

Analyse de la santé financière d'entreprises accueillant des étudiants en alternance dans les études supérieures en Fédération Wallonie-Bruxelles en vue de l'instauration d'un système de labellisation: cas du Master en Sales Management en alternance à HEC Liège

Auteur : Lundoluka, Naomi

Promoteur(s) : Pironet, Thierry

Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

Diplôme : Master en sciences de gestion, à finalité spécialisée en Financial Analysis and Audit

Année académique : 2022-2023

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/18833>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

**ÉTUDIANTS EN ALTERNANCE DANS
L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR EN
FÉDÉRATION WALLONIE-
BRUXELLES : VERS UNE
LABELLISATION DES ENTREPRISES
POUR UNE MEILLEURE EXPÉRIENCE
D'APPRENTISSAGE**

Jury :
Promoteur :
Thierry PIRONET
Lectrice :
Magali HERMAN

Mémoire présenté par
Naomi LUNDOLUKA
En vue de l'obtention du diplôme de
master en Sciences de Gestion
à finalité Analyse Financière et Audit
Année académique 2022/2023

Remerciements

Par ce préambule, je souhaiterais remercier toutes les personnes qui m'ont permis de mener à bien ce travail de fin d'études.

J'adresse premièrement mes remerciements à Monsieur Pironet d'avoir proposé ce sujet et d'avoir accepté que je puisse travailler dessus. Nos entretiens, ses conseils, nos échanges m'ont énormément apporté et m'ont aidé dans le bon développement de ce mémoire.

Je remercie Madame Wouters qui m'a apporté une grande aide en me mettant en contact avec les étudiants du master en Sales Management en Alternance mais également les entreprises collaborant avec ce master. Elle m'a fourni les ressources dont j'avais besoin.

Je tiens également à remercier Madame Herman pour le temps consacré à la lecture de ce mémoire, pour ses conseils avisés concernant mon analyse financière et l'esprit critique dont elle fera preuve.

De plus, je dédie ce passage à l'équipe de HEC Consulting Group, avec qui j'ai pu échanger et qui m'ont été d'une grande aide dans mes débuts de recherches. Leurs conseils, leurs recommandations afin de réaliser au mieux mes premières recherches m'ont été d'une grande utilité.

Je souhaite remercier mes amies, pour leur soutien sans faille durant la réalisation de ce mémoire, mais également et surtout pendant toute la durée de mes études. Elles ont été source de motivation et de persévérance pour moi et m'ont toujours poussé vers le haut.

Enfin, je finis par remercier ma famille et particulièrement mon oncle et ma tante de France qui ont toujours cru en moi. Ils ont été d'un soutien incommensurable durant mon parcours universitaire.

Table des matières

Table des matières

Remerciements.....	4
Table des matières.....	6
Liste des abréviations.....	11
INTRODUCTION	13
PARTIE I – REVUE DE LITTÉRATURE	16
Chapitre 1 : Organisations apprenantes	17
1.1 Notion d’organisation apprenante	17
1.2 Conclusion	19
Chapitre 2 : Formation en alternance dans le niveau supérieur	21
2.1 Introduction.....	21
2.2 Définition	22
2.2 Le modèle belge.....	23
2.3 Le modèle français.....	26
2.4 Le modèle allemand	29
2.5 Tableau comparatif des trois systèmes de formation en alternance dans le niveau supérieur.....	36
2.6 Conclusion	39
Chapitre 3 : Système de labellisation en France et en Allemagne	40
3.1 Définition du label	40
3.2 Avantages du label.....	40
3.2 Types de label	41
3.3 Tableau récapitulatif des labels.....	43
3.4 Conclusion	43
Chapitre 4 : La satisfaction des étudiants en formation en alternance	45
4.1 La satisfaction des apprentis en formation en alternance : facteurs déterminants	45
4.2 Conclusion	49
Chapitre 5 : Analyse de la santé financière de l’entreprise	51
5.1 Introduction.....	51
5.2 Définitions de l’analyse financière.....	51
5.3 Les méthodes et les différentes étapes d’une analyse financière	51
5.4 Les objectifs de l’analyse financière	53
5.5 Les utilisateurs de l’analyse financière	54
5.6 Les supports de base de l’analyse financière	55
5.7 Les techniques d’analyse financière.....	56
➤ Les ratios de structure financière (liquidité et solvabilité).....	58

5.8 Conclusion	60
Conclusion	61
PARTIE II - ETUDE EMPIRIQUE.....	62
Chapitre 1 : Méthodologie de recherche	63
Chapitre 2 : Etude qualitative axée sur les étudiants.....	65
2.1 Choix de l'étude qualitative.....	65
2.2 Construction de l'échantillon	65
2.3 Choix de l'échantillon	65
2.4 Objectif de l'étude qualitative	65
2.5 Guide d'entretien	66
2.6 Conclusion	67
Chapitre 3 : Principaux résultats de l'enquête qualitative axée sur les alternants (Annexe 4).....	69
3.1 Axe 1 : Choix de la formation en alternance	69
3.2 Axe 2 : Expérience d'alternance en première entreprise d'accueil.....	70
3.3 Axe 3 : Expérience d'alternance en seconde entreprise d'accueil	71
3.4 Axe 4 : Mise en place d'un projet de labellisation « entreprise apprenante »	72
3.5 Conclusion	72
Chapitre 4 : Etude quantitative axée sur les entreprises d'accueil	75
4.1 Choix de l'étude quantitative	75
4.2 Choix de l'échantillon	75
4.3 Objectif de l'étude quantitative.....	75
4.4 Choix des données financières	75
4.5 Choix de l'analyse financière sectorielle	76
4.6 Choix du test du chi carré de Pearson	76
4.7 Choix des regroupement des niveaux de satisfaction	77
4.8 Contexte de l'analyse statistique.....	77
4.9 Etapes de l'étude quantitative	79
4.10 Choix des ratios.....	80
4.11 Conclusion	80
Chapitre 5 : Principaux résultats de l'enquête quantitative axée sur les entreprises d'accueil	81
5.1 Analyse des données récoltées	81
Chapitre 6 : Discussions des résultats et recommandations	84
6.1 Grille d'évaluation des entreprises.....	85
6.2 Questionnaire pour les étudiants après leur formation en alternance	88
6.3 Condition d'obtention du label.....	89
CONCLUSION	92
Annexes.....	94

Liste des Annexes	94
<i>Annexe 1 - Tableau synthèse des 13 cursus organisés actuellement en alternance, des établissements organisateurs et des lieux de formation</i>	94
<i>Annexe 2 - Questions posées aux étudiants du MSMA lors de l'entretien semi-directif</i>	95
<i>Annexe 3 - Questions du sondage posées aux entreprises collaborant avec le MSMA dans le cadre de l'étude quantitative</i>	97
<i>Annexe 4 – Résultats étude qualitative (étudiants)</i>	99
<i>Annexe 5 – Résultats pré-test étude quantitative (entreprises)</i>	127
<i>Annexe 6 – Schéma du bilan comptable</i>	133
<i>Annexe 7 – Formules des indicateurs de l'analyse financière</i>	134
<i>Annexe 8 – Tableau récapitulatif des ratios financiers (non-exhaustif)</i>	136
<i>Annexe 9 – Ratios financiers sélectionnés pour l'analyse de la santé financière</i>	138
<i>Annexe 10 – Résultats du sondage envoyés aux étudiants</i>	141
<i>Annexe 11 – Base de données finale pour l'analyse statistique</i>	143
<i>Annexe 12 - Tableaux des tris croisés</i>	146
<i>Annexe 13 - Tri croisé visant à examiner la relation entre la satisfaction des alternants et le ratio de liquidité par rapport à la liquidité moyenne pondérée du secteur (LMO)</i>	147
<i>Annexe 14 - Tri croisé visant à examiner la relation entre la satisfaction des alternants et le ratio de liquidité par rapport à la liquidité médiane du secteur (LMe)</i>	148
<i>Annexe 15 - Tri croisé visant à examiner la relation entre la satisfaction des alternants et le ratio d'autonomie financière par rapport à la moyenne pondérée du secteur</i>	149
<i>Annexe 16 - Tri croisé visant à examiner la relation entre la satisfaction des alternants et le ratio d'autonomie financière par rapport à la médiane du secteur</i>	150
<i>Annexe 17 - Tri croisé visant à examiner la relation entre la satisfaction des alternants et le ratio de la rentabilité nette des fonds propres après impôts (ROE) par rapport à la moyenne pondérée du secteur</i>	151
<i>Annexe 18 - Tri croisé visant à examiner la relation entre la satisfaction des alternants et le ratio de la rentabilité nette des fonds propres après impôts (ROE) par rapport à la médiane du secteur</i>	152
<i>Annexe 19 - Tri croisé visant à examiner la relation entre la satisfaction des alternants et le ratio de la marge nette sur ventes par rapport à la moyenne pondérée du secteur</i>	153
<i>Annexe 20 - Tri croisé visant à examiner la relation entre la satisfaction des alternants et le ratio de la marge nette sur ventes par rapport à la médiane du secteur</i>	154
<i>Annexe 21 - Tris à plat des variables</i>	155
Liste des personnes-ressources	157
Bibliographie	159
Note de cours	162
Sitographie	162
Executive Summary	167

Liste des abréviations

- BCE (Belgique) : Banque-Carrefour des Entreprises
- BFR : Besoin en Fonds de Roulement
- BNB : Banque National de Belgique
- CA : Chiffre d’Affaires
- CEFA : Centre d’Education et de Formation en Alternance
- ESA : Ecole Supérieure des Arts
- FR : Fonds de Roulement
- FWB : Fédération Wallonie-Bruxelles
- HELMO : Haute Ecole Libre Mosane
- HEPL : Haute École de la Province de Liège
- HENALLUX : Haute École de Namur-Liège-Luxembourg
- IFAPME : Institut wallon de Formation en Alternance et des indépendants et Petites et Moyennes Entreprises
- MSMA : Master en Sales Management en Alternance
- PME : Petite et Moyenne Entreprise
- RNCP : Répertoire National des Certifications Professionnelles
- SMIC : Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance (France)
- SMC : Salaire Minimum Conventionnel
- SPF : Service Public Fédéral Belge
- TN : Trésorerie Nette
- ToT : Training of Trainers
- TPE : Très Petite Entreprise

INTRODUCTION

Les travaux de Hahn et al. (2005) soulignent que l'alternance dans le niveau supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB) présente des enjeux spécifiques et des caractéristiques distinctives. Bien qu'elle soit solidement ancrée dans l'enseignement secondaire grâce à des organes tels que l'IFAPME et le CEFA, cette approche demeure relativement moins répandue au niveau supérieur. Cependant, depuis 2011, l'offre de formation en alternance en FWB ne se limite plus seulement au cycle du niveau inférieur. L'offre s'ouvre au profit du cycle du niveau supérieur avec une mise en place d'une expérience de formations en alternance qui concerne quatre masters de hautes écoles, permettant aux jeunes diplômés d'acquérir une formation théorique solide avec une immersion professionnelle et mise en situation de travail (Annexe 1). (Enseignement.be - L'enseignement supérieur en alternance (Haute École et Université), s. d.-b). En effet, certaines hautes écoles et certaines universités proposent ce type de formation, permettant aux étudiants de combiner l'apprentissage théorique en classe avec une expérience pratique en entreprise.

Toutefois, malgré ces avancées, divers défis subsistent. Parmi eux, le manque de connaissance et de compréhension de l'alternance au niveau supérieur, autant du côté des étudiants que des entreprises, demeure un obstacle majeur (Draelants et al., 2015). Contrairement au niveau inférieur, où les organismes de formation professionnelle tels que l'IFAPME et le CEFA jouent un rôle actif dans la promotion et la gestion de l'alternance, en agréant les entreprises accueillant des alternants, il est important de noter qu'un tel système n'existe pas pour les entreprises accueillant des étudiants du niveau supérieur. Un manque de sensibilisation et d'information subsiste donc au sein des établissements d'enseignement supérieur pour les entreprises souhaitant accueillir ces étudiants (Draelants et al., 2015).

En outre, l'encadrement et le suivi des étudiants en alternance dans le niveau supérieur peuvent varier considérablement d'une institution à l'autre. Certains étudiants peuvent rencontrer des difficultés pour s'intégrer dans l'entreprise d'accueil ou pour équilibrer leurs engagements académiques et professionnels. De plus, la qualité de l'expérience en entreprise peut varier, certaines missions ne correspondant pas toujours aux attentes ou à la formation académique des étudiants.

C'est dans ce contexte que se place notre étude, avec pour objectif d'établir un système de labellisation pour les entreprises accueillant des étudiants en alternance dans l'enseignement supérieur. Ce système vise à garantir des conditions d'apprentissage optimales pour les entreprises d'accueil, en prévenant ainsi les cas d'entreprises qui ne rempliraient pas leur rôle de formatrice.

La problématique centrale soulevée par cette constatation est la suivante : comment mettre en place un dispositif assurant un cadre de qualité pour les étudiants en alternance ? A notre connaissance, aucune recherche ou publication n'a étudié la question de l'instauration potentielle d'un système de labellisation pour les entreprises accueillant des alternants de l'enseignement supérieur en FWB. Cette recherche se focalise sur cette question et vise à instaurer un système de labellisation pour ces entreprises.

Dans cet objectif, la question de recherche est la suivante : **"Comment garantir de bonnes conditions d'apprentissage en entreprise pour les étudiants en alternance en FWB et prévenir les entreprises déviantes à travers un système de labellisation basé sur les critères de satisfaction des étudiants et en s'inspirant des pratiques de labellisation existantes en France et en Allemagne ?"**

Pour répondre à la question centrale de cette étude, nous avons structuré ce travail en trois parties distinctes, chacune contribuant à une compréhension approfondie de notre sujet.

Dans la première partie, nous explorons les fondements théoriques essentiels qui sont nécessaires pour cerner la portée de notre recherche. Le premier chapitre se penche sur la notion d'organisation apprenante, en en définissant les contours et en analysant ses caractéristiques clés. En continuant dans cette lancée, nous passons en revue la formation en alternance dans le contexte du niveau supérieur de l'éducation en Belgique, en France et en Allemagne. Dans le chapitre suivant, nous explorons les systèmes de labellisation des entreprises accueillant des étudiants du supérieur mis en place en France et en Allemagne, afin d'adapter les critères de ces systèmes aux particularités du contexte de la FWB. Le quatrième chapitre évoque la satisfaction des alternants de leur expérience d'alternance et les facteurs déterminant de la satisfaction d'une expérience professionnelle. Nous abordons la question de la santé financière de l'entreprise. Cette partie théorique nous permet de formuler nos sous-questions de recherche.

La deuxième partie de notre travail se consacre à l'étude empirique, où nous appliquons méthodiquement nos concepts théoriques. Dans un premier temps, nous exposons la méthodologie rigoureuse que nous avons employée pour notre recherche. Ensuite, nous présentons en détail les divers échantillons que nous avons étudiés dans le cadre de nos enquêtes, à la fois quantitatives et qualitatives.

Enfin, dans la troisième partie, nous entamons une analyse approfondie des résultats obtenus à partir de nos enquêtes, et nous les mettons en perspective avec notre question de recherche. Cette analyse nous permettra non seulement d'évaluer l'opportunité d'établir un label spécifique pour les entreprises accueillant des alternants au niveau supérieur, mais également de formuler des recommandations stratégiques pour la mise en place d'un tel projet de labellisation.

En conclusion, cette introduction établit le cadre global de notre travail, en dévoilant les différentes facettes que nous allons explorer pour répondre à notre question fondamentale. Nous mettrons en lumière la signification de notre recherche, reliant les fondements théoriques, les aspects empiriques et les résultats analytiques pour apporter une contribution concrète à la promotion d'une formation en alternance réussie et pertinente au niveau supérieur.

PARTIE I – REVUE DE LITTÉRATURE

Chapitre 1 : Organisations apprenantes

Dans ce chapitre, nous aborderons la notion d'organisation apprenante et son intérêt dans le contexte de notre projet de labellisation des entreprises accueillant des étudiants du niveau supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles. Nous soulignerons que toutes les entreprises ne sont pas des organisations apprenantes, mais il serait bénéfique pour elles de le devenir ou du moins de s'en inspirer afin d'assurer un apprentissage optimal pour les alternants mais également de manière générale pour tous les employés au sein de l'entreprise.

1.1 Notion d'organisation apprenante

La notion d'organisation apprenante apparaît comme une réponse aux mutations organisationnelles qui touchent l'ensemble des secteurs d'activité. La complexité accrue de l'environnement global des entreprises apporte plus d'intérêt aux mécanismes d'apprentissage organisationnel. L'adaptation au changement, la recherche de la pérennisation des activités économiques et la maximisation de la compétitivité poussent les entreprises contemporaines à développer d'autres leviers structurels et managériaux afin d'atteindre la performance optimale de toutes les parties prenantes, internes et externes d'apprentissage (van Wassenhove, 2004). L'apprentissage organisationnel¹ devient de plus en plus pertinent dans la mesure de maintenir la réaction rapide et efficace avec l'environnement et la gestion anticipée du risque.

L'avènement de la notion d'organisation apprenante correspond à la volonté de pallier les défaillances du système bureaucratique des décennies qui précèdent les années 90. La connaissance devient un avantage concurrentiel primordial pour les entreprises qui puisent leur efficacité sur des facteurs de développement plus durable.

La conceptualisation de l'organisation apprenante renferme un flou théorique et méthodologique, compte tenu du caractère managérial de la notion qui oriente les acteurs vers la modélisation pratique du processus d'apprentissage organisationnel d'apprentissage (van Wassenhove, 2004). L'importance scientifique de l'organisation apprenante se limite dans l'instauration des démarches et mécanismes de transformation des pratiques managériales vers le modèle apprenant.

L'usage des termes « organisation apprenante » et « apprentissage apprenant », même s'ils s'avèrent interchangeables, nécessite d'établir une distinction formelle. L'organisation apprenante met l'accent sur la promotion de l'apprentissage à tous les niveaux de l'organisation, tandis que l'apprentissage apprenant se concentre sur l'engagement individuel dans un processus d'apprentissage continu (van Wassenhove, 2004).

1.1.1 *Définition*

¹ L'apprentissage organisationnel, aussi appelé phase de création des connaissances est un processus collectif de développement et de modification des connaissances (aussi bien tacites qu'explicites) au sein d'une organisation, qui intervient dans les processus de gestion des connaissances. (Wikipédia)

Selon Senge (1990), les organisations apprenantes désignent « *des organisations où les gens développent sans cesse leur capacité à produire les résultats qu'ils souhaitent, où des façons de penser nouvelles et expansives sont favorisées, où l'aspiration collective est libérée et où les gens apprennent continuellement à apprendre ensemble.* » Cette première définition révèle certains points. Le développement de toute organisation dépend étroitement du développement de chacun de ses membres, tant au niveau personnel que professionnel. L'auteur souligne ainsi la nécessité d'adopter une pensée systémique qui sert à appréhender la complexité comme composante essentielle de la réalité. Chaque membre de l'organisation se considère comme un apprenant qui développe une connaissance suffisante et claire sur ses aspirations personnelles, une vision partagée sur les objectifs et attentes communs, et qui s'intègre dans un processus d'apprentissage en équipe.

Une autre définition donne une vision globale et durable de l'apprentissage en organisation : « *Une organisation apprenante met l'apprentissage permanent au centre de ses valeurs et de ses processus opérationnels. Elle fait un usage intentionnel de l'apprentissage des individus, des équipes/unités, entre départements, niveaux hiérarchiques, mais aussi avec l'externe, pour transformer en permanence l'organisation dans un sens qui permet une satisfaction toujours meilleure de tous les partenaires* » (van Wassenhove, 2004).

Dans son ouvrage « *Common Knowledge* », Nancy Dixon (2000) expose l'idée que la méthode de transfert des connaissances organisationnelles n'est pas unique compte tenu de la diversité des connaissances. Le système de transfert des savoirs dépend de la nature des connaissances, des tâches et des destinataires. Dixon insiste sur le principe du savoir-faire, la connaissance commune est un lien entre l'information et son application en action dans des contextes spécifiques.

Pelletier (2003) aborde une schématisation de l'évolution d'apprentissage organisationnel en quatre niveaux : l'entreprise consommatrice de stages², l'entreprise formatrice³, l'entreprise qualifiante⁴ et l'entreprise apprenante⁵. Cette dernière favorise l'apprentissage collectif et le développement commun des compétences et s'appuie sur l'échange et la mise en action.

L'approche apprenante se caractérise par une panoplie d'éléments qui constituent les fondements essentiels de l'apprentissage organisationnel, selon Pedler, Burgoyne et Boydell (2010). Le leadership apprenant s'appuie sur la recherche d'une stratégie fondée sur l'apprentissage et l'expérimentation, la participation active dans le processus de prise de décision, la création d'équipes performantes, le renforcement de la créativité et de l'innovation, le respect de la diversité et l'inclusion, le développement des processus de travail, la mobilisation collective des connaissances et la responsabilisation sociale.

Il résulte de cette exploration concise de la notion que l'organisation apprenante est un état d'esprit et un processus structuré. Les démarches et techniques d'apprentissage organisationnel servent à atteindre les objectifs à long terme. L'approche apprenante exige un refondement stratégique et

² Entreprise consommatrice de stages : entreprise qui accueille régulièrement des apprenants avec une convention de stage, celle-ci n'est pas un contrat de travail.

³ Entreprise formatrice : entreprise qui favorise l'apprentissage des salariés.

⁴ Entreprise qualifiante : entreprise qui aide le bénéficiaire de la formation à développer ses compétences en enrichissant ses connaissances et en les mettant à jour. L'objectif est d'aboutir à l'obtention d'un certificat, d'un titre professionnel ou d'une reconnaissance de la part de l'entreprise qualifiante si la convention collective le prévoit.

⁵ Entreprise apprenante : entreprise qui elle-même apprend et met en place une culture, des comportements et des processus pour favoriser le développement des compétences de chacun. Elle considère que cette addition de compétences individuelles va augmenter le capital de compétences global de l'entreprise. (Beeshake)

structurel pour orienter le changement durable de l'organisation, et ce en introduisant les principes d'apprentissage, de transfert et d'échange des connaissances et savoir-faire tant en interne qu'en externe. L'organisation apprenante implique la mobilisation des acteurs et moyens afin de mettre en place des actions et pratiques au service de la performance.

1.1.2 Les caractéristiques

Selon Senge (1990), les organisations apprenantes se distinguent par des principes essentiels qui encouragent l'épanouissement et la résilience dans un monde en constante évolution. Dans cette section, nous examinerons les cinq piliers fondamentaux qui définissent les organisations apprenantes, mettant en lumière les concepts et les approches qui les soutiennent, afin de comprendre comment ces caractéristiques clés peuvent promouvoir une culture d'apprentissage continu et d'innovation au sein de l'entreprise.

Caractéristiques	Description
Maîtrise personnelle	Encourager les individus à développer leurs compétences personnelles et leur conscience de soi. Favoriser le développement professionnel des employés et leur permettre d'améliorer leurs compétences dans leur domaine d'expertise.
Modèles mentaux	Encourager les employés à remettre en question leurs schémas de pensée, leurs hypothèses et leurs croyances. Adopter une pensée ouverte et créative pour favoriser l'innovation et mieux comprendre les problèmes complexes.
Vision partagée	Développer une vision commune de l'avenir que tous les membres de l'organisation aspirent à atteindre. Mobiliser et aligner les actions individuelles vers des objectifs communs tout en stimulant la créativité et l'innovation.
Apprentissage en équipe	Favoriser la collaboration et le partage des connaissances au sein des équipes de travail. Encourager les échanges d'expériences et de compétences pour créer une intelligence collective et trouver des solutions plus efficaces et créatives.
Pensée systémique	Comprendre les interactions complexes entre les parties d'un système et leur impact sur l'ensemble de l'organisation. Prendre des décisions éclairées en considérant l'entreprise comme un système dynamique au sein d'un écosystème.

1.2 Conclusion

Le lien entre l'organisation apprenante et la mise en place d'un système de labellisation réside dans le fait que le concept d'organisation apprenante peut fournir un cadre et des principes directeurs pour le développement et la gestion d'un tel système.

Un système de labellisation vise généralement à évaluer et à reconnaître les organisations qui répondent à certaines normes ou critères spécifiques. Il peut s'agir de normes de qualité, de durabilité, de responsabilité sociale, ou d'autres domaines pertinents pour l'activité de l'organisation. L'objectif est de

fournir une reconnaissance externe et de créer une confiance auprès des parties prenantes, telles que les clients, les partenaires commerciaux ou les investisseurs.

Nous pouvons donc conclure que l'approche de l'organisation apprenante peut être utilisée pour soutenir la mise en place d'un système de labellisation efficaces selon les points clés suivants :

- **L'amélioration continue** : L'organisation apprenante met l'accent sur l'amélioration continue des pratiques et des performances. De même, un système de labellisation peut encourager les organisations à s'engager dans un processus d'amélioration continue en leur fournissant des critères et des indicateurs de performance à atteindre.
- **L'apprentissage organisationnel** : L'apprentissage organisationnel est au cœur de l'organisation apprenante. Il s'agit de la capacité de l'organisation à générer, à partager et à appliquer des connaissances pour s'adapter et innover. Dans le cadre d'un système de labellisation, les organisations peuvent être encouragées à développer des mécanismes d'apprentissage organisationnel pour répondre aux critères du label et améliorer leurs pratiques.
- **La transparence et communication** : L'organisation apprenante favorise la transparence et la communication ouverte entre les membres de l'organisation. De même, un système de labellisation peut encourager les organisations à communiquer de manière transparente sur leurs pratiques, leurs performances et leurs efforts d'amélioration. Cela permet aux parties prenantes d'avoir une vision claire de l'engagement de l'organisation envers les critères du label.
- **L'engagement des parties prenantes** : L'organisation apprenante reconnaît l'importance de l'engagement des parties prenantes dans le processus d'apprentissage et d'amélioration. De même, un système de labellisation peut impliquer les parties prenantes dans l'élaboration des critères du label, dans l'évaluation des organisations candidates et dans la promotion du label auprès du public.

En intégrant les principes de l'organisation apprenante dans la conception et la gestion d'un système de labellisation, il est possible de créer un environnement propice à l'apprentissage, à l'amélioration continue et à la confiance mutuelle entre les organisations et leurs parties prenantes. Cela renforce la crédibilité du label et permet aux organisations de tirer pleinement parti des avantages qu'il offre en termes de reconnaissance et de différenciation sur le marché.

Chapitre 2 : Formation en alternance dans le niveau supérieur

Dans ce chapitre, notre attention se portera sur une analyse approfondie des systèmes de formation en alternance dans le niveau supérieur en France et en Allemagne, ainsi qu'en Belgique. Cette étude comparative revêt une importance cruciale dans le contexte de la mise en place envisagée d'un système de labellisation en Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB). En explorant les meilleures pratiques de de la France et de l'Allemagne, pays réputés pour leur expertise et leur expérience dans le domaine de la formation en alternance au niveau supérieur, nous pourrions distinguer les facteurs déterminants contribuant à leur succès respectif. Cette compréhension approfondie nous fournira des perspectives précieuses pour le développement d'un système de labellisation solide et efficace en FWB, en mettant en avant les points forts de chaque système de formation.

