

# UNIVERSITÉS & GRANDES ÉCOLES

Le Monde

Prototype de véhicule électrique à l'Ecole des mines d'Alès (Gard). L'école a ouvert en 2011 un centre de formation des apprentis.

PHOTO : JONATHAN DELAPORTE / LE MONDE



## Les nouveaux apprentis

A chaque rentrée, ils sont plus nombreux à préparer un diplôme du supérieur en alternance. A l'université ou en grande école, dans l'industrie ou les services, la formule séduit de plus en plus

**U**n pied dans l'amphi, l'autre dans l'entreprise. Ce n'était pas dans la culture française. Dans l'enseignement secondaire, passait encore de préparer un CAP en alternance. Mais dans l'enseignement supérieur, tout de même !

On regardait nos voisins allemands, adeptes de longue date de la formule, en souriant gentiment et en continuant à penser que, hors la salle de classe, point vraiment d'acquisitions sérieuses de connaissances. On se répétait qu'il serait bien assez tôt pour rejoindre l'entreprise, une fois en poche sa laisse de diplômes. Et voilà que la France se convertit !

À la dernière rentrée, le nombre d'étudiants-apprentis a encore flambé de 8 %, colonisant un peu plus les bacs + 5. Et ça

risque fort de continuer encore d'augmenter, au vu du nombre d'écoles qui proposent la formule et d'universités qui suivent le mouvement.

Si, globalement, le nombre d'apprentis stage aux environs de 600 000, c'est parce qu'il décroît doucement dans l'enseignement secondaire. En revanche, dans l'enseignement supérieur, c'est la course au patron.

La contagion s'y est faite en douceur. Les formations courtes ont été les premières à s'y mettre. Il y a quinze ans, seuls les brevets de technicien supérieur (BTS) pouvaient se préparer entre amphis et patrons. Et ces études en deux ans n'accueillaient que 3 % de l'ensemble des apprentis. Aujourd'hui, 14 % des apprentis sont dans le supérieur. Et la formule a colonisé jusqu'aux diplômes

les plus prestigieux. Symboliquement d'ailleurs, les plus grandes écoles s'y sont mises, chassant définitivement les relents de cambouis et l'image du bleu de chauffe.

### Un antidote au chômage des jeunes

Derrière ce succès, plusieurs raisons. D'abord, la formule semble un puissant antidote au chômage des jeunes. Le diplôme protège, on le sait. Un diplôme décraché en alternance plus encore. Qu'ils optent pour le secteur des services ou de la production, près de 80 % des titulaires d'un BTS ou plus, obtenu en apprentissage, sont en emploi un an après leurs examens ; pas toujours en CDI, certes, mais « au boulot », d'après les suivis de cohortes du Céreq (Centre d'études et de recherches sur les qualifications).

Alors où la quête du premier emploi relève de la course d'obstacles, avoir été formé en entreprise est un atout intéressant sur un CV. Sans compter que cela allège la facture des frais de scolarité. Leur prise en charge par un patron rend même possibles certaines études prestigieuses aux enfants des familles les moins aisées. Ça, c'est pour l'intérêt particulier.

Du point de vue des politiques éducatives, ce n'est pas le remède à tous les maux. Pour François Hollande, ce n'est d'ailleurs pas une priorité, et d'autres formules, comme le contrat de génération ou les emplois d'avenir, soigneront mieux, selon lui, la difficile insertion des jeunes. Mais l'apprentissage après-bac a tout de ces révoltes silencieuses qui se passent aisément de coups de pince politiques. ■

MARYLINE BAUMARD



### DES LITTÉRAIRES EN ENTREPRISE

L'alternance est une manière de compléter des études de lettres ou de sciences humaines afin de mieux s'insérer dans le monde du travail. PAGE 3



### LE MÉDIATHUR DES APPRENTIS

Morgan Marietti, président de l'Association nationale des apprentis de France, se bat contre le déficit d'image dont souffre encore cette formule. PAGE 7



### L'ALTERNANCE SAUTE LA FRONTIÈRE

Des cours à Strasbourg, un contrat en Allemagne : l'Alsace a inventé l'apprentissage transfrontalier. Témoignages. PAGE 8

Le Monde | Télérama | Courrier

présenter

LE SALON

FORMATIONS ARTISTIQUES,  
GRANDES ÉCOLES & UNIVERSITÉS

ENTRÉE GRATUITE





# Les littéraires se convertissent à l'entreprise

Pour améliorer leur taux d'insertion professionnelle, les universités développent de plus en plus les formations en alternance pour leurs étudiants de littérature et de sciences humaines

**C**a bouge du côté des filières de lettres et sciences humaines (LSH). Depuis cinq ans, les initiatives se multiplient dans les universités pour professionnaliser ces filières très générales. Ce n'est pas encore la grande révolution culturelle, mais ces petits changements bousculent les préjugés des étudiants et des enseignants sur le secteur privé et, parallèlement, ceux des entreprises sur ces « intellos ».

Selon une étude d'Opinion Way réalisée pour le compte du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, seuls 11 % des recruteurs et 15 % des étudiants pensent que la filière lettres est adaptée à l'entreprise. Le rapprochement semble pourtant inévitable, tant les débouchés de ces étudiants sont réduits, une fois les carrières d'enseignant ou de fonctionnaire écartées.

La dernière enquête du Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreg) disponible sur le sujet — étude sur la génération diplômée en 2007, publiée en 2010 — fait état d'un taux d'insertion de 81 % de ces diplômés, tous niveaux confondus, trois ans après l'obtention du diplôme. Un taux proche de ceux des formations en sciences dures (87 %) et en droit-économie (86 %). A y regarder de plus près, les « LSH » ne sont que 59 % à être en CDI, contre 75 % pour les diplômés en sciences dures et 79 % en droit-économie. Ils accèdent globalement à des postes en deçà de leur niveau de qualification pour des salaires bien moins élevés que les autres filières.

Selon Annie Bellier, vice-présidente chargée de la professionnalisation à l'université de Cergy-Pontoise, il ne fait pas de doute que « l'apprentissage est la principale solution que l'on puisse mettre en œuvre pour l'employabilité des LSH ». Ça oblige les étudiants à réfléchir à un métier. » Sur les 15 000 universitaires de Cergy-Pontoise, 9 % sont apprentis, et l'offre de formations en alternance accessibles aux étudiants d'histoire, de géographie ou de lettres s'est largement étendue ces dernières années. Deux exemples : à la demande des entreprises et des collectivités locales, l'université a ouvert aux

historiens une licence professionnelle « préservation et mise en valeur du patrimoine bâti ». « Les entreprises ont compris qu'elles avaient besoin de leur expertise pour suivre des chantiers de restauration de monuments historiques », se réjouit Annie Bellier. Les géographes sont très appréciés pour le master « Transport, logistique, territoire et environnement », et une licence pro « Médiation culturelle », construite avec les professionnels du Val-d'Oise, ouverte à la rentrée 2012.

En 2007, le CNAM et Sciences Po ont lancé le dispositif ELSA, qui permet aux diplômés LSH d'entrer sur le marché du travail par le biais d'un contrat de professionnalisation « sur mesure ». Depuis la rentrée 2011, l'offre se limite au secteur de l'assurance dans le cadre d'un master en alternance dispensé par l'Enass (Ecole nationale d'assurance). Pour remplir une promotion de 25 personnes, l'école déploie des moyens colossaux afin de convaincre les étudiants. Les recrutements se font à 80 % avec l'aide de Pôle emploi et les 20 % restants par le biais d'un partenariat avec l'université Paris-Sorbonne. Un master recherche LSH est requis pour accéder au dispositif.

Sur 10 000 profils correspondants aux critères de sélection pour la campagne de recrutement 2012, 250 personnes ont assisté aux présentations et 130 ont déposé un dossier. « Après un entretien, ils n'étaient plus que 90 », précise Michel Beauseigneur, responsable pédagogique du programme. Certains étudiants se présentent, mais n'ont pas fait le deuil de leur formation ou de leurs rêves. » Au bout du compte, ils ne seront que 25 recrutés, principalement sur des postes de fonctions supports en communication, marketing, création de produit, animation de site Web, gestion de projets ou assistant RH.

