

# Connaissance de l'emploi

Le 4 pages du CEE, mars 2015, numéro

119 *cee*  
CENTRE D'ÉTUDES DE L'EMPLOI

## L'APPRENTISSAGE DANS L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR OU L'ART D'UNE RELATION À TROIS

**Stéphanie Mignot-Gérard**  
IRG

**Constance Perrin-Joly**  
Université Paris 13, Iris

**François Sarfati**  
CEE et Lise-CNRS

**Nadège Vezinat**  
Urca, Regards, CMH

L'étude dont rend compte ce *Connaissance de l'emploi* éclaire les débats récents sur le développement de l'apprentissage dans l'enseignement supérieur. Alors qu'une note du Conseil d'analyse économique [CAE] (Cahuc, Ferracci, 2014) propose de recentrer les moyens publics consacrés à l'apprentissage sur les jeunes peu qualifiés, les représentants des centres de formation d'apprentis (CFA) du supérieur dénoncent une vision archaïque de l'apprentissage centré sur les publics en difficulté<sup>1</sup>.

Cette étude illustre, dans un cas particulier, le rôle majeur de l'organisme de formation dans la mise en relation entre entreprise et étudiant. Pour autant, les résultats sont nuancés : si l'insertion professionnelle est souvent au bout de la formation, elle dépend en partie des critères de sélection utilisés par l'organisme d'enseignement. Et les perspectives d'emploi et d'évolution professionnelle ne sont pas toujours au rendez-vous...

L'apprentissage est un dispositif pédagogique visant à former des jeunes dans le cadre d'un contrat de travail. Il repose sur l'alternance entre enseignement théorique dispensé dans un centre de formation et mise en œuvre pratique de cet enseignement par le biais d'un travail rémunéré au sein d'une entreprise. S'il s'adressait traditionnellement aux jeunes sortis du cursus de l'éducation secondaire, la loi du 23 juillet 1987 permet à l'enseignement supérieur de proposer des formations en alternance aux détenteurs du baccalauréat afin d'améliorer leur insertion professionnelle. Ainsi Geneviève Fioraso, ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, déclarait-elle

dans un colloque de la Conférence des présidents d'université de novembre 2013 que « *développer l'apprentissage [...] est une réponse indispensable pour mieux armer les jeunes qui entrent sur le marché du travail* ».

L'apprentissage nécessite la rencontre entre trois acteurs : une entreprise, un établissement de formation et un étudiant. Comment chacun de ces acteurs est-il amené à avoir recours à ce dispositif ? Celui-ci, qui réclame l'instauration d'un lien durable entre entreprise et établissement de formation, répond-il aux attentes des parties prenantes et, en particulier, à celles

<sup>1</sup> Finet Floriane, « Les directeurs de CFA du supérieur dénoncent la vision "archaïque" de l'apprentissage véhiculée par une note du CAE », *dépêche AEF* n°495374, 12 février 2015.

### QUELQUES CHIFFRES CLEFS SUR L'APPRENTISSAGE DANS LE SUPÉRIEUR

- Phénomène marginal dans les années 1990, le dispositif de formation en alternance touchait en 2012 135 371 apprentis du supérieur, soit un tiers de l'ensemble des apprentis, selon l'Insee. Le développement de ce dispositif dans l'enseignement supérieur a été rapide, les effectifs ayant progressé de près de 200 % entre 2005 et 2011 selon les chiffres du ministère. Il ne concerne toutefois que 5 % des effectifs de l'enseignement supérieur.
- Dans le secteur bancaire, que ce soit en contrat d'apprentissage ou de professionnalisation, 8 300 personnes suivaient une formation en alternance à la même époque, selon la Fédération bancaire française.
- Les apprentis du supérieur perçoivent une rémunération comprise entre 41 % et 78 % du Smic.

des étudiants qui cherchent par ce moyen à conforter leurs compétences et à acquérir une expérience professionnelle. L'enquête menée en partenariat avec l'Association pour l'emploi des cadres (Apec) dans le secteur bancaire (cf. encadré 2) permet d'appréhender le rôle d'intermédiaire du marché du travail joué par l'organisme de formation : ce dernier met en relation un étudiant et une entreprise, il sélectionne l'étudiant et adapte les formations aux demandes de l'entreprise. Le succès du dispositif dépend autant de l'impulsion donnée par les décideurs politiques que de la volonté des trois parties de construire et maintenir une relation dans le temps.