La France est un choix intéressant car elle dispose d'un système d'alternance bien développé dans l'enseignement supérieur. Environ 1500 établissements d'enseignement supérieur français proposent des programmes d'alternance dans divers domaines, offrant aux étudiants une expérience professionnelle concrète tout en poursuivant leurs études.

L'alternance devient un choix de formation de plus en plus attractif pour les jeunes en France. Entre 2016 et 2021, le nombre d'entrées de jeunes en alternance est passé de 438 000 à près de 800 000, soit une hausse remarquable de 82 % (LA FORMATION EN ALTERNANCE, 2022). Cette augmentation significative témoigne de l'intérêt croissant des étudiants pour ce modèle de formation qui combine apprentissage théorique et pratique en entreprise. De plus, cette hausse du nombre d'apprentis reflète également la reconnaissance croissante de la valeur de l'alternance en tant que voie vers l'emploi et l'intégration professionnelle.

L'Allemagne est un autre pays intéressant à analyser en raison de son système d'apprentissage dual bien établi. La formation duale en Allemagne est considérée comme la formation pionnière en Europe. Elle est souvent citée comme un modèle exemplaire de l'apprentissage en alternance. Ce système de formation a été développé dès le 19e siècle en Allemagne et est devenu depuis lors une référence pour de nombreux pays européens qui souhaitent mettre en place des programmes d'apprentissage similaires (Haasler, 2020).

Cette formation duale est caractérisée par une combinaison étroite entre la formation théorique dans les établissements d'enseignement et la formation pratique en entreprise. Ce système est étroitement lié aux besoins du marché du travail et offre de nombreuses opportunités d'emploi aux diplômés. L'analyse de l'alternance en Allemagne permettra de comprendre comment ce système est mis en œuvre, les partenariats entre les établissements d'enseignement et les entreprises, ainsi que les résultats obtenus en termes d'employabilité et de perspectives de carrière (Schmidt et al., 1995).

2.1 Introduction

La formation en alternance constitue un dispositif d'apprentissage en ampleur ces dernières années. Les expériences européennes et internationales se multiplient, alliant diversité des offres et amélioration de contenus afin de promouvoir la voie de la professionnalisation et doter les jeunes d'une formation solide et complète qui facilite leur insertion dans le marché de l'emploi (LA FORMATION EN ALTERNANCE, 2022).

2.2 Définition

Selon l'encyclopédie Wikipédia, la formation en alternance renvoie au système de formation qui combine une expérience de travail où l'alternant (élève, étudiant, apprenti) se forme alternativement dans un établissement d'enseignement et en entreprise publique ou privée. Connu sous l'appellation de formation duale ou formation en apprentissage, ce système couvre un ensemble d'établissements qui rentrent en collaboration avec des entreprises d'accueil, avec une offre variée de programmes professionnels ou techniques qui répondent aux objectifs de formation fixés.

L'alternance est un système de formation fondé sur une phase pratique et une phase de formation théorique qui offrent une dynamique d'apprentissage, tout en incitant l'alternant à appliquer les acquis et les mettre en pratique, dans le contexte d'une situation réelle de travail en entreprise. La formation en alternance part du principe de dualité d'apprentissage et permet à l'alternant d'entrer progressivement dans la vie active. Elle se veut un système de formation-emploi, un processus de professionnalisation, et un instrument de gestion des compétences et de l'implication.

D'après les auteurs Pennaforte et Pougnet (2012), la formation en alternance repose sur quatre piliers essentiels :

1. Le premier pilier est l'engagement établi pour une durée déterminée entre une institution de formation, une entreprise d'accueil et un alternant mis en situation professionnelle et intégrant une communauté de travail.
2. Le deuxième concerne l'association des enseignements académiques et d'apprentissages pratiques complémentaires et interactifs.
3. Le troisième met l'accent sur le mécanisme de tutorat et d'accompagnement de l'alternant tout au long de son séjour en entreprise, et qui vise le développement des compétences professionnelles, techniques et sociales de l'apprenant et l'implication des jeunes et des entreprises dans le processus de professionnalisation.
4. Le quatrième renvoie à la qualification retenue en clôture de formation en alternance, que ce soit un diplôme, un titre ou une certification, et qui constitue une forme de reconnaissance professionnelle et officielle délivrée par une instance représentative.

Pennaforte et Pougnet (2012) classifient les acteurs de l'alternance selon deux critères essentiels qui déterminent l'étendue de leurs champs d'action et la nature des relations qu'ils peuvent entretenir entre eux :

1. Le premier critère présente trois sphères d'origine auxquelles les acteurs sont associés, à savoir la sphère éducative, la sphère productive et la sphère sociale.
2. Le second critère constitue le niveau d'action des acteurs impliqués, qui regroupe le niveau des actions individuelles, le niveau des actions collectives et opérationnelles de travail, le niveau de l'action organisationnelle stratégique, le niveau de l'action sectorielle et le niveau institutionnel et sociétal.

La formation en alternance constitue un champ fécond de recherche. Plusieurs chercheurs étudient la manière dont ce système de formation façonne les comportements des apprenants (Zaouani-

Denoux, 2011). La formation en alternance renforce l'acquisition des compétences sociales et d'intégration des normes de comportements, et l'adaptation aux contraintes du travail. Chaix (1993) souligne que « *les dispositifs école-entreprise sont actuellement désignés comme les seuls capables de répondre à un certain nombre de problèmes cruciaux pour notre époque : la professionnalisation, l'adaptation de l'offre et de la demande d'emploi, la lutte contre l'échec scolaire et l'élévation du niveau de formation, l'insertion sociale et professionnelle* ».

2.2 Le modèle belge

2.2.1 *Le contrat d'alternance*

En Belgique, le contrat conclu entre l'étudiant en alternance de l'enseignement supérieur et l'entreprise est généralement appelé "Convention d'alternance" ou "Contrat d'alternance". Ce contrat établit les conditions de la formation en alternance, les droits et responsabilités de l'étudiant et de l'entreprise, ainsi que les modalités de la période d'immersion professionnelle en entreprise.

2.2.2 *Public cible*

Les étudiants qui poursuivent des études supérieures, notamment au niveau du baccalauréat et du master. Ces étudiants cherchent à combiner leur apprentissage théorique en classe avec une expérience pratique en entreprise afin d'acquérir des compétences professionnelles concrètes et de faciliter leur transition vers le monde du travail.

2.2.3 *Tuteur en entreprise*

Le tuteur en entreprise est généralement désigné par l'entreprise d'accueil où l'étudiant effectue sa période de formation en alternance. Il s'agit d'un professionnel expérimenté et compétent dans le domaine d'études de l'étudiant, qui sera responsable de son encadrement et de sa formation pratique au sein de l'entreprise.

En Belgique, contrairement au modèle allemand où il existe une formation spécifique pour les tuteurs en entreprise « Training of Trainers – ToT » (voir la section 2.4.7), il n'y a pas de norme légale ou de formation obligatoire spécifique pour les tuteurs en entreprise dans tous les secteurs. Cependant, certains secteurs et institutions d'enseignement peuvent encourager voire exiger que les tuteurs en entreprise reçoivent une certaine formation ou un accompagnement pour mieux remplir leur rôle. Cela peut inclure des ateliers, des séminaires, des formations internes ou des programmes de développement professionnel spécifiquement conçus pour les tuteurs en entreprise.

L'objectif de ces formations est d'aider les tuteurs à acquérir les compétences nécessaires pour encadrer et former efficacement les étudiants en alternance. Cela peut inclure des compétences en pédagogie, en communication, en évaluation des compétences, en gestion de groupe, ...

En résumé, bien que la Belgique n'ait pas un système de formation spécifique pour les tuteurs en entreprise comme en Allemagne, certaines entreprises et institutions peuvent choisir d'offrir des formations ou un soutien aux tuteurs afin de garantir une meilleure expérience d'apprentissage pour les étudiants en alternance.

2.2.4 *Durée*

En général, les formations en alternance dans le niveau supérieur durent entre 2 et 3 ans. Cependant, il peut y avoir des variations en fonction de la spécialisation, du diplôme visé et des exigences spécifiques du programme.

2.2.5 Rythme d'apprentissage

La durée des périodes en entreprise pour les alternants peut varier en fonction du programme d'études et du niveau d'enseignement.

Les alternants passent généralement 3 à 4 jours par semaine en entreprise, tandis que le reste du temps est consacré aux cours théoriques à l'établissement d'enseignement. Cependant, ces chiffres peuvent varier en fonction des spécificités du programme et des accords entre l'établissement d'enseignement et l'entreprise d'accueil. Certains programmes peuvent avoir des périodes plus longues en entreprise, en particulier pour des formations plus spécialisées ou techniques⁶.

2.2.6 Rémunération

Les entreprises ne financent pas directement les études de leurs alternants. Au lieu de cela, les alternants sont généralement rémunérés par l'entreprise pour le travail qu'ils effectuent pendant leur période en entreprise.

En Belgique, la rémunération des alternants varie en fonction de plusieurs facteurs, tels que le niveau d'études, l'âge de l'alternant et le secteur d'activité de l'entreprise. Les rémunérations sont souvent fixées par des conventions collectives de travail (CCT) négociées entre les partenaires sociaux et peuvent donc varier d'un secteur à l'autre.

En règle générale, les alternants perçoivent une rémunération qui correspond à un pourcentage du salaire minimum pour un travailleur à temps plein dans le même secteur. Cette rémunération peut augmenter progressivement au fur et à mesure que l'alternant acquiert de l'expérience et progresse dans son programme d'études.

La rémunération d'un alternant en Belgique peut ainsi généralement varier entre 600 et 1200 euros par mois, en fonction des facteurs mentionnés ci-dessus.

2.2.7 Défis du modèle belge

En Belgique, plusieurs enjeux et défis sont associés à la formation en alternance. Voici les principaux enjeux et défis que nous avons pu relever :

⁶ Les formations plus spécialisées ou techniques en alternance en Belgique peuvent concerner divers domaines. Voici quelques exemples :

- Ingénierie et Technologie : Des programmes d'ingénierie, de technologie et de sciences appliquées peuvent avoir des périodes en entreprise plus longues pour permettre aux étudiants d'acquérir une expérience pratique approfondie dans des domaines tels que l'ingénierie mécanique, l'électronique, l'informatique, etc.

- Recherche et Développement : Les programmes liés à la recherche scientifique et au développement technologique peuvent inclure des périodes en entreprise prolongées pour permettre aux étudiants de participer à des projets de recherche concrets.

1. **Promotion et sensibilisation** : L'un des défis consiste à sensibiliser davantage les entreprises, les étudiants et leurs familles à l'importance et aux avantages de la formation en alternance. Une meilleure promotion de ce mode de formation pourrait inciter plus d'entreprises à accueillir des alternants et encourager plus d'étudiants à opter pour cette voie.
2. **Image et perception** : L'image de la formation en alternance peut jouer un rôle important. Si elle est perçue comme une voie de qualité et de prestige, cela peut encourager davantage d'étudiants à choisir cette voie.
3. **Partenariats entreprises-écoles** : Établir et maintenir des partenariats solides entre les entreprises et les écoles est crucial pour le succès de la formation en alternance. Les entreprises doivent être convaincues de l'intérêt de former des alternants et les écoles doivent s'assurer que leurs programmes répondent aux besoins du marché du travail.
4. **Accès à la formation** : Assurer un accès équitable à la formation en alternance pour tous les étudiants est un défi. Il est important de s'assurer que les opportunités d'alternance ne soient pas limitées à certaines filières ou à certaines régions.
5. **Qualité de la formation** : Garantir la qualité de la formation en alternance est essentiel pour que les étudiants acquièrent les compétences nécessaires. Cela nécessite des formateurs qualifiés, des programmes pertinents et une évaluation adéquate des compétences développées.
6. **Gestion du temps et équilibre** : Les étudiants en alternance doivent jongler entre les responsabilités académiques et professionnelles, ce qui peut être un défi pour certains. L'organisation de leur temps et la gestion de l'équilibre entre travail et études sont des enjeux à prendre en compte.
7. **Intégration sur le marché du travail** : L'un des principaux enjeux est de garantir que les étudiants en alternance acquièrent des compétences professionnelles directement applicables sur le marché du travail belge et qu'ils puissent réussir leur transition vers l'emploi après leurs études.
8. **Adaptation aux besoins du marché du travail** : Les programmes d'alternance doivent constamment évoluer pour refléter les besoins changeants du marché du travail. Cela peut être un défi pour s'assurer que les compétences acquises par les alternants sont en phase avec les exigences actuelles et futures de l'emploi.
9. **Soutien aux entreprises** : Les entreprises qui accueillent des alternants peuvent avoir besoin de soutien pour mettre en place des programmes de formation efficaces. Cela peut impliquer des conseils sur la structuration de la formation, des incitations financières ou encore des ressources pour le développement professionnel des tuteurs en entreprise.
10. **Encadrement et soutien** : Fournir un encadrement adéquat aux étudiants en alternance, que ce soit sur le lieu de travail ou dans l'établissement d'enseignement, est essentiel pour leur succès et

leur bien-être.

11. **Reconnaissance des diplômes** : Assurer la reconnaissance des diplômes obtenus grâce à la formation en alternance est important pour que les étudiants puissent facilement accéder au marché du travail. Cela implique d'harmoniser les diplômes avec les normes nationales et internationales.
12. **Coordination entre les acteurs et suivi** : La coordination entre les établissements d'enseignement et les entreprises, ainsi que le suivi de la progression des étudiants tant sur le plan académique que professionnel, sont des aspects critiques pour le succès de l'alternance.
13. **Coût de la formation** : Le financement de la formation en alternance peut être un défi, aussi bien pour les étudiants que pour les entreprises. Trouver un équilibre entre les coûts de formation, les rémunérations et les retours sur investissement est important.
14. **Suivi des anciens étudiants** : Assurer un suivi des anciens étudiants en alternance pour évaluer leur réussite sur le marché du travail et identifier les domaines où des améliorations peuvent être apportées est un enjeu important.

Pour résumer, la Belgique doit relever ces défis pour continuer à développer et à améliorer son système de formation en alternance dans le niveau supérieur, afin de mieux répondre aux besoins des étudiants et du marché du travail.

2.3 Le modèle français

En France, la formation en alternance dans le niveau supérieur s'articule autour du contrat d'apprentissage.

2.3.1 *Le contrat d'apprentissage*

Selon le site français *Alternance Professionnelle* (2023), le contrat d'apprentissage se définit comme un contrat de travail en alternance qui mélange enseignement théorique dans un organisme de formation et mise en pratique au sein d'une entreprise.

Le cadre légal définit le contrat d'apprentissage par le type de contrat de formation en alternance qui permet à l'apprenant d'acquérir une formation théorique et pratique en vue d'une qualification professionnelle reconnue et sanctionnée par un diplôme ou titre. Il permet le suivi d'une formation générale, théorique et pratique afin d'obtenir une qualification professionnelle reconnue par un diplôme d'État ou un titre inscrit au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP).

La formation générale, théorique et pratique du contrat d'apprentissage est le plus souvent dispensée dans un Centre de Formation des Apprentis (CFA) et peut être suivie dans certains cas particuliers dans une Section d'Apprentissage (SA) qui représente une section d'enseignement implanté

dans un établissement de formation en convention avec un CFA assurant la formation par délégation, ou dans une Unité de Formation par l'Apprentissage (UFA) qui constitue une section ouverte de manière ponctuelle sur un cycle de formation afin de répondre à un besoin particulier de qualification dans un domaine précis exigé par certaines entreprises.

Le contrat d'apprentissage est une condition nécessaire pour l'obtention d'un diplôme ou d'un titre reconnu, à savoir le diplôme d'État du secondaire au supérieur (CAP⁷, BTS⁸, Bac pro⁹, DUT¹⁰, licence, master) et le titre professionnel enregistré au RNCP.

1. Public cible

Depuis le début de l'année 2019, les candidats âgés de 16 à 30 ans (ayant atteint l'âge de 29 ans) au moment de la conclusion du contrat ont la possibilité de souscrire à un contrat d'apprentissage. De plus, il n'y a plus de limite d'âge pour les candidats en reconversion ou en création d'entreprise qui suivent une formation qualifiante, ainsi que pour les candidats ayant une reconnaissance en tant que travailleurs handicapés.

Les entreprises qui peuvent conclure un contrat d'apprentissage comprennent toutes les entreprises du secteur privé et les associations qui proposent un environnement d'apprentissage satisfaisant et respectent les normes en termes d'équipement, des conditions de travail, des techniques utilisées, d'hygiène et de sécurité, et assurent l'acquisition des compétences professionnelles et pédagogiques selon les objectifs de formation assignés, le secteur public non industriel et commercial et les entreprises de travail temporaire.

2. Tuteur en entreprise

L'entreprise désigne un maître d'apprentissage qui assure l'encadrement et l'accompagnement de l'apprenti et dirige la bonne mise en pratique des connaissances théoriques et le développement des compétences professionnelles. Par son expertise et sa qualification, ce maître d'apprentissage maintient le lien avec l'organisme de formation et garantit le bon suivi de l'apprenti dans son séjour d'alternance en entreprise.

3. Durée

La durée du contrat d'apprentissage s'étend entre 1 et 3 ans.

4. Rémunération

Durant son contrat d'apprentissage, l'alternant perçoit une rémunération appelée « salaire apprenti » ou « salaire apprentissage » dont le niveau est défini par l'article D622-26 du Code du Travail.

Le tableau suivant dresse l'état des salaires du contrat d'apprentissage au 1^{er} mai 2023 :

Profil de	1ère année d'alternance	2ème année	3ème année
------------------	--------------------------------	-------------------	-------------------

⁷ CAP : Certificat d'Aptitude Professionnelle

⁸ BTS : Brevet de Technicien Supérieur

⁹ Bac pro : Baccalauréat professionnel

¹⁰ DUT : Diplôme

Universitaire de Technologie

l'alternant	Base de calcul en % du SMIC	Salaires brut	Base de calcul en % du SMIC	Salaires brut	Base de calcul en % du SMIC	Salaires brut
Moins de 18 ans	27%	471,74 €	39%	681,41 €	55%	960,96 €
18 à 20 ans	43%	751,30 €	51%	891,07 €	67%	1 170,62 €
21 à 25 ans	53% *	926,02 €	61% *	1 065,79 €	78% *	1 362,82 €
26 ans et plus	100%*	1 747,20 €				

*En % du Smic¹¹ mensuel brut au 01/05/2023, soit **1 747,20 €***

**En pourcentage du Smic ou du salaire minimum conventionnel (SMC)*

(Source : Le contrat d'apprentissage - Alternance Professionnelle, 2023)

2.3.2 Coûts liés à l'alternance

La formation en alternance joue un rôle crucial dans l'insertion professionnelle des jeunes en France. Cependant, il est essentiel de comprendre les différents coûts associés au contrat d'un alternant et les mécanismes de financement en place. La réforme de la loi "Avenir professionnel" du 5 septembre 2018 a apporté des changements significatifs dans ce domaine, notamment en ce qui concerne les charges sociales, le coût de formation et les aides au recrutement. Cette section fournira un aperçu des différentes informations relatives à ces aspects.

1. Charges sociales

Depuis la réforme de la loi "Avenir professionnel" (2018), l'ancien dispositif d'exonération des cotisations sociales patronales pour les contrats d'apprentissage a été supprimé. Désormais, le dispositif de réduction générale renforcée des cotisations patronales sur les salaires s'applique aux contrats d'apprentissage. Les cotisations salariales sont basées sur le montant réel de la rémunération, mais une exonération totale s'applique pour la part de rémunération ne dépassant pas 79% du SMIC (Coûts du recrutement en contrat d'apprentissage pour l'employeur, s. d.).

Cette évolution a un impact sur les charges sociales supportées par les employeurs et peut influencer leur décision de recruter des apprentis.

2. Coût de formation

Le financement de la formation en apprentissage repose généralement sur l'Opérateur de Compétences (OPCO) auquel l'entreprise est rattachée. Les montants et critères de prise en charge varient selon la branche d'activité de l'entreprise et sont fixés par France Compétences. Le financement est principalement assuré par la part Quota Obligatoire de la Taxe d'apprentissage versée par l'entreprise. Si cela ne suffit pas, l'entreprise peut verser la partie Hors Quota ou abonder la part restante sur ses ressources propres. Il est important de comprendre les modalités de financement propres à chaque OPCO et de s'assurer que les ressources financières sont suffisantes pour assurer une formation de qualité.

¹¹ Smic : Salaire Minimum de Croissance. Il correspond au salaire horaire minimum légal que doit percevoir un salarié en France.

3. Coût de formation du maître d'apprentissage

L'entreprise doit désigner un maître d'apprentissage pour accompagner et évaluer l'apprenti. La formation du maître d'apprentissage est normalement prise en charge par les cotisations financières obligatoires versées par l'entreprise au titre de la formation professionnelle. L'entreprise peut imputer le coût de cette formation sur les fonds de la Formation Alternée ou de la Formation Continue, et peut également bénéficier d'une prise en charge des frais de formation par l'OPCO. Il est essentiel de s'assurer que les maîtres d'apprentissage reçoivent une formation adéquate pour remplir leur rôle de mentor et garantir la qualité de l'accompagnement des apprentis.

4. Aides au recrutement

La réforme de la loi "Avenir professionnel" du 5 septembre 2018 a simplifié les dispositifs d'aide au recrutement en apprentissage. Une aide unique est désormais disponible pour le recrutement de jeunes apprentis. De plus, en raison de la crise du coronavirus, des aides exceptionnelles à l'embauche en alternance ont été mises en place temporairement par le gouvernement. Il est important de comprendre les critères d'éligibilité et les modalités de demande de ces aides afin de maximiser les opportunités de recrutement en alternance.

2.3.3 Conclusion

L'alternance en France joue un rôle essentiel dans la formation des étudiants en leur offrant une expérience pratique et concrète en entreprise. Ce mode de formation présente de nombreux avantages, tels que l'acquisition de compétences professionnelles, l'insertion professionnelle facilitée et la possibilité de financer ses études. Cependant, il existe également des défis et des enjeux à prendre en compte, tels que la qualité des formations en alternance, l'équilibre entre théorie et pratique, ainsi que l'accompagnement des alternants tout au long de leur parcours.

Il est important de souligner que l'alternance en France est un système en constante évolution, avec des réformes régulières visant à l'améliorer et à le rendre plus attractif pour les étudiants et les entreprises. Les partenariats entre les établissements d'enseignement supérieur et les entreprises sont essentiels pour assurer la pertinence des formations en alternance et favoriser l'employabilité des étudiants.

La formation en Alternance en France représente une voie de formation prometteuse, offrant aux étudiants une expérience professionnelle enrichissante et une meilleure transition vers le monde du travail.

2.4 Le modèle allemand

Le modèle allemand constitue une expérience pionnière en matière de formation en alternance. Ce modèle performant en termes d'insertion professionnelle des jeunes suscite l'intérêt à l'échelle internationale et devient fortement demandé par les pays européens. Le système allemand de formation professionnelle duale est un facteur de compétitivité économique dans la mesure où il permet l'orientation pratique et l'adéquation des qualifications aux besoins des entreprises, mais aussi un déterminant de compétitivité sociale, par sa capacité d'insertion des jeunes dans le marché du travail (Davoine et Deitmer, 2019).

2.4.1 Contrat de formation en alternance

En Allemagne, la formation en alternance est couverte par le « contrat de formation en alternance » appelé "duales Ausbildungsverhältnis" en allemand.

Ce type de contrat concerne spécifiquement les programmes de formation en alternance, où l'apprenti alterne entre des périodes de formation théorique à l'école et des périodes de travail pratique en entreprise. Ce contrat met l'accent sur la nature duale de la formation, où l'apprenti acquiert à la fois des compétences pratiques sur le terrain et des connaissances théoriques en classe. Il permet à l'apprenti de bénéficier d'une expérience équilibrée entre théorie et pratique.

2.4.2 Caractéristiques

L'étude menée par Pilz et Li (2014) a mis en lumière les principales caractéristiques du modèle d'apprentissage dual en Allemagne.

Les caractéristiques du modèle d'apprentissage dual allemand, selon Pilz et Li (2014) :

- **Stratégies de qualification dans l'entreprise** : La formation en alternance en Allemagne met en œuvre des stratégies telles que l'on-the-job training, le job-rotation, les méthodes de projet, et des séminaires de formation pour développer les compétences des apprentis.
- **Lieu de l'apprentissage** : Les apprentis bénéficient d'une formation pratique directement sur leur lieu de travail (on-the-job training) en complément de leur formation théorique en école professionnelle.
- **Compétences clés du programme d'apprentissage** : Le programme d'apprentissage cible le développement de compétences spécifiques à un métier, en mettant l'accent sur les compétences pratiques acquises sur le poste de travail et en classe.
- **Participants / public cible** : Le système dual d'apprentissage s'adresse aux apprentis, généralement des jeunes sortant du système scolaire obligatoire.
- **Répartition des coûts** : Les coûts de formation en alternance sont pris en charge par les entreprises sur le lieu de travail, tandis que l'État prend en charge les coûts liés à la formation en école professionnelle.
- **Professionnalisation des formateurs** : Les tuteurs en entreprise doivent suivre une formation certifiante, tandis que les enseignants professionnels en école professionnelle suivent une formation diplômante.

- **Recrutement** : Les élèves sont recrutés principalement du système scolaire obligatoire pour devenir des apprentis.
- **Détails des certificats** : Les certificats officiels sont délivrés par les chambres de commerce et des métiers, les écoles professionnelles délivrent un certificat de participation au cours, et les entreprises fournissent un certificat détaillant les tâches et le comportement des apprentis en entreprise.
- **Relation entre formation initiale et continue** : En Allemagne, il existe une distinction claire entre la formation initiale, qui concerne l'apprentissage en alternance, et la formation continue destinée aux travailleurs déjà en poste.

2.4.3 Rythme d'apprentissage

La formation professionnelle en alternance se déroule dans la grande partie en entreprise (trois à quatre jours par semaine), la phase théorique s'étale sur le reste de la semaine.

2.4.4 Durée

La formation duale est d'une durée de deux à trois ans et demi.

2.4.5 Rémunération

L'entreprise est obligée de verser à l'alternant un salaire et de prendre en charge les frais de scolarité. Ainsi le salaire moyen d'un alternant est d'environ 987€ brut par mois. Ce montant va varier en fonction du domaine d'activité et de la région où l'étudiant réalise sa formation.

2.4.6 Modèle de gestion des places d'alternance et critères pour l'accueil des alternants

La mise en place du Bureau allemand de coopération internationale pour la formation en alternance (GOVET¹²) au sein de l'Institut fédéral de la formation professionnelle (BIBB¹³) a introduit un modèle efficace pour gérer les opportunités d'alternance à l'étranger. Ce modèle permet à toutes les entreprises de proposer des places en alternance, mais il existe des conditions spécifiques à remplir.