« La difficulté avec les littéraires, c'est qu'ils sont persuadés qu'avec leur master ils ne savent rien d'utilité pour l'entreprise. C'est faux, évidemment », assure Michel Beauseigneur. Il suffit d'écouter les recruteurs. Selon Françoise Marié, directrice recrutement et insertion chez Generali France, les diplômés en LSH cumulent

les atouts « Débrouillards, ingénieux, patients, ils ont de grandes qualités rédactionnelles, d'analyse et de synthèse. Ils font du bien aux équipes, car ils ont un sens critique aigu. Comparativement, ce sont des empêcheurs de tourner en rond, avec un esprit moins formaté. Ils consacrent plus de temps à la réflexion et s'orientent plus facilement vers des solutions qui sortent du cadre. Plus généralement, avec les universitaires, nous sommes vigilants sur deux points : leur capacité à coopérer avec d'autres acteurs, car ils peuvent avoir moins l'habitude des travaux de groupe, et leur capacité à construire leur réseau dans l'entreprise. » À la rentrée 2012, onze étudiants de lettres et de sciences humaines en alternance (ELSA) vont rejoindre le groupe Generali, contre deux en 2009, les RH faisant du dispositif ELSA un mode de recrutement à part entière.

L'enthousiasme de Generali n'est pourtant pas la norme chez les employeurs. « L'idée de recruter des LSH séduit les entreprises, poursuit Michel Beauseigneur. Mais les étudiants ne sont pas embauchés par le directeur général. La décision revient aux opérationnels. » La première année, l'équipe projet ELSA Assurance s'est déplacée dans les entreprises partenaires pour mener un travail de pédagogie contre les idées reçues du type : « un littéraire est un intello », « ils n'ont aucune notion juridique », « ils ne savent pas compter ». Guillaume Bordry, directeur de l'IUT Paris-Descartes, aimerait lui aussi avoir plus d'étudiants LSH dans ses promotions de licences professionnelles, « car ils réussissent bien et ajoutent une autre dimension au groupe. Mais les candidats ne sont pas nombreux et les entreprises sont frileuses à cause de l'absence de stage dans leur parcours initial ».

D'autres se sont confrontés à un accueil glacial, du côté des enseignants cette fois-ci. Dans le cadre des appels d'offres pour le Fonds d'expérimentation pour la jeunesse (FEJ), les universités de Bretagne-Sud (UBS), Rennes-II et l'IUT de Lorient ont lancé en 2009 le projet des « Apprenueurs » pour améliorer l'insertion professionnelle des étudiants LSH et stages (sciences et techniques des activités physiques)

et sportives). D'abord par le développement des offres de stages longs et, à terme, par la création de formations en alternance. Les entreprises du secteur de l'économie sociale et solidaire ont répondu présent. Mais les enseignants ont grincé des dents. « La première année, nous avons connu une phase très difficile de résistance au changement », raconte Roseline Le Squere, responsable du projet à l'UBS. C'était la révolution. Les enseignants se sont saisis du projet, en demandant l'intégration d'un module d'ensei-

gnement dans l'UFR de lettres, consacré à la découverte de l'entreprise. » A UBS, 50 étudiants ont effectué un stage et 500 universitaires ont été sensibilisés. Il ne manque plus que les financements pour passer à l'étape suivante : l'intégration de l'apprentissage et la formation des enseignants.

Même combat à l'université d'Aix-Marseille, qui a ouvert un diplôme universitaire (DU) de 200 heures en décembre 2009, pour accompagner ses étudiants LSH dans la recherche d'un contrat de professionnalisation ou d'un stage long. Également financé dans le cadre du FEJ, le projet « Elite », qui a permis à 230 étudiants d'avoir une première expérience dans des secteurs aussi variés que le tourisme, l'hôtellerie, le BTP ou la chimie. Pour l'apprentissage, il faudra être patient. Evelyne Marchetti, responsable du projet et déléguée à l'orientation et l'insertion professionnelle des étudiants, déplore que « l'université n'ait pas les moyens de basculer davantage de formations vers l'apprentissage. Car c'est une aide considérable pour l'insertion des étudiants sur le marché du travail ». ■

JULIA ZIMMERLICH

## Trois chemins pavés de belles lettres

TROIS ETUDIANTES au profil « lettres et sciences humaines » passées par l'apprentissage et l'alternance racontent leur expérience

**Caroline Louvat, 26 ans**  
Master communication des entreprises et sociologie des TIC  
Après deux ans en prépa HEC, Caroline repart de zéro à l'université Paris-Est Créteil en L1. En 2009, elle intègre le master « Communication des entreprises et sociologie des technologies de l'information et de la communication (TIC) » de l'université Paris-Est Marne-la-Vallée. « J'ai choisi l'apprentissage car je n'avais encore aucune expérience en entreprise. Je ne pouvais pas arriver à 25 ans sur le marché du travail avec un CV vide. » Un stage de trois mois chez Veolia au service de communication se transforme en contrat d'apprentissage pour sa deuxième année de master. « Le rythme était tellement soutenu que j'ai moins bien vécu le M2 que la prépa. Les évaluations des matières à forts coefficients et le rendu du mémoire étaient réunis sur la même période, alors que nous étions en entreprise. J'ai passé quelques nuits blanches. » À la fin de son contrat, Caroline a trouvé un CDI en communication développant durablement chez Eiffage.

**Giulia Maurin, 32 ans**  
Master Assurance  
Pour enfin trouver un emploi stable et un salaire décents, Giulia a fait le grand écart à 29 ans : de l'histoire de l'art au conseil en systèmes d'information dans un cabinet spécialisé du secteur banque-assurance. « Je suis diplômée d'un master d'histoire de l'art, et d'un IUP Méthodes des arts et de la

culture. Mais je n'ai jamais réussi à toucher un smic plein. Ça ne pouvait plus durer. » À l'université Paris-Sorbonne, elle découvre le dispositif ELSA (étudiants de lettres et de sciences humaines en alternance), et le partenariat avec l'Enass. « L'assurance ne m'a pas rebuauté, je suis de nature très curieuse. » Durant l'année 2009-2010, elle travaille au service technico-commercial d'un cabinet de courtage spécialisé. « J'étais Tongmagine de l'entreprise. Mon tuteur ne comprenait pas qu'une spécialiste en histoire de l'art se retrouve dans son service. Je n'ai pas réussi à m'imposer, mais j'ai beaucoup appris. » Trois mois après la fin de son contrat, elle décroche son premier CDI dans le cabinet Peel Europe. Des regrets ? « Aucun. Je vais toujours à des colloques et des conférences sur l'histoire de l'art. »

**Emmanuelle Girault, 24 ans**  
Master projets européens  
Emmanuelle, après deux ans de classes préparatoires littéraires, s'inscrit en L3 d'histoire. « C'était passionnant, mais je ne voulais pas devenir prof. » À la rentrée 2009, elle intègre le Master « Projets européens » de Cergy-Pontoise. Après deux stages en M1, elle trouve facilement un contrat d'apprentissage au Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP), un organisme chargé notamment de l'attribution de financements communautaires. « Mon employeur a l'habileté de recruter et de former des profils littéraires, ce qui a grandement facilité mon intégration. Dès le premier entretien, on a évoqué les perspectives d'embauche à la fin de mon contrat. Depuis novembre 2011, je suis en CDI. » ■

**La Grande Ecole de Commerce et de Gestion de Bac à Bac+5**

**MBA Spécialisés (Bac+4 à Bac+5), 14 spécialisations disponibles :**

**Pôle MARKETING ET COMMUNICATION**

MBA spécialisé en Communication  
MBA spécialisé en Marketing International de la Mode  
MBA spécialisé en Marketing, E-business et Innovation, ...

**Pôle COMMERCE INTERNATIONAL**

MBA spécialisé en Achats, Distribution et Relation Client  
MBA spécialisé en Commerce Extérieur

**Pôle GESTION ET FINANCE**

MBA spécialisé en Gestion de Patrimoine  
MBA spécialisé en Audit et Contrôle de Gestion  
MBA spécialisé en Administration des Ressources Humaines, ...

Pour connaître nos prochaines dates de Portes Ouvertes et solliciter un entretien d'admission.

Rendez-vous sur [www.mba-ppa.fr](http://www.mba-ppa.fr)

Contact Admissions : 01.44.08.10.08/14/15 - admissions@mba-ppa.fr - www.mba-ppa.fr

# À Marne-la-Vallée, toute la fac e professionnalise

Sur les 175 formations que propose l'université de Paris-Est Marne-la-Vallée, 34 sont ouvertes à l'apprentissage. Reportage chez un pionnier de l'alternance

L'apprentissage fait partie des gênes de l'université Paris-Est Marne-la-Vallée (UPEMLV). «Dès sa création, en 1991, l'équipe de direction a travaillé sur la professionnalisation des formations, avant de se tourner vers l'apprentissage», raconte Gilles Roussel, président de l'université. Avec 22,5 % de ses étudiants en contrat d'apprentissage, l'UPEMLV est n°1. Un étudiant en alternance sur dix en France y suit sa formation, soit 2 582 étudiants à la rentrée 2011 (dont 280 en contrats de professionnalisation). Sur 175 formations, 34 sont ouvertes à l'apprentissage avec des taux d'insertion supérieurs – de quatre points – à ceux des étudiants en formation initiale, et un salaire à l'embauche plus avantageux (1 900 euros contre 1 750 euros au niveau master).