### ● La possibilité pour les centres de formation de nouer des liens durables avec les entreprises et de se financer

Quand ils en ont eu la possibilité, les établissements d'enseignement supérieur ont développé des cycles de formation en alternance. Dans ces établissements, les filières des sciences de gestion, déjà habituées à proposer des stages en entreprise et à pratiquer la professionnalisation des études supérieures, ont été nombreuses à mettre en place de telles formations. Ces cursus concentrent près de 40 % des apprentis du supérieur (Mignot-Gérard, Perrin-Joly, Sarfati, Vezinat, 2014). Les enseignants et les assistantes pédagogiques interrogés à l'occasion de l'enquête mettent en avant les liens étroits établis et entretenus avec les entreprises. Ils soulignent les bons niveaux d'insertion professionnelle de leurs étudiants, obtenus grâce au dispositif d'alternance, confirmant par là sa fonction d'outil de professionnalisation des cursus.

Dispositif pédagogique, l'apprentissage est également une source de revenus pour l'IAE enquêté. Les entreprises versent en effet à ce dernier 2 500 euros de droits d'inscription par étudiant, au titre de la taxe d'apprentissage. Le développement des filières en alternance au sein de l'Institut enquêté le dote ainsi de ressources propres qui complètent le budget de l'université dont il dépend, ce qui permet à celle-ci de faire face aux difficultés financières à un moment où les finances publiques encouragent l'ascétisme dans tous les pans du service public. Ce double intérêt, pédagogique et financier,

### MÉTHODOLOGIE

L'enquête de terrain a été réalisée dans un Institut d'administration des entreprises (IAE), lui-même composante d'une université pluridisciplinaire de la région parisienne. Le dispositif de l'alternance y est presque entièrement réductible aux contrats d'apprentissage, les contrats de professionnalisation étant très marginaux dans l'ensemble des filières proposées et inexistantes dans les programmes Banque-Finance étudiés.

L'enquête a porté sur les étudiants apprentis, en formation dans les filières préparant aux métiers bancaires <sup>2</sup> au niveau master 2 (M2) « gestion de patrimoine » (Gpat), « gestion de portefeuille » (Gport). Ces étudiants ont un statut de salarié de l'entreprise qui les emploie. Ils y travaillent quatre jours par semaine et se rendent à l'IAE le vendredi ainsi que cinq semaines à temps plein au cours de l'année universitaire. Au final, ils reçoivent le même nombre d'heures d'enseignement théorique que les étudiants formés à temps complet mais peuvent assumer des responsabilités professionnelles importantes grâce à cette temporalité.

L'enquête a collecté et exploité différents types de matériaux :

- des statistiques descriptives à partir des fichiers d'inscription ;
- 32 entretiens semi-directifs auprès des étudiants ;
- 8 entretiens semi-directifs avec d'anciens élèves des masters Gpat et Gport, diplômés depuis deux ans ;
- 6 entretiens avec les responsables des diplômés ainsi que leurs assistantes pédagogiques ;
- l'observation *in situ* de différents moments de la vie collective au sein de l'IAE.

À cette enquête partenariale s'est ajoutée l'observation de 112 entretiens de sélection, qui a permis de recueillir des informations sur les conditions d'entrée dans les masters Gpat et Gport.

qu'y trouve l'établissement d'enseignement est bien résumé par le directeur de l'IAE : « On a une adhésion de la plupart des enseignants à l'apprentissage, qui est vu avant tout comme une bonne façon de permettre aux étudiants de s'insérer professionnellement. Même si, derrière, ça rapporte beaucoup d'argent, la première chose que voient les collègues, c'est cet apport en termes d'insertion professionnelle et d'interaction avec les étudiants. »

### ● Un moyen pour les banques de flexibiliser la relation salariale en temps de crise

Dans les entreprises bancaires de l'enquête, la formation en alternance est utilisée pour diversifier les canaux de recrutement et ouvrir ce marché du travail à de nouveaux profils. Elle permet des pré-recrutements qui servent à tester une année durant les jeunes salariés (de Larquier, Tuchszirer, 2012). En outre, ces jeunes constituent une main-d'œuvre peu chère dans la mesure où les employeurs rémunèrent les apprentis sur une base inférieure au Smic et bénéficient d'une exonération quasi totale des cotisations salariales.