Les conditions pour les entreprises d'accueil dans le cadre de ce modèle de gestion des places d'alternance sont les suivantes :

1. Participation aux cours théoriques et gestion du temps :
 - Permettre aux alternants de prendre part à leurs cours théoriques.

¹² German Office for International Cooperation in Vocational Education and Training.

¹³ Bundesinstitut für Berufsbildung : l'Institut Fédéral de la formation professionnelle en langue allemande.

- Offrir aux apprentis la possibilité de planifier leur emploi du temps entre travail et études.

2. Conditions de travail optimales :

- Garantir des espaces de travail bien équipés et entretenus.
- Créer un environnement de travail favorable au développement professionnel des apprentis.

3. Personne de contact :

- Nommer une personne de contact au sein de l'entreprise.
- Cette personne joue un rôle central en offrant un encadrement professionnel et un soutien organisationnel.
- Elle doit posséder les qualifications nécessaires, telles qu'un diplôme universitaire ou la certification ToT (Training of Trainers), pour superviser les apprentis.

4. Respect des exigences de formation professionnelle :

- Se conformer aux normes et exigences en vigueur pour offrir une formation professionnelle.
- S'engager à suivre le programme de formation intégré défini.

5. Contribution à l'amélioration de la qualité de la formation :

- Participer activement à l'amélioration continue de la discipline académique et professionnelle.

Ce modèle de gestion, soutenu par des critères rigoureux pour les entreprises d'accueil, vise à créer des conditions idéales pour le développement des apprentis sur les plans professionnel et académique. Il assure également une qualité élevée du processus d'alternance dans son ensemble, en alignant les entreprises d'accueil sur les objectifs pédagogiques et en veillant au bien-être et à l'épanouissement des apprentis.

Il n'existe pas réellement de critères formels, uniquement des conditions nécessaires à l'accueil d'un étudiant. Cette relation va être une coopération entre les établissements scolaires et les entreprises. La participation de ces entreprises permet à cette filière de formation de se développer. Un suivi régulier avec des visites fréquentes d'un responsable de programme assure la sérénité de l'étudiant au sein de l'entreprise.

2.4.7 Training of Trainers (ToT) < Système de Formation des Formateurs en Entreprise

Le "Training of Trainers" (ToT) en Allemagne, également appelé "Formation des Formateurs", est un programme spécifique destiné à former les tuteurs et les maîtres d'apprentissage dans le cadre du

système de formation professionnelle duale. Le ToT vise à doter les formateurs en entreprise des compétences nécessaires pour encadrer et accompagner les apprentis pendant leur formation pratique en entreprise.

En revanche, le "Systeme de formation des formateurs en entreprise" en Allemagne est un concept global qui englobe le processus de préparation, de formation et de certification des formateurs en entreprise, appelés "Ausbilder".

Il s'agit d'une structure plus large qui comprend plusieurs étapes :

1. **Formation et rôle des formateurs en entreprise** : Au cœur du système allemand de formation professionnelle duale, les entreprises jouent un rôle central dans la formation des apprentis. Les formateurs en entreprise, également appelés "Ausbilder" en allemand, ont la responsabilité d'encadrer et de former les apprentis au sein de leur entreprise. Avant d'assumer cette fonction, les formateurs doivent suivre une formation spécifique pour développer les compétences requises.
2. **Programme de formation des formateurs** : Les formateurs en entreprise suivent un programme dédié, connu sous le nom "Ausbildereignungsprüfung". Ce programme est généralement dispensé par des organismes de formation professionnelle ou des chambres de commerce et d'industrie. Il englobe des cours à la fois théoriques et pratiques, abordant des sujets variés tels que la pédagogie, les méthodes de formation, la gestion de groupe et l'évaluation des apprentis.
3. **Certification des formateurs** : Après leur formation, les formateurs en entreprise doivent passer un examen pour obtenir la certification d'Ausbilder. Cette certification atteste de leur qualification en tant que formateurs et de leur capacité à offrir une formation de qualité aux apprentis.
4. **Développement continu des formateurs** : Les formateurs certifiés sont encouragés à poursuivre leur développement professionnel de manière continue. Ils ont la possibilité de participer à des formations complémentaires, des ateliers ou des séminaires afin d'améliorer leurs compétences pédagogiques et de rester au fait des évolutions du secteur.
5. **Collaboration avec les établissements d'enseignement** : Les formateurs en entreprise travaillent en étroite collaboration avec les établissements d'enseignement, tels que les écoles professionnelles. Cette collaboration vise à assurer une coordination efficace entre la formation en entreprise et la formation dispensée dans les établissements. Les échanges d'informations concernant les contenus de formation, les objectifs d'apprentissage et les évaluations des apprentis sont essentiels pour garantir la cohérence de la formation.
6. **Coût de la formation** : Les frais liés à la formation des formateurs en entreprise varient en fonction de plusieurs facteurs. La durée de la formation, le contenu du programme, l'organisme de formation et le niveau de certification recherché peuvent influencer les coûts. En général, les entreprises assument le coût de la formation, car elles bénéficient directement des compétences acquises par les formateurs. Des partenariats avec des organismes de formation spécialisés peuvent être établis, et certaines entreprises organisent même des sessions de formation en

interne. Des subventions et des incitations financières peuvent également être offertes par les autorités publiques pour encourager la formation des formateurs et promouvoir l'apprentissage en entreprise.

En conclusion, le ToT est une partie intégrante du "Système de Formation des Formateurs en Entreprise". Le ToT se concentre spécifiquement sur la préparation et la formation des tuteurs et des maîtres d'apprentissage pour leur rôle d'encadrement des apprentis en entreprise. Le concept plus large du "Système de Formation des Formateurs en Entreprise" englobe l'ensemble du processus de formation et de certification des formateurs, ainsi que leur collaboration avec les établissements d'enseignement.

2.4.8 Critères de réussite du modèle allemand (Gonon & Maurer, 2014)

Gonon et Maurer (2014) mettent en lumière les conditions essentielles pour assurer le succès du modèle allemand de formation en alternance. Selon Gonon & Maurer (2014), la transplantation de ce modèle à l'étranger est un processus complexe et exigeant, nécessitant plusieurs éléments clés pour être fonctionnel.

Les auteurs identifient **8 critères de réussite** fondamentaux :

1. **L'engagement des entreprises formatrices** : Les entreprises doivent manifester l'intention et disposer des moyens requis pour encadrer des apprentis. Cette démarche exige un investissement considérable de la part de l'entreprise, impliquant des ressources substantielles en termes de temps et d'argent. Cette dimension cruciale peut constituer un défi particulier au sein des entreprises moins coutumières de ce type d'engagement financier.
2. **Les partenariats avec des écoles formatrices** : Les entreprises doivent établir des partenariats solides avec des écoles compétentes, capables de compléter les compétences générales des apprentis. De plus, ces écoles doivent avoir une réputation qui assure la reconnaissance des diplômes sur le marché du travail local.
3. **Le cadre réglementaire établi** : La mise en place d'un cadre légal et contractuel solide est indispensable pour formaliser les relations entre les apprentis et les entreprises. Ce critère s'avère particulièrement déterminant dans les pays étrangers où le modèle allemand est adopté.
4. **La Codification et la formalisation des compétences** : La standardisation des compétences acquises, qu'elles proviennent du travail en entreprise ou de la formation en école, est un élément crucial de ce modèle.
5. **La collaboration entre entreprises et écoles** : Le succès du modèle repose sur la coopération entre les entreprises, les écoles et les institutions éducatives. Cette collaboration permet une synergie entre les différents acteurs.
6. **La relation avec la pratique professionnelle** : L'existence d'une tradition de métiers officiellement reconnus et standardisés est essentielle pour adapter ce modèle à divers contextes.

7. **Le principe méritocratique pour la carrière** : Le modèle allemand vise à offrir aux apprentis des compétences qui peuvent être développées tout au long de leur carrière, nécessitant ainsi des politiques de rétention et de développement.
8. **L'aspect financier** : Les coûts de formation doivent être soigneusement considérés, aussi bien du côté des écoles que des entreprises. Dans certaines régions, les entreprises peuvent jouer un rôle financier dans le processus d'éducation.

2.4.9 Défis de l'exportation du modèle de formation duale

Bien que le transfert de ce modèle puisse présenter des défis, il demeure réalisable moyennant des ajustements et des transformations au sein des environnements institutionnels locaux (Gonon & Maurer 2014).

L'application du modèle allemand de formation en alternance dans des contextes étrangers engendre plusieurs défis substantiels. Ces défis résident principalement dans l'adaptation et la réplique du modèle dans des environnements nationaux, institutionnels et culturels différents. Parmi ces défis majeurs, on peut citer :

1. **Culturalité et légitimité des écoles professionnelles** : Dans certains pays, les écoles professionnelles ne jouissent pas de la même reconnaissance et légitimité qu'en Allemagne. Il est donc crucial d'établir des partenariats avec des écoles qui soient reconnues sur le marché de l'emploi local, afin que les diplômes obtenus aient une valeur et un impact réels.
2. **Contraintes réglementaires et contractuelles** : Chaque pays a ses propres lois et réglementations en matière de formation, de contrat de travail et d'apprentissage. Adapter le modèle allemand implique la nécessité de comprendre et de se conformer aux normes légales spécifiques de chaque pays, ce qui peut être complexe et chronophage.
3. **Gestion de la main-d'œuvre et des compétences** : Les entreprises doivent être prêtes à investir dans la formation des apprentis, mais aussi à encadrer et à superviser ces apprentis tout au long de leur parcours. Cette gestion peut varier en fonction des cultures de travail et des attentes locales.
4. **Valorisation des métiers et des compétences** : Les métiers et les compétences ne sont pas toujours valorisés de la même manière d'un pays à l'autre. Dans certains pays, les métiers manuels ou techniques peuvent être moins prisés, ce qui peut constituer un obstacle à l'adoption d'un modèle axé sur l'apprentissage professionnel.
5. **Coûts financiers et investissement initial** : Le financement de la formation, tant du côté des écoles que des entreprises, peut-être une préoccupation majeure. Les entreprises doivent évaluer si l'investissement financier initial et continu est viable et aligné sur leurs objectifs.

6. **Collaboration entre entreprises et écoles** : Assurer une collaboration efficace entre les entreprises et les écoles nécessite une adaptation aux dynamiques et aux attentes locales. Les différences culturelles et opérationnelles peuvent influencer la manière dont ces partenariats sont construits et maintenus.

7. **Promotion de la mobilité et du développement professionnel** : L'idée de la formation en alternance vise à favoriser une carrière méritocratique et une évolution professionnelle continue. Cependant, les notions de carrière et de mobilité peuvent varier d'un pays à l'autre, ce qui peut nécessiter des ajustements pour répondre aux attentes locales.

Pour résumer chaque pays présente ses propres défis spécifiques lorsqu'il s'agit d'adopter le modèle allemand de formation en alternance. L'adaptation de ce modèle dans des environnements nationaux différents exige une compréhension approfondie des conditions locales, ainsi que des actions stratégiques pour surmonter les obstacles inhérents à chaque contexte particulier.

La formation duale allemande qui alterne ainsi l'apprentissage théorique à l'école et l'apprentissage pratique en entreprise, se démarque par sa capacité à se présenter comme un facteur de **compétitivité économique** au vu des qualifications développées des alternants pour les besoins des entreprises et comme un facteur de **compétitivité sociale** pour l'intégration des alternants sur le marché de l'emploi (Davoine et Deitmer, 2019).

2.5 Tableau comparatif des trois systèmes de formation en alternance dans le niveau supérieur

Critères	Belgique	France	Allemagne
Type de contrat	Contrat d'alternance	Contrat d'apprentissage	Contrat de formation en alternance (duales Ausbildungsverhältnis)
Durée de la formation	2 à 3 ans	1 à 3 ans	2 à 3 ans et demi
Rémunération	Environ 600€ à 1200€ par mois	27% à 100% du SMIC (1747,20€)	Environ 987€ brut par mois

Public Cible	Jeune diplômé ou étudiant en reconversion	Jeunes de 16 à 30 ans	Jeunes sortant de l'école obligatoire
Formateurs en Entreprise	Obligatoire	Obligatoire	Obligatoire
Certification	Diplôme ou certificat	Diplôme ou Titre reconnu	- Certificat officiel par les Chambres de commerce et des Métiers -Certificat de l'entreprise
Coût de la Formation	Totalement, partiellement ou aucunement à la charge de l'alternant (Boursier)	Gratuit pour l'apprenti	Coûts partagés entre l'entreprise et l'État
Gestion des places d'alternance	Système de coopération alternée	Formation en alternance	Programme GOVET pour gérer les opportunités d'alternance à l'étranger
Apprentissage en Entreprise	3 à 4 jours par semaine	Généralement 3 semaines en entreprise	Environ 3 à 4 jours par semaine
Formation Formateurs	Pas obligatoire, nécessité de maîtriser le métier	Pas obligatoire, nécessité de maîtriser le métier	Diplôme universitaire ou ToT requis
Avantages du modèle	- Apprentissage par la pratique	- Insertion professionnelle	- Adéquation avec les besoins du marché

	<ul style="list-style-type: none"> - Gain d'expérience professionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> satisfaisante - Rémunération -Expérience en entreprise -Acquisition de compétences professionnelles 	<ul style="list-style-type: none"> -Apprentissage concret en entreprise -Taux élevé d'insertion professionnelle - Partenariat fort entre écoles et entreprises - Insertion professionnelle satisfaisante - Qualification obligatoire des formateurs en entreprise - Formation reconnue à l'international
Défis du modèle	<ul style="list-style-type: none"> - Complexité administrative -Coordinations entre entreprise -école - Financement - Image/ Réputation - Reconnaissance 	<ul style="list-style-type: none"> -Adéquation des formations aux besoins des entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> -Exportation du modèle allemand : -Adaptation à différentes cultures, normes et réglementations locales

(Source : Réalisation personnelle de l'auteur)

2.6 Conclusion

Ce chapitre offre une analyse approfondie et comparative des modèles de formation en alternance dans l'enseignement supérieur en Belgique, France et Allemagne. Ce travail de comparaison fournit des informations précieuses et des enseignements applicables à notre projet dans le domaine de la formation en alternance. Nous pouvons faire des liens entre ce chapitre étudié et notre projet de système de labellisation :

1. **Identification des bonnes pratiques** : Le chapitre met en évidence les caractéristiques, les avantages et les défis de chaque modèle de formation en alternance. Cela nous permet d'identifier les bonnes pratiques mises en place dans chaque pays et de les envisager pour notre propre projet.
2. **Adaptation au contexte** : En comprenant comment chaque modèle de formation en alternance s'adapte aux spécificités du pays, nous pouvons adapter ces enseignements à notre propre contexte. Cela nous aidera à concevoir un modèle qui répond aux besoins de notre projet et de notre marché du travail local.
3. **Amélioration de la collaboration** : L'importance de la collaboration entre les écoles et les entreprises est un point clé dans tous les modèles étudiés. Cela souligne l'importance de mettre en place des partenariats solides et efficaces avec les acteurs du secteur concerné par notre projet.
4. **Formation des formateurs** : L'exemple allemand met en avant l'importance de la qualification des formateurs en entreprise. Intégrer des programmes de formation et de certification pour les formateurs impliqués dans notre projet peut être envisagé.
5. **Insertion professionnelle** : Les modèles étudiés montrent que la formation en alternance conduit généralement à de bons taux d'insertion professionnelle pour les diplômés. Cela confirme le potentiel de notre projet pour favoriser l'employabilité des alternants. Un avantage à c
6. **Réflexion sur les Avantages Concurrentiels** : L'identification des avantages du modèle allemand, notamment sa forte orientation pratique, son alignement avec les besoins des entreprises et sa réussite en matière d'intégration professionnelle, nous permet de réfléchir à la manière dont notre projet peut offrir des avantages concurrentiels similaires.

En résumé, le chapitre 2 nous fournit des enseignements concrets et des pratiques éprouvées en matière de formation en alternance. En appliquant ces enseignements à notre propre projet, nous avons l'opportunité d'améliorer la qualité, la pertinence et l'efficacité de notre initiative, tout en nous assurant qu'elle est alignée avec les besoins du marché du travail et les attentes des apprenants.

Chapitre 3 : Système de labellisation en France et en Allemagne

Après nous être familiarisés avec les différents modèles de formation en alternance dans le supérieur en Belgique, en France et en Allemagne. (Cfr. Chapitre 2) Il est maintenant temps d'examiner les systèmes de labellisation des entreprises accueillant des alternants dans le supérieur en France et en Allemagne. Cette analyse va nous aider à répondre à notre question de recherche : « comment garantir de bonnes conditions d'apprentissage en entreprise pour les étudiants du supérieur en alternance en FWB et ainsi prévenir les entreprises déviantes ? »

En étudiant ces critères de labellisation français et allemands, nous pourrons identifier les éléments clés qui contribuent à la qualité et à l'excellence des formations en alternance. Nous chercherons à les adapter et à les intégrer dans notre projet de labellisation, afin de garantir un système de labellisation solide et efficace pour les entreprises d'alternance.

3.1 Définition du label

Selon le Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de Vie (CREDOC), un label est un signe distinctif attribué par un organisme certificateur, public ou privé, pour attester qu'une entreprise, un produit, un service ou une pratique répond à des critères spécifiques de qualité, de conformité, d'éthique ou de durabilité. Il symbolise l'engagement de l'entité labellisée à respecter des normes élevées et à se conformer à des exigences définies par des normes et des réglementations.

Cette définition souligne le rôle d'une tierce partie impartiale dans l'attribution du label et met en avant l'objectif de garantir la qualité et la conformité. L'obtention d'un label suppose l'adoption d'une démarche volontaire de la part de la personne souhaitant en bénéficier. (CREDOC, 2012)

3.2 Avantages du label

Voici les avantages du label, selon le site français "Label-implitude.fr" (*Les avantages et l'utilité d'un label*, s. d.) :

- **Renforcement de l'image, de la notoriété et de la crédibilité** : Le label contribue à améliorer l'image de l'entreprise en lui fournissant une distinction reconnaissable et en attestant de sa qualité et de son engagement.
- **Garantie de conformité et de valeurs** : Les labels sont régis par des normes et des critères d'éligibilité qui assurent la conformité des produits, services ou pratiques aux valeurs environnementales, sociales et éthiques.
- **Engagement social et transparence** : Les entreprises labellisées démontrent un engagement envers des pratiques responsables, assurant une plus grande transparence envers leurs parties prenantes internes et externes.
- **Différenciation et reconnaissance** : Le label permet de se distinguer sur le marché en offrant une preuve tangible de la qualité et de l'engagement de l'entreprise, ce qui favorise la reconnaissance par les consommateurs.

- **Évolution des pratiques responsables** : Les entreprises labellisées sont incitées à évoluer dans leurs démarches de responsabilité sociale, environnementale et sociétale pour répondre aux exigences du label.
- **Renforcement de la compétitivité** : Les labels offrent un avantage concurrentiel en valorisant les bonnes pratiques et en mobilisant la dynamique promotionnelle des entreprises.
- **Fiabilité et confiance** : L'octroi du label par des organismes certificateurs indépendants renforce la fiabilité de l'entreprise et génère la confiance des partenaires, salariés, consommateurs et usagers.
- **Intégration dans un réseau engagé** : Les entreprises labellisées font partie d'un réseau d'acteurs engagés dans des pratiques responsables, favorisant les opportunités d'échange, d'apprentissage et de collaboration.
- **Amélioration de l'image environnementale** : L'obtention d'un label témoigne de l'implication active de l'entreprise dans la protection de l'environnement, renforçant son intégration au sein d'un réseau d'entreprises engagées.
- **Influence et pression pour le changement** : L'appartenance à un réseau de défenseurs des valeurs d'équité et de durabilité permet de construire un poids d'influence en faveur de changements effectifs et durables.

Ces avantages du label mettent en évidence l'importance d'un système de labellisation pour promouvoir des pratiques responsables au sein des entreprises.

La démarche de labellisation détermine le processus qui organise la certification d'une entreprise et l'octroi d'un label. Ce processus varie en fonction de la nature et de la finalité des labels, des critères et exigences établis et du cahier des charges. Toute démarche de labellisation comporte prioritairement une phase de constitution d'un dossier de candidature par lequel l'entreprise exprime sa volonté d'obtenir ce label et sa capacité de remplir les conditions et critères définis. La deuxième phase consiste en l'examen du dossier par une commission compétente qui évalue la candidature et statue sur la labellisation. La dernière phase concerne l'obtention du label, le comité accorde à l'entreprise certifiée d'utiliser ce label conformément aux normes prescrites.

3.2 Types de label

Après une analyse approfondie, il a été constaté que les labels français relatifs à la labellisation des entreprises répondant aux critères de bonnes conditions d'accueil des alternants sont plus appropriés pour notre projet. Aucun équivalent allemand n'a été identifié, ou du moins aucun n'a été trouvé qui corresponde parfaitement à nos objectifs et spécificités.

3.2.1 Entreprise apprenante

L'expérience française de labellisation « entreprise apprenante » reste limitée. Depuis 2017, Annemasse Agglo et la Communauté de communes du Genevois¹⁴ mettent en place le label « entreprise

¹⁴ Le Genevois est une région naturelle et une province historique de la Savoie, située dans la partie occidentale du département de la Haute-Savoie (France). Sa capitale historique et économique est Genève, mais face au développement de la Réforme, les différents pouvoirs sont transférés progressivement vers la cité d'Annecy (France).

apprenante » pour inciter les employeurs de leur territoire (entreprises, collectivités et associations locales) à favoriser la formation des jeunes et à promouvoir l’alternance (Entreprise apprenante : un label de territoire pour soutenir l’alternance, 2022).

Celle-ci se déploie selon une stratégie de communication qui vise la définition de la démarche de labellisation pour les entreprises impliquées dans le processus d’alternance, basée sur un référentiel multicritère qui exige, parmi plusieurs éléments, la découverte et la promotion du milieu professionnel, l’intégration de l’alternant dans l’entreprise, le processus de formation de l’apprenti et son accompagnement, l’engagement de l’entreprise au service du territoire. Le label dure deux ans et permet aux entreprises de renforcer leur attractivité auprès des jeunes et de s’intégrer dans un réseau dynamique d’échange entre entreprises apprenants sur les voies à suivre et les bonnes pratiques à adopter. Côté jeunes, le label assure un cadre de travail optimal et un accompagnement favorable. Fin 2021, le réseau atteint 34 entreprises, 4 collectivités territoriales et 2 associations labellisées. La mise en œuvre du label mobilise un ensemble d’acteurs du territoire de la Communauté d’Agglomération Annemasse - Les Voirons Agglomération et de la Communauté de communes du Genevois, impliqués dans l’alternance (centres de formation, sous-préfecture, CIO¹⁵, OPCO¹⁶, CCI¹⁷, CMA¹⁸, Pôle Emploi, Cap emploi¹⁹, Mission locale, Information Jeunesse, entreprises, MED...).

3.2.2 HappyIndex®Trainees Alternance

Le label « HappyIndex®Trainees Alternance » a été créé par ChooseMyCompany. Cette entreprise travaille à l’amélioration et la valorisation des relations des organisations vis-à-vis des salariés, stagiaires et alternants. Ce label est permis aux entreprises proposant un programme d’encadrement et d’accompagnement, l’évaluation de cet encadrement se fait via un questionnaire de 18 questions, destiné aux alternants. Les résultats du questionnaire permettent d’établir un classement des entreprises en fonction de la satisfaction des alternants, à publier annuellement. Les questionnaires s’organisent autour de six thèmes essentiels : la progression professionnelle, l’environnement de travail, le management, la motivation, la fierté et le plaisir.

Le label, affecté en aval de l’expérience professionnelle des apprentis, évalue ainsi les catégories suivantes :

- L’appréciation de la qualité des relations humaines au sein de leur équipe.
- La satisfaction concernant l’intégration dans l’entreprise.
- La satisfaction et la motivation des stagiaires/alternants en général, du point de vue de leur expérience globale.
- La recommandation de l’entreprise à des amis.
- L’envie de continuer à travailler dans l’entreprise après ses études.

¹⁵ CIO : Centre d’Information et d’Orientation

¹⁶ OPCO : Opérateurs de Compétences : organismes chargés d’assurer le financement de la formation professionnelle des alternants mais également d’accompagner les entreprises dans leurs besoins de formation.

¹⁷ CCI : Chambre de Commerce et d’Industrie

¹⁸ CMA : Chambre des Métiers et de l’Artisanat

¹⁹ Organismes de placement spécialisés (OPS) exerçant une mission de service public. Ils sont en charge de la préparation, de l’accompagnement, du suivi durable et du maintien dans l’emploi des personnes handicapées.

- La qualité du suivi du manager responsable du stagiaire/alternant dans l'entreprise.

3.2.3 Labels engagement jeunes

Un autre type de label s'applique en France. Les labels engagement jeunes combinent deux catégories : le label Employeurs de choix et le label Alternance.

Le « Label Employeurs de choix », créé en 2016, permet d'évaluer les entreprises en fonction de la qualité d'accueil des apprentis. Il se fonde sur l'expérience vécue en entreprise et sollicite le recensement des avis des alternants.

Le « Label Alternance » a été créé par Engagement jeunes, à destination des CFA (Centres de Formation d'Apprentis) et à la demande de ceux-ci. Il récompense en réalité les formations en alternance offrant aux étudiants des conditions optimales pour une insertion professionnelle réussie. L'évaluation s'effectue par suite de la satisfaction des étudiants en aval de leur séjour en entreprise, mais aussi aux avis des maîtres d'apprentissage.

3.3 Tableau récapitulatif des labels

Label	Objectif	Méthode d'évaluation
Entreprise apprenante	Favoriser la formation des jeunes	Référentiel multicritère basé sur la découverte professionnelle, l'intégration, le processus de formation et l'engagement.
HappyIndex® Trainees Alternance	Améliorer les relations avec les alternants	Questionnaire de 18 questions évaluant la satisfaction autour de la progression, l'environnement, le management, etc.
Labels engagement jeunes (Employeurs de choix)	Évaluer l'accueil des apprentis	Collecte d'avis d'alternants pour évaluer la qualité de l'accueil.
Labels engagement jeunes (Label Alternance)	Valoriser les formations en alternance	Évaluation basée sur la satisfaction des étudiants en entreprise et les avis des maîtres d'apprentissage.

3.4 Conclusion

En conclusion, l'analyse des différents labels existants en France démontre une variété d'approches pour évaluer et promouvoir la qualité de l'accueil des alternants en entreprise. Chaque label adopte des critères spécifiques et des méthodes d'évaluation adaptées aux objectifs visés. Dans le contexte de notre projet de labellisation pour les entreprises d'accueil des alternants dans le niveau supérieur en FWB, ces exemples de labels français fournissent des modèles inspirants pour la création d'un système efficace. En adaptant les meilleures pratiques observées dans ces labels, nous pourrions développer un système de labellisation qui favorise des conditions optimales d'apprentissage pour les

étudiants en alternance et encourage les entreprises à s'engager activement dans cette démarche.