Avec le temps, l'alternance est devenue un avantage concurrentiel. «Une sorte de marque de fabrique qui garantit aux étudiants que l'ensemble des formations sont en phase avec les attentes du marché du travail», poursuit le président. Et surtout une grande lisibilité vis-à-vis des entreprises qui nous identifient comme les spécialistes de l'apprentissage. Preuve de l'attractivité du lieu, à la rentrée 2010, 90 % des recrutés dans les licences professionnelles venaient d'un autre établissement.

Les non-apprentis cohabitent avec les apprentis, les contrats pro et la formation continue. La mixité, qui était d'abord une contrainte pratique, est devenue un atout

pédagogique. Les enseignants de ces groupes hybrides sont obligés de jongler avec la pédagogie concrète de l'apprentissage et l'approche universitaire «classique» pour satisfaire tout le monde. «Avec les étudiants en alternance, il faut partir du concret pour arriver à la théorie», explique Frédéric Tournazet, vice-président enseignements et professionnalisation de l'UPEMLV. C'est une autre façon de présenter les connaissances. Mais tous les modules d'enseignement ne s'adaptent pas. Nous délivrons avant tout des diplômes universitaires, et on ne peut pas faire l'économie de l'approche fondamentale.»

Jusqu'en 2007, l'apprentissage concernait les cursus assez «attendus», tels que le DUT «techniques de commercialisation», les diplômes d'ingénieries, des licences et masters de sciences et d'éco-gestion. «Nous étions arrivés à la limite de nos capacités sur ces filières», détaille Gilles Roussel. C'est pourquoi nous avons élargi aux UFR où l'alternance n'existant pas. Ont été créées les licences professionnelles «gestion de la production audiovisuelle» et «chargé de communication en collectivité territoriale», ainsi qu'un master pro «édition, livre et multimédia». Les volumes d'alternants restent confidentiels à l'échelle de l'université, mais ils montrent l'intérêt de mixer les genres. Gisèle Séginger, responsable du master «édition», a travaillé avec des professionnels de chez Hachette, Nathan ou encore Magnard pour monter la formation. Cette professeure de littérature n'avait jusqu'alors jamais travaillé avec des entreprises : «Les échanges avec les professionnels ont permis d'identifier deux éléments pour se démarquer des masters édition concurrents. L'accent sur la formation technique à la PAO et le multimédia.» Un tiers de la promo est en apprentissage, alors que les autres suivent un stage. «Parmi les adaptations nécessaires de mon cours, poursuit l'enseignante, je mets en regard littérature et peinture pour les entraîner à travailler sur le rapport texte/image. Une compétence dont ils ont besoin en entreprise.»

La proximité avec les entreprises se concrétise par des comités de pilotage réunissant équipes pédagogiques, professionnels et apprentis pour faire évoluer les contenus des formations. Un exercice délicat, qui nécessite de définir les rôles de chacun. «Il y a des entreprises qui exercent une amicale pression et qui aimeraient que l'on



suive entièrement leurs projets de formation, alerte Frédéric Tournazet. C'est le cas pour les licences professionnelles sur les métiers en tension de l'industrie. Le dogme de l'employabilité ne doit pas nous faire oublier le cadre universitaire.»

Pour accompagner ses quelque 2 400 apprentis dans leur recherche de contrat, l'université s'appuie sur les relations des responsables pédagogiques et sur les services de placement de ses six CFA partenaires, dont les deux principaux sont le CFA Descartes et le CFA Ingénierie 2000. «Mais nous n'avons pas les moyens humains suffisants pour aider tous les étudiants», déplore M. Tournazet. Nous accompagnons uniquement ceux qui le demandent.» Dans les prochaines années, la stratégie sera d'ailleurs à la stabilisation des effectifs d'alternants. «Ça coûte cher», relève Gilles Roussel. La ruée vers l'apprentissage comme nouvelle source de revenus est un leurre. En valeur brute, les revenus de l'apprentissage représentent moins de 5 % de notre budget global. Un apprenti coûte jusqu'à deux fois plus qu'un non-apprenti.»

Il faut rémunérer les tuteurs enseignants et entreprises, les responsables de

formation et les comités de pilotage. Autre problème de taille, l'Etat a divisé par deux sa dotation pour les apprentis depuis la rentrée 2010-2011, qui permettait de compléter les financements versés par la région via les CFA. «La question de

**Preuve de l'attractivité du lieu, à la rentrée 2010, 90 % des recrutés dans les licences professionnelles venaient d'un autre établissement**

pour suivre notre stratégie s'est posée, reconnaît Frédéric Tournazet. Si la dotation venait à être totalement supprimée, notre modèle ne serait plus viable. Depuis un an, nous développons des outils pour connaître avec précision le coût de chacune de nos formations en alternance pour effectuer des arbitrages.» Positionnement, chasse aux coûts et arbitrage. L'université est décidément rattrapée par les problématiques du secteur privé. ■

JULIA ZIMMERMICH

## L'université, pôle de croissance de l'alternance

**L'ÉVOLUTION EST FULGURANTE.** En dix ans, le nombre d'apprentis à l'université en France a quadruplé, passant de 6 200 en 2000 à 24 200 à la rentrée 2009. Au fil des ans, l'université est même devenue l'un des principaux moteurs du développement de l'apprentissage dans le supérieur. En effet, sur cette même décennie, le nombre des apprentis n'a «que» doublé globalement dans les études après bac, atteignant 110 600 pour l'année scolaire 2010-2011, alors qu'il croissait deux fois plus vite à l'université.

Les volumes d'alternants en DUT sont restés stables, alors que le niveau licence représente 44 % des recrues et le niveau master 33 %, affichant des taux de développement spectaculaires. En licence, le nombre d'étudiants qui a choisi cette formule a été multiplié par quinze, en master par sept. Evidemment, tous les UFR ne sont pas concernés au même titre. Au niveau

licence, plus de la moitié des formations en apprentissage se concentrent sur le secteur «éco-gestion», et 13 % des apprentis sont inscrits en «communication et information». Au niveau master, les volumes sont plus équilibrés entre ces deux filières et les formations plus techniques de production (mécanique, électricité, etc.).

Les cultures régionales présentent beaucoup dans le développement. Ainsi, un tiers de l'offre d'apprentissage dans le supérieur se concentre sur la région Ile de France, suivie par Rhône-Alpes (10 %) et PACA (6 %).

Rarement apprentis dans l'enseignement secondaire, les filles s'imposent beaucoup plus nettement dans l'enseignement supérieur. Ainsi, elles représentent 46 % des alternants dans la préparation des diplômes de master et 35 % pour les doctorats. ■

J.Z.

**vous souhaitez  
la carrière  
dans la  
Banque?**  
Qui mieux que BNP Paribas vous propose des  
opportunités et recrutees du monde professionnel.

La banque et l'entreprise française en collaboration avec le Centre de formation de la profession bancaire (CFPB), prépare les étudiants titulaires d'un L2, d'un DUT ou d'un BTS aux métiers de conseiller gestionnaire de clientèle de particuliers par la voie de l'alternance.

Le master 1 professionnalisation de la banque, en partenariat avec le CFPB, forme par l'alternance de jeunes collaborateurs appelés à des postes de responsabilité à travers deux options :

- les métiers de conseillers en gestion de clientèle et de conseillers en investissement

- les métiers de conseillers en gestion de patrimoine

Rejoignez-nous !

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

BNP Paribas - La Banque de la France

www.bnpparibas.fr

# Etre payé pour étudier dans une grande école

Plus de la moitié des 221 membres de la Conférence des grandes écoles proposent une à plusieurs filières en alternance. Un moyen de contourner les frais de scolarité élevés des écoles de management et parfois d'ingénieurs

**U**n peu plus de la moitié des écoles de la Conférence des grandes écoles (CGE) propose un parcours en apprentissage ou avec un contrat de professionnalisation. Et c'est une aubaine pour financer des cursus souvent très chers. « Il est sûr qu'une partie d'étudiants ne pourraient pas, pour des raisons financières, poursuivre leurs études à l'Essec s'il n'y avait pas l'apprentissage », estime Michel Gordin, responsable de l'alternance à l'Essec. Pour les dirigeants de la première école de commerce à avoir lancé l'apprentissage en 1994, la formule joue clairement son rôle d'ascenseur social.