Le besoin d'une main-d'œuvre flexible peut également justifier le recours à l'apprentissage dans une période de crise. On constate en effet que près d'un alternant interrogé sur deux n'a pas vu son contrat transformé en contrat à durée indéterminée (CDI) à l'issue de la formation. Nombre d'étudiants en gestion de portefeuille font état des répercussions de la crise sur

<sup>2</sup> Cette enquête a donné lieu à une publication conjointe de l'Apec et du CEE (Mignot-Gérard, Perrin-Joly, Sarfati, Vezinat, 2014) : <http://www.cee-recherche.fr/publications/rapport-de-recherche/entrer-dans-la-banque-par-la-voie-de-lalternance>

l'entreprise qui les emploie. Plusieurs d'entre eux déclarent avoir assisté à des réorganisations internes. D'autres, recrutés en alternance, ont été avertis que l'établissement bancaire, en phase de réduction de personnel, ne pérenniserait pas leur emploi à l'issue de la formation. De même, certains des enquêtés, diplômés depuis plus de deux ans, n'ont vu leur contrat transformé en CDI qu'après quelques mois de chômage.

Dans un contexte de crise, l'apprentissage permet de « flexibiliser » la relation salariale : en n'engageant pas l'entreprise sur le long terme, il offre néanmoins à celle-ci la possibilité de se créer un vivier de candidats testés et formés.

### ● L'opportunité pour les étudiants de progresser dans un cursus professionnalisant

L'enquête décrit les itinéraires scolaires et professionnels des quarante apprentis interrogés. Tous ont obtenu des baccalauréats généraux (à l'exception d'un étudiant issu d'un bac STG<sup>3</sup>). Rares sont ceux qui ont obtenu une mention au bac, tandis qu'une bonne partie a connu au moins un redoublement au cours de son cursus scolaire ou universitaire. Leurs premières années dans l'enseignement supérieur ont été massivement réalisées en IUT (Institut universitaire de technologie), en BTS (Brevet de technicien supérieur) ou dans des écoles occupant des positions de « milieu de tableau » dans les palmarès et classements des écoles de gestion françaises.

Tous les apprentis rencontrés ont par ailleurs été immergés très tôt dans l'emploi. Que ce soit en ayant multiplié les « jobs étudiants » (en particulier dans des fonctions commerciales), en ayant accumulé des expériences professionnelles relativement longues (contrat à durée déterminée [CDD] ou CDI d'au moins neuf mois) ou encore en ayant réalisé une formation en alternance au cours de la licence ou de la première année de master, ils possédaient tous une solide expérience professionnelle avant même leur entrée en M2.

L'apprentissage représente pour eux l'opportunité d'être rémunérés tout en progressant dans un cursus universitaire, ce qui est, pour certains, déterminant dans leurs choix successifs de filières : « *J'ai intégré un BTS Compta en alternance, ce qui m'a permis de trouver un emploi, de me payer un toit et de continuer mes études (...). Avec une bourse et un petit boulot à côté, c'était plus difficile, moins rentable. Un petit boulot à côté, c'est pas forcément en adéquation avec la formation qu'on suit. [...] Alors, j'ai fait ce BTS qui m'a donné de très bonnes bases en finance d'entreprise, et ça me permettait de continuer des études si je le voulais.* » (Carole, Gport) Dans le cas de Carole, l'apprentissage est donc le critère premier dans ses options d'orientation, et la finance constitue un secteur prometteur en termes de perspectives salariales.

Pour certains, c'est d'abord la découverte du secteur professionnel de la banque, conjuguée à la possibilité de poursuivre des études en apprentissage qui structure le projet d'études. C'est le cas de Philippe : « *Alors, j'ai fait un bac S en 2006, options sciences de l'ingénieur, suite à quoi, sans grande*

*conviction, j'ai fait un IUT GEA<sup>4</sup> à Paris 5 en alternance (...) Je ne l'ai fait qu'une année, puisque ensuite j'ai choisi de me réorienter à la faculté en deuxième année directement (...) J'ai fait une licence d'éco et, pendant ce temps-là, je travaillais à temps partiel à la bibliothèque et à la banque le samedi, et j'ai donc décidé, à partir de là, de m'investir plus sérieusement dans le secteur bancaire. Donc, j'ai fait une seconde licence Banque en alternance, suite à quoi j'ai intégré le M1 Finance ici en alternance, en première année.* » (Philippe, Gpat)