Chapitre 4 : La satisfaction des étudiants en formation en alternance

L'alternance est un mode de formation de plus en plus prisé par les étudiants, offrant une combinaison unique d'apprentissage théorique en classe et d'expérience pratique en entreprise (Cedefop, 2021). Cependant, il est essentiel de garantir que les conditions d'apprentissage en entreprise soient optimales pour assurer une expérience enrichissante et formatrice pour les étudiants. C'est dans cette optique que la mise en place d'un système de labellisation des entreprises accueillant des étudiants en alternance en Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB) se révèle pertinente.

Dans ce chapitre, nous explorerons le concept de satisfaction des étudiants en alternance et son lien avec la mise en place d'un système de labellisation en FWB. Nous examinerons les recherches existantes sur la satisfaction des étudiants en alternance, en mettant l'accent sur les facteurs qui contribuent à leur expérience positive en entreprise. En comprenant les éléments clés qui influencent la satisfaction des étudiants, nous pourrions établir des critères pertinents pour notre système de labellisation.

4.1 La satisfaction des apprentis en formation en alternance : facteurs déterminants

La satisfaction des apprentis en formation en alternance est un indicateur essentiel pour évaluer la qualité de leur expérience professionnelle dans l'entreprise d'accueil. Cette satisfaction repose sur l'engagement affectif, contractuel et organisationnel des alternants dans la dynamique de l'apprentissage dual. Il est donc crucial de comprendre les facteurs qui influencent cette satisfaction et le rôle des entreprises dans le développement des compétences des apprentis.

Alves et al. (2010) mettent en évidence l'importance de la satisfaction duale (travail-école) dans la satisfaction globale à l'égard de l'apprentissage en alternance chez les étudiants de niveau master. Ces auteurs identifient les déterminants de la satisfaction des apprentis, ainsi que les pratiques managériales des ressources humaines qui peuvent influencer leur engagement.

4.1.1 Les déterminants de la satisfaction des étudiants à l'égard de l'apprentissage

La dualité de la formation en alternance engendre différents aspects qui peuvent influencer la satisfaction des apprentis. Le conflit inter-rôles et l'ambiguïté du rôle assigné aux étudiants sont des facteurs défavorables, tandis que la synergie entre les sphères travail-école et le soutien organisationnel favorisent la satisfaction (Alves et al., 2010). Le conflit inter-rôles se réfère aux incompatibilités perçues par l'apprenti entre son rôle en entreprise et celui à l'école. L'ambiguïté de rôle concerne le manque de clarté sur les missions et les tâches à accomplir. En revanche, la synergie entre vie éducative et vie professionnelle permet un enrichissement des interrelations entre les rôles en école et en entreprise. Le soutien organisationnel joue un rôle crucial en renforçant les liens affectifs, l'estime de soi et en minimisant les conflits inter-rôles. Il favorise la communication, l'échange et la responsabilisation de l'apprenti.

1. Les déterminants de la satisfaction au travail des apprentis dans l'enseignement supérieur en alternance

L'enquête sur les déterminants de la satisfaction au travail en Europe (Davoine, 2006) met en évidence les facteurs intrinsèques et extrinsèques qui influencent la satisfaction au travail des apprentis de l'enseignement supérieur. Parmi ces facteurs, nous retrouvons les caractéristiques des étudiants apprentis (âge, diplôme, désir d'apprendre) et les spécificités de leur contrat d'apprentissage dual (rémunération légale, durée déterminée).

1.1 Les déterminants de la satisfaction au travail en Europe (Davoine, 2006)

Les facteurs intrinsèques de la satisfaction au travail dans l'enseignement supérieur en alternance

➤ L'âge et le niveau de diplôme

L'âge de l'alternant détermine sa capacité à acquérir des compétences professionnelles et à relativiser ses attentes vis-à-vis de l'expérience de travail et du rôle effectif assigné. Le niveau de diplôme influence également la satisfaction au travail, puisque les diplômés sont plus aptes à exprimer leurs attentes spécifiques quant au contenu et au processus du travail et sont ainsi les plus difficilement fidélisés.

Le désir d'apprendre et de progresser de l'alternant constitue un facteur intrinsèque de satisfaction au travail, et exprime sa volonté de développer ses compétences et d'augmenter sa performance devant la complexité des missions et tâches à accomplir. L'expérience professionnelle en entreprise est une étape primordiale pour l'apprenti, qui lui permet de construire du sens au travail et de donner de la valeur aux missions effectuées.

➤ L'écart entre le niveau d'études et la réalité de l'emploi

Selon Maynard et al. (2006), l'écart entre le niveau d'études des employés et la réalité de l'emploi peut impacter négativement la satisfaction intrinsèque au travail, puisque le sous-emploi prive l'employé de sa capacité à exploiter ses connaissances et compétences, ce qui peut réduire sa satisfaction au travail.

Le mode d'apprentissage en alternance permet aux alternants de se préparer aux difficultés que représente l'écart entre le niveau de diplôme et le contenu du travail. Il aide l'apprenti à découvrir, par la mise en situation réelle, l'effet de ce déterminant sur la satisfaction vis-à-vis des missions de poste et lui accorde la possibilité de le maîtriser.

➤ Le désir d'apprendre et l'expérience professionnelle en entreprise

Le désir d'apprendre et de progresser de l'alternant constitue un facteur intrinsèque de satisfaction au travail. Il exprime sa volonté de développer ses compétences et d'augmenter sa performance face aux missions et tâches complexes. L'expérience professionnelle en entreprise est une étape essentielle pour l'apprenti, lui permettant de donner du sens à son travail et de valoriser les missions qu'il accomplit.

Les facteurs extrinsèques de la satisfaction au travail dans l'enseignement supérieur en alternance

La satisfaction extrinsèque renvoie aux facteurs organisationnels qui déterminent la relation entre l'apprenti et l'entreprise d'accueil. Ces facteurs concernent les spécificités du contrat établi entre les deux parties en termes de rémunération et de durée de contrat.

➤ La rémunération

Notant que la rémunération occupe une place primordiale dans la satisfaction au travail, Davoine (2006) déclare que le système réglementaire ne favorise pas cette place, notamment en cas d'un contrat d'alternance. La rémunération peut donc influencer la satisfaction au travail des alternants.

➤ La durée du contrat d'apprentissage

La durée du contrat d'apprentissage peut également avoir un impact sur la satisfaction au travail. Une durée plus longue peut donner plus de stabilité à l'apprenti et lui permettre de s'investir davantage dans son travail.

1.2 La satisfaction au travail des apprentis de l'enseignement supérieur (Alves et al., 2010)

Dans leur étude sur les alternants de l'enseignement supérieur, Alves et al. (2010) mettent en évidence que la satisfaction au travail des apprentis est influencée par plusieurs facteurs. Des facteurs de satisfaction intrinsèques et extrinsèques, ainsi que l'engagement organisationnel et l'appréciation globale de l'expérience d'alternance.

➤ L'engagement organisationnel

L'identification et l'attachement de l'apprenti à l'entreprise d'accueil ont un impact sur son engagement organisationnel. Cet engagement peut prendre une forme affective et influencer la volonté de l'apprenti de continuer son stage dans la même entreprise ou de la recommander à d'autres alternants.

➤ L'envergure de la mission

La satisfaction au travail est influencée par l'envergure de la mission et s'explique par le rôle de l'apprenti dans l'entreprise. L'apprenti est reconnu et considéré comme acteur social et productif efficace, ce qui contribue à renforcer son expérience professionnelle. De plus, les retours positifs et la création d'un environnement favorable viennent appuyer cette dynamique.

La diversité et la complexité des missions à proposer à l'apprenti du supérieur affirment une certaine responsabilisation et un traitement adéquat et proche à celui du salarié standard. En se comparant à ce dernier, l'apprenti du supérieur accorde plus d'importance à la qualité du traitement en entreprise d'accueil et à la valeur ajoutée qu'il apporte à travers son travail.

➤ Le rôle de l'encadrement

L'encadrement joue un rôle important dans l'organisation du travail et la prise de décision. L'encadrement traduit le modèle de management du maître d'apprentissage et permet aux apprentis un certain niveau d'accompagnement et de soutien. Les alternants attendent de l'encadrant plus de reconnaissance, de communication, de confiance et de disponibilité.

➤ L'autonomie

L'autonomie de l'apprenti se réfère à sa liberté en dehors des contraintes organisationnelles. Cela concerne la prise d'initiative, le contrôle sur les missions effectuées et la liberté dans l'organisation du travail et la répartition du temps entre la formation universitaire et le travail en entreprise.

4.1.2 Tableau récapitulatif des déterminants de la satisfaction des alternants

Facteurs intrinsèques	Facteurs extrinsèques
<p>- Âge et niveau de diplôme : L'âge et le niveau de diplôme influencent la satisfaction au travail car ils déterminent la capacité de l'alternant à acquérir des compétences professionnelles et à exprimer ses attentes vis-à-vis du travail.</p>	<p>- Rémunération : La rémunération peut influencer la satisfaction au travail des alternants (et ainsi leur satisfaction de l'apprentissage) car elle occupe une place primordiale dans leur perception de la valeur accordée à leur travail.</p>
<p>- Désir d'apprendre et expérience professionnelle en entreprise : Le désir d'apprendre et de progresser ainsi que l'expérience professionnelle en entreprise sont des facteurs intrinsèques de satisfaction au travail car ils expriment la volonté de l'alternant de développer ses compétences et de donner du sens à son travail.</p>	<p>- Durée du contrat d'apprentissage : La durée du contrat d'apprentissage peut avoir un impact sur la satisfaction au travail des alternants car une durée plus longue peut leur offrir plus de stabilité et leur permettre de s'investir davantage dans leur travail.</p>
<p>- Écart entre le niveau d'études et la réalité de l'emploi : L'écart entre le niveau d'études et la réalité de l'emploi peut impacter négativement la satisfaction intrinsèque au travail car il prive l'alternant de la possibilité d'exploiter pleinement ses connaissances et compétences.</p>	
<p>- Engagement organisationnel : L'identification et l'attachement à l'entreprise d'accueil influencent l'engagement organisationnel des alternants, ce</p>	

qui peut avoir un impact sur leur satisfaction au travail.	
- Envergure de la mission : La satisfaction au travail des alternants est influencée par l'envergure de la mission et le rôle de l'alternant dans l'entreprise. Lorsque l'alternant est reconnu et considéré comme un acteur social et productif efficace, cela renforce son expérience professionnelle et sa satisfaction d'apprentissage.	
- Engagement organisationnel : L'identification et l'attachement à l'entreprise d'accueil influencent l'engagement organisationnel des alternants, ce qui peut avoir un impact sur leur satisfaction au travail.	
- Rôle de l'encadrement : L'encadrement joue un rôle important dans l'organisation du travail et la satisfaction d'apprentissage des alternants. Un encadrement qui offre reconnaissance, communication, confiance et disponibilité peut contribuer à leur satisfaction.	
- Autonomie : L'autonomie de l'alternant dans son travail et dans l'organisation de son temps influence sa satisfaction au travail car elle lui permet de prendre des initiatives, de contrôler ses missions et de se sentir libre dans son travail.	

(Source : Réalisation personnelle de l'auteur)

4.2 Conclusion

À partir de ces facteurs déterminants de la satisfaction des alternants, nous pouvons tirer plusieurs analyses :

Facteurs déterminants	Analyses
1. L'importance de l'adéquation entre le niveau d'études et la réalité de l'emploi	L'écart entre le niveau d'études et les tâches effectuées peut avoir un impact négatif sur la satisfaction des alternants. Il est donc essentiel de veiller à ce que les missions proposées

	correspondent aux compétences et aux attentes des alternants.
2. L'importance de l'encadrement	Un encadrement de qualité, qui offre reconnaissance, communication, confiance et disponibilité, est crucial pour la satisfaction des alternants. Les responsables doivent donc veiller à fournir un soutien adéquat et à favoriser un environnement de travail favorable à leur épanouissement.
3. L'autonomie et l'envergure des missions	Donner aux alternants une certaine autonomie dans leur travail et leur permettre de participer à des missions significatives et stimulantes peut contribuer à leur satisfaction. Il est donc important de leur confier des responsabilités et de les impliquer dans des projets intéressants.
4. L'engagement organisationnel	L'identification et l'attachement à l'entreprise d'accueil sont des facteurs clés pour l'engagement et la satisfaction des alternants. Les entreprises doivent donc favoriser un sentiment d'appartenance en les intégrant pleinement dans la vie de l'entreprise.
5. Les facteurs extrinsèques (rémunération et durée du contrat d'apprentissage)	La rémunération et la durée du contrat d'apprentissage peuvent également influencer la satisfaction des alternants. Il est important de veiller à ce que la rémunération soit équitable et à ce que la durée du contrat soit suffisante pour leur permettre de s'investir pleinement dans leur travail.

(Source : Réalisation personnelle de l'auteur)

En conclusion, pour favoriser la satisfaction des alternants, il est essentiel de prendre en compte à la fois les facteurs intrinsèques (comme le désir d'apprendre, l'expérience professionnelle et l'autonomie) et les facteurs extrinsèques (comme la rémunération et la durée du contrat), tout en offrant un encadrement de qualité et en favorisant l'engagement organisationnel.

Chapitre 5 : Analyse de la santé financière de l'entreprise

Dans le chapitre précédent, nous avons constaté l'importance de la satisfaction des alternants dans leur formation en entreprise. Par conséquent, il serait pertinent de prendre en compte l'avis des alternants sur leur satisfaction en entreprise dans les critères de notre projet de labellisation.

Nous allons maintenant examiner la santé financière d'une entreprise sur la satisfaction des alternants. Nous émettons ici l'hypothèse que la santé financière d'une entreprise peut influencer la satisfaction des alternants en entreprise.

Nous approfondirons cette hypothèse dans notre étude empirique. Dans ce chapitre, nous entreprendrons une exploration détaillée de l'analyse financière, en définissant précisément son concept, en examinant les méthodes de calcul utilisées, en explorant les différents ratios financiers pertinents, et en mettant en évidence les objectifs et les avantages de l'analyse financière.

5.1 Introduction

L'analyse financière joue un rôle crucial dans l'évaluation de la performance et de la santé financière d'une entreprise. Elle permet d'approfondir la compréhension des informations financières d'une entreprise, d'évaluer sa rentabilité, sa solvabilité, sa liquidité et sa stabilité financière, et de prendre des décisions éclairées en matière de gestion financière.

5.2 Définitions de l'analyse financière

Selon Anthony et Govindarajan (2006), l'analyse financière consiste en l'évaluation et l'interprétation des informations financières d'une entreprise afin de comprendre sa performance financière, son niveau de risque et sa capacité à générer des flux de trésorerie futurs.

Selon Thibierge (2021), l'analyse financière est l'ensemble des outils et méthodes permettant de porter une appréciation sur la santé financière et le risque d'une entreprise.

Ces définitions mettent l'accent sur l'évaluation de la situation financière d'une entreprise, l'appréciation de sa santé financière et de son risque, ainsi que la compréhension de ses performances et de sa capacité à générer des flux de trésorerie.

5.3 Les méthodes et les différentes étapes d'une analyse financière

5.3.1 Les méthodes de l'analyse financière

Les travaux d'analyse financière sont réalisés à partir de deux méthodes principales : l'analyse horizontale et l'analyse verticale.

1. L'analyse horizontale

Selon les recherches de Brigham et Houston (2018) dans leur livre "Fundamentals of Financial Management", l'analyse horizontale est une méthode d'analyse financière qui consiste à comparer les données financières d'une entreprise sur plusieurs périodes, généralement sur plusieurs années.

Cette approche permet de détecter les tendances et les évolutions dans les performances financières de l'entreprise au fil du temps, en mettant en évidence les augmentations ou les diminutions des chiffres financiers clés.

En utilisant l'analyse horizontale, il est possible de mieux comprendre comment les performances financières de l'entreprise ont évolué au fil du temps et d'identifier les facteurs qui ont contribué à ces changements.

2. L'analyse verticale

Selon les travaux d'Anthony et Govindarajan (2006) dans leur ouvrage "Management Control Systems", l'analyse verticale est une approche d'analyse financière qui vise à exprimer chaque élément des états financiers en pourcentage d'un montant de référence, généralement les ventes ou les actifs totaux.

Cette méthode permet de mettre en évidence la structure et la répartition des différentes composantes financières de l'entreprise par rapport à un élément clé. En utilisant l'analyse verticale, il est possible d'identifier les domaines clés de l'activité de l'entreprise et de comprendre comment les différents éléments financiers se répartissent par rapport à un total.

L'analyse horizontale et l'analyse vertical sont des méthodes d'analyse financière qui offrent des perspectives complémentaires pour évaluer la structure, la répartition et les tendances des éléments financiers d'une entreprise. Ces approches permettent d'obtenir une vision plus complète de la situation financière de l'entreprise et peuvent être utilisées pour prendre des décisions éclairées en matière de gestion et d'investissement.

En plus des méthodes d'analyse financière mentionnées précédemment, il existe d'autres types d'analyses financières que nous pouvons effectuer pour évaluer la performance et la santé financière d'une entreprise :

3. L'analyse des ratios financiers

L'analyse des ratios financiers est une méthode d'évaluation de la performance financière d'une entreprise en utilisant des ratios calculés à partir de ses états financiers.

4. L'analyse comparative

Cette analyse consiste à comparer les performances financières d'une entreprise avec celles de ses concurrents ou du secteur (benchmark) dans lequel elle opère. Elle permet de situer l'entreprise par rapport à ses pairs et d'identifier ses forces et ses faiblesses relatives.

Ces différentes analyses financières peuvent être utilisées en combinaison pour obtenir une vision complète de la performance et de la santé financière d'une entreprise, en fonction des objectifs spécifiques de l'analyse.

5.3.2 Les différentes étapes de l'analyse financière

Pour réaliser une analyse financière pertinente et juste, il convient de porter une égale importance aux trois phases successives suivantes :

1. Collecte d'informations : La première étape consiste à rassembler les informations nécessaires à partir des différents états financiers tels que le bilan, le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie. Ces données financières sont essentielles pour mener une analyse approfondie de la situation financière de l'entreprise.
2. Traitement de l'information : Dans cette étape, les données comptables sont transformées en données financières afin de faciliter l'analyse. Cela peut impliquer des ajustements et des calculs pour obtenir des indicateurs financiers pertinents. L'objectif est de convertir les données brutes en informations financières significatives qui permettront d'évaluer la performance et la santé financière de l'entreprise.
3. Analyse des résultats : Une fois les données financières traitées, cette phase consiste à interpréter les résultats obtenus et à effectuer un diagnostic de la santé financière de l'entreprise. Il s'agit d'identifier les points forts, les faiblesses, les tendances et les éventuelles anomalies. Sur la base de cette analyse, des recommandations peuvent être formulées pour améliorer la situation financière de l'entreprise, le cas échéant.

En résumé, les trois étapes pour réaliser une analyse financière pertinente et juste sont la collecte d'informations, le traitement de l'information et l'analyse des résultats. Ces étapes permettent d'obtenir une compréhension approfondie de la situation financière de l'entreprise et de formuler des recommandations en vue d'une amélioration.

5.4 Les objectifs de l'analyse financière

L'analyse financière d'une entreprise permet de :

- Fournir des informations objectives sur la situation financière d'une entreprise
- Aider les parties prenantes à prendre des décisions éclairées
- Comprendre les risques et les opportunités liés à l'entreprise
- Identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise

- Évaluer la performance passée et présente de l'entreprise
- Prévoir la performance future de l'entreprise
- Améliorer la transparence et la compréhension de la situation financière
- Faciliter la prise de décision et optimiser la gestion de l'entreprise.

5.5 Les utilisateurs de l'analyse financière

De nombreux partenaires financiers et économiques de l'entreprise, ayant des préoccupations diverses et multiples, sont impliqués et intéressés par l'analyse financière afin de l'utiliser dans le processus de prise de décision.

Nous pouvons distinguer :

1. Investisseurs : Les investisseurs utilisent l'analyse financière pour évaluer la rentabilité et la viabilité d'une entreprise avant de prendre des décisions d'investissement.

2. Créanciers : Les créanciers, tels que les banques ou les institutions financières, utilisent l'analyse financière pour évaluer la solvabilité et la capacité de remboursement d'une entreprise avant d'accorder un prêt.

3. Actionnaires : Les actionnaires utilisent l'analyse financière pour évaluer la performance financière de l'entreprise dans laquelle ils ont investi et prendre des décisions concernant leur participation.

4. Gestionnaires d'entreprise : Les gestionnaires utilisent l'analyse financière pour évaluer la performance de l'entreprise, identifier les domaines d'amélioration et prendre des décisions stratégiques afin d'optimiser la rentabilité et la croissance.

5. Analystes financiers : Les analystes financiers utilisent l'analyse financière pour évaluer les entreprises et formuler des recommandations d'investissement aux clients ou aux investisseurs.

6. Organismes de réglementation : Les organismes de réglementation se servent de l'analyse financière pour surveiller la conformité des entreprises aux normes comptables et financières.

7. Fournisseurs et clients : Les fournisseurs et les clients peuvent utiliser l'analyse financière pour évaluer la stabilité financière d'une entreprise avec laquelle ils font affaire.

Il est important de noter que cette liste n'est pas exhaustive et que d'autres parties prenantes peuvent également utiliser l'analyse financière en fonction de leurs besoins et de leurs intérêts.

5.6 Les supports de base de l'analyse financière

Afin de réaliser une analyse financière, il est nécessaire de collecter des informations spécifiques sur l'activité de l'entreprise. Ces informations sont obtenues à partir des différents états financiers établis par l'entreprise, que nous allons présenter dans cette section.

5.6.1 *Les états financiers*

Les états financiers sont un ensemble de documents officiels qui fournissent une image détaillée des finances d'une entreprise et des renseignements vitaux sur sa performance à une période donnée.

L'objectif des états financiers est ainsi de donner un portrait objectif et clair de la situation financière d'une entreprise utiles aux dirigeants, aux investisseurs aux institutions financières et aux autres prêteurs, aux créanciers et de manière générale aux décideurs économiques et sociaux.

Les états financiers regroupent des documents officiels, et d'autres qui dépendent de la structure juridique de l'entreprise²⁰. Les principaux documents qui composent les états financiers sont : le bilan, les comptes de résultat et les annexes.

1. Le bilan comptable

Le bilan comptable est un état financier qui présente la situation patrimoniale d'une entreprise à une date donnée. Il permet d'appréhender la situation financière de l'entreprise, en mettant en évidence ses ressources, ses dettes et ses capitaux propres.

2. Les comptes de résultat

Le compte de résultat est un état financier qui présente les revenus, les coûts et les dépenses d'une entreprise sur une période donnée, généralement un exercice financier.

3. Les annexes

Les annexes sont définies comme des informations complémentaires fournies dans les états financiers pour donner des détails supplémentaires, des explications et des précisions sur les éléments

²⁰ Société par action ou autres.

présentés dans les états financiers principaux. Les annexes fournissent des informations contextuelles et des informations spécifiques qui ne sont pas incluses dans les états financiers principaux.

L'analyse financière est un passage nécessaire pour faire une évaluation pertinente de l'entreprise. Ayant pour but de déterminer la santé financière de cette dernière et de guider la prise de décision tendant à améliorer sa situation.

L'analyse s'effectue essentiellement à partir de l'information comptable. Cependant, la comptabilité financière constitue sa source de référence la plus cohérente et sans doute la plus efficace, elle donne une vue d'ensemble de la situation de l'entreprise mais elle ne permet pas de détailler l'activité proprement dite de l'entreprise. De ce fait, l'analyse financière vise à détailler les informations fournies par la comptabilité et les interpréter afin de juger d'une façon pertinente la situation financière de l'entreprise.

L'analyse financière joue un rôle indispensable dans la gestion de l'entreprise en fournissant des informations essentielles sur sa santé financière, son équilibre et sa rentabilité. Ces données éclairantes permettent de prendre des décisions éclairées. Dans la section suivante, nous approfondirons l'étude des techniques utilisées dans cette analyse.

5.7 Les techniques d'analyse financière

5.7.1 *L'analyse financière par les équilibres financiers*

Pendant longtemps, l'analyse financière est restée focaliser sur l'étude de la situation financière de l'entreprise à maintenir le degré d'équilibre suffisant pour assurer en permanence sa solvabilité. L'équilibre financier de l'entreprise est apprécié par deux éléments caractéristiques : les indicateurs d'équilibre financier (FR, BFR, TN) et les ratios d'équilibre.

Selon Ginglinger (1991), une fois que l'équilibre financier est réalisé à un moment donné, l'entreprise peut acquitter ses exigibles. Pour apprécier cet équilibre financier, il convient de confronter la structure de l'actif et l'exigibilité du passif.

Cette section a pour but de présenter les indicateurs d'équilibre financier ainsi que les ratios utilisés pour évaluer cet équilibre, en mettant en évidence les diverses méthodes de calcul.

1. Les indicateurs d'équilibre financier (FR ; BFR ; TN)

L'équilibre financier fonctionnel est atteint lorsque le fonds de roulement est bien ajusté par rapport au besoin en fonds de roulement, ce qui permet d'obtenir la trésorerie en résultat. Cette approche fonctionnelle trouve ici son accomplissement en distinguant le cycle des ressources durables d'un côté, et le cycle d'exploitation de l'autre, pour déterminer le solde global entre les deux et mettre en évidence la relation fonctionnelle de trésorerie.

Le fonds de roulement (FR)

Le fonds de roulement (FR) fournit une idée de la structure et santé financière de l'entreprise, il s'interprète comme un indicateur de liquidité. En d'autres mots, le concept de fonds de roulement soulève la question de la capacité de l'entreprise à garantir le financement de ses avoirs à partir de ses ressources. Dès lors un fonds de roulement positif sera une condition nécessaire au bon équilibre financier de l'entreprise.

Le fonds de roulement se calcule de deux manières : (Annexe 7.1)

- Par le haut du bilan, il consiste à mesurer si les ressources à long terme (capitaux permanents) permettent de financer les actifs long terme (actif immobilisé élargi).
- Par le bas du bilan, il consiste à mesurer si les ressources court terme (passif exigible à court terme) permettent d'assurer le financement des actifs court terme (actifs circulants).

Le besoin en fonds de roulement (BFR)

Le besoin en fonds de roulement (BFR) permet d'évaluer si l'entreprise est à même de financer son cycle d'exploitation à partir de ses dettes non financières à court terme. La situation préconisée est donc celle avec un besoin en financement négatif (dettes non financières court terme > stocks, créances à court terme). Il existe deux manières de calculer le besoin en fonds de roulement par le haut du bilan ou par le bas du bilan (Annexe 7.2).