Globalement, si l'on regarde le paysage des grandes écoles, une moitié des étudiants de la Conférence des grandes écoles (CGE) ont des frais de scolarité élevés. Les écoles de commerce et management culminent. Une scolarité y coûte de 21 000 à 45 000 euros pour trois ans d'études. La fac-

ture des écoles d'ingénieurs peut, elle, monter à 21 000 euros. Le facteur financier peut alors rapidement bloquer l'accès à ces cursus. « Dès que l'on ne choisit pas l'université, la question du financement se pose », appuie Léa Alonso, qui termine un cycle en alternance à l'Idrac Lyon (8 000 euros par an pour les masters 1 et 2). Conscientes leur cherté, les écoles proposent des bourses internes qui s'ajoutent aux bourses du Crous ; elles ont aussi négocié des accords avec les banques pour des prêts étudiants à taux réduits ou proposent au sein de leur établissement des jobs étudiants. Mais l'alternance apparaît comme un mode de financement royal.

Dans ce cadre, le coût de la scolarité est supporté par l'entreprise qui accueille l'apprenti ou le jeune en contrat de professionnalisation. Et elle verse aussi à l'alternant un salaire, qui varie selon l'âge (plus ou moins 21 ans) et l'ancienneté dans le contrat. Ce

salaires s'échelonne de 49 % à 78 % du smic ou du minimum conventionnel en apprentissage, et s'établit à 80 % en contrat de professionnalisation (65 % pour les moins de 21 ans et 85 % à partir de 26 ans).

« Entre la prise en charge de la scolarité de 17 000 euros pour deux ans et les salaires, le package financier se monte de 35 000 à 40 000 euros », calcule Arnaud Gimenez, directeur des partenariats entreprises de l'ESCP Pau. En plus, rien n'empêche l'entreprise de bonifier cette rémunération et les régions de verser des primes pour l'hébergement ou le transport. Un financement souvent bienvenu : « Il y a de plus en plus de jeunes qui s'assurent que le cursus est bien proposé en apprentissage avant de passer le concours. Sans cela, ils se censoreraient en raison du coût », constate Corinne Hahn, directrice scientifique apprentissage de l'ESCP Europe.

Dans les écoles d'ingénieurs, l'alternance est de trois ans. La plupart des écoles de commerce proposent quant à elles l'alternance sur les deux dernières années du programme grande école, qui en compte trois, et sur leurs autres parcours (métiers spécialisés, bachelors). « Durant la prépa et la première année du cursus grande école, mes parents m'aident et je faisais des petits boulots », explique Adrien Maneval, diplômé cette année de l'ESCP Europe. « Suivre mes deux dernières années en apprentissage m'a permis d'être indépendant et de ne pas partir dans la vie avec 25 000 euros de dette, c'est forcément un avantage ! J'étais payé 930 euros par mois la première année et 1 190 euros la deuxième, car le minimum conventionnel était un peu plus élevé que le smic. »

L'Essec a ouvert la voie de l'apprentissage en 1994, suivie la même année par l'ESCP Pau. La CGE estime aujourd'hui que 55 % à 60 % de ses 221 écoles membres proposent un à plusieurs filières en alternance, par le biais de l'apprentissage en majorité, et du contrat de professionnalisation. Les pionnières, comme l'ESCP Pau, l'Essec, l'ESCP Europe, ou encore l'EM Grenoble, peuvent proposer jusqu'à plusieurs centaines de places chaque année. Mais actuellement, certaines réduisent la voilure en fonction des budgets accordés par les régions. « La situation des régions est évidemment différente, certaines privilient l'apprentissage pour les niveaux 4 et 5, d'autres le soutiennent dans le supérieur », remarque Michel Gordin de l'Es-

sec. L'école propose environ 640 places en alternance cette année, contre 750 sur l'ensemble de ses programmes en 2010. « J'ai 30 places, quand 40 postulants menteraient d'entrer en apprentissage », témoigne aussi Jean-Paul Soubeiran, directeur adjoint de l'ISEP et animateur du groupe apprentissage à la CGE.

Mais tous les étudiants ne souhaitent pas opter pour la formule. « Il n'y a pas une ruée des étudiants, car l'apprentissage présente

**Le coût de la scolarité est supporté par l'entreprise qui accueille l'apprenti. Et elle verse aussi à l'alternant un salaire**

des contraintes, comme rester dans la même entreprise pendant deux ans, opter pour un parcours moins international », souligne Pierre Tapie, président de la CGE et directeur général de l'ESSEC. La sélection s'opère donc surtout sur la capacité de l'étudiant à trouver une entreprise d'accueil. « L'école nous propose des offres, mais il faut s'y prendre à l'avance pour avoir le choix », conseille Camille Barbe, chargée de recrutement chez Manpower à Paris, qui a suivi ses deux années de master grande école en apprentissage avec l'ESCP Pau. Les intervenants des filières en alternance s'assurent aussi de la réelle prise de conscience de l'étudiant des contraintes du cursus.

Les dossiers des élèves bloqués par le financement sont étudiés en priorité. « Nous aiderons d'autant plus dans leur recherche d'entreprise ceux pour qui la question financière est cruciale », indique Anne Zuccarelli, directrice des programmes de l'Edhec. « L'aspect financier est le critère le plus important dans le choix de l'alternance, mais l'aspect de prérequis également les intéresse aussi beaucoup », constate Jean-François Fiorina, directeur de l'ESCP Grenoble. Un point sur lequel insistent aussi les étudiants.

Elodie Huault, 23 ans, s'apprête à entamer sa dernière année en alternance à l'Idrac de Nice. Sans financement, elle n'aurait pas pu suivre ce cursus, mais ce n'est de loin pas le seul avantage qu'elle y voit. « A l'issue de mon parcours, j'aurai un bac +5 et déjà trois ans d'expérience professionnelle. Cela n'a pas de prix ! », note la jeune femme. ■

CORALIE DONAS

## L'apprentissage réveille « la fierté du maître »

« NE TRANSFORMONS PAS l'apprentissage en mode de financement des études ! La formule a tellement d'autres atouts », prévient Roger Serre, le patron d'IGS, un groupe qui regroupe une dizaine d'écoles. Aux politiques, de droite comme de gauche, il lance ce message. « Si vous industrialisez la formule, vous allez la paupériser. C'est un mode de formation très riche, certes, mais tellement exigeant. Vous voulez 100 000 apprentis, c'est possible. La France peut même en former plus. Mais donnez à cette formation les moyens dont elle a besoin. Elle le mérite bien ! »

Alors que d'un groupe d'écoles supérieures et d'un centre de formation d'apprentis, ce patron a été précurseur dans le développement de cette forme de transmission. « Dès les années 1980, nous avons commencé à développer la formule. On peut même dire que nous avons été parmi les premiers à la proposer pour former aux métiers du tertiaire ».

### Une philosophie pédagogique

Aujourd'hui, 7 000 des 12 000 jeunes formés chaque année du CAP à bac + 6 dans sa dizaine d'établissements optent pour ce statut qu'il estime être le plus complet, « le plus performant économiquement puisqu'à lui tout seul il oriente, forme et place ensuite dans les entreprises. Mais son

intérêt dépasse aussi cette seule dimension d'efficacité. Il a au moins deux vertus sociales. D'abord, il redonne à l'entreprise son rôle de formatrice. Une mission qu'elle n'aurait jamais dû oublier ! Et puis, il y a tellement de professionnels qui ont envie de transmettre le beau geste. Voilà ce qu'est l'essence de l'apprentissage. Croire dans le potentiel d'un jeune et se mettre au service de son développement humain », rappelle cet humaniste qui situe carrément l'apprentissage au rang des philosophies. « Une philosophie pédagogique et une philosophie de la générosité. Parce ce processus de transmission, vous faites réellement aimer le métier que vous exercez, et vous êtes en droit d'éprouver la fierté du maître ! » Un discours passionné qui fait ressurgir le passé glorieux et séculaire de ce mode de transmission.

