE LORS DE LA RUPTURE

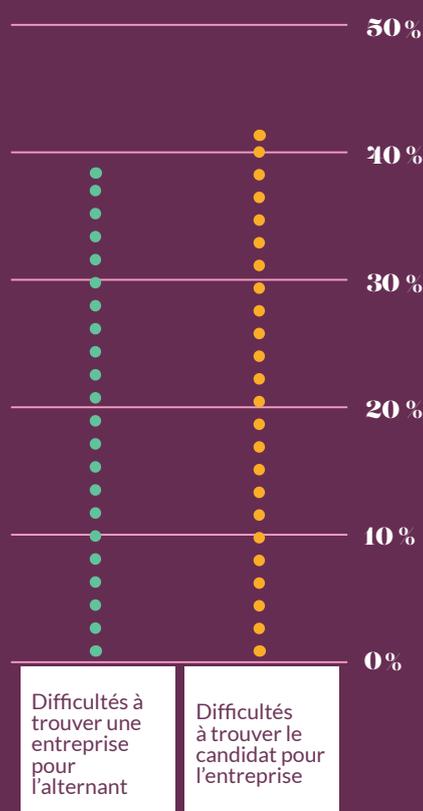
(Source : enquête BVA).



Un accompagnement à améliorer

DIFFICULTÉS D'ACCÈS À L'ALTERNANCE

(Source : enquête BVA).



76 %

des entreprises recrutent leurs alternants sur CV.

(Source : enquête BVA)

Fin 2022, la productivité au travail n'avait toujours pas retrouvé son niveau d'avant la crise sanitaire. De nombreux facteurs peuvent expliquer ce phénomène, et l'un d'eux concerne la hausse des recrutements en alternance.

Selon la Dares en effet, ils seraient responsables d'environ 20 % de cet écart de productivité¹⁴. On comprend immédiatement l'intérêt qu'il y aurait pour les parties prenantes de l'alternance à renforcer l'accompagnement des alternants.

Malheureusement, beaucoup reste à faire encore dans ce domaine.

L'accès à l'alternance toujours problématique

La proportion des interruptions de contrat reste un sujet d'inquiétude, notamment compte tenu de la jeunesse des alternants et de l'impact qu'une première rupture peut avoir sur leur carrière.

D'une année sur l'autre, trouver les candidats adéquats reste la première difficulté des entreprises (pour 43 %), notamment dans les régions où la densité est plus forte (49 % en Île-de-France).

Quelles sont les pratiques de recrutement auxquelles les entreprises sont habituées (tous contrats confondus) ? Au moment de l'embauche, « quatre grands repères de sélection prédominent largement : l'expérience, la motivation, la compétence et la disponibilité ». Naturellement, plus le poste est qualifié, plus le critère « compétence » est recherché. À l'inverse, les attentes des recruteurs se focalisent plutôt sur la motivation et la disponibilité pour les postes les moins qualifiés¹⁵.

Des pratiques de recrutement encore inadaptées

Les entreprises sont plus des trois quarts à mettre en avant un recrutement avec CV. Or, plus l'alternant est jeune et moins son CV comporte d'expériences ou présente des compétences avérées.

Cette inadéquation pourrait être une des premières explications du taux de rupture. **Trop peu d'entreprises en effet prennent la peine de réaliser des tests (15 %), de mener un entretien (13 %) ou de mettre le candidat en situation (13 %).**

C'est assez logiquement dans l'hôtellerie-restauration que l'on se fonde le moins sur le CV et que l'on invite le plus les candidats à faire un essai. C'est aussi ce secteur qui compte un des plus faibles taux d'interruption en cours de contrat selon les alternants.

14. Labau Fanny et Lagouge Adrien (2023), Quel impact de la hausse de l'alternance depuis 2019 sur la productivité du travail ? Dares Focus n° 5.

15. de Larquier Guillemette et Marchal Emmanuelle (2020), Des compétences aux qualités professionnelles – Les repères de la sélection à l'embauche et leur évaluation, Travail et emploi n° 163.