La trésorerie nette (TN)

La trésorerie nette (TN) est un indicateur financier important à prendre en compte car il permet d'évaluer la santé financière d'une entreprise. Cet indicateur est utilisé afin de mesurer l'équilibre de la structure financière de l'entreprise. La trésorerie nette est un indicateur de liquidité qui permet de calculer l'argent qu'une entreprise peut rapidement dégager à court terme afin de faire face à une situation inopinée.

Il existe deux manières de calculer la trésorerie nette (Annexe 7.3) :

- Par le haut du bilan, il consiste à mesurer si l'entreprise peut dégager assez de fonds de roulement afin de permettre de financer le BFR.
- Par le bas du bilan, il consiste à mesurer si les actifs monétaires²¹ à court terme permettent de rembourser les dettes financières à court terme de l'entreprise.

2. Les ratios financiers

Au-delà de l'analyse basée sur les indicateurs de l'équilibre financier, il est essentiel de ne pas se limiter à cette seule approche pour établir un jugement définitif sur la santé financière d'une entreprise.

²¹ Placement de trésorerie + Valeurs disponibles

C'est ainsi que nous faisons appel à une deuxième approche, celle de l'analyse des ratios financiers, afin d'obtenir une vision plus complète et éclairée de sa situation financière.

Définition

Les ratios financiers sont des indicateurs qui expriment la relation entre deux grandeurs significatives, telles que les montants du bilan ou du compte de résultat. Leur objectif est de fournir des informations utiles et complémentaires aux données utilisées pour les calculer.

Différents types de ratios

Les ratios financiers sont des outils d'analyse qui aident à évaluer la performance et la santé financière d'une entreprise. Ils permettent de mesurer la rentabilité, la liquidité, la solvabilité et l'efficacité de l'entreprise.

Les ratios financiers peuvent être regroupés en plusieurs catégories principales en fonction de leur objectif et de l'aspect spécifique de la performance financière qu'ils mesurent. Les principales catégories de ratios financiers sont les suivantes (Annexe 8) :

- Les ratios de structure financière (liquidité et solvabilité) ;
- Les ratios d'activité (ou d'efficacité) ;
- Les ratios de rentabilité ;
- Les ratios de croissance ;
- Les ratios de valorisation ;

➤ Les ratios de structure financière (liquidité et solvabilité)

Ces ratios sont aussi appelés ratios de la situation financière. L'objectif de ces ratios est d'étudier le degré de stabilité de la structure financière de l'entreprise et de mesurer la solvabilité à court terme.

Les ratios de structure financière servent à évaluer la composition et la stabilité de la structure financière d'une entreprise. Ils permettent de mesurer la répartition des ressources financières entre les différentes sources de financement, telles que les capitaux propres et les dettes.

Ces ratios fournissent des indications sur la solvabilité, la liquidité et la capacité de l'entreprise à faire face à ses obligations financières à court et à long terme.

➤ Les ratios d'activité

Les ratios d'activité, également appelés ratios d'efficacité, sont des indicateurs financiers qui permettent d'évaluer l'efficacité et l'utilisation des actifs et des ressources d'une entreprise pour générer des ventes et des revenus. Ces ratios fournissent des informations sur la gestion opérationnelle de l'entreprise et sur sa capacité à utiliser ses ressources de manière efficace.

➤ Les ratios de rentabilité

Le ratio de rentabilité, également connu sous le nom de ratio de profitabilité, mesure la capacité d'une entreprise à générer des bénéfices par rapport à certaines variables financières clés. Ce ratio permet d'évaluer la rentabilité financière de l'entreprise et sa capacité à générer un rendement sur ses investissements et ses opérations.

➤ Les ratios de croissance

Ces ratios mesurent la vitesse et la durabilité de la croissance de l'entreprise. Ils peuvent inclure des indicateurs tels que le taux de croissance des ventes, le taux de croissance du bénéfice, etc.

➤ Ratios de valorisation

Ces ratios évaluent le rapport entre le prix de marché de l'action et les bénéfices de l'entreprise. Ils sont utilisés pour évaluer la valeur relative de l'action d'une entreprise par rapport à ses bénéfices.

Intérêt des ratios

L'objectif principal de la méthode des ratios est d'acquérir une meilleure connaissance de l'entreprise et d'évaluer précisément ses forces et ses faiblesses par rapport à ses objectifs et à ses concurrents. Elle permet également de comparer les entreprises appartenant au même secteur d'activité et de dégager des tendances générales.

Pour être révélateurs, les ratios doivent être analysés en groupe plutôt qu'individuellement. L'étude de ces ratios permet de réaliser plusieurs choses :

- Suivre et mesurer l'évolution des performances économiques et financières, ainsi que des structures de l'entreprise au fil du temps.
- Effectuer des comparaisons entre différentes entreprises d'un même secteur d'activité en se référant aux pratiques de la profession.

En utilisant les ratios financiers, les analystes peuvent mieux comprendre la santé financière d'une entreprise, évaluer ses performances par rapport à ses concurrents du même secteur, et suivre ses

évolutions au fil du temps. Cela contribue à une prise de décision éclairée et à une meilleure gestion des ressources de l'entreprise.

5.8 Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons observé que les méthodes de l'analyse financière fournissent des informations pertinentes sur la situation financière de l'entreprise et permettent d'évaluer son activité et sa rentabilité. De plus, l'objectif de l'analyse financière est de répondre aux questions concernant l'entreprise afin de prendre des décisions. Ces décisions peuvent être liées à la gestion de l'entreprise, à la politique d'investissement ou encore aux questions de financement.

Conclusion

En parcourant les différents chapitres de la revue de littérature, nous avons plongé dans les éléments clés qui encadrent l'alternance dans le contexte supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB) et les pratiques existantes en France et en Allemagne.

Chaque chapitre a apporté des éclairages uniques sur les défis et les avantages de l'alternance, ainsi que sur les systèmes de labellisation déjà en place. En reliant ces points, nous pouvons identifier pourquoi la mise en place d'un système de labellisation pour les entreprises d'accueil des alternants du niveau supérieur en FWB est un pas significatif vers une expérience d'apprentissage améliorée.

Le premier chapitre a souligné l'importance de l'organisation apprenante, qui cherche à adapter les entreprises aux demandes changeantes du marché. Dans cet esprit, l'alternance émerge comme une solution où les étudiants peuvent combiner apprentissage académique et expérience professionnelle. Cette dynamique encourage la création d'un système de labellisation pour promouvoir des pratiques alignées sur une approche apprenante.

Le deuxième chapitre a dévoilé les avantages probants de l'alternance en France et en Allemagne, où les entreprises et les établissements d'enseignement collaborent étroitement pour offrir une expérience équilibrée. En adaptant leurs succès à la FWB, un système de labellisation pourrait catalyser cette coopération, renforçant ainsi la qualité de l'apprentissage des étudiants en alternance.

Le troisième chapitre a mis en évidence les labels déjà en place dans les pays voisins. Leur influence positive sur l'amélioration de l'expérience d'apprentissage en entreprise est incontestable. En tirant des leçons de ces modèles éprouvés, un système de labellisation pourrait guider les entreprises locales vers des normes plus élevées, créant ainsi un environnement propice à l'épanouissement des alternants.

Le quatrième chapitre a révélé les facteurs clés qui influencent la satisfaction des apprentis. Ces facteurs, tels que l'environnement de travail et le soutien reçu, peuvent être directement influencés par les entreprises d'accueil. Un système de labellisation pourrait inciter ces entreprises à créer des conditions optimales pour les alternants, maximisant ainsi leur succès.

Enfin, le cinquième chapitre a souligné les retombées financières positives pour les entreprises accueillant des alternants. Cette dimension économique renforce l'argument en faveur d'un système de labellisation, car il inciterait davantage d'entreprises à investir dans la formation et le développement des compétences.

En conclusion, l'intersection de ces chapitres révèle une vision intégrée : l'introduction d'un système de labellisation pour les entreprises accueillant des alternants de niveau supérieur en FWB est une initiative cruciale. Un tel système créerait un environnement collaboratif où entreprises, établissements d'enseignement et étudiants se rejoindraient pour une expérience d'apprentissage optimale. Cette convergence vers une meilleure harmonie entre l'enseignement et le monde professionnel renforce l'attractivité de l'alternance et ravive son potentiel en tant que moteur de succès professionnel et économique.

PARTIE II - ETUDE EMPIRIQUE

Chapitre 1 : Méthodologie de recherche

Après avoir exploré en profondeur les fondements théoriques et les meilleures pratiques de l'alternance dans le contexte supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB), ainsi que les systèmes de labellisation en vigueur en France et en Allemagne, nous tournons maintenant notre attention vers la réalité sur le terrain. La revue de littérature nous a fourni un cadre conceptuel solide et des enseignements précieux, mais il est temps d'examiner comment ces éléments s'alignent avec la situation concrète dans la FWB.

Pour répondre à la question de recherche centrale de ce mémoire, la phase empirique de l'étude repose sur une approche méthodologique combinant à la fois des méthodes qualitatives et quantitatives. Cette combinaison permet d'obtenir une compréhension approfondie et nuancée des différents aspects liés à la mise en place d'un système de labellisation pour les entreprises d'accueil des alternants de niveau supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB). Les méthodes qualitatives offrent un espace pour l'exploration en profondeur des opinions, des expériences et des perspectives des parties prenantes, tandis que les méthodes quantitatives fournissent une base solide pour mesurer et analyser des données chiffrées.

La recherche empirique se décline en réponse à quatre principales sous-questions, qui structurent l'analyse approfondie et la collecte de données :

1. "Quels sont les critères de labellisation existants en France et en Allemagne pour les entreprises accueillant des alternants, et comment peuvent-ils être adaptés pour répondre aux besoins spécifiques de la FWB ?"
2. "Quels avantages les entreprises peuvent-elles tirer de l'obtention d'un label pour l'accueil des étudiants en alternance ?"
3. "Quels sont les critères qui influencent la satisfaction des étudiants en alternance dans le niveau supérieur ?"
4. "Quelles meilleures pratiques de labellisation observées en France et en Allemagne peuvent être appliquées pour créer un système efficace en FWB ?"

Ces sous-questions guideront la collecte, l'analyse et l'interprétation des données qualitatives et quantitatives, contribuant ainsi à une vision complète et éclairante de la mise en place d'un système de labellisation adapté aux spécificités et aux besoins de la FWB.

Comme expliqué ci-dessus, ce projet de recherche applique la démarche qualitative et quantitative.

La première méthode prend la forme d'une étude par entretiens semi-directifs. Elle cible les étudiants du cycle universitaire ayant expérimenté des stages professionnels dans le cadre de leur formation en alternance. L'entretien a pour objectif d'examiner le taux de satisfaction des apprentis vis-à-vis des entreprises d'accueil, leurs préconisations et recommandations sur le projet de labellisation de ces entreprises, l'expérience professionnelle et le rôle de l'entreprise dans l'enrichissement des compétences de l'alternant. Cette étude qualitative nous permet également d'interroger les étudiants ayant changé l'entreprise d'accueil sur les obstacles et les freins devant la réussite de leur expérience de formation en alternance, et le rôle des entreprises accueillantes dans cette décision, afin de cerner les différents critères susceptibles de renforcer le lien avec l'entreprise et de satisfaire les jeunes étudiants.

Dans un autre registre, afin de compléter notre étude qualitative, une approche quantitative sera

adoptée. L'objectif principal de cette étude est de vérifier l'hypothèse selon laquelle la santé financière d'une entreprise joue un rôle significatif dans l'expérience en entreprise des alternants. Les données seront collectées à l'aide d'un questionnaire en ligne distribué aux étudiants du MSMA. Le questionnaire comprendra le nom de l'étudiant et une question sur la satisfaction de ce dernier envers son expérience en entreprise. Les données sur la santé financière des entreprises seront obtenues via le site internet Belfirst²². Nous nous concentrerons sur des ratios financiers pertinemment choisis tels que la solvabilité, la rentabilité et la liquidité. Une fois les données collectées, une analyse statistique sera effectuée pour évaluer la corrélation entre la santé financière des entreprises et la satisfaction des étudiants. Le test du chi carré de Pearson sera utilisé pour évaluer la relation entre la santé financière des entreprises (variable catégorielle) et la satisfaction des étudiants (variable catégorielle).

²² Belfirst : Outil de référence pour l'analyse des performances financières et du tissu économiques des sociétés belges et luxembourgeoises

Chapitre 2 : Etude qualitative axée sur les étudiants

2.1 Choix de l'étude qualitative

Dans le cadre de cette recherche, nous avons opté pour une approche qualitative afin de recueillir des informations approfondies et riches sur les expériences des étudiants en alternance. L'étude qualitative nous permet de comprendre en profondeur les perceptions, les opinions et les vécus des participants, ce qui est essentiel pour répondre à notre objectif de recherche. En nous basant sur des témoignages individuels, nous pouvons explorer en détail les facteurs qui ont contribué à des expériences d'apprentissage difficiles et ceux qui ont été améliorés dans une nouvelle entreprise.

2.2 Construction de l'échantillon

Afin de privilégier la qualité des entretiens et de nous concentrer sur chaque participant, notre échantillon d'alternants se compose de 6 étudiants.

La taille restreinte de notre échantillon est motivée par notre volonté d'obtenir des informations détaillées et nuancées sur les expériences en entreprise. L'objectif de cette étude n'est pas de généraliser les résultats à l'ensemble de la population étudiante en alternance, mais plutôt de mener des entretiens plus approfondis et recueillir des données qualitatives et significatives en vue d'une compréhension plus fine des expériences en entreprise.

2.3 Choix de l'échantillon

Nous avons spécifiquement ciblé des étudiants du master en Sales Management en Alternance (MSMA) de HEC Liège, qui ont vécu des expériences d'apprentissage difficiles lors de leur première expérience en entreprise et qui ont changé d'entreprise pour leur deuxième année d'alternance. Cette approche nous permet de comparer les deux expériences et d'identifier les facteurs qui ont contribué à l'amélioration ou à la détérioration de leur expérience en entreprise.

2.4 Objectif de l'étude qualitative

En choisissant ces étudiants, notre objectif est de recueillir des témoignages détaillés, des informations approfondies sur les expériences des étudiants en alternance, en se concentrant sur ceux qui ont vécu des expériences d'apprentissage difficiles dans leur première entreprise et qui ont changé d'entreprise en deuxième année. Nous souhaitons également comprendre les raisons pour lesquelles leur première expérience n'a pas été satisfaisante, identifier les facteurs clés qui ont contribué à l'amélioration ou à la détérioration de leur expérience en entreprise afin de formuler des recommandations concrètes pour les critères à prendre en compte lors de l'établissement d'un système de labellisation pour les entreprises d'accueil.

2.5 Guide d'entretien

Le tableau suivant dresse les différentes composantes de nos entretiens semi-directifs, ainsi que le classement des questions selon les axes de recherche préétablis : (Annexe 2)

Titre de l'enquête :	Instauration d'un projet de labellisation entreprise apprenante
Objectifs de l'enquête :	<p>Objectif général : Étudier l'intérêt et la pertinence d'un projet de labellisation « entreprise apprenante » dans le cadre de la formation en alternance.</p> <p>Objectifs spécifiques : Déterminer les critères d'éligibilité pour les entreprises accueillant des alternants ; Identifier les normes applicables pour la gestion de la relation entre entreprise, centre de formation et alternant ; Définir les facteurs de satisfaction des alternants à partir de leur expérience professionnelle en entreprise d'accueil ; Comprendre l'écart entre deux expériences d'alternance en entreprise.</p>
Contexte de l'étude :	Étudier le cas particulier des étudiants du Master en Sales Management en Alternance à HEC Liège, effectuant leur phase pratique après changement d'entreprise d'accueil en 2 ^e année de formation en alternance.
Présentation de l'enquêteur :	Prénom – fonction – intérêt pour le sujet de recherche
Durée de l'entretien :	50 min – 85 min
Rappel des conditions générales de déroulement :	Anonymat des participants ; Confidentialité des propos ; Demande d'autorisation de l'enregistrement sonore de l'entretien.
Questions préalables :	Présentation des enquêtés : prénom, parcours académique en bachelier, position par rapport au sujet traité.
Axes de recherche :	Quatre axes
1 ^{er} axe :	Choix de la formation en alternance
Questions du 1 ^{er} axe :	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vous avez opté pour la formation en alternance. Pourriez-vous m'expliquer les raisons de ce choix ? 2. Avez-vous une connaissance approfondie de ce système de formation avant de le choisir ? 3. Pour vous, le choix de l'alternance est-il plus avantageux que la formation ordinaire ? 4. En choisissant ce type de formation, quelles étaient vos attentes ?

2 ^e axe :	Expérience d’alternance en première entreprise d’accueil
Questions du 2 ^e axe :	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quel type de contrat avez-vous conclu avec l’entreprise ? Pour quelle durée ? 2. Le choix de l’entreprise est-il libre ou imposé ? Si le choix est libre, quelles étaient les raisons de choix de cette entreprise ? 3. Comment était le premier accueil en entreprise ? Étiez-vous à l’aise dès le premier jour ? 4. Avez-vous été bien informé sur votre rôle en entreprise ? 5. Comment êtes-vous arrivé à organiser votre temps en entreprise et en université ? Avez-vous vécu une difficulté en termes d’organisation du temps ? 6. Aviez-vous le matériel et équipement nécessaire pour effectuer votre travail ?
3 ^e axe :	Expérience d’alternance en seconde entreprise d’accueil
Questions du 3 ^e axe :	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pourquoi avez-vous décidé de changer d’entreprise en deuxième année de formation ? 2. Quelles difficultés avez-vous rencontré en première expérience ? 3. Êtes-vous satisfait de cette deuxième entreprise d’accueil ? Cela se passe-t-il mieux dans cette nouvelle entreprise ? 4. A quel niveau sentez-vous la différence entre votre expérience au sein de la première entreprise et celle de la deuxième entreprise ? Si vous deviez faire une comparaison. 5. Comment avez-vous choisi cette deuxième entreprise ?
4 ^e axe :	Mise en place d’un projet de labellisation « entreprise apprenante »
Questions du 4 ^e axe :	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dans le cadre de la réalisation d’un label pour les entreprises du MSMA, quels sont, selon vous, les critères pertinents à imposer aux entreprises d’accueil afin de recevoir ce label ? 2. D’après vous, la santé financière de l’entreprise est-elle un indicateur de sa capacité à encadrer un étudiant ? 3. Au vu de votre expérience, pensez-vous que la mise en place d’une labellisation pour les entreprises d’accueil (et qui imposerait donc potentiellement, des exigences plus strictes à ces entreprises) : 4. Serait bénéfique aux étudiants ? Pourquoi ? 5. Quels seraient les avantages pour les entreprises de recevoir ce label ? 6. Faciliterait la recherche d’un poste en alternance ? 7. Seriez-vous plus attiré par une entreprise si elle possédait un label « entreprise apprenante » ? 8. Ce label peut-il être une garantie de la qualité de l’accueil et de l’intégration de l’alternant ?

2.6 Conclusion

En conclusion, les témoignages recueillis auprès des étudiants ayant vécu des expériences d'apprentissage difficiles dans leur première entreprise et ayant changé d'entreprise pour leur deuxième année sont d'une importance capitale pour la mise en place d'un système de labellisation des entreprises d'alternance. Ces témoignages nous permettent d'obtenir l'avis, les préconisations et les recommandations directes des étudiants sur certains critères à prendre en compte pour octroyer ce label. En écoutant attentivement leurs expériences et en identifiant les facteurs qui ont contribué à leur satisfaction ou à leur insatisfaction, nous pouvons élaborer une liste de critères à considérer pour évaluer les entreprises candidates au label.

Chapitre 3 : Principaux résultats de l'enquête qualitative axée sur les alternants

(Annexe 4)

3.1 Axe 1 : Choix de la formation en alternance

S'agissant du choix de la formation en alternance les résultats montrent que les étudiants ont plusieurs raisons de choisir la formation en alternance :

- Quatre des six étudiants interrogés, souhaitent **explorer le monde professionnel** tout en poursuivant leur formation avec un master, avant de s'engager pleinement dans une carrière professionnelle.
- Deux des six étudiants ont opté pour l'alternance dans le but d'acquérir une **expérience professionnelle valorisante** pendant leur formation et ainsi accéder à des postes de niveau supérieur à la fin de leur master.
- De plus, le master en sales management en alternance leur permet d'**éviter une année de passerelle** entre le bachelier et le master et ainsi de gagner du temps dans leur parcours académique.
- **La rémunération proposée** par la formation en alternance est également un facteur déterminant dans leur choix.

Cependant, les six étudiants interrogés ont une connaissance limitée du système d'alternance au niveau supérieur en Belgique. Tous les étudiants enquêtés sont plus familiers avec le système français, qui est plus répandu. La découverte de l'alternance se fait souvent par le biais d'étudiants ayant déjà expérimenté ce type de formation. Il existe peu d'informations structurées et officielles sur l'alternance au niveau supérieur en FWB, ce qui explique en partie leur manque de connaissance.

Tous ces étudiants considèrent que la formation en alternance au niveau supérieur présente de nombreux avantages. Elle leur permet d'acquérir une expérience professionnelle solide, d'accéder au statut de salarié et de bénéficier d'une rémunération et d'avantages sociaux. L'organisation simultanée du temps de formation entre la phase théorique et la phase pratique est également appréciée. De plus, l'alternance leur offre une indépendance financière tout en poursuivant leurs études supérieures.

En ce qui concerne leurs attentes à l'égard de la formation en alternance, tous les étudiants sondés recherchent une formation pratique qui leur permet de développer des compétences techniques et d'obtenir une expérience professionnelle dynamique et évolutive. Deux étudiants parmi les six interrogés soulignent cependant un écart entre les promesses du système et la réalité de la pratique sur le terrain. Les six étudiants ont quant eux des attentes vis-à-vis de l'entreprise d'accueil, en termes de responsabilisation et d'autonomie, ainsi que vis-à-vis du centre de formation, en termes de gestion du temps et de qualité du contenu de la formation.

En conclusion, les étudiants du Master en Sales Management de HEC Liège choisissent la formation en alternance pour diverses raisons, notamment pour explorer la vie active, obtenir une expérience professionnelle valorisante et éviter une année de passerelle. Ils ont une connaissance limitée

du système d'alternance au niveau supérieur en Belgique, mais considèrent que cette formation présente de nombreux avantages. Leurs attentes vis-à-vis de la formation sont variées, mais ils recherchent principalement une formation pratique et une expérience professionnelle enrichissante.

3.2 Axe 2 : Expérience d'alternance en première entreprise d'accueil

Selon l'axe portant sur l'expérience d'alternance en première entreprise d'accueil, nous pouvons tirer quelques observations et conclusions générales à partir des données récoltées :

- **La flexibilité du contrat d'alternance** : La réduction de la durée du contrat d'alternance, passant de deux ans à un an renouvelable, offre plus de liberté aux alternants pour changer d'entreprise si nécessaire. Cela répond aux préoccupations des étudiants qui souhaitent avoir la possibilité de changer d'environnement professionnel pendant leur formation.
- **Le choix de l'entreprise d'accueil** : Les étudiants du MSMA ont la liberté de choisir leur entreprise d'accueil, à condition que celle-ci soit en adéquation avec les orientations de la formation théorique. Les étudiants du MSMA ont accès à une liste d'offres d'entreprises proposées par la responsable du MSMA. Leur choix peut également être basé sur leurs préférences personnelles.
- **Le premier accueil en entreprise** : Les étudiants ont des avis mitigés sur le premier accueil en entreprise. Quatre étudiants sur six le considèrent comme normal et suffisant pour être informés des tâches basiques, dont deux sur six étudiants ont été agréablement surpris par un accueil personnalisé. Cependant, deux des six étudiants sondés ont fait part d'expériences d'accueil moins positives, notamment en raison d'un accueil peu structuré et pratiquement inexistant.
- **La clarté des rôles et des missions** : Deux étudiants sur les six questionnés, estiment que les rôles et les missions leur ont été clairement expliqués dès le début de leur alternance. Cependant, quatre étudiants sur les six ont constaté des différences entre la description du poste et les tâches réellement effectuées. Il est important de veiller à ce que les alternants aient une compréhension claire de leurs responsabilités et des attentes de l'entreprise.
- **Le besoin d'une communication continue** : Quatre étudiants sur six ont exprimé des préoccupations quant à la clarté de leur rôle en entreprise tout au long de leur formation. Il est essentiel d'établir une communication régulière entre l'alternant, l'entreprise d'accueil et le centre de formation afin de s'assurer que les objectifs et les attentes sont alignés et que les alternants reçoivent un soutien adéquat tout au long de leur parcours.
- **L'absence de matériel** : Trois étudiants sur les six étudiants interrogés lors de cette enquête ne disposent pas du matériel nécessaire à l'exercice de leurs missions en entreprise d'accueil. Leurs entreprises ne fournissent pas les éléments requis, ce qui oblige ces alternants à utiliser leur propre matériel, y compris leur ordinateur personnel.
- **La gestion complexe du temps** : Tous les alternants sondés rencontrent des difficultés pour organiser leur emploi du temps entre les cours à l'université et les obligations de travail en entreprise. Les examens et les rapports à rendre ajoutent une pression supplémentaire, nécessitant une gestion efficace et une flexibilité de la part des alternants.
- **L'encadrement limité du tuteur** : Cinq alternants sur six disent bénéficier d'un suivi modéré et d'un encadrement limité de la part de leurs tuteurs en entreprise. La disponibilité du tuteur se fait souvent à distance, ce qui peut entraîner des difficultés de communication et de suivi.

En conclusion, il est important de veiller à ce que les contrats d'alternance soient adaptés pour offrir plus de flexibilité aux étudiants. De plus, il est essentiel de fournir un premier accueil en entreprise adéquat, une clarté des rôles et des missions et un suivi régulier tout au long de la formation. Cela permettra aux alternants de mieux s'intégrer dans l'entreprise et de développer leurs compétences de manière optimale.

L'absence de matériel adéquat peut entraver la productivité et l'apprentissage des alternants. La gestion complexe du temps entre l'université et l'entreprise peut créer des tensions et des difficultés pour les alternants. Enfin, l'encadrement limité et parfois autoritaire des tuteurs en entreprise peut affecter la qualité de l'accompagnement et de l'apprentissage des alternants.

Il est essentiel de remédier à ces problèmes en mettant en place des mesures telles que la fourniture adéquate de matériel par les entreprises, une meilleure coordination entre l'université et l'entreprise pour faciliter la gestion du temps, et un encadrement plus soutenu et bienveillant de la part des tuteurs en entreprise. Ces améliorations contribueront à une expérience d'alternance plus efficace et bénéfique pour les étudiants.