L'apprentissage ne serait pas complet s'il n'avait aussi quelques vertus fortes en matière de construction d'une cohésion sociale. « Sa philosophie et sa pédagogie sont adaptées à la diversité. A tous ces jeunes qui ne sont pas premiers de la classe, pas fortunés mais qui ont envie de faire des choses et de s'en sortir. C'est pour eux ! Face à l'orientation qui divise et reproduit trop souvent des inégalités de naissance, l'apprentissage serait donc un instrument de cohésion sociale. ■

MARYLINE BAUMARD

## Les instituts universitaires voient l'avenir en grand

AVEC 16 % DE LEURS effectifs en formation continue ou en apprentissage, les IUT assurent déjà plus de 20 % de l'activité universitaire en alternance. Un taux qui ne cesse d'augmenter et qui sera au cœur des enjeux du développement dans les prochaines années.

En fait, les apprentis se trouvent aujourd'hui majoritairement en licence professionnelle (50 %), quand les DUT eux-mêmes ne comptent que 7 % des inscrits en alternance. « En licence, les étudiants doivent suivre 600 heures de cours, ce qui se préte plus à l'apprentissage que les parcours plus longs des DUT (1 800 heures), plus difficiles à financer », explique Moulay-Driss Benchiboun, directeur de l'IUT de Lille-1 et président de la commission « formation continue et alternance » de l'Assemblée des directeurs d'IUT (Adut).

### Gage de réussite

Si l'alternance est synonyme pour les IUT de collaborations plus étroites avec les entreprises, elle est aussi un gage de réussite pour les étudiants. « Nos apprentis ont de meilleurs résultats que les autres étudiants, alors qu'ils dépassent les 60 % de moins bons dossier », réagit Stéphanie Traolongo, directrice adjointe de l'IUT Lumière à Lyon, qui ne propose que des cursus construits en alternance. « Les étudiants apprentis réussissent à 90 % leur diplôme, contre 60 % en parcours

classique », confirme Moulay-Driss Benchiboun.

Aurélien Bocharid, titulaire d'une licence professionnelle en gestion des ressources humaines délivrée par l'IUT de Fontainebleau, ne tarit pas d'éloges sur cette formule. Son alternance, au sein de Renault en tant que chef de projet RH, l'a convaincu et il poursuit en master. « J'ai apprécié de ne plus avoir le même statut. En devenant salarié, j'ai vu mes rapports avec mes profs changer, nous étions presque sur un pied d'égalité. » Attention, préviennent-ils néanmoins, rythme est intensif : « En licence, c'est le même nombre d'heures de cours que les autres, auxquelles s'ajoutent les périodes en entreprise, avec de vrais projets à conduire. »

Les IUT pointent toutefois le manque de moyens pour ce développement. « Nous aurions besoin de développeurs pour prospecter directement dans les entreprises et les branches professionnelles », souligne M. Benchiboun. Dans cet esprit, l'IUT de Lille a mis en place un pôle de professionnalisation consacré à la formation continue, à l'alternance et aux relations avec les entreprises, quand d'autres rencontrent des obstacles pour recruter en CDI sur leurs ressources propres. Stéphanie Traolongo confirme pourtant la nécessité de s'entourer de collaborateurs à même de prospecter auprès des entreprises et d'accompagner les jeunes. ■

CAROLINE FRANC

Université de Cergy-Pontoise - IUFM

## DEVENIR PROFESSEUR OU CPE

des formations sur site à Antony, Cergy, Étiolles, Gennevilliers et Saint-Germain-en-Laye

Et des formations en alternance ou à distance

UNIVERSITÉ de Cergy-Pontoise  
IUFM, enseignement,  
éducation, culture, technologie

Pré-inscriptions sur  
[www.versailles.iufm.fr](http://www.versailles.iufm.fr)  
Jusqu'au 15 octobre 2012



DIDEROT



ires et dirigeants d'entreprises  
diants

enez acteurs de la formation,  
ssez l'alternance  
ris Diderot

formation pratique sur le terrain  
enseignement théorique universitaire  
cœur des réalités du métier  
ences professionnelles (Bac +3)  
sters professionnels (Bac +5)

gie, chimie, matériaux, microbiologie, qualité  
, traitement des déchets, énergies, environnement,  
nique, biotechnologies, rédaction technique,  
n spécialisée, informatique et stratégie d'entreprise,  
conomiques et conseil, documentation multilingue.

Université Paris-Diderot  
matrice de l'enseignement supérieur et de la recherche  
01 57 27 55 00 - [www.univ-paris-diderot.fr](http://www.univ-paris-diderot.fr)

[www.univ-paris-diderot.fr/FC](http://www.univ-paris-diderot.fr/FC)  
rubrique apprentissage

# « Nous développons une véritable communauté d'alternants »

**ENTRETIEN** Michel Escudero, directeur du développement RH de Brico Dépôt, parle sur l'alternance pour recruter des jeunes dans un secteur qui ne les attire pas d'emblée

**E**nseigne low cost du groupe Kingfisher, la chaîne de vente de matériel de bricolage Brico Dépôt s'est engagée depuis plus d'un an en faveur de l'alternance. Une démarche qui répond à un souhait de l'entreprise d'accompagner les jeunes dans leur professionnalisation, mais aussi à la nécessité d'anticiper ses besoins en recrutement. Entretien avec Michel Escudero, directeur du développement RH de cette entreprise.

Brico Dépôt a récemment lancé un plan de recrutement en alternance d'envergure. Quelles sont les raisons de cette politique ?

C'est un véritable engagement qui répond à un double objectif

Nous avons, en tant qu'entreprise, une responsabilité vis-à-vis des jeunes qui démarrent leur vie professionnelle, et l'alternance nous semble être une réponse à ce besoin de préparation et d'insertion des jeunes. Les accompagnant durant leur alternance, leur offrir la possibilité de confronter leurs connaissances théoriques à la pratique est de notre mission. Le second objectif est de parer aux enjeux à venir en termes de gestion des ressources humaines de l'entreprise. Pour Brico Dépôt, recruter des alternants, c'est, au-delà d'assurer le renouvellement des générations au sein de nos équipes, l'opportunité de travailler avec des jeunes ayant déjà une connaissance du retail [venant au

détail] et qui sont rapidement opérationnels.

Est-ce aussi un moyen de communiquer sur un secteur d'activité, le retail, qui ne jouit pas forcément d'une très bonne réputation auprès des jeunes ?

Une récente étude de la junior entreprise de Campus Paris montre que le retail n'arrive qu'en 11<sup>e</sup> position des secteurs d'activités prises par les jeunes diplômés, largement devancé par le secteur bancaire, la finance, les laboratoires pharmaceutiques, etc.

Cela s'explique selon moi par une méconnaissance de nos activités. Or, quoi de mieux pour détruire ces jeunes que de leur permettre une immersion en parallèle de leurs études ? Nous avons besoin de collaborateurs réactifs avec une capacité de compréhension et de vraies compétences techniques. Avec son modèle économique exigeant, synonyme d'un modèle commercial très performant, Brico Dépôt est une véritable école du retail. C'est une vraie opportunité pour ceux qui veulent acquérir un professionnalisme dans ce secteur d'activités.

De quelles types de profils avez-vous besoin, justement ?

Des magasins aux fonctions support, la palette est très large. Dans nos magasins [nos « dépôts »], nous recrutons des bac, bac + 2, mais également des licenciés et masters 1 ou 2 pour des postes de responsables de rayon avec à terme des perspectives

d'évolution vers la direction de magasins. Au siège social, nous avons besoin des compétences de la grande distribution : chefs de produits, contrôleurs de gestion, supply chain [gestionnaire de la chaîne logistique], marketing. Les alternants préparent plutôt des masters, car ils travaillent sur des missions qui exigent une certaine expertise

**« Il nous semble important qu'il y ait une transmission d'expérience et de compétences »**

opérationnelle. Quel que soit leur profil, nous leur confions de vrais projets et de vraies missions. Ils sont invités à donner leur avis — à leur grand étonnement parfois — et à s'impliquer dans la prospective. À terme, quand des opportunités d'embauche se présentent, ils sont bien entendu prioritaires.

S'engager dans une politique comme celle-ci implique une politique de gestion des ressources humaines adaptée ?

Oui, il faut analyser précisément les besoins en termes de recrutement, identifier les établissements à même de répondre à ces besoins, formaliser les procédures d'accueil et de suivi.

Chaque alternant se voit attribuer un tuteur, qui est au préalable for-

mé pour l'accompagner. Souvent, nous demandons à des seniors de se charger justement de ce soutien, parce qu'il nous semble important qu'il y ait une transmission d'expérience et de compétences. C'est une véritable relation gagnant-gagnant. Il y a un réel suivi de l'ensemble de nos alternants par leur tuteur et les équipes RH. De plus, chaque année, ils ont un entretien de développement des compétences qui nous permet de définir un plan d'accompagnement personnalisé. Petit à petit, nous développons une véritable communauté d'alternants.