Hamid, lui aussi, rencontre le secteur Banque-Assurance dès son BTS et enchaîne alors les formations professionnalisantes dans le domaine : « *J'ai fait un BTS Management des réseaux commerciaux. Et j'ai fait mon stage en assurances, pendant les deux ans, ce qui m'a poussé à continuer sur une licence pro Banque. Je me suis dit : "je ne vais pas sortir de l'école avec un BTS, c'est pas assez."* » [Et cette entreprise ne vous proposait pas de vous engager à ce moment-là ?] « [...] *la dernière fois que je suis allé les voir, ils m'ont dit : "Hamid, fais tes études et, après ton master, si il y a un poste de conseiller en gestion de patrimoine, je te proposerai ça."* » (Hamid, Gpat) Dans le cas d'Hamid, l'entreprise où est effectué le premier contrat d'apprentissage encourage l'étudiant à poursuivre ses études jusqu'au niveau master.

En marge de l'excellence académique, les enquêtés ont suivi des parcours sinueux dans l'enseignement secondaire et supérieur. En revanche, la plupart se sont familiarisés très tôt avec le travail salarié, soit à travers des jobs étudiants, soit à travers des stages ou des contrats d'apprentissage réalisés dans le cadre de filières professionnalisantes courtes. À ce titre, ils incarnent la demande adressée à l'enseignement supérieur de développer ce type de cursus (Convert, 2010).

### ● Une relation à trois qui produit des effets différenciés pour chacun

Les déclarations ministérielles encouragent le développement de l'apprentissage et donnent comme objectif de doubler le nombre d'alternants dans le supérieur d'ici 2020 pour atteindre un étudiant sur six, soit 300 000 personnes<sup>5</sup>. Ce discours promouvant l'apprentissage nourrit en partie sa diffusion auprès des étudiants, qui y voient une opportunité d'étoffer leur CV. Le nombre des candidatures observées dans l'enquête en est l'illustration : 250 pour 25 places.

En s'installant dans le temps, le dispositif produit des effets inattendus. Tout d'abord, chacune des formations présentes dans l'enquête accueille tous les ans vingt-cinq étudiants, qu'elle doit « placer » dans des entreprises. Si une partie des alternants trouve son employeur par ses propres moyens, la majorité d'entre eux fait appel aux partenariats institués entre le centre de formation et les établissements bancaires. Comme il est plus facile pour les responsables pédagogiques de traiter avec les mêmes entreprises que de changer d'interlocuteurs tous les ans, le **centre de formation établit des liens durables et privilégiés avec certaines d'entre elles** qui embauchent chaque année plusieurs de ses apprentis. C'est le cas de trois

<sup>3</sup> Sciences et technologies du management et de la gestion.

<sup>4</sup> Gestion des entreprises et des administrations.

<sup>5</sup> Objectifs et missions du comité Sup'Emploi installé par Geneviève Fioraso le 9 décembre 2013.

enseignes reconnues du secteur bancaire qui emploient la plupart des apprentis des masters en gestion de portefeuille et en gestion de patrimoine.

Ces partenariats sont considérés par l'IAE comme un atout considérable pour les formations qu'il propose. Au cours de l'année, différents moments d'échange entre lui et les responsables bancaires permettent aux deux parties de comprendre leurs contraintes respectives, mais aussi de construire conjointement le profil du « bon étudiant » en alternance dans la finance. Plus généralement, les liens entre IAE et banques permettent de mettre au point **les contenus d'enseignement et de les ajuster aux nécessités du processus productif**. Le plus souvent vécus comme positifs, ces ajustements peuvent cependant être à l'origine de tensions quand les demandes des entreprises entrent en contradiction avec les objectifs pédagogiques des formateurs.

Un récent rapport rappelait que l'apprentissage jouait deux rôles distincts. Voie d'insertion professionnelle et de qualification aux niveaux V et IV, la formation en alternance dans le supérieur constitue une « voie de professionnalisation pour des jeunes d'ores et déjà diplômés qui veulent sécuriser et accélérer [...] leur entrée dans le monde du travail » (IGA, IGAS, IGEN, IGAENR, 2014). Toutefois, la **sélection à l'entrée** est forte et **a tendance à laisser de côté les étudiants qui pourraient avoir le plus besoin de mettre un pied dans l'entreprise**. En effet, ceux qui ont un bon niveau académique mais une faible expérience professionnelle ne franchissent pas les portes du centre de formation, alors qu'ils sont censés être la cible des politiques de développement de l'apprentissage dans le supérieur (Sarfaty, 2014).