3.3 Axe 3 : Expérience d'alternance en seconde entreprise d'accueil

Concernant l'axe de l'expérience d'alternance au sein de la seconde entreprise d'accueil, voici les conclusions que nous pouvons tirer de nos entretiens :

- **Les facteurs de changement d'entreprise** : Les alternants décident de changer d'entreprise en raison de plusieurs facteurs. Cinq sur six d'entre eux incluent la non-conformité de la première expérience à leurs besoins et attentes, le manque de soutien à l'esprit d'initiative et de créativité, le manque d'encadrement, le domaine d'expertise qui ne correspond pas à leurs attentes, des missions et tâches non conformes à la convention d'alternance, la mise à l'écart de l'alternant et un traitement inadéquat.
- **Le choix de la seconde entreprise d'accueil** : Le choix de la seconde entreprise d'accueil est généralement influencé par des relations personnelles. Quatre des six alternants ont bénéficié de l'assistance d'une connaissance ayant eu une expérience de travail au sein de l'entreprise ou d'un contact connaissant les responsables de celle-ci. Deux étudiants préfèrent également affiner leur recherche en fonction de leurs besoins spécifiques.
- **La satisfaction de l'expérience en seconde entreprise** : Cinq alternants sur six expriment leur satisfaction quant à leur expérience en seconde entreprise. Ils trouvent du sens à leur travail, le contenu du poste et la formation pratique correspondent à leurs attentes. De plus, la qualité d'accueil et de traitement ainsi que les bonnes conditions de travail sont soulignées.
- **Les limites de la seconde expérience** : Certains alternants mentionnent que la seconde expérience présente également des limites. L'entreprise ne prend pas toujours en compte le statut particulier d'étudiant et la nécessité de gérer le temps entre l'école et le travail.

En conclusion, l'axe 3 met en évidence les facteurs qui influencent la décision de changer d'entreprise d'accueil lors d'une expérience d'alternance. Les alternants recherchent une entreprise qui

correspond à leurs attentes et besoins, offrant un environnement de travail favorable et des missions conformes à la convention d'alternance. La satisfaction de l'expérience en seconde entreprise est soulignée, mais des limites peuvent également être présentes. Le choix de la seconde entreprise se fait souvent par le biais de contacts ou de connaissances.

3.4 Axe 4 : Mise en place d'un projet de labellisation « entreprise apprenante »

Les résultats tirés de cet axe 4 ont des liens importants avec le projet de mise en place d'un système de labellisation en Fédération Wallonie-Bruxelles :

- **Les critères pertinents identifiés** dans les résultats peuvent servir de base pour définir les critères de labellisation dans le projet. Ils permettent de déterminer les éléments clés à prendre en compte pour évaluer la qualité de l'accueil et de l'expérience des alternants dans les entreprises.
- **La prise en compte de la santé financière** de l'entreprise comme critère important souligne l'importance de s'assurer que les entreprises labellisées ont les ressources nécessaires pour offrir une expérience d'alternance de qualité.
- **Les avantages mentionnés pour les alternants et les entreprises**, tels que la confiance accrue, l'amélioration de la réputation et de l'attractivité, correspondent aux objectifs du projet de labellisation. Le projet vise à créer un label qui valorise les entreprises engagées dans l'accueil et l'accompagnement des alternants.
- **La nécessité de prendre en compte d'autres facteurs** et de s'assurer du respect des critères et normes applicables souligne l'importance de mettre en place un processus de suivi et d'évaluation rigoureux dans le projet de labellisation.
- **L'avis des étudiants sur la mise en place d'un système de labellisation**, ainsi que leur demande d'accéder à une liste d'entreprises labellisées peut être pris en compte dans la conception du projet. Leurs perspectives et leurs besoins peuvent contribuer à améliorer la pertinence et l'efficacité du système de labellisation envisagé.

Pour conclure, les résultats de cet axe 4 fournissent des informations précieuses pour orienter et soutenir la mise en place d'un système de labellisation en Fédération Wallonie-Bruxelles, en identifiant les critères pertinents, les avantages attendus et les préoccupations des étudiants.

3.5 Conclusion

En se basant sur les résultats et conclusions des quatre axes de notre étude qualitative, voici les conclusions générales que nous pouvons tirer :

Tableau – Synthèse des résultats des quatre axes de recherche de l'étude réalisée auprès des étudiants du MSMA

Axe de recherche	Conclusions
<p>1. Choix de la formation en alternance</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Une majorité de quatre sur six étudiants exprime le souhait d'explorer le domaine professionnel avant de s'engager pleinement dans une carrière, tandis que les autres reconnaissent les avantages à tirer de l'équilibre entre enseignement théorique et expérience pratique. - Deux des six participants optent pour l'alternance afin d'acquérir une expérience professionnelle de grande valeur et d'augmenter leurs chances d'accéder à des postes clés. - Le choix du master en Sales Management en Alternance leur permet de contourner une année de passerelle entre le bachelier et le master, optimisant ainsi leur parcours académique. - La rémunération offerte dans le cadre de la formation en alternance est également un facteur décisif dans le choix des étudiants. - Cependant, il est notable que tous les participants reconnaissent leur connaissance limitée du système d'alternance à un niveau supérieur en Belgique.
<p>2. Expérience d'alternance en première entreprise d'accueil</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Une majorité significative (cinq sur six) des participants manifestent leur insatisfaction face aux difficultés découlant d'un encadrement insuffisant et de missions peu adéquates. - Les éléments déterminants pour la satisfaction des étudiants incluent la qualité de l'accueil qu'ils reçoivent, le soutien des tuteurs et la possibilité de mettre en pratique leurs connaissances acquises. - Pour améliorer cette expérience, il apparaît crucial d'établir une communication plus efficace et un suivi régulier de la part de l'établissement scolaire.
<p>3. Expérience d'alternance en seconde entreprise d'accueil</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les facteurs de changement d'entreprise incluent le manque de conformité avec les attentes, le manque de soutien et d'encadrement, et des missions non conformes à la convention d'alternance. - Le choix de la seconde entreprise se fait souvent par le biais de contacts ou de connaissances. - Une majorité des alternants de l'enquête (cinq sur six) expriment généralement leur satisfaction quant à leur expérience en seconde entreprise, soulignant le sens du travail, le contenu du poste et les conditions de travail favorables. - Certaines limites de la seconde expérience sont mentionnées,

	notamment la difficulté de gérer le temps entre l'école et le travail.
<p>4. Mise en place d'un projet de labellisation « entreprise apprenante »</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les critères pertinents identifiés précédemment peuvent servir de base pour définir les critères de labellisation dans notre projet. - La santé financière de l'entreprise pourrait être un point important à prendre en compte dans les critères de labellisation. - Les avantages observés par les étudiants tant pour eux-mêmes que pour les entreprises (confiance accrue, l'amélioration de la réputation et de l'attractivité des entreprises...) correspondent aux objectifs du projet de labellisation. - L'avis des étudiants et leur demande d'accéder à une liste d'entreprises labellisées montrent l'intérêt des étudiants dans la conception du projet.

(Source : Réalisation personnelle de l'auteur)

Chapitre 4 : Etude quantitative axée sur les entreprises d'accueil

4.1 Choix de l'étude quantitative

Nous avons opté pour une étude quantitative dans le cadre de notre recherche pour plusieurs raisons. Tout d'abord, une approche quantitative nous permettra de collecter des données objectives et mesurables sur la santé financière des entreprises accueillant les étudiants du MSMA de HEC Liège, ainsi que sur la satisfaction d'apprentissage des alternants. En utilisant des ratios financiers et des échelles de satisfaction standardisées, nous pourrions obtenir des résultats quantifiables et analyser statistiquement la relation entre ces variables. De plus, une étude quantitative nous permettra de généraliser les résultats à l'ensemble de la population d'étudiants du MSMA et potentiellement à d'autres programmes similaires, ce qui peut avoir une portée plus large et une applicabilité plus large.

4.2 Choix de l'échantillon

Notre échantillon est composé des étudiants ayant répondu aux questionnaires envoyés par mail (annexe 10) ainsi que les entreprises qui accueillent les étudiants ayant répondu au sondage. Nous avons choisi de nous concentrer sur ces entreprises car elles représentent le contexte spécifique dans lequel se déroule l'apprentissage des alternants. En étudiant ces entreprises, nous pourrions examiner de près la potentielle relation entre la santé financière de l'entreprise et la satisfaction d'apprentissage des alternants.

4.3 Objectif de l'étude quantitative

L'objectif principal de cette étude quantitative est d'examiner si la santé financière des entreprises accueillant les étudiants du MSMA de HEC Liège influence la satisfaction d'apprentissage des alternants au sein de ces entreprises.

Pour parvenir à cette conclusion, quatre ratios financiers clés ont été calculés pour chaque entreprise (au total 58) à partir des données financières de l'année 2019. Ces ratios ont été soigneusement choisis pour englober des aspects essentiels tels que la liquidité, la solvabilité et la rentabilité des entreprises. Afin d'évaluer la performance des entreprises par rapport à leurs secteurs respectifs, les ratios médians et moyens sectoriels, obtenus à partir des données les plus récentes disponibles sur le site de la BNB, c'est-à-dire celles de 2019²³, ont été utilisés comme référence.

4.4 Choix des données financières

En raison de la nature de l'étude et du besoin de données actuelles, les données concernant la satisfaction des étudiants ont été recueillies pour l'année scolaire 2022-2023. Cependant, lors de la collecte de données financières sectorielles plus récentes pour cette même année, il a été constaté que les ratios financiers sectoriels spécifiques n'étaient pas disponibles pour l'année 2022.

²³ Données les plus récentes sur les ratios sectoriels, disponibles sur le site officiel de la Banque Nationale de Belgique.

Étant donné l'absence de ratios financiers sectoriels pour l'année 2022, il a été nécessaire de se tourner vers les données financières les plus récentes, qui sont de 2019. Cela a été fait pour garantir la disponibilité d'une référence financière pertinente, bien que cela puisse ne pas refléter avec précision les conditions financières actuelles.

Il est important de noter que cette contrainte dans les données financières pourrait potentiellement influencer les résultats de l'analyse. Les conditions économiques et financières peuvent évoluer d'une année à l'autre, et en utilisant les données de 2019, il peut y avoir une certaine perte de pertinence pour l'année 2022. Cependant, cette décision a été prise en raison de l'absence d'autres options viables.

Les résultats de l'analyse doivent être interprétés avec prudence, en tenant compte de la contrainte liée aux données financières. Bien que les ratios financiers de 2019 puissent ne pas être totalement alignés avec les conditions de 2022, ils restent une référence pertinente pour évaluer la performance relative des entreprises dans un contexte historique.

4.5 Choix de l'analyse financière sectorielle

Nous avons entrepris une analyse financière sectorielle afin d'évaluer la performance financière des entreprises dans un contexte spécifique à chaque secteur.

Cette démarche nous a permis de comparer les performances financières des entreprises de manière pertinente, en tenant compte des caractéristiques propres à chaque secteur. En focalisant notre analyse sur des entreprises opérant dans le même domaine, nous avons pu évaluer des performances comparables et significatives.

Une autre raison pour laquelle nous avons adopté une approche sectorielle est la conformité aux normes du secteur. Chaque industrie a ses propres normes et attentes financières, et en évaluant les performances des entreprises par rapport à ces normes spécifiques, nous avons pu obtenir une évaluation plus juste et contextuelle.

En fournissant un point de comparaison au sein d'un même secteur, l'analyse sectorielle assure une interprétation équilibrée des performances financières. Cela signifie qu'une performance qui peut sembler modeste en soi pourrait être jugée solide si elle surpasse les normes et attentes du secteur.

En fin de compte, l'analyse financière sectorielle offre une approche cohérente et normalisée pour évaluer la performance financière des entreprises. En tenant compte des spécificités sectorielles, nous obtenons des résultats plus valables et une compréhension plus précise de l'impact de la santé financière sur la satisfaction des alternants.

4.6 Choix du test du chi carré de Pearson

Le choix d'utiliser le test du chi carré de Pearson s'avère particulièrement adapté à notre enquête visant à évaluer la relation entre la satisfaction des alternants et la santé financière des entreprises.

Selon Tabachnick et Fidell (2014), plusieurs raisons expliquent l'utilisation du test du chi carré de Pearson :

- Tout d'abord, le test du chi carré est une méthode statistique bien adaptée aux données catégoriques ou aux fréquences observées dans différentes catégories. Étant donné que nous travaillons avec des variables qualitatives, telles que la satisfaction des alternants et la santé financière, cette méthode est en adéquation avec la nature de nos données.
- De plus, notre objectif dans cette étude est d'analyser l'éventuelle relation entre la satisfaction des alternants et plusieurs indicateurs de la santé financière. Le test du chi carré permet d'étudier les liens entre plusieurs variables catégoriques en même temps, ce qui est essentiel pour examiner la corrélation entre ces aspects.
- La simplicité d'interprétation du test du chi carré : Les résultats du test indiquent clairement si les variations observées entre les fréquences sont statistiquement significatives. Cela nous permet de déterminer si une relation entre la satisfaction des alternants et la performance financière est présente et si elle peut être considérée comme étant plus que le résultat du hasard.
- Le test du chi carré est une méthode non-paramétrique. Cette caractéristique est pertinente lorsque les données ne suivent pas une distribution normale, ce qui est courant dans des analyses portant sur des variables catégoriques.

Dans l'ensemble, le test du chi carré de Pearson est choisi pour sa pertinence conceptuelle et méthodologique dans notre étude. Il nous permet d'examiner rigoureusement la relation entre la satisfaction des alternants et la santé financière des entreprises, tout en tenant compte des caractéristiques catégoriques de ces variables et sans imposer de contraintes spécifiques sur leur distribution.

4.7 Choix des regroupement des niveaux de satisfaction

Pour simplifier l'analyse des niveaux de satisfaction des alternants, nous avons effectué un regroupement en deux catégories, à savoir "Satisfait" et "Insatisfait". Cette consolidation découle de l'utilisation d'un questionnaire envoyé aux étudiants, où l'échelle de satisfaction comportait cinq niveaux : "Très insatisfait", "Insatisfait", "Moyen", "Satisfait" et "Très satisfait". Ce choix de regroupement vise à rendre l'analyse plus succincte tout en préservant la signification initiale des niveaux de satisfaction.

Notre décision de combiner les niveaux de satisfaction "Moyen" avec les "Insatisfait" est guidée par plusieurs considérations. Tout d'abord, la proportion de réponses 'Moyen' était relativement faible par rapport aux autres catégories. En outre, une observation attentive des caractéristiques communes entre ces deux catégories a mis en évidence l'absence d'une satisfaction positive. Ce regroupement permet de créer une catégorie plus large qui englobe les répondants n'exprimant pas pleinement leur satisfaction vis-à-vis de leur expérience en entreprise.

De plus, nous avons pris en compte la possibilité que les réponses 'Moyen' reflètent un certain degré de mécontentement ou une opinion non exprimée. En regroupant ces réponses avec les niveaux de satisfaction non satisfaits, nous tenons compte de cette nuance et évitons de sous-estimer tout mécontentement potentiel parmi les répondants.

4.8 Contexte de l'analyse statistique

L'hypothèse nulle (H0) est une déclaration de base dans une analyse statistique qui stipule qu'il n'y a pas d'effet, de relation ou de différence significative entre les variables étudiées. En d'autres termes, elle suppose que toute variation observée dans les données est due au hasard ou à des fluctuations aléatoires. L'hypothèse nulle est généralement formulée pour représenter le statu quo ou l'absence d'effet.

Dans le contexte de notre étude, l'hypothèse nulle (H0) est formulée comme suit (en fonction des variables que nous étudions) :

- Pour la relation entre la satisfaction des alternants et la liquidité au sens strict : H0 : "Il n'y a pas de relation significative entre la satisfaction des alternants et la liquidité au sens strict des entreprises."
- Pour la relation entre la satisfaction des alternants et l'autonomie financière : H0 : "Il n'y a pas de relation significative entre la satisfaction des alternants et l'autonomie financière des entreprises."
- Pour la relation entre la satisfaction des alternants et la rentabilité nette des capitaux propres après impôt : H0 : "Il n'y a pas de relation significative entre la satisfaction des alternants et la rentabilité nette des capitaux propres des entreprises."
- Pour la relation entre la satisfaction des alternants et la marge nette sur ventes : H0 : "Il n'y a pas de relation significative entre la satisfaction des alternants et la marge nette sur ventes des entreprises."

L'hypothèse nulle est souvent testée par rapport à l'hypothèse alternative (H1), qui suggère qu'il existe une relation significative ou une dépendance entre les variables étudiées. La décision de rejeter ou de ne pas rejeter l'hypothèse nulle est basée sur l'analyse des données collectées et des résultats des tests statistiques.

Si les résultats fournissent suffisamment de preuves pour rejeter H0, cela signifie que l'hypothèse alternative est plus plausible et que les variables étudiées sont liées d'une manière ou d'une autre.

Si les résultats ne fournissent pas suffisamment de preuves, nous ne pouvons pas rejeter l'hypothèse nulle et l'absence d'une relation significative est considérée comme plausible.

Les **seuils de signification**, également appelés niveaux de significativité, sont des valeurs prédéterminées qui servent à évaluer si les résultats d'une analyse statistique sont statistiquement significatifs. En général, le seuil de signification le plus couramment utilisé est de 0,05, ce qui signifie le fait d'être prêt à accepter un risque de 5% d'obtenir des résultats faussement significatifs (erreur de type I). En d'autres termes, nous fixons une barre à laquelle nous comparons la probabilité (p-value) calculée par le test.

Calcul de la P-value : À partir de la statistique de test, nous calculons une valeur appelée p-value (probabilité). Cette valeur mesure la probabilité d'obtenir des résultats aussi extrêmes ou plus extrêmes que ceux que nous avons observés, sous l'hypothèse nulle.

Comparaison avec le seuil de signification : Nous comparons ensuite la p-value calculée avec le seuil de signification que nous avons choisi (dans notre étude : 0,05). Si la p-value est inférieure à ce seuil, nous avons suffisamment de preuves pour rejeter l'hypothèse nulle et accepter l'hypothèse alternative.

- Si $p\text{-value} < \text{seuil de signification}$: Rejeter H0
- Si $p\text{-value} \geq \text{seuil de signification}$: Ne pas rejeter H0

Interprétation : Si nous rejetons l'hypothèse nulle, cela signifie que nos données fournissent suffisamment de preuves pour soutenir l'hypothèse alternative. Si nous ne rejetons pas l'hypothèse nulle, cela signifie qu'il n'y a pas suffisamment de preuves pour affirmer que l'effet ou la relation que nous étudions est significatif.

4.9 Etapes de l'étude quantitative

Étape 1 : Collecte et préparation des données

1. Les données relatives à la satisfaction des alternants ainsi que les données financières des entreprises ont été rigoureusement collectées et assemblées.
2. Parmi les différents ratios financiers, ceux jugés les pertinents pour notre objectif ont été identifiés, comme le ratio de liquidité au sens strict, le ratio d'autonomie financière, le ratio ROE et le ratio de marge nette sur ventes. (Annexe 9)
3. Les données financières de 2019 ont servi à calculer ces ratios de performance pour chaque entreprise.

Étape 2 : Classification des performances des entreprises

4. Pour chaque ratio financier, un processus de classification a été entrepris pour évaluer si une entreprise affiche une performance "mauvaise" (inférieure aux moyennes et médianes des ratios sectoriels) ou "bonne" (supérieure aux moyennes et médianes des ratios sectoriels).
5. Cette classification repose sur la comparaison des ratios spécifiques de chaque entreprise avec les ratios médians et moyens de son secteur, en utilisant les données les plus récentes disponibles, soit celles de 2019.

Étape 3 : Construction des tableaux croisés et utilisation de l'outil statistique Stata

6. L'organisation des données a donné lieu à des tableaux croisés, où les niveaux de satisfaction des alternants (insatisfait/satisfait) ont été positionnés verticalement, et les performances des entreprises (inférieure "mauvaise"/ supérieure "bonne") en fonction des quatre ratios ont été positionnées horizontalement. (Annexe 11)
7. L'outil statistique Stata a été employé pour générer ces tableaux croisés et pour exécuter les tests statistiques nécessaires.

Étape 4 : Analyse statistique dans Stata

8. Stata a été utilisé pour conduire des tests statistiques pertinents, incluant le test du chi carré, le test du rapport de vraisemblance, ainsi que des mesures d'association telles que Cramer's V et Kendall's tau-b.

9. Les résultats de ces tests ont fourni des p-values, essentielles pour déterminer la significativité statistique des associations mises en évidence.

Étape 5 : Interprétation des résultats

10. L'interprétation des résultats s'est opérée en prenant en compte les p-values, les coefficients d'association et les évaluations de performance des entreprises.

4.10 Choix des ratios

Lors de la sélection des ratios financiers pertinent pour évaluer la performance financière des entreprises, quatre ratios financiers ont été soigneusement choisis en vue d'englober des aspects essentiels tels que la liquidité, la solvabilité et la rentabilité. (Annexe 9 – Justification des ratios sélectionnés)

4.11 Conclusion

En choisissant une approche quantitative et en se concentrant sur les entreprises accueillant les étudiants du MSMA à HEC Liège, cette étude vise à fournir des preuves quantifiables de l'impact de la santé financière des entreprises sur la satisfaction d'apprentissage des alternants. Les résultats de cette étude pourraient avoir des implications pour les critères de labellisation des entreprises accueillant des alternants. En évaluant l'impact de la santé financière sur la satisfaction d'apprentissage, il sera possible de déterminer si cet aspect doit être pris en compte dans les critères de labellisation des entreprises.

Chapitre 5 : Principaux résultats de l'enquête quantitative axée sur les entreprises d'accueil

Les résultats de l'étude quantitative apportent une dimension empirique et statistique à notre investigation sur les liens entre la satisfaction des alternants et les indicateurs financiers des entreprises. Dans cette phase de l'analyse, nous avons examiné en détail les données collectées (annexe 11) et les avons soumises à une batterie de tests statistiques rigoureux (annexes 13 à 20). Cette approche nous a permis de déterminer si des relations significatives existent entre la satisfaction des alternants et les indicateurs financiers clés tels que l'autonomie financière, la liquidité au sens strict, la rentabilité des fonds propres après impôts et la marge nette sur ventes. Les résultats de ces tests ont été interprétés (voir tableau ci-dessous) en tenant compte du seuil de signification préalablement défini. Cette section présente les principaux constats issus de notre analyse quantitative, ainsi que les implications qu'ils ont pour notre compréhension des interactions complexes entre la santé financière des entreprises et la satisfaction des alternants.

5.1 Analyse des données récoltées

Parmi les 176 étudiants à qui le questionnaire a été envoyé, 66 ont répondu positivement, ce qui équivaut à un taux de réponse de 37,5%. Cependant, pour des raisons de cohérence et de précision, huit entreprises ont été exclues de l'échantillon final en raison de données indisponibles, étant donné qu'elles ont été créées après l'année 2019. Cette exclusion a été réalisée dans le but de garantir la pertinence et l'intégrité des données analysées. Finalement, l'analyse a été menée sur un échantillon de 58 entreprises.

Tableau # : Résultats des croisements entre la satisfaction des alternants et les différentes variables financières

Variables financières	Croisement avec la satisfaction des alternants (Insatisfait vs Satisfait)	Statut de significativité
Liquidité par rapport à la liquidité moyenne pondérée du secteur	Non significatif	Non rejet de H0
Liquidité par rapport à la liquidité médiane du secteur	Non significatif	Non rejet de H0
Autonomie financière par rapport à l'autonomie financière moyenne pondérée du secteur	Non significatif	Non rejet de H0
Autonomie financière par rapport à l'autonomie financière médiane du secteur	Significatif	Rejet de H0
Rentabilité des fonds propres après impôts (ROE) par rapport au ROE moyen	Significatif	Rejet de H0

pondéré du secteur		
Rentabilité des fonds propres après impôts par rapport à la médiane du secteur	Non significatif	Non rejet de H0
Marge nette sur ventes des entreprises par rapport à la marge nette sur vente moyenne pondérée du secteur	Non significatif	Non rejet de H0
Marge nette sur ventes par rapport à la marge nette médiane du secteur	Non significatif	Non rejet de H0

(Source : Réalisation personnelle de l'auteur)

Note : Le seuil de signification utilisé pour les tests de chi carré est de 5%. Les résultats indiquent que pour certaines variables financières, il n'y a pas de rejet de l'hypothèse nulle (H0). Cela signifie l'absence de relation entre la variable financière et la satisfaction des apprentis (indépendance). Cependant, dans le cas de l'autonomie financière par rapport à la médiane du secteur et la rentabilité des fonds propres par rapport à la moyenne pondérée du secteur, l'hypothèse nulle est rejetée, ce qui signifie qu'il existe une relation significative avec la satisfaction des alternants (dépendance).

Grâce à l'utilisation du test chi carré de Pearson (Annexe 12), nous pouvons tirer diverses conclusions de ces résultats :

1. **Absence de relation significative :** Les résultats indiquent que pour la liquidité au sens strict et la marge nette sur ventes, il n'y a pas de relation significative avec la satisfaction des alternants. Cela signifie que la santé financière de l'entreprise, en termes de liquidité au sens strict ou de marge nette, ne semble pas avoir d'impact significatif sur la satisfaction des étudiants.
2. **Relation significative avec l'autonomie financière :** En revanche, les résultats révèlent une relation significative entre l'autonomie financière des entreprises et la satisfaction des alternants. Le rejet de l'hypothèse nulle (H0) indique que l'autonomie financière, particulièrement par rapport à la médiane du secteur, a une influence sur la satisfaction des apprentis. Cela suggère que les entreprises ayant une autonomie financière supérieure à la médiane du secteur pourraient avoir des niveaux plus élevés de satisfaction parmi leurs apprentis.
3. **Impact de la rentabilité des fonds propres après impôts :** Les résultats montrent également une relation significative entre la rentabilité des fonds propres après impôts et la satisfaction des alternants. Cette relation indique que les entreprises dont la rentabilité des fonds propres est supérieure à la moyenne du secteur sont plus susceptibles d'avoir des niveaux plus élevés de satisfaction parmi leurs alternants.

Dans cette perspective, nos résultats du test chi carré de Pearson viennent compléter la vision en mettant en lumière le rôle de divers indicateurs de performances financières au sein du processus de labellisation. En faisant un lien entre la satisfaction des alternants et les performances financières, notre recherche apporte un nouvel éclairage sur les enjeux liés au label. Nos découvertes mettent en avant le fait que la santé financière de l'entreprise peut avoir un impact notable sur la satisfaction des alternants.

Cela souligne l'importance d'inclure des critères financiers dans la démarche de labellisation, permettant ainsi aux entreprises de considérer une approche plus globale dans leur quête d'amélioration.

Cette évaluation peut être réalisée à l'aide d'une grille d'évaluation comportant des questions spécifiques liées à la performance financière. Chaque question devrait offrir une échelle de réponses permettant à l'auditeur d'évaluer la performance de l'entreprise dans cet aspect financier. Les réponses obtenues permettront de recueillir des données subjectives, mais importantes, sur la manière dont les aspects financiers sont perçus par les auditeurs.