Que pensez-vous de la façon dont les enseignements complètent ce que les alternants apprennent sur le terrain ?

Nous avons mis en place un maillage territorial d'établissements avec lesquels une véritable collaboration est en train de se créer. Les contenus pédagogiques sont solides et dispensés par des enseignants de qualité. Mais nous constatons souvent qu'il manque un lien avec l'entreprise. Il n'est pas toujours demandé aux jeunes, lorsqu'ils rentrent en cours, de rendre compte de ce qu'ils ont fait durant leur période en entreprise, alors qu'il pourrait être enrichissant, justement, de leur accorder un temps d'analyse et de recul. Mais d'une manière générale, je note une vraie volonté de travailler en commun de part et d'autre et une satisfaction partagée. ■

CAROLINE FRANC

## Trouver un patron sur son smartphone

### Une application Pôle emploi

Pour commencer, il existe bien sûr une application Pôle emploi à télécharger sur smartphones et tablettes. Elle recense, outre les offres d'emploi classiques, des milliers d'offres d'emploi en alternance que l'on peut trier par métier, par type de contrat, par zone géographique.

### Un site mobile Pôle emploi

Pôle emploi propose aussi un site mobile consacré à l'alternance : [M.pole-emploi.jeune.fr](http://M.pole-emploi.jeune.fr). Moins pratique d'accès qu'une application, il donne également des conseils et informe sur les événements qui se déroulent dans votre région autour de l'alternance.

ternance. Près de 14 000 offres sont actuellement recensées, dont près de 9 000 ont moins d'une semaine.

### Les missions locales se mettent au Web et aux smartphones

Enfin, il faut également signaler l'initiative d'une vingtaine de missions locales (sur les 480 que compte la France), qui publient les offres d'alternance, de stage et d'emploi à destination des 16-25 ans proposées par les entreprises sur leur territoire. Leur site Internet, également disponible en version iPhone, s'appelle Trouvetaboite.com. Malheureusement, les annonces y sont beaucoup moins nombreuses que chez Pôle emploi.

## Les entreprises montent leurs formations

IMPOSSIBLE DE RATER le campus étudiant qui s'est implanté à Jouy-le-Moutier (Val-d'Oise), à 40 km au nord-est de Paris, sur le site du château d'Ecoucourt. A coté de la bâtie XIX<sup>e</sup>, se dressent des locaux modernes, vitrés, qu'on aperçoit sans mal depuis la grille d'entrée où sont affichées deux grands panneaux. Le premier, sur la gauche, estampillé conseil régional d'Ile-de-France, indique qu'il s'agit d'un centre de formation des apprentis (CFA). Le deuxième, à droite, annonce « campus Veolia ».

C'est en effet sur ce site que l'entreprise spécialisée dans les métiers de l'eau et de l'environnement a décidé d'implanter sa propre structure de formation en alternance. Le site a accueilli l'an dernier près de la moitié des 1 000 apprentis que Veolia a formés dans ses six centres à travers la France. Ici, on prépare six CAP différents, deux bac professionnels, un BTS, deux licences professionnelles et un master professionnel management et ingénierie des services à l'environnement, que Corinne Riou a intégré en 2009 après être sortie d'une école d'ingénieur. « Cette proposition de poste en alternance réunissait mes deux aspirations. Commencer à travailler et compléter ma formation », explique la jeune femme. Logée sur place, elle suit les cours à l'université de Clermont, à celle de Marne-la-Vallée et à l'Ecole nationale des ponts-et-chaussées, les trois partenaires de Veolia pour cette formation.

La formule a plusieurs avantages. Pour l'étudiant, elle signifie déjà qu'il n'y aura pas besoin de s'éreinter à trouver une entreprise d'accueil pour valider la partie pratique de la formation. En prime, elle sait aussi avoir de bonnes perspectives d'embauche à l'issue du parcours. Pour l'entreprise, c'est l'occasion de fournir à ses futures recrues une formation théorique au plus près de ses métiers et de ses besoins. « Tout le monde y trouve son compte », estime Corinne Riou. Veolia est loin d'être la seule entreprise à suivre cette stratégie. De son côté, la SNCF organise pas moins de vingt-sept

formations en alternance sur les métiers du rail, du bac au bac + 6, en partenariat avec différentes écoles et universités.

Chez Sogeti, une filiale de Cap Gemini, c'est en 2010 qu'a été accueillie la première dizaine d'étudiants du diplôme universitaire Conception et développement de systèmes d'information, élaboré en partenariat avec l'université Paris-XIII. « Les

**« Cette formation en alternance est une garantie d'insertion professionnelle »**

Géraldine Plénier, directrice responsabilisante de l'alternance chez Cap Gemini

équipes pédagogiques de l'entreprise et de l'université ont défini le programme ensemble. Chaque année, nous recrutons conjointement les candidats, qui signent d'entrée un CDI commençant par dix-huit mois de formation en alternance », explique Géraldine Plénier, directrice responsabilité sociale et environnementale.

Les profils recherchés sont des scientifiques titulaires d'un bac + 4 ou + 5. « Souvent, ce ne sont pas des informaticiens. Mais plutôt des étudiants en mathématiques, physique ou biologie — des domaines où il n'est pas toujours facile de trouver un emploi à la sortie. Cette formation en alternance est pour eux une garantie d'insertion professionnelle », souligne la directrice, qui explique avoir été depuis contactée par trois autres universités intéressées pour monter des projets similaires. Ce qui n'est pas si étonnant. Les universités cherchent à augmenter le nombre d'alternants, d'autant plus que l'insertion professionnelle fait partie des nouvelles missions qui leur ont été assignées par la récente loi sur l'autonomie des universités.

Dans certains secteurs, ce sont les entreprises qui poussent à la roue — par manque de main-d'œuvre parfois. Ainsi, le groupe Accor s'est retrouvé confronté

à l'explosion d'un nouveau métier dans ses hôtels, les *revenue managers*. Ces spécialistes de la prévision et de l'ajustement du prix des chambres en temps réel ont vu leur nombre multiplié par deux en trois ans.

*C'est un nouveau métier vital pour les résultats financiers du groupe*, explique Fabrice Tessier, directeur des relations et partenariats écoles. Le groupe hôtelier s'est donc rapproché l'an dernier de l'IAP Savoie-Mont Blanc et de l'Institut Paul Bocuse. « Nous ne créons pas de « classes Accor » à proprement parler, mais nous travaillons avec les professeurs sur le contenu des cours et proposons l'intervention de nos spécialistes », poursuit M. Tessier. Pour l'entreprise qui ouvre chaque mois 35 postes de *revenue managers* dans le monde, il était essentiel de se constituer un tel vivier d'étudiants.

Assurer un flux de candidatures est également le principal souci de Philippe Peltier, le directeur du CFA de l'entreprise Saur, créé il y a trois ans et qui accueille chaque année quelque 300 alternants pour des formations spécialisées autour des métiers de l'eau. « Nous souffrons d'une méconnaissance totale de notre secteur d'activité », se désole-t-il. Le CFA nous aide à capter l'attention des jeunes. En plus, les alternants qui se forment sur nos installations connaissent nos systèmes et nos procédures internes. » Tout bénéfice ! D'autant plus que si monter un tel centre de formation a un coût — environ 400 000 euros par an pour Saur —, l'entreprise ne paie en réalité que l'hébergement, le repas et les transports des alternants, le reste étant financé par la taxe d'apprentissage.

« C'est un excellent outil pour l'entreprise, qui lui permet aussi de créer un réseau de salariés qui ont étudié ensemble et créé des liens forts », estime Corinne Riou, l'ancienne étudiante du campus Veolia. « En revanche, l'université subit un peu, même si c'est elle qui délivre le diplôme. Et pour les étudiants, cela s'apprécie quel qu'en soit le résultat. » ■

SEBASTIEN DUMOULIN



# « Il y a urgence à dépolitisier l'apprentissage »

**ENTRETIEN** Morgan Marietti, président de l'Association nationale des apprentis de France, créée il y a deux ans pour défendre leurs droits, constate que, même si les lignes ont bougé, il reste du travail pour revaloriser l'image de l'alternance

**P**our la première fois les apprentis ont leur représentant : l'Association nationale des apprentis de France, créée il y a tout juste deux ans. Preuve que cette population étudiante hybride prend de plus en plus de poids. Morgan Marietti, son président, milite pour la reconnaissance des droits et revendications des apprentis.