Une intégration toujours insuffisante

Une fois le recrutement terminé, il s'agit d'intégrer le nouvel arrivant.

Comme en 2021, la majorité des entreprises (60 %) affirment disposer d'actions pour favoriser l'intégration des alternants (formation, accompagnement par un tuteur). Pourtant, comme l'année dernière, **les alternants sont une écrasante majorité à estimer qu'ils n'ont bénéficié d'aucun parcours spécifique (94 %)**.

La taille de l'entreprise influe nettement sur cette pratique. Les plus grandes sont plus nombreuses à affirmer proposer un parcours d'intégration et/ou de formation (76 %). Pourtant, les alternants, eux, ne les voient pas beaucoup plus vertueuses que la moyenne sur ce registre (seuls 8 % des alternants de ces entreprises disent avoir bénéficié d'un tel parcours).

Il existe vraisemblablement des différences entre ce que les entreprises considèrent comme « parcours d'intégration » et ce que les alternants souhaiteraient. Les jeunes en manque d'expérience attendent vraisemblablement une intensification, une complexification et une autonomisation très progressive de leurs missions (comme cela se pratique dans le cadre scolaire), là où l'employeur vise une acculturation rapide aux pratiques internes. Il n'en reste pas moins que, d'une année sur l'autre, l'écart abyssal entre l'avis des employeurs et celui des alternants n'a pas diminué.



72 %

des entreprises ne proposent pas de formation spécifique à leurs tuteurs.

(Source : enquête BVA)

Un manque de suivi qui perdure

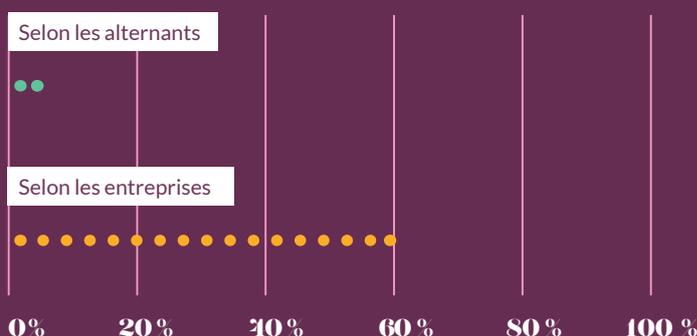
Le recrutement et l'intégration terminés, il faut à présent accompagner l'alternant dans son quotidien professionnel. C'est le rôle des tuteurs. Chaque alternant devrait en avoir un, nous dit la loi. Dans les faits, **ils sont plus d'un sur cinq (22 %) à ne pas avoir eu de tuteur**, les plus diplômés étant mieux considérés sur ce plan que les autres (seuls 11 % des bac+5 disent n'avoir pas eu de tuteur).

Cette absence, sans doute plus facile à gérer par l'alternant au sein d'une TPE (qui, pour cause, fournissent moins souvent un tuteur que la moyenne), est certainement plus contraignante quand la taille de l'entreprise augmente et que les questions de tâches, de périmètres et de rôles deviennent plus épineuses. Les entreprises ont en outre parfois du mal à mobiliser leur personnel sur cette fonction (23 % le reconnaissent).

Heureusement, ce chiffre est en légère baisse par rapport à 2021 (27 %) et les alternants qui ont bénéficié d'un tuteur sont globalement satisfaits (dans 83 % des cas) de son accompagnement. Néanmoins, beaucoup d'entreprises sont encore hésitantes à professionnaliser le tutorat puisque seules 28 % proposent des formations sur ce thème à leurs collaborateurs (58 % pour les plus de 250 personnes), chiffre en nette baisse par rapport à 2021 (-12 points).

EXISTENCE D'UN PARCOURS D'INTÉGRATION

(Source : enquête BVA).