## ● Un dispositif qui, malgré tout, restreint le champ des possibles pour les étudiants

Les **formations proposées par l'IAE préparent aux fonctions les plus exigeantes** et les plus valorisées dans leur segment respectif (*trader* en gestion de portefeuille, gestionnaire de fortune en gestion de patrimoine). Mais la proximité avec de grandes institutions bancaires a paradoxalement tendance à restreindre le champ des possibles pour les étudiants. De fait, dans la mesure où ces institutions segmentent autant leur clientèle que leur personnel, elles réservent de préférence les postes les plus prestigieux à ceux qui ont bénéficié de formations plus anciennes et mieux reconnues (Dauphine, ESCP...). En conséquence, les apprentis d'un IAE de la périphérie parisienne doivent faire preuve d'une grande ténacité et

multiplier les expériences professionnelles valorisantes (en particulier à l'étranger) pour ne pas être, à moyen terme, cantonnés dans des postes d'assistant *trader* ou de simple conseiller de clientèle en agence bancaire (Sarfaty, Vezinat, 2013). Des perspectives limitées de carrière se cachent parfois derrière des insertions professionnelles rapides et donnent à voir les décalages entre les attentes des uns et des autres.

La formation en alternance, telle que pratiquée par l'enseignement supérieur, se déploie parce que les trois parties prenantes (étudiants – institut – entreprises) y trouvent un intérêt. En rapprochant des étudiants en quête d'insertion professionnelle et des entreprises, l'organisme d'enseignement joue un rôle d'intermédiaire sur le marché du travail. L'enquête l'a montré, l'apprentissage dans le supérieur est utilisé pour sélectionner les bénéficiaires – au risque même d'écarter ceux qui en auraient le plus besoin – et définir les savoirs à transmettre. À travers ce dispositif, le monde universitaire doit composer avec les contraintes productives et les hiérarchies du milieu professionnel.

## RÉFÉRENCES

**Cahuc P., Ferracci M.**, avec Tirole J. et Wasmer E., 2014, « L'apprentissage au service de l'emploi », *Les notes du Conseil d'analyse économique*, n° 19, décembre.

**Convert B.**, 2010, « Espace de l'enseignement supérieur et stratégies étudiantes », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 183, juin.

**IGA, IGAS, IGEN, IGAENR**, 2014, « Les freins non financiers au développement de l'apprentissage », février, 2013-145R.

**Larquier (de) G., Tuchsirer C.**, 2012, « Le secteur bancaire : des recrutements sous haute régulation », *Rapport de recherche du CEE*, n° 72, mars.

**Mignot-Gérard S., Perrin-Joly C., Sarfaty F. (coord.), Vezinat N.**, 2014, « Entrer dans la banque par la voie de l'alternance. Une enquête auprès d'étudiants en master 2 Banque-Finance dans un IAE », *Rapport de recherche CEE*, n° 87, septembre.

**Sarfaty F., Vezinat N.**, 2013, « À la lisière de l'emploi : perspectives et interrogations de jeunes en formation dans un secteur bancaire en crise », in Spieser (dir.), *L'emploi en temps de crise. Trajectoires individuelles, négociations collectives et action publique*, Rueil-Malmaison, CEE - Liaisons sociales.

**Sarfaty F.**, 2014, « L'alternance au risque de la sur-sélectivité », *Revue Française de Socio-Économie*, n° 14.

Les actualités du Centre d'études de l'emploi (dernières publications, colloques et séminaires) sont en ligne sur le site : [www.cee-recherche.fr](http://www.cee-recherche.fr)

Elles sont également disponibles *via* la lettre électronique [flash.cee](mailto:flash.cee), ainsi que sur le compte Twitter  [@CeeEtudesEmploi](https://twitter.com/CeeEtudesEmploi).

### Centre d'études de l'emploi

29, promenade Michel Simon - 93166 Noisy-le-Grand Cedex

Téléphone : 01 45 92 68 00 - Mèl : [cee@cee-recherche.fr](mailto:cee@cee-recherche.fr) - site : [www.cee-recherche.fr](http://www.cee-recherche.fr)

Directrice de publication : Christine Daniel - Rédactrice en chef : Marie-Madeleine Vennat

Conception technique et visuelle : Horizon - Imprimerie : Horizon C.P.P.A.P. : 0911 B 07994 - Dépôt légal : 1503-181 - Mars 2015 - ISSN : 1767-3356