Le gouvernement précédent avait fait de l'apprentissage l'outil par excellence de lutte contre le chômage des jeunes. Comment voyez-vous l'avenir de l'alternance avec l'arrivée de la gauche au pouvoir ?

Nous sommes à un tournant. Ces cinq dernières années, l'alternance est devenue un tel outil médiatique, assorti d'objectifs chiffrés souvent irréalistes, que certains (dont une partie de la gauche) l'ont vue comme une remise en cause de l'enseignement traditionnel et du lycée professionnel. Tout l'enjeu pour nous est de montrer que cette opposition ne doit plus exister et que l'approche de l'alternance doit être transversale. Il y a urgence à dépolitisier la question de l'apprentissage.

Faut-il aller vers une massification de l'alternance ?

Non, ce n'est pas le modèle absolu. Le gouvernement précédent avait fixé comme objectif 800 000 alternants en 2015. Fin janvier 2012, ils étaient 629 000 (apprentissage et contrats pro) dans le secondaire et le supérieur. Une telle augmentation est impossible sans la mise en place de dispositifs pour évaluer la qualité

du contenu des formations et de l'accompagnement des jeunes en entreprise. Trop de formations en alternance ont été créées uniquement pour générer des revenus à des organismes de formation. Et la qualité d'enseignement et de suivi n'est pas toujours au rendez-vous.

Théoriquement, l'accompagnement des jeunes en entreprise relève des Centres de formation des apprentis (CFA) ou de leurs professeurs. N'est-ce pas le cas aujourd'hui ?

C'est très variable, selon les CFA et les établissements. La plupart des apprentis gèrent seuls leur relation avec l'employeur, ce qui donne lieu à des incompréhensions et souvent à des ruptures. Un patron de PME qui a eu une mauvaise expérience avec un apprenti n'en reprendra jamais un autre. Nous développons des formations pour aider les étudiants à changer de posture vis-à-vis de l'entreprise.

se, à se positionner en tant que jeune professionnel et non comme étudiant

Etes-vous souvent sollicités par des apprentis pour répondre à des situations juridiques complexes, ou est-ce le rôle des CFA ?

Les CFA sont juge et partie, coincés entre leurs « clients » entreprises et leurs « clients » élèves. En cas de conflit, il leur est délicat de dire à l'employeur de faire un effort, car la pression est plus du côté de l'entreprise que du côté de l'élève. Il y a bien plus d'élèves que d'employeurs. Nous sommes encore une jeune association, mais l'objectif est de développer des antennes régionales pour faire face à cette demande de conseils juridiques. Pour la première fois, les apprentis ont un interlocuteur neutre et informé pour les aider.

L'alternance a-t-elle toujours mauvaise réputation ?

Il y a un terrible déficit d'image. C'est toujours considéré comme une « voie de garage ». Les lignes ont bougé ces cinq dernières années, mais cette idée reste ancrée, tant chez les professeurs que chez les étudiants. Nombre de chercheurs et de professionnels militent pour une séparation nette entre l'apprentissage dans le secondaire et dans le supérieur. Il faut un discours et des politiques différentes pour éviter les amalgames. Les problématiques, le public et les enjeux ne sont pas les mêmes.

La valorisation de l'apprentissage doit passer par la reconnaissance des apprentis au sein des conseils d'administration des universités et des entreprises. Aujourd'hui, ils ne sont représentés par personne, alors qu'ils sont plus de 600 000 !

Vous avez été sollicité pour participer à la concertation « Refondons l'école de la République » sur la valorisation de l'enseignement profes-

sionnel et la lutte contre le décrochage. Quelle est votre position ?

Un des objectifs est de repenser les méthodes d'enseignement. Il faut redonner l'envie d'apprendre pour lutter contre le décrochage et l'échec scolaire. Or, aujourd'hui, pourquoi un

« Il faut redonner l'envie d'apprendre pour lutter contre le décrochage et l'échec scolaire »

jeune décroche-t-il ? Parce qu'il est incapable, à court terme, de savoir à quoi va lui servir ce qu'il apprend. Il n'a pas le choix des matières enseignées (comme c'est le cas aux Etats-Unis par exemple). Il faut ramener du concret dans les savoirs, utiliser la pédagogie de l'alternance dans les collèges et les lycées ■

PROPOS RECUEILLIS PAR JULIA ZIMMERLICH

## La quête d'un contrat, une vraie galère

DÉCROCHER UN CONTRAT d'alternance s'avère parfois aussi difficile qu'obtenir un contrat à durée indéterminée dans une entreprise. Les places sont rares et les candidats nombreux. Pour tous ceux qui ont entamé septembre sans avoir trouvé une entreprise d'accueil, le compte à rebours est lancé. Si dans quelques mois ils sont toujours brevetés, adieu la formation.

### « Je patauge... Au secours !

Personne ne pourra reprocher à Laetitia Bonhomme de ne pas être préoccupée à temps de son orientation. A 19 ans, la jeune fille sait depuis le début du lycée qu'elle veut faire du commerce. Pour être admise à l'IUT Tech de Co de Montpellier qu'elle visait, la lycéenne a peaufiné son dossier. Première de sa classe en terminale STG, à Privas, elle a placé l'établissement en tête de ses choix lors de ses inscriptions dans l'enseignement supérieur. Courant juin, c'est gagné, elle est acceptée — mais à condition de trouver une entreprise d'accueil. La lycéenne est bien consciente de la difficulté de la tâche et n'a pas attendu la réponse de l'IUT.

« J'ai commencé à chercher une entreprise dès le mois de novembre », explique-t-elle. Dix mois et quelque deux cents CV envoyés plus tard, la détermination fait parfois place à l'incompréhension voire au découragement. « Je suis une des rares à chercher depuis si longtemps. C'est très stressant ». La jeune fille a dressé la liste des entreprises de la région qui pourraient être intéressées, avant l'envoyer un courrier au DRH, aidant des réseaux sociaux pour trouver un contact direct. Ilan, quatre entretiens décrochés, mais toujours pas de contrat. « Beaucoup d'entreprises ne prennent qu'à bac + 2 », -t-elle remarqué. En désespérant la cause, en février dernier, elle n'a pas un blog (Recherchealter-

nance blogspot.fr) et met en ligne sa demande, son CV et tous ses bulletins scolaires de 1re et de terminale. Elle y détaille sa démarche : « J'ai contacté de grands organismes capables de me renvoyer vers des entreprises susceptibles de m'intéresser et d'être intéressées par ma candidature (la CCI, l'ANPE, l'APPA, etc.) Mais cela n'a rien donné non plus (critères trop spécifiques, liste d'entreprises payante, etc.) », avant de conclure : « Autant dire que je patauge au secours ! Peine perdue. Sa bouteille à la mer numérique ne lui a rapporté qu'un seul et unique courriel.

En août, elle a trouvé un logement à Montpellier et un petit boulot, pour attendre, et espère qu'avec la rentrée les recruteurs vont recommander. « Plus que trois mois pour trouver, j'ai même pensé à passer une petite annonce », soupire-t-elle.

**« Dur psychologiquement »**  
Pour Aurélie Germann, c'est sa reconversion qui dépend de son stage. Faute d'entreprise où effectuer son master en management des ressources humaines à l'Ecole de Lyon, son rêve s'envole. A 31 ans, titulaire d'une licence en management du sport, elle a aussi derrière elle dix ans d'expérience comme accompagnatrice de montagne et monitrice de ski. Aurélie a pris un emploi en horaires décalés dans la restauration pour pouvoir effectuer ses recherches tous les matins sur les « jobboards » et les réseaux sociaux.

Malgré cela, la jeune femme n'a toujours rien en vue. « Je m'attendais à ce que ça soit bouclé avant l'été. Le plus dur, c'est pour l'estime. Quand quelqu'un va-t-il croire en moi ? », s'interroge cette jeune femme, qui a jusqu'à décembre pour décrocher le précieux sésame vers sa nouvelle vie. ■

S.DU.