Il est crucial de définir des critères clairs pour chaque niveau de réponse, tels que 'Pas du tout satisfaisant', 'Satisfaisant', 'Neutre', 'Satisfaisant' et 'Très satisfaisant'. Ces critères permettront d'attribuer une évaluation objective à chaque aspect financier évalué. L'ensemble des réponses agrégées fournira des indications quant à la manière dont les performances financières sont perçues dans le contexte de l'expérience des alternants.

En intégrant des critères liés à la performance financière dans la grille d'évaluation, notre projet de labellisation gagnera en pertinence et en exhaustivité. Les entreprises labellisées pourront ainsi bénéficier d'une démarche plus complète et ciblée, tandis que les alternants tireront profit d'un environnement plus propice à leur développement professionnel.

Chapitre 6 : Discussions des résultats et recommandations

L'analyse des résultats issus de l'enquête qualitative et de l'enquête quantitative montre que l'alternance dans le cycle supérieur est un type de formation qui représente plusieurs défis et enjeux dans le contexte belge et qui participe à modifier les paramètres de la formation traditionnelle fondée sur la recherche purement théorique. Les étudiants cherchent à s'inscrire dans ce type de formation vu les multiples avantages, notamment en matière de l'acquisition des compétences techniques et fonctionnelles et l'immersion directe dans la vie active tout en poursuivant des études supérieures. Le statut particulier de l'alternant lui confère des opportunités diverses dont l'indépendance financière, l'expérience professionnelle et l'amélioration de son profil, l'intégration sociale et l'acquisition de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être qui renforcent la construction de sa carrière et de sa personnalité, et déterminent la qualité de son parcours personnel et professionnel. La gestion de la relation entre le centre de formation, l'entreprise et l'alternant exige de respecter un ensemble de déterminants contractuels et pratiques qui servent au bon déroulement de la formation.

Cependant, l'expérience en entreprise d'accueil révèle certains dysfonctionnements relatifs prioritairement à la qualité d'accueil et de traitement, à la non-conformité des missions et tâches aux normes contractuelles et au contenu du poste, la charge du travail et la complexité de gestion du temps école-travail, au manque de disponibilité du tuteur, du suivi régulier et de l'encadrement adéquat et personnalisé, à l'insuffisance du matériel et équipement fournis pour l'exécution du travail et à la non-adaptation de la formation aux besoins et attentes spécifiques des alternants (Cfr. Chapitre 3- principaux résultats de l'étude qualitative). La deuxième expérience d'alternance en entreprise d'accueil permet aux étudiants d'éviter certaines lacunes et de bénéficier de la première expérience afin d'améliorer leur rendement, en donnant du sens au travail accompli et en se trouvant dans un cadre satisfaisant qui combine qualité de traitement et d'intégration et conditions optimales de travail.

Dans notre cas d'étude sur la phase pratique de l'alternance et la nature de la relation qui associe l'entreprise à l'alternant, l'intérêt d'instaurer un projet de labellisation s'avère de grande ampleur pour les deux parties. Du côté des alternants, le label assure un appui primordial pour affiner leur sélection d'entreprise d'accueil, et donne une preuve de la qualité de l'expérience vécue par d'autres alternants. (Voir résultat des axes – section 3.5). Du côté de l'entreprise, il sert à communiquer sur l'entreprise d'accueil, et lui accorde des avantages pertinents en matière de réputation, de notoriété et d'attractivité, mais aussi de crédibilité.

La proposition d'un projet de labellisation devrait tenir compte de plusieurs critères que l'entreprise accueillant des alternants du niveau supérieur devrait ainsi respecter afin d'obtenir le label. La présente recherche nous mène à cerner certains critères qui nous paraissent cruciaux, et que l'entreprise d'accueil devrait ainsi prioriser. (Voir section 6.1)

Le rôle de l'université est également primordial dans le bon déroulement de l'alternance. D'après les étudiants interviewés lors de l'étude qualitative, il existe un gouffre entre les informations données par l'université et les informations reçues en entreprise. Il serait intéressant de mettre en place des réunions plus régulières entre le maître de stage – le tuteur en entreprise – l'étudiant afin que les informations soient claires pour l'étudiant. De plus, la mise en place d'un questionnaire de retour sur expérience pour les alternants une fois la formation terminée pourrait se montrer efficace. Il pourrait être utile de demander aux étudiants de répondre à un questionnaire couvrant différents thèmes tels que l'épanouissement personnel, l'expérience professionnelle vécue, la richesse d'apprentissage dans le but

d'archiver les expériences et sensibiliser l'université aux entreprises qui posent « problèmes ». Ces entreprises pourraient se retrouver sur « liste noire », écartées de collaborations futures avec le MSMA.

Dans un objectif d'assurer l'objectivité et de ne pas entraver la liberté d'expression de l'étudiant, ce formulaire serait lu par l'université une fois l'élève diplômé ou crédité de l'unité d'enseignement de l'alternance. Ces questionnaires pourraient également être à la portée de futurs étudiants du MSMA à la recherche d'entreprise, de façon à ce qu'ils puissent avoir un aperçu et un retour sur expérience d'anciens étudiants. En prenant pour référence le ToT allemand, l'université pourrait réaliser des formations pour les tuteurs dans le but que ces tuteurs répondent aux objectifs attendus de leur part pour le bon déroulement de la formation en alternance.

Voici une formulation de grille d'évaluation pour les entreprises (voir section 6.1) ainsi que d'un questionnaire pour les étudiants après leur formation en alternance à compléter (voir section 6.2) :

6.1 Grille d'évaluation des entreprises

Critères d'évaluation	Echelle de notation
1. Engagement envers l'alternance (poids : 4)	
- Politique d'accueil et de soutien des étudiants en alternance	0 1 2 3 4 5
- Opportunités de développement professionnel offertes aux étudiants en alternance	0 1 2 3 4 5
- Programmes de formation spécifiques pour les étudiants en alternance	0 1 2 3 4 5
2. Encadrement des étudiants (poids : 4)	
- Désignation d'un tuteur ou mentor pour chaque étudiant en alternance	0 1 2 3 4 5
- Suivi régulier et soutien fournis aux étudiants en alternance	0 1 2 3 4 5
- Occasions d'apprentissage pratique et de développement des compétences offertes aux étudiants en alternance	0 1 2 3 4 5
3. Respect des normes de sécurité (poids : 2)	
- Respect des normes de sécurité en vigueur	0 1 2 3 4 5
- Environnement de travail sûr et sain pour les étudiants en alternance	0 1 2 3 4 5

- Politiques et procédures claires en matière de sécurité au travail	0 1 2 3 4 5
4. Collaboration avec l'institution d'enseignement (poids : 3)	
- Communication régulière avec l'institution d'enseignement concernant les étudiants en alternance	0 1 2 3 4 5
- Participation à des réunions ou événements organisés par l'institution d'enseignement	0 1 2 3 4 5
- Fourniture de retours d'expérience et d'évaluations des étudiants à l'institution d'enseignement	0 1 2 3 4 5
5. Ressources et équipements (poids : 3)	
- Mise à disposition de ressources et équipements adéquats pour les étudiants en alternance	0 1 2 3 4 5
- Accès aux outils et technologies nécessaires pour les étudiants	0 1 2 3 4 5
- Investissement dans la formation et le développement des compétences des étudiants en alternance	0 1 2 3 4 5
6. Performance financière (poids : 2)	
- Performance financière de l'entreprise en termes de solvabilité (autonomie financière)	0 1 2 3 4 5
- Performance financière de l'entreprise en termes de rentabilité nette des fonds propres après impôts	0 1 2 3 4 5

Echelle de notation	Niveau de satisfaction
0	Pas du tout satisfaisant
1	Peu satisfaisant
2	Moyennement satisfaisant
3	Satisfaisant
4	Très satisfaisant

5	Extrêmement satisfaisant
----------	---------------------------------

--

Notation	Explication
Non satisfaisant	L'entreprise ne répond pas du tout aux critères d'évaluation. Aucun engagement envers l'alternance, aucun encadrement, non-respect des normes de sécurité, absence de collaboration avec l'institution d'enseignement, et manque de ressources et équipements pour les étudiants en alternance.
Peu satisfaisant	L'entreprise répond partiellement aux critères d'évaluation. Certaines initiatives d'engagement envers l'alternance existent, mais elles sont insuffisantes. L'encadrement et le soutien aux étudiants en alternance peuvent être améliorés, tout comme le respect des normes de sécurité. La collaboration avec l'institution d'enseignement est limitée, et les ressources et équipements pour les étudiants en alternance sont incomplets.
Moyennement satisfaisant	L'entreprise remplit les critères d'évaluation de manière satisfaisante. Elle manifeste un certain engagement envers l'alternance, offre un encadrement adéquat, respecte les normes de sécurité, collabore de manière régulière avec l'institution d'enseignement et met à disposition des ressources et équipements appropriés pour les étudiants en alternance.
Satisfaisant	L'entreprise dépasse les attentes en matière d'alternance. Son engagement envers l'alternance est exemplaire, l'encadrement est excellent, le respect des normes de sécurité est strict, la collaboration avec l'institution d'enseignement est étroite et les ressources et équipements mis à disposition pour les étudiants en alternance sont de haute qualité.
Très satisfaisant	L'entreprise est au-delà de la norme en matière d'alternance. Elle témoigne d'un engagement exceptionnel envers l'alternance, offre un encadrement de classe mondiale, respecte de manière exemplaire les normes de sécurité, collabore et établit des partenariats étroits avec l'institution d'enseignement, et fournit des ressources et équipements de pointe pour les étudiants en alternance.
Extrêmement satisfaisant	L'entreprise est un modèle d'excellence en matière d'alternance. Son engagement envers l'alternance est inégalé, l'encadrement est de niveau exceptionnel, le respect des normes de sécurité est exemplaire, la collaboration et les partenariats avec l'institution d'enseignement sont exemplaires, et les ressources et équipements mis à disposition pour les étudiants en alternance sont de haut niveau.

6.2 Questionnaire pour les étudiants après leur formation en alternance

Formulaire d'évaluation de l'expérience en entreprise pendant la formation en alternance

1. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de votre expérience en entreprise pendant votre formation en alternance ? (Poids : 4)
 - Très satisfait : 3
 - Satisfait : 2
 - Neutre : 1
 - Insatisfait : 0
 - Très insatisfait : -1

2. Comment évalueriez-vous l'adéquation entre votre niveau d'études et les tâches que vous avez effectuées en entreprise ? (Poids : 3)
 - Très adéquat : 3
 - Adéquat : 2
 - Neutre : 1
 - Inadéquat : 0
 - Très inadéquat : -1

3. Comment évaluez-vous l'encadrement et le soutien que vous avez reçus de la part de l'entreprise pendant votre formation en alternance ? (Poids : 4)
 - Très satisfaisant : 3
 - Satisfaisant : 2
 - Neutre : 1
 - Insatisfaisant : 0
 - Très insatisfaisant : -1

4. Avez-vous eu l'opportunité de participer à des missions significatives et stimulantes pendant votre formation en alternance ? (Poids : 3)
 - Oui, fréquemment : 3
 - Oui, occasionnellement : 2
 - Non, rarement : 1
 - Non, jamais : 0

5. Dans quelle mesure vous sentiez-vous intégré et impliqué dans la vie de l'entreprise pendant votre formation en alternance ? (Poids : 2)
 - Très intégré et impliqué : 3
 - Intégré et impliqué : 2
 - Neutre : 1
 - Peu intégré et impliqué : 0
 - Pas du tout intégré et impliqué : -1

6. Comment évaluez-vous votre niveau de satisfaction globale concernant votre bien-être au travail pendant votre formation en alternance ? (Poids : 4)
 - Très satisfait : 3
 - Satisfait : 2

- Neutre : 1
 - Insatisfait : 0
 - Très insatisfait : - 1
7. Avez-vous bénéficié d'un bon équilibre entre votre vie professionnelle et personnelle pendant votre formation en alternance ? (Poids : 2)
- Oui, toujours : 3
 - Oui, la plupart du temps : 2
 - Parfois : 1
 - Rarement : 0
 - Jamais : -1
8. Avez-vous reçu un soutien adéquat de la part de l'entreprise pour gérer le stress et les exigences de votre formation en alternance ? (Poids : 1)
- Oui, totalement : 3
 - Oui, partiellement : 2
 - Non, pas vraiment : 1
 - Non, pas du tout : 0
9. Avez-vous eu l'occasion de participer à des activités de développement personnel ou professionnel pendant votre formation en alternance ? (Poids : 1)
- Oui, régulièrement : 3
 - Oui, occasionnellement : 2
 - Non, rarement : 1
 - Non, jamais : 0
10. Comment évaluez-vous la qualité de la formation que vous avez reçue pendant votre alternance ? (Poids : 3)
- Très satisfaisante : 3
 - Satisfaisante : 2
 - Neutre : 1
 - Insatisfaisante : 0
 - Très insatisfaisante : -1
11. Avez-vous eu accès à des ressources et des outils pédagogiques adéquats pour soutenir votre apprentissage pendant votre formation en alternance ? (Poids : 1)
- Oui, totalement : 3
 - Oui, partiellement : 2
 - Non, pas vraiment : 1
 - Non, pas du tout : 0

6.3 Condition d'obtention du label

Pour évaluer une entreprise et lui attribuer un score en utilisant à la fois la grille d'audit et le formulaire de feedback des alternants, suivez les étapes suivantes :

Pour qu'une entreprise obtienne le label, elle doit obtenir une **moyenne pondérée de 70%**. Cette pondération se fait en attribuant 70% de poids à la grille d'évaluation et 30% au questionnaire des alternants.

Supposons qu'une entreprise ait obtenu un score global de 2 sur 3 sur la grille d'évaluation et un feedback positif des étudiants de 80%. Voici comment calculer son score final :

1. Calculez le score pondéré de la grille d'évaluation en multipliant le score global de 2 sur 3 par le poids de 70%.
 - Score pondéré de la grille d'évaluation = $(2/3) * 70\% = 0.47$
2. Calculez le score pondéré du feedback des étudiants en multipliant le score de 80% par le poids de 30%.
 - Score pondéré du feedback des étudiants = $80\% * 30\% = 0.24$
3. Additionnez les scores pondérés de la grille d'évaluation et du feedback des étudiants pour obtenir le score final de l'entreprise.
 - Score final de l'entreprise = Score pondéré de la grille d'évaluation + Score pondéré du feedback des étudiants
 - Score final de l'entreprise = $0.47 + 0.24 = 0.71$
 -

Dans cet exemple, le score final de l'entreprise serait de 0.71 sur 1, soit 71%. Cette approche permet de prendre en compte à la fois l'évaluation objective de la grille d'évaluation et les retours subjectifs des étudiants pour obtenir une mesure globale de la qualité de l'entreprise dans le cadre de la labellisation.

CONCLUSION

Le présent travail de recherche cherche à identifier l'intérêt de la mise en place d'un projet de labellisation « entreprise apprenante » afin d'éviter de faire face à des entreprises qui ne répondent pas aux attentes de la formation en alternance dans le contexte belge. En se focalisant sur l'offre de formation en alternance dans le niveau supérieur, le mémoire explique le développement de ce système spécial de formation en indiquant ses avantages et limites.

La recherche documentaire sur les systèmes de formation en alternance en France ainsi qu'en Allemagne révèle les différentes similitudes et divergences dans le rapport normatif de la formation, tant au niveau des efforts de normativité qui concernent les centres de formation proposant ce type de formation duale que pour les exigences et critères de sélection des entreprises d'accueil des alternants, ainsi que la gestion de la relation entre les trois parties.

La recherche empirique, dans ses deux versions qualitative et quantitative, met le point sur les pratiques réelles de la formation en alternance. En prenant le cas particulier du MSMA, l'étude sur terrain apporte de l'intérêt à labelliser les entreprises d'accueil et permet de définir certains critères pertinents que l'entreprise d'accueil devrait respecter afin de se voir octroyer le label « entreprise apprenante ».

Ces critères constituent une liste de recommandations générales qu'il est nécessaire de confronter avec d'autres pratiques et formations en alternance pour en déceler le bon choix des normes applicatives. Cela dépend notamment de la disponibilité des conditions physiques et matérielles pour le bon déroulement de la phase pratique, mais doit comprendre également d'autres déterminants sociaux et relationnels qui affectent la relation entre l'entreprise et l'alternant.

L'instauration du projet de labellisation « entreprise apprenante » doit prendre en compte la réalité des interactions des différents acteurs intervenant dans la gestion de la formation en alternance et mobiliser les multiples ressources humaines, financières et culturelles afin de proposer une offre de formation en alternance réussie et dont les retombées positives sont durables.

Annexes

Liste des Annexes

Annexe 1 - Tableau synthèse des 13 cursus organisés actuellement en alternance, des établissements organisateurs et des lieux de formation

	GRADE ACADÉMIQUE	PARTENAIRES	ARRONDISSEMENT
1	Master en génie analytique, orientation biochimie	HELHa	Mons
2	Master en gestion de production	HELHa	Mons
3		HEPL	Liège
4	Master en gestion des services généraux	HEPL	Liège
5	Master en gestion de chantier spécialisé en construction durable	HERS	Neufchâteau
6	Master en gestion de la maintenance électromécanique	HEPHC	Charleroi
7	Master : business analyst	HE ICHEC - ECAM - ISFSC	Bruxelles - Capitale
8	Bachelier en mécatronique et robotique	HENaLLux, HELMo	Liège
9	Bachelier en génie électrique	HELHa-Condorcet	Charleroi
10	Master en sciences du travail	ULiège	Liège
11		ULB	Bruxelles - Capitale
12	Master en sciences informatiques	UMONS	Mons - Charleroi
13	Master en Sales Management	HEC	Liège

Source : Vadémécum, l'alternance dans l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles.

QUESTIONNAIRE ETUDIANTS

Axe 1 : Choix de la formation en alternance

1. Vous avez opté pour la formation en alternance. Pourriez-vous m'expliquer les raisons de ce choix ?
2. Aviez-vous une connaissance solide de ce système de formation avant de la choisir ?
3. Pour vous, le choix de l'alternance est-il plus avantageux que la formation ordinaire ?
4. En choisissant ce type de formation, quelles sont vos attentes ?

Axe 2 : Première expérience en alternance

1. Quel type de contrat avez-vous conclu avec l'entreprise ? Pour quelle durée ?
2. Le choix de l'entreprise est-il libre ou imposé ? Si le choix est libre, quelles étaient les raisons de ce choix d'entreprise ?
3. Comment était le premier accueil en entreprise ? Étiez-vous à l'aise dès le premier jour ?
4. Avez-vous été bien informé sur votre rôle en entreprise ?
5. Comment êtes-vous arrivé à organiser votre temps en entreprise et en université ? Avez-vous vécu une difficulté en termes d'organisation du temps ?
6. (Aviez-vous le matériel et équipement nécessaire pour effectuer votre travail ?)
7. (Comment évaluez-vous l'aspect relationnel en entreprise ? Votre tuteur participait-il à renforcer la relation entre vous et l'équipe de travail ?)
8. (Dans quelle mesure vos missions d'entreprise répondaient-elles à vos attentes initiales ?)
9. (Comment évaluez-vous l'apport de votre tuteur lors de votre première expérience en alternance ? Étiez-vous satisfait du niveau de suivi et d'accompagnement ?)

Axe 3 : Deuxième expérience en alternance

1. Pourquoi avez-vous décidé de changer d'entreprise en deuxième année de formation ?
2. Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées en première expérience ?
3. Êtes-vous satisfait de cette deuxième entreprise d'accueil ? Cela se passe-t-il mieux dans cette nouvelle entreprise ?
4. A quel niveau sentez-vous la différence entre votre expérience au sein de la première entreprise et celle de la deuxième entreprise ? Si vous deviez faire une comparaison.
5. Comment avez-vous choisi cette deuxième entreprise ?

Axe 4 : Mise en place d'un système de labellisation

1. Dans le cadre de la réalisation d'un label pour les entreprises du MSMA masters en alternance, quels sont selon vous, les critères pertinents, à imposer aux entreprises d'accueil afin de recevoir ce dit label ?
2. D'après vous, la santé financière de l'entreprise est un indicateur de sa capacité à encadrer un étudiant ?
3. Au vu de votre expérience, pensez-vous que la mise en place d'une labellisation « entreprise apprenante » (et qui imposerait donc potentiellement, des exigences plus strictes aux entreprises accueillantes) :
 - a) Serait bénéfique aux étudiants ? Pourquoi ?
 - b) Quels seraient les avantages pour les entreprises de recevoir ce label ?
 - c) Faciliterait la recherche d'un poste en alternance ?

- d) Seriez-vous plus attiré par une entreprise si elle possédait un label « entreprise apprenante » ?
4. Est-ce que ce label peut être une garantie de la qualité d'accueil et d'intégration de l'alternant ?
5. Selon votre expérience, quels sont les points forts et les freins de l'alternance ? Et comment le label participera-t-il dans le développement de ce type de formation ?

QUESTIONNAIRE QUANTITATIF (entreprises)

1. Combien de conventions de formation en alternance avez-vous déjà conclu avec des élèves du MSMA ?
 - 1 convention
 - 2 conventions
 - 3 conventions
 - plus de 3 conventions

2. Quels sont vos critères de sélection des étudiants alternants ? (Plusieurs choix)
 - Parcours d'études
 - Qualité du CV
 - Recommandation professionnelle / universitaire
 - Spécialité d'études universitaires
 - Personnalité et aspect physique de l'alternant
 - Compétences conformes au poste de travail accordé
 - Autre

3. Quel est le degré de disponibilité du maître d'apprentissage pour l'alternant ?
 - Entièrement disponible
 - Moyennement disponible
 - Faiblement disponible

4. A quelle fréquence le maître d'apprentissage accompagne et suit l'alternant ?
 - De façon quotidienne
 - De façon hebdomadaire
 - De façon modérée
 - En cas de besoin exprimé par l'alternant
 - En cas de besoin perçu par le maître d'apprentissage
 - Autre

5. Quels sont les moyens et facilités que vous accordez à chaque alternant ? (Plusieurs choix)
 - Matériel et équipement nécessaires
 - Mise en contact avec les responsables et collaborateurs
 - Liberté d'accès à la documentation
 - Liberté dans la gestion du temps université-travail

6. Quelle est la nature des missions que vous confiez aux alternants ? (Plusieurs choix)
 - Missions strictement conformes à la spécialité
 - Missions conformes au poste de travail
 - Missions contractuelles conformes au programme de formation
 - Missions diverses et complémentaires

7. Portez-vous de l'intérêt à la mise en place d'un label pour les entreprises qui accueillent des alternants ?
 - Oui
 - Non

8. D'après vous, sur quels critères ce label doit être établi ? (Plusieurs choix)

- Qualité et capacité d'accueil des alternants
- Qualité de compétences acquises (techniques, professionnelles, sociales)
- Respect et conformité aux normes du contrat d'apprentissage
- Suivi régulier et accompagnement de l'apprentissant
- Satisfaction des besoins et attentes de l'apprentissant
- Nature des missions et tâches confiées
- Niveau de responsabilisation de l'apprentissant
- Autre

9. Pensez-vous que ce label vous sera utile pour vous démarquer auprès des alternants ?
- Oui
 - Non
10. Selon vous, ce label sera-t-il une valeur ajoutée pour votre image et votre notoriété comme entreprise apprenante ?
- Oui
 - Non
11. Considérez-vous que la satisfaction des alternants est un élément primordial pour labelliser les entreprises d'accueil ?
- Oui
 - Non
12. Si vous avez répondu non à la question 11, pourriez-vous expliquer cette réponse ?
13. Comment évaluez-vous la part de l'entreprise dans la réussite de la formation en alternance ?
- Forte
 - Moyenne
 - Faible
14. Comment évaluez-vous la part de l'apprentissant dans la réussite de son expérience professionnelle en entreprise ?
- Forte
 - Moyenne
 - Faible
15. Dans le cadre de la mise en place de ce label, le tuteur serait-il disposé à suivre une formation de tuteur/ formateur afin de savoir au mieux ce qu'il est demandé dans l'apprentissage de l'apprentissant ?
- Oui
 - Non (passez directement à la question 17)
16. Si la réponse à la question précédente est oui, quel type de formation préféreriez-vous suivre ?
- Séances en présentiel
 - Apprentissage en ligne sous forme de vidéos à suivre
17. Si la réponse à la question 15 est non, pourriez-vous expliquer votre choix ?

Participant 1

Thème 1 : Choix de la formation en alternance

1. Vous avez opté pour la formation en alternance. Pourriez-vous m'expliquer les raisons de ce choix ?

« Alors j'avais fait un bachelier en marketing à l'HELMO et je ne voulais pas directement me lancer dans le monde du travail. Des amis à moi, qui étaient en train de réaliser le master en Sales Management à HEC, m'en ont parlé. Du coup j'ai décidé de me renseigner sur ce master. »

2. Aviez-vous une connaissance solide de ce système de formation avant de la choisir ?

« Non pas du tout, c'est vraiment grâce à mes amis qui avaient réalisé ce master l'année avant moi, que je me suis donc renseigné sur le sujet, sur ce qu'était l'alternance et comment ça fonctionne à HEC. »

3. Pour vous, le choix de l'alternance est plus avantageux que la formation ordinaire ?

« Oui bien sûr ! Ce n'est pas du tout pareil, et c'est vrai qu'on peut dire qu'il y a des inconvénients à l'alternance mais le stage ne dure souvent que 3 mois et je trouve que 3 mois c'est trop court pour réellement avoir de l'expérience dans un domaine. Alors qu'avec l'alternance, on sort de notre master avec 2 ans d'expérience sur le CV et pour les recruteurs ça joue pas mal d'avoir un certain niveau d'expérience. »

4. En choisissant ce type de formation, quelles sont vos attentes ?

« Mes attentes étaient de pouvoir m'imprégner du monde du travail, c'est-à-dire vraiment apprendre sur le terrain un métier, apprendre des choses qu'on n'apprend pas en cours. Le fait de pouvoir être en immersion dans un lieu de travail et qui à la fin je pourrai dire que j'ai acquis 1-2 année(s) d'expérience dans telle ou telle domaine ».

Thème 2 : Première expérience en alternance

1. Quel type de contrat avez-vous conclu avec l'entreprise ? Pour quelle durée ?

« C'était une convention d'alternance à signer par les 3 parties, donc le maître de stage, la coordinatrice du programme MSMA, et l'étudiant. Avant les conventions étaient d'une durée de 2 ans donc il fallait que nous restions 2 ans dans la même entreprise mais justement il y a eu de problèmes comme quoi certains étudiants se plaignaient de leur entreprise et ils voulaient donc changer entre les 2 années mais que les entreprises n'acceptaient pas forcément que depuis mon année (année scolaire 2021-2022), la convention d'alternance a une durée de 1 an renouvelable. Alors oui logiquement c'est mieux de rester les 2 années dans la même entreprise. Mais si ça ne va pas et que tu veux trouver une autre entreprise après ton contrat c'est possible. »

2. Le choix de l'entreprise est-il libre ou imposé ? Si le choix est libre, quelles étaient les raisons de ce choix d'entreprise ?