Des pistes pour aller plus loin

L'étude *Orienter vers l'alternance*¹⁶ publiée par l'Observatoire de l'alternance en 2022 l'a rappelé : une bonne partie des jeunes qui se tournent vers l'alternance ont des connaissances, des qualités et des compétences qui les prédisposent à choisir ce dispositif.

Or, plus les alternants vont être nombreux, plus leurs profils vont être variés. Des jeunes moins « prêts » vont s'engager dans cette voie exigeante.

Comment identifier ces nouveaux arrivants ?

Comment s'adapter aux nouveaux profils qu'ils présentent ?

Comment éviter qu'ils se sentent déstabilisés ?

Voilà quelques-uns des enjeux qui nous incitent à améliorer encore l'approche pédagogique de l'alternance.

¹⁶ Habart Laurent (2022), *Orienter vers l'alternance*, l'Observatoire de l'alternance

1 Chercher de nouveaux profils d'alternants

Combien d'établissements scolaires promeuvent et valorisent les filières en apprentissage au même titre que les filières générales et technologiques ? Combien invitent les CFA de leur académie à venir présenter leurs cursus et leurs métiers ?

Si l'on souhaite élargir le public de l'alternance, il faudrait :

1. **Renforcer la recherche de candidats du côté des collèges et lycées**, tant l'accent a été mis ces dernières années au niveau post-bac.
2. **Institutionnaliser la découverte de cette modalité pédagogique** au sein des établissements eux-mêmes et l'ouvrir le plus possible à de nouvelles disciplines.
3. **Promouvoir l'apprentissage auprès des jeunes sur des métiers en tension en développant d'autres canaux d'information** (comme les réseaux sociaux).
4. **Inviter le ministère de l'Education et de la Jeunesse à communiquer plus largement sur les résultats du CAP, BEP et bac professionnel** afin de valoriser la qualité des filières professionnelles, à l'instar des résultats annuels du bac général.

2 Faciliter la transition vers l'alternance

Notre baromètre montre, depuis deux ans, qu'il n'est pas évident pour une partie des alternants de s'adapter à leurs nouvelles responsabilités et leur nouveau rythme. Un néo-alternant a besoin d'être davantage suivi, davantage écouté, davantage guidé, davantage encadré dans les premiers temps afin de gagner en connaissances et en assurance.

Il y a donc une attention toute particulière à porter sur les premiers mois de la formation :

1. **Lever les difficultés périphériques** (mobilité, finance...) côté CFA.
2. **Mettre en place des parcours d'intégration clairement balisés** côté entreprises, en lien avec les CFA.
3. **Rendre obligatoire pour les CFA l'organisation de réunions d'information** avec les tuteurs et maîtres d'apprentissage animées par les responsables relations écoles-entreprises en début de contrat des alternants. Inclure ces réunions dans les critères qualité de Qualiopi
4. **Mieux structurer la progressivité des attentes des entreprises** pour faciliter la responsabilisation et la montée en compétences.

3 Diminuer les risques de ruptures en cours de formation

Les études sur les interruptions de contrat d'alternance et leurs déterminants sont rares et les chiffres sur lesquels on se fonde datent. L'accroissement du nombre d'alternants devrait s'accompagner d'une vigilance accrue sur ces situations – qu'il ne faudrait sans doute pas décorrélérer de l'évolution des ruptures dans les autres filières (infra-bac ou post-bac) et pour les autres contrats (CDI, CDD, intérim).

Les causes des ruptures devraient donc faire l'objet d'un travail d'enquête et d'analyse afin de mieux les comprendre, les détecter et les gérer.