# CFA DES MÉTIERS DE LA DES ARTS SCÈNE DE LA DES ARTS DE L'OPÉRA ET DE L'ORCHESTRE

## LA FORMATION EN ALTERNANCE DES MÉTIERS

## DE L'OPÉRA ET DE L'ORCHESTRE

# A l'école en France, au travail en Allemagne

Depuis deux ans, grâce à une initiative de la région Alsace et du Land allemand de Bade-Wurtemberg, les étudiants des deux rives du Rhin peuvent pratiquer la formation en alternance des deux côtés de la frontière

**P**ierre Schnitter vient de valider son master de marketing à l'Ecole de management de Strasbourg. La partie pratique de cette formation en alternance se déroulait de l'autre côté de la frontière allemande, à Kehl, où il se rendait une semaine et demie sur deux pour travailler comme responsable événementiel d'un complexe comprenant un restaurant de 150 couverts et deux salles de réunion de 70 places chacune. « Plus tard, je me vois bien travailler dans l'évenementiel – comme programmeur de concerts, par exemple –, et c'est un sec-

## L'Allemagne a développé un solide système de formation en alternance qui permet une bonne insertion sur le marché du travail

teur qui est très développé en Allemagne », explique le jeune homme. Pourtant, de son propre aveu, son niveau d'allemand n'était pas au mieux il y a encore un an. « D'ailleurs, j'ai répondu à l'annonce en anglais », s'amuse-t-il. Quelques mois plus tard, il n'a aucun problème à afficher l'allemand sur son CV – qui a pris un sérieux coup de lustre.

Pierre Schnitter a été l'un des tout premiers étudiants à bénéficier du programme, unique en son genre, d'alternance transfrontalier mis en place entre l'Alsace et le Bade-Wurtemberg il y a deux ans. « L'idée est d'abord venue des entreprises et des étudiants », raconte Madeleine Marquardt, chargée du projet pour la région Alsace. « La mise en place a été complexe en raison des différences de droit du travail ou de protection sociale, mais nous y sommes arrivés ».

Pour Emilie Bastide, qui a suivi une licence professionnelle « commerce dans l'environnement européen » en alternance, avant de se faire embaucher dans la PME industrielle allemande où elle travaillait, cela a été le point noir du dispositif : « Le côté administratif est très lourd. Ils ont amélioré leur fonctionnement, mais je me suis quand même retrouvée près d'un an sans Sécurité sociale », grince-t-elle, tout en reconnaissant l'intérêt de la formule. « Les entreprises allemandes sont bien plus habituées qu'en France à travailler avec des apprentis – et à les recruter ensuite. Comparée à mes camarades français, je me sens privilégiée. »

Force est néanmoins de reconnaître que le décollage de l'apprentissage transfrontalier est timide. En 2010, année d'expérimentation, seuls trois contrats transfrontaliers avaient été signés. L'an dernier, ils étaient dix, dont deux Allemands et huit Français. Parmi ces derniers, cinq effectuaient une licence professionnelle, deux autres un BTS, et enfin un étudiant était en master d'école de commerce.

« Nous espérons un démarrage beaucoup plus fort », reconnaît Madeleine Marquardt. L'une des difficultés que nous rencontrons est un décalage dans les calendriers. Alors que les élèves français commencent souvent à chercher une entreprise vers le mois

d'avril ou mai, les élèves allemands, eux, démarquent dès septembre pour l'année suivante. Quand les alternants français prennent contact avec des entreprises allemandes, il est souvent trop tard. Par ailleurs, poursuit-elle, la valorisation de l'infra-bac est bien plus forte en Allemagne, et les entreprises ne savent pas toujours que faire d'un étudiant en BTS ou en DUT. »

Comme les étudiants qui ont profité du dispositif, elle reste néanmoins très optimiste et convaincue de sa pertinence. L'Alsace étudie d'ailleurs la possibilité de l'étendre au Land de Rhénanie-Palatinat, la formule ayant l'énorme avantage de favoriser la mobilité internationale des jeunes en formation en alternance, sans pour autant leur demander une connaissance parfaite de la langue, puisque formation théorique et examens se passent dans le pays d'origine.

C'est presque devenu un poncif. A en croire les politiques français, si l'Allemagne affiche un taux de chômage des jeunes bien moins élevé qu'en France, c'est avant tout parce que notre voisin a développé un solide système de formation en alternance qui permet une insertion bien meilleure sur le marché du travail. Les chiffres, il est vrai, sont éloquents. En juillet, selon les dernières données d'Eurostat, le taux de chômage des 15-24 ans s'élevait à 23,4 % en France, contre seulement 8 % outre-Rhin. Et les jeunes Allemands sont actuellement 1,6 million à suivre une formation en apprentissage, contre un peu moins de 430 000 en France.

« Mais ce n'est pas pour autant que la formule peut être calquée. Il ne s'agit pas d'un remède automatique », s'agace Claudine Romani, chercheuse au Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq), qui fait remarquer que les pays anglo-saxons ont historiquement un faible taux de chômage des jeunes, malgré l'absence d'un système d'apprentissage.

D'autant que le système allemand est assez différent de ce que l'on connaît en France. Dès l'âge de 15 ans, les jeunes peuvent s'orienter vers

## L'alternance – et le fait de ne pas passer le bac – n'est pas, chez nos voisins, vue comme un échec

des formations professionnalisantes de trois ans – le fameux « système dual » allemand – et sortir du parcours classique du *Gymnasium* (l'équivalent du lycée), qui prépare à l'*Abitur* (l'équivalent du baccalauréat). « Les alternants peuvent se former à un métier manuel, mais pas seulement. De nombreux métiers du commerce, de l'industrie, de la santé ou de l'administration, par exemple, leur sont ouverts », explique Margarete Rieger, directrice du service formations à la chambre de commerce franco-allemande. C'est un système très populaire, qui concerne 54 % d'une classe d'âge. »

Certains patrons de grandes entreprises ou même l'ancien chancelier Schröder sont d'anciens étudiants du



En Allemagne, les formations en alternance préparent à des métiers manuels, comme la maçonnerie, mais aussi à de nombreuses professions métiers du commerce, de l'industrie, de la santé ou de l'administration. VINCENT LELJUP/FEDPHOTO

système dual « En revanche, remarque Margarete Rieger, l'alternance se développe beaucoup moins dans le supérieur en Allemagne, où les formations universitaires, notamment, restent très théoriques. »

La vraie différence entre les systèmes français et allemand tient en fait davantage de la psychologie. L'alternance – et le fait de ne pas passer l'*Abitur* ou de ne pas aller à l'université – n'est pas, chez nos voisins, considérée comme un échec. Au contraire.

« En France, nous sommes loin d'avoir atteint une parité d'estime entre la voie académique et la voie professionnelle », juge Claudine Romani. ■

SÉBASTIEN DUMOULIN

## Deux sites incontournables

### Lapprenti.com

« Bonjour, qu'advient-il de moi si mon tuteur quitte l'entreprise durant mon apprentissage ? » La réponse à cette question est sur Lapprenti.com, site qui répond aux inquiétudes des étudiants et aide ceux qui le souhaitent à monter un dossier d'apprentissage. Annuaire des CFA, actualités sur cette voie de formation : les patrons et les étudiants trouveront ici toutes les informations susceptibles de les intéresser.

### Apprentissage-alsace.eu

En matière d'apprentissage, chaque région a sa culture. L'Alsace, qui n'est pas la région la plus frileuse en la matière, a développé un site qui se veut le relais entre les entreprises et les candidats. Il donne aux étudiants comme aux employeurs potentiels des explications pratiques ou juridiques et propose des adresses pour faire avancer dans sa quête d'un patron, en France ou en Allemagne.

ÉCOLE SUPÉRIEURE DES MÉTIERS DE L'IMAGE, DU SON ET DU MULTIMÉDIA  
FORMATIONS ARTISTIQUES EN ALTERNANCE

## VOTRE AVENIR DANS LES MÉTIERS DU CINÉMA, DE LA TÉLÉVISION, DU SON, DU WEB



DÉCOUVREZ ENTO SUR LES SALON(S)

Salon Start les 16 & 17 décembre 2012  
Salon de l'alternance du 25 au 27 janvier 2013  
Salon des formations artistiques les 1er & 2 février 2013

ET LES JOURNÉES PORTES OUVERTES

Mercredi 12 décembre 2012 (10H-13H)  
Samedi 9 février 2013 (10H-17H)  
Samedi 23 mars 2013 (10H-17H)

**emc**

VIVEZ L'EXPÉRIENCE, VIVEZ L'ALTERNANCE  
ÉCOLE SUPÉRIEURE DES MÉTIERS DE L'IMAGE, DU SON ET DU MULTIMÉDIA

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

10-12 rue Eugène Varlin - 92240 Malakoff - Tel. 01 46 55 39 19  
Metro ligne 13 - Station Malakoff Plateau de l'Yvette