Ce travail pourrait conduire à la mise en place de nouvelles pratiques tant du côté des CFA que des entreprises susceptibles afin de renforcer l'accompagnement des alternants et ainsi d'éviter les ruptures brutales :

1. **Sur le modèle du défenseur des droits, nommer un médiateur de l'alternance au niveau national.** Il aurait pour rôle d'incarner la vigilance des pouvoirs publics sur la qualité des formations en alternance. Il pourrait être saisi en cas de litige. Il aurait toute latitude pour explorer les causes des ruptures et émettre des propositions.
2. **Repenser les pratiques de recrutement pour aller vers des recrutements sans CV.** Comme réaliser des mises en situation (c'est déjà le cas dans certains secteurs et certaines entreprises) ou encore organiser des entretiens qui soient davantage tournés vers les soft-skills des candidats.
3. **Systématiser la formation des tuteurs et des maîtres d'apprentissage**, pour qu'ils puissent mieux comprendre et appréhender les situations qui pourraient mener aux ruptures.
4. **Fluidifier les passerelles entre les cursus** afin de transformer ce qui apparaît au premier abord comme une « erreur de parcours » en une « capacité à rebondir » utile tout au long de la vie.

12 %

des étudiants
quittent le supérieur
sans diplôme.

(Source : enquête BVA)

Méthodologie

À la demande de la Fondation The Adecco Group, du cabinet Quintet conseil et de l'association Walt, l'Institut BVA a réalisé une enquête miroir du 17 novembre au 1er décembre 2022 portant sur :

- 598 professionnels décisionnaires ou co-décisionnaires des sujets liés au recrutement
- 523 alternants ou ex-alternants français en apprentissage ou 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.

Cette enquête est complétée par le tableau de bord de l'alternance en France qui est publié chaque semestre par l'Observatoire de l'alternance - une compilation inédite des différentes données françaises pour inscrire l'alternance dans son écosystème de l'éducation et de l'emploi.

Bibliographie

de Larquier Guillemette et Marchal Emmanuelle (2020)

Des compétences aux qualités professionnelles – Les repères de la sélection à l'embauche et leur évaluation, Travail et emploi n° 163.

Euzéat Damien (2022)

En 2021, davantage de contrats aidés, notamment pour les jeunes dans le secteur marchand, Dares Résultats n° 60.

Fauchon Alexandre et Reist Cindy (2022)

Insertion professionnelle des apprentis de niveau CAP à BTS, Dares Résultats n° 66.

Habart Laurent (2022)

Orienter vers l'alternance, l'Observatoire de l'alternance.

Fanny Labau, Adrien Lagouge (2023)

Quel impact de la hausse de l'alternance depuis 2019 sur la productivité du travail ? Dares Focus n° 5.

Lefresne Florence, coord. (2022)

Enquête Génération - Quand l'école est finie, Céreq n°3.

Milin Kevin (2020)

Baisse des embauches et hausse des fins de contrat de travail au 4e trimestre 2019, Dares indicateurs n° 022.

Milin Kevin (2018)

CDD, CDI : comment évoluent les embauches et les ruptures depuis 25 ans ?, Dares analyses n°26.

Niang Moustapha, Chartier Fanny, Lainé Frédéric (2022)

Les tensions sur le marché du travail en 2021, Dares résultats n° 45.

Observatoire de l'Alternance (2022)

Tableau de bord de l'alternance en France, octobre 2022.

Robin Antoine, Collin Christel, Fauchon Alexandre et Marchal Nathalie (2022)

Insertion professionnelle des apprentis du niveau CAP à BTS 6 mois après leur sortie du système éducatif en 2020, Dares Résultats n° 74.



Rédacteur : Laurent Habart

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

Conception graphique : Association Walt.

Crédit photos : Freepik, Pexel, Unsplash

Dépôt légal : février 2023

La Fondation The Adecco Group travaille au service de l'ensemble des acteurs de l'emploi, de la société civile et des associations, à la construction d'un monde du travail plus inclusif et plus durable. Ses missions sont de comprendre et d'anticiper les mutations du travail et de l'emploi, de soutenir par du mécénat financier des expérimentations de terrain menées par des associations et d'engager en mécénat de compétences les collaborateurs de The Adecco Group auprès de structures d'intérêt général.

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.

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.communiy et 84 000 fans sur les réseaux sociaux.

walt-asso.fr - quintetconseil.fr - groupe-adecco.fr/fondation