« Le choix est libre, tu fais un peu comme tu veux. Tant que tu as une fonction qui touche au commercial, ça peut même être dans le département marketing c'est ok pour HEC. En fait, on doit rendre l'annexe 3 qui va décrire nos fonctions et tant que HEC et Mme Wouters sont ok avec ça, c'est bon. Il faut juste que ça soit cohérent avec notre master. Pour le choix de cette entreprise c'est Mme Wouters qui avait envoyé différentes offres d'entreprises, du coup j'avais regardé l'offre pour cette entreprise. Elle cherchait un commercial, je me suis dit pourquoi pas, ça peut faire une expérience intéressante. Du coup, j'ai postulé et ça c'était bien passé dès les premiers rendez-vous et donc j'ai été pris. »

3. Comment était le premier accueil en entreprise ? Étiez-vous à l'aise dès le premier jour ?
« Franchement oui, je dois dire que j'étais assez à l'aise. L'accueil était bien, il n'y a pas eu de souci par rapport à ça. Le premier jour j'ai été formé sur le produit, ses caractéristiques, je regardais comment le RP marchait et euh voilà vers qui fallait aller, vers quel type de prospects, clients etc. et le lendemain j'allais sur la route pour aller proposer des produits. »
4. Avez-vous été bien informé sur votre rôle en entreprise ?
« Oui, à ce moment-là c'était plutôt clair. Fin en soit, ce n'était pas compliqué. C'était vraiment du démarchage, du marketing, c'était clair à ce niveau-là. »
5. (Comment êtes-vous arrivé à organiser votre temps en entreprise et en université ? Avez-vous vécu une difficulté en termes d'organisation du temps ?)
6. Aviez-vous le matériel et équipement nécessaire pour effectuer votre travail ?
« Là-bas, en fait, j'avais téléphone, ordinateur et remboursement de mes kilomètres. »
7. (Comment évaluez-vous l'aspect relationnel en entreprise ? Votre tuteur participait-il à renforcer la relation entre vous et l'équipe de travail ?)
8. (Dans quelle mesure vos missions d'entreprise répondaient-elles à vos attentes initiales ?)
9. (Comment évaluez-vous l'apport de votre tuteur lors de votre première expérience en alternance ? Étiez-vous satisfait du niveau de suivi et d'accompagnement ?)

Thème 3 : Deuxième expérience en alternance

1. Pourquoi avez-vous décidé de changer d'entreprise en deuxième année de formation ?
« J'ai voulu changer parce que ça ne s'est pas passé exactement comme voulu. A chaque fois que moi, ou mon ami qui était aussi en alternance là-bas, on essayait de proposer de nouvelles idées, on nous disait oui mais deux semaines après on nous disait non. C'était vraiment compliqué de mettre des choses en place. Quand j'essayais de mettre des choses en place, à la fin ça tombait à l'eau donc en fait il y avait un manque de volonté de la part de l'entreprise elle-même. Un exemple concret, on devait participer à un évènement du coup j'avais fait toutes les réservations nécessaires afin de bien organiser cet évènement et une semaine avant l'évènement on m'a prévenu que finalement nous ne participerions plus, c'était tout le temps des petits trucs comme ça donc bon, eux-mêmes ne s'impliquaient pas. Il y avait vraiment un manque de volonté, un manque d'ambition, d'envie d'évoluer de leur part. »
« Ma collègue directe était mon ami qui faisait aussi son alternance, du coup ça allait entre nous évidemment. Mais avec les deux autres collègues, il n'y avait pas énormément de discussions. Il n'y avait pas beaucoup de réunions et c'est nous (mon ami et moi) qui avons instauré le fait qu'il fallait en faire. Car on n'avait pas assez d'informations, pas assez de retours, pas assez d'encadrement. Et après je t'avoue que je suis surtout parti car il y avait des propos déplacés. C'étaient des propos trop avenants.
Mon tuteur en entreprise était le patron du coup je n'avais pas souvent de contact avec, moi j'étais surtout sur la route et lui devait gérer plusieurs choses à la fois ailleurs. »
2. Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées en première expérience ?
3. Êtes-vous satisfait de cette deuxième entreprise d'accueil ? Est-ce que cela se passe mieux dans cette nouvelle entreprise ?
« Franchement non. Ben en fait, au début ça allait mais par la suite non. Ils ne comprennent pas du tout ce que ce qu'implique notre master. Je pense qu'en fait ils ne comprennent pas qu'on soit encore étudiants et que oui ben parfois on est absents au travail, je dois étudier. Et donc, j'ai des remarques comme quoi je suis souvent en congé. Enfin non, désolé, j'étudie. Ce sont des remarques surtout du patron vraiment (qui est mon maître de stage) qui fait ce genre de réflexions là parce que trop de

travail et donc il ne comprend pas que tout le monde ne passe pas 20 heures devant son ordinateur par jour comme lui ».

« Et puis aussi problème d'encadrement qui n'est pas du tout là. Donc voilà, pour te dire je suis allé sur le terrain avec mon patron, il m'a montré une fois comment passer un appel avec un client, mais c'était un ami à lui et puis après je suis allé une ou deux fois en rendez-vous avec et c'est fini quoi. »

4. A quel niveau sentez-vous la différence entre votre expérience au sein de la première entreprise et celle de la deuxième entreprise ? Si vous deviez faire une comparaison.

5. Comment avez-vous choisi cette deuxième entreprise ?

« En fait, c'est parce que j'avais une connaissance qui avait eu une formation avec le patron de cette agence d'événementiel mais c'était une formation de deux mois et c'était une fois une fois par semaine quoi. Et voilà moi j'avais toujours été intéressé par ce qui touchait à l'événementiel, donc je me suis dit pourquoi pas ? »

Thème 4 : La mise en place d'un système de labellisation

6. Dans le cadre de la réalisation d'un label pour les entreprises du MSMA, quels sont selon vous, les critères pertinents, à imposer aux entreprises d'accueil afin de recevoir ce label ?

« Il devrait absolument avoir un suivi de l'alternance et pouvoir expliquer ce suivi qui est donné. C'est-à-dire des rendez-vous réguliers entre le maître de stage, le superviseur et l'étudiant. Aussi que les entreprises soient formées par rapport à ce master car elles ne lisent que le contrat d'alternance en diagonal, et n'y voit que de la main d'œuvre moins chère. Donc oui, par exemple que les tuteurs reçoivent une formation à HEC au moins 1 heure et qu'on leur explique les tenants et aboutissants de ce master parce que former toute une entreprise serait compliqué ».

7. D'après vous, la santé financière de l'entreprise est un indicateur de sa capacité à encadrer un étudiant ?

« Oui, dans un certain sens ça peut jouer. Car l'entreprise peut se dire, si la santé financière n'est pas bonne je préfère prendre plein d'alternants car ce n'est pas trop cher payé et je pense que oui ça peut jouer mais après ça dépend de la bonne volonté de chaque entreprise. »

8. Au vu de votre expérience, pensez-vous qu'une mise en place d'une labellisation « entreprise apprenante » (et qui imposerait donc potentiellement, des exigences plus strictes aux entreprises accueillantes) :

a) Serait bénéfique aux étudiants ? Pourquoi ?

« Honnêtement, oui ça pourrait l'être. Ça peut aider parce que ça pourrait peut-être faire un peu le tri dans les entreprises, mais d'un autre côté, il faudrait qu'HEC fasse cet effort de vraiment cerner les entreprises, de vraiment s'intéresser de près au parcours des étudiants. Et en fait, je pense qu'ici on a des tuteurs en entreprise, mais je ne sais pas vraiment s'il y a un retour vers les coordinateurs du master à HEC. Nous avons surtout l'impression en tant qu'étudiant que ce master est bénéfique que pour HEC car elle se fait bien voir par les entreprises. »

b) Quels seraient les avantages pour les entreprises de recevoir ce label ?

« Ben je pense que c'est quand même quelque chose sur lequel il faudrait même communiquer parce qu'elles pourraient se dire "voilà on est en top entreprise actuellement" et je trouve que c'est quand même bénéfique pour le recrutement d'avoir un tel titre. Je pense que ça donnerait une bonne image à l'entreprise. »

c) Faciliterait la recherche ? o Seriez-vous plus attiré par une entreprise si elle possédait un label « entreprise apprenante » ?

« Oui ça pourrait aider parce que moi je ne savais pas du tout quel type d'entreprise pouvait nous accueillir exactement. Maintenant, ça pourrait être sympa et beaucoup plus bénéfique pour les étudiants au moins. Au moins, on aurait un meilleur suivi, une

meilleure facilité, une meilleure compréhension de ce que font les entreprises. Donc ouais, je pense que ça peut être pas mal. »

9. Est-ce que ce label peut être une garantie de la qualité d'accueil et d'intégration de l'alternant ?
« Oui je pense que c'est plus rassurant de se dire que des anciens étudiants sont passés par là et que ça s'est bien passé ».

10. Selon votre expérience, quels sont les points forts et les freins de l'alternance ? Et comment le label participera-t-il dans le développement de ce type de formation ?
« Ben le point fort, c'est clairement d'avoir écrit HEC marqué sur le diplôme et de sortir de l'alternance avec deux années d'expérience donc sur le marché du travail c'est avantageux. Je pense que ça nous apprend aussi un peu, ça nous fait grandir. Après dans les points négatifs, c'est vraiment ce côté suivi de fin de HEC qui ne trouverait pas bon, pas bon du tout et aussi bah voilà c'est ce côté. Voir jonglait entre les cours, le mémoire, les examens, les travaux de groupe, les groupes blancs de travaux de groupe. Et donc voilà, on a un agenda qui est défini de de base, mais il tu vois qu'il est défini par une personne qui n'a pas fait ce master européen en alternance ».

Thème 1 : Choix de la formation en alternance

1. Vous avez opté pour la formation en alternance. Pourriez-vous m'expliquer les raisons de ce choix ?

« Alors le premier choix a été d'obtenir une expérience pendant mes études parce qu'avec le bachelier que j'avais fait et avec le COVID, ben j'avais raté une année. Et donc je m'étais dit que j'avais quand même envie de faire un master pour avoir accès à certains postes, comme consultant et cetera. Mais en même temps, après 4 années de bachelier, j'avais envie de quelque chose de concret et je trouvais que c'était un bon compromis entre avoir quand même presque 2 années d'expérience grâce à l'alternance et un master. Au lieu de directement rentrer dans le monde du travail, vu qu'avec l'alternance il y avait une rémunération à la clé, et cetera. »

2. Aviez-vous une connaissance solide de ce système de formation avant de la choisir ?

« J'ai fait un bachelier commerce extérieur à HELMO et on nous en avait déjà parlé quelques fois de l'alternance. Et sinon c'était un peu du bouche-à-oreille par rapport à des personnes qui avaient fait ce master une année avant moi. »

3. Pour vous, le choix de l'alternance est plus avantageux que la formation ordinaire ?

4. En choisissant ce type de formation, quelles sont vos attentes ?

« Euh ben obtenir une expérience plus concrète par rapport au stage ordinaire que je trouve quand même assez court en bachelier. Et pouvoir enfin toucher à différents domaines dans l'entreprise pour essayer d'un peu plus affiner ce qui m'intéresse vraiment dans le monde du travail. »

Thème 2 : Première expérience en alternance

1. Quel type de contrat avez-vous conclu avec l'entreprise ? Pour quelle durée ?

« C'est un contrat d'alternant d'un an avec option. Les 3 parties doivent signer ce contrat c'est-à-dire Mr Pironet, Mme Wouters, nous l'alternant et l'entreprise. Et en fait, on rend une candidature qui est un projet donc on explique que ce qu'on aimerait faire avec l'entreprise et cetera et Mme Wouters, Mr Pironet valident. Après ils repassent dessus et si c'est validé alors bah voilà c'est bon. »

2. Le choix de l'entreprise est-il libre ou imposé ? Si le choix est libre, quelles étaient les raisons de ce choix d'entreprise ?

« Il est libre. Donc, c'était une entreprise de construction et première promotion immobilière. C'était un domaine auquel je pensais déjà avant et j'avais envie de savoir un peu ce que ça allait donner sur le terrain parce que j'avais que de la théorie par rapport à ça. Et j'avais trouvé via une connaissance. Donc là, c'est vraiment via un contact, je n'ai pas répondu à une offre. »

3. Comment était le premier accueil en entreprise ? Étiez-vous à l'aise dès le premier jour ?

« Oui, ça c'était bien passé. Donc c'était un accueil assez classique, je veux dire, rien de spécial quoi. Il y avait quand même eu une visite et présentations. »

4. Avez-vous été bien informé sur votre rôle en entreprise ?

« Oui, les tâches doivent être incluses dans la candidature au projet qu'on rend à l'université avant validation, donc on discute de ça. Et c'était la gestion avec les clients de leurs projets de construction. Mais bon la réalité est souvent différente, on se retrouve à faire des tâches tout autres que celles décrites dans la description de poste qu'on a rendue à l'école. »

5. Comment êtes-vous arrivé à organiser votre temps en entreprise et en université ? Avez-vous vécu une difficulté en termes d'organisation du temps ?

« L'organisation en général pendant le master est assez compliquée. Parce qu'on a des examens pendant qu'on a parfois des jours en entreprise, voir nous avons des examens avant les cours. Donc l'organisation n'est pas facile. Enfin, il n'y a jamais d'arrêt quoi. Il n'y a pas un temps vraiment de blocus, il faut toujours essayer de s'organiser. C'est assez compliqué, j'avoue. »

6. Aviez-vous le matériel et équipement nécessaire pour effectuer votre travail ?

« Oui ça va, j'avais une place de bureau, c'était un open-space et un ordinateur. »

7. Comment évaluez-vous l'aspect relationnel en entreprise ? Votre tuteur participait-t-il à renforcer la relation entre vous et l'équipe de travail ?

« Oui. Vraiment le tuteur, je n'ai rien à dire sur lui parce qu'il me prenait vraiment partout dans les réunions, et cetera. Mais c'est vraiment le domaine... que je n'arrivais pas en fait. Ce n'était vraiment pas quelque chose qui me plaisait. Et puis il y a eu le fait que les tâches se dégradent avec la secrétaire qui est partie et que j'ai été un peu remplaçant. Mais sinon, au niveau du tuteur, il a essayé de me former, et cetera. Mais enfin, voilà, ce n'était pas pour moi. En fait, c'était juste ça. »

8. (Dans quelle mesure vos missions d'entreprise répondait-elles à vos attentes initiales ?)

9. (Comment évaluez-vous l'apport de votre tuteur lors de votre première expérience en alternance ? Étiez-vous satisfait du niveau de suivi et d'accompagnement ?)

Thème 3 : Deuxième expérience en alternance

1. Pourquoi avez-vous décidé de changer d'entreprise en deuxième année de formation ?

2. Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées en première expérience ?

« Le domaine de l'immobilier ne me plaisait plus. Je veux dire, je ne m'attendais pas à ça. Dans ma conception des choses, je pensais que c'était beaucoup moins juridique comme domaine, donc ça m'a vraiment un peu surpris. Dans le sens où, pour chaque projet, et cetera il y fallait vraiment avoir beaucoup de connaissances techniques et juridiques. Et donc moi, personnellement, ça m'a un peu déplu et c'est là que j'ai découvert que ce n'était pas un domaine qui me plaisait. »

« Et c'est surtout que les tâches s'étaient dégradées. Au départ, les tâches correspondaient à ce qu'on avait mis sur papier. Puis il y a eu plus de complications parce qu'il y a une employée qui était tombée malade, elle gérait l'accueil. Et là pendant 2-3 semaines, j'ai dû faire l'accueil et j'étais un peu devenu secrétaire. Parfois, on me demandait des choses vraiment absurdes, du style, passer l'aspirateur, des trucs comme ça. Et du coup, ça ne correspondait plus du tout à mes tâches et c'est là que j'ai décroché et que ça n'allait plus avec l'entreprise. Lors de la visite en entreprise de ma superviseuse, l'entreprise, ma superviseuse et moi avons discuté et on s'est mis d'accord que c'était mieux d'arrêter mon alternance parce qu'ils (les employés de l'entreprise) n'étaient pas très contents et moi non plus. Parce qu'on ne me trouvait pas assez investi, mais moi de mon côté c'était logique que je ne sois plus investi vu les tâches qu'on me donnait. »

3. Êtes-vous satisfait de cette deuxième entreprise d'accueil ? Est-ce que cela se passe mieux dans cette nouvelle entreprise ?

« Oui totalement, je suis de nouveau dans une entreprise d'une dizaine de personne. C'est une entreprise qui a pour projet d'aider les autres. Et je trouve que ça donne plus envie de travailler quand on a, qu'on trouve un vrai sens à ce qu'on fait. Le domaine, le projet me correspondent. »

4. A quel niveau sentez-vous la différence entre votre expérience au sein de la première entreprise et celle de la deuxième entreprise ? Si vous deviez faire une comparaison.

5. Comment avez-vous choisi cette deuxième entreprise ?

« Je suis resté deux mois et demi dans ma première entreprise de septembre à novembre. Et donc de début décembre jusque janvier. J'ai cherché, j'ai répondu à différentes offres et cetera. Et là, j'avais trouvé encore via un contact parce que c'est en plein milieu de l'année. Du coup, c'était un peu

compliqué de trouver et on m'a un peu aidé quoi. »

Thème 4 : La mise en place d'un système de labellisation

1. Dans le cadre de la réalisation d'un label pour les entreprises du master en alternance, quels sont selon vous, les critères pertinents, à imposer aux entreprises d'accueil afin de recevoir ce dit label ?

« - Je pense qu'il devrait y avoir une taille minimum d'entreprises, donc le genre : entreprise familiale, toute petite, je pense que c'est à éviter. - Il faut un minimum de diversité c'est-à-dire dans les employés, et cetera pour bien se sentir. - Un minimum de budget aussi à accorder enfin, je veux dire être sûr que l'entreprise soit dans de bonnes conditions de temps à accorder donc que le manager soit bien conscient que l'étudiant est une personne qu'il faut former car on n'arrive pas à tout faire tout de suite car nous sommes des alternants en apprentissage et non des employés avec de l'expérience. Il est nécessaire qu'on nous accorde du temps dans l'apprentissage sur terrain et important d'avoir un réel suivi en entreprise. »

2. D'après vous, la santé financière de l'entreprise est un indicateur de sa capacité à encadrer un étudiant ?

« Je pense que oui, parce que je pense que si les états financiers sont déjà en difficulté, si on prend un étudiant, ce ne sera pas vraiment une des priorités. Je veux dire qu'on ne pourra pas bien s'occuper de l'étudiant ni le suivre pour la formation ou quoi. Ça va être mis en second plan, et du coup le temps normalement accorder à un étudiant va être réparti sur d'autres postes, et cetera. Et ça peut se faire ressentir. Du coup, l'apprentissage sera bâclé selon moi. »

3. Au vu de votre expérience, pensez-vous qu'une mise en place d'une labellisation « entreprise apprenante » (et qui imposerait donc potentiellement, des exigences plus strictes aux entreprises accueillantes) :

a) Serait bénéfique aux étudiants ? Pourquoi ?

« Je pense oui, mais aussi ça serait une sensibilisation pour les étudiants quand ils commencent leurs recherches. Ce label pousserait les étudiants à d'abord chercher dans les entreprises qui ont été "validées". Et éviter de prendre la première entreprise venue pour finalement se retrouver dans un truc qu'il n'aime vraiment pas comme ça a été mon cas. »

b) Quels seraient les avantages pour les entreprises de recevoir ce label ?

« Elles attireraient potentiellement plus de talents, de stagiaires... Si elles sont en recherche de talents par après. Le premier intérêt que je vois est l'attractivité. Peut-être qu'elles pourront en faire la promotion sur les réseaux sociaux, et cetera. »

c) Faciliterait la recherche ? o Seriez-vous plus attiré par une entreprise si elle possédait un label « entreprise apprenante » ?

« Oui, ça serait plus facile pour les étudiants comme je l'expliquais. Et peut-être avoir une plateforme avec les entreprises labellisées avec les feedbacks d'anciens étudiants pourrait vraiment faciliter la recherche. »

4. Est-ce que ce label peut être une garantie de la qualité d'accueil et d'intégration de l'alternant ?

« Garantie, je ne sais pas. Mais ce serait un point en plus, assez positif. Car il suffit que d'une année à une autre, il y ait un autre promoteur, un autre manager et ça peut changer quoi. Mais le label peut donner un bon indice. Mais je ne pense pas que ça garantisse à 100% que l'alternance va bien se passer parce que on peut penser qu'on va adorer puis finalement la réalité ce n'est pas comme ça quoi. »

5. Selon votre expérience, quels sont les points forts et les freins de l'alternance ? Et comment le

label participera-t-il dans le développement de ce type de formation ?

« Les points forts c'est l'expérience qu'on obtient de travailler, c'est la rémunération. Puis les compétences qu'on peut développer et cetera. Mais ça, je l'englobe dans l'expérience quoi. »
« Le négatif est la charge de travail, la difficulté de s'organiser avec les cours. Et peut-être, c'est également la difficulté de s'organiser avec les cours et sa vie en général quoi. »

Thème 1 : Choix de la formation en alternance

1. Vous avez opté pour la formation en alternance. Pourriez-vous m'expliquer les raisons de ce choix ?

« Ben je pense qu'il y a deux choses qui reviennent principalement la première : l'alternance nous permet de gagner notre vie, avoir un pied dans la vie active et ça tout en continuant les études. Nous, on sort de hautes écoles, on n'a pas spécialement envie de commencer l'université dans un master trop théorique et donc c'était un bon compromis ce master en alternance. »

2. Aviez-vous une connaissance solide de ce système de formation avant de la choisir ?

« Non, ce n'était pas vraiment quelque chose dont j'avais entendu parler, du moins à l'échelon universitaire. Je connaissais les alternances surtout dans le cadre du CEFA et de l'IFAPME, des formations vraiment professionnalisantes où il y a plus qu'un jour d'école ou 2 maximum. Voilà, c'était plus dans le niveau inférieur plutôt que dans l'enseignement supérieur que j'en avais entendue parler. »

3. Pour vous, le choix de l'alternance est plus avantageux que la formation ordinaire ?

« Oui, tout à fait. Dans le sens où, on est avant tout des salariés. Il faut savoir que les employeurs vont payer des cotisations sociales, payer pour nos pensions, on a droit aux congés payés, aux congés maladies. On a un statut de salarié et non de simple étudiant, on doit être reconnu comme tel. »

4. En choisissant ce type de formation, quelles sont vos attentes ?

« Ben avant de commencer on a des étoiles plein les yeux, on nous promet toujours monts et merveilles. On nous dit que l'alternance va bien se passer. Voilà, c'était plein de projets, plein d'ambitions. Moi j'y croyais à fond et en fait, je me suis confronté à une réalité qui était toute autre dans ma première expérience en alternance. J'ai fini par faire un bore-out¹ dans cette entreprise. »

¹Bore-out : Syndrome d'épuisement professionnel dû à l'ennui provoqué par le manque de travail ou l'absence de tâches intéressantes à effectuer engendrant une démotivation, une dévalorisation de soi, ainsi qu'une intense fatigue physique et psychique. (Larousse) Extrême opposé du burn-out.

Thème 2 : Première expérience en alternance

1. (Quel type de contrat avez-vous conclu avec l'entreprise ? Pour quelle durée ?)

2. Le choix de l'entreprise est-il libre ou imposé ? Si le choix est libre, quelles étaient les raisons de ce choix d'entreprise ?

« C'était l'entreprise dans laquelle j'avais fait mon stage de 3ème année en commerce extérieur, il y avait une mission sur le long terme et donc on a enchaîné sur l'alternance. A la base, il m'avait vraiment pris pour me faire plaisir, quoi. Je me suis présenté avec un CV, mais franchement, ce n'était même pas utile. »

3. Comment était le premier accueil en entreprise ? Étiez-vous à l'aise dès le premier jour ?

« Oui et non. On arrive là comme un cheveu dans la soupe, il n'y avait pas vraiment d'encadrement. On ne sait pas sur quel genre de mission on va nous mettre. En fait, moi le problème est que j'avais un job, et non une mission sur le long terme. Il n'y avait pas d'objectif long terme. »

4. Avez-vous été bien informé sur votre rôle en entreprise ?

« On va dire officiellement, sur papier j'étais business developer pour une entreprise dans le secteur alimentaire. J'étais censé développer le produit alimentaire en vente, faire du démarchage de clientèle. Mais voilà, le patron m'a toujours fait comprendre qu'il n'avait pas besoin de moi pour développer son

business, puisque pour lui j'étais surtout son assistant qui allait trier ses factures et en réalité, c'est ce que je faisais, je triais des factures tous les matins. »

5. (Comment êtes-vous arrivé à organiser votre temps en entreprise et en université ? Avez-vous vécu une difficulté en termes d'organisation du temps ?)

6. Aviez-vous le matériel et équipement nécessaire pour effectuer votre travail ?

« Je n'avais pas d'outil de travail. J'étais donc censé faire du démarchage, mais les clients que j'allais trouver étaient soit trop petits, soit ne correspondaient pas. Je n'avais même pas de cartes de visite, de catalogue à présenter. Je n'avais même pas de PC portable. J'étais censé aller sur le terrain, faire le tour de la Belgique et le patron me disait de prendre ma propre voiture et faire le tour de la Belgique mais c'est ma voiture et donc je n'en avais pas envie. »

7. (Comment évaluez-vous l'aspect relationnel en entreprise ? Votre tuteur participait-il à renforcer la relation entre vous et l'équipe de travail ?)

8. (Dans quelle mesure vos missions d'entreprise répondaient-elles à vos attentes initiales ?)

9. (Comment évaluez-vous l'apport de votre tuteur lors de votre première expérience en alternance ? Étiez-vous satisfait du niveau de suivi et d'accompagnement ?)

Thème 3 : Deuxième expérience en alternance

1. Pourquoi avez-vous décidé de changer d'entreprise en deuxième année de formation ?

« Je n'apprenais rien, je me trouvais illégitime d'être là. Concrètement, on ne me donnait rien à faire, donc j'essayais de combler mes journées. Je m'ennuyais, j'essayais de faire croire que je faisais quelque chose. Ça ne servait à rien de dire quelque chose, de se battre. Je ne sais pas pourquoi j'étais là, ils n'avaient pas besoin de moi et on me le faisait bien comprendre. Et donc le concept du bore-out, j'avais effectué des recherches et j'étais tombé sur un article qui décrivait ce que c'est. Plus je lisais les lignes, plus j'arrivais enfin à mettre un concept sur ce que je vivais depuis 2 ans et demi. J'étais en plein bore-out. J'avais les larmes qui commençaient à couler, et à la fin de l'article la solution donnée pour guérir du bore-out est de partir. Et donc j'ai eu le déclic ce jour-là. Un exemple, à la fin quand je suis parti, j'ai dû attendre un mois et demi ma dernière paie. Le patron disait qu'il attendra bien quelque temps, il ne la mérite pas. On m'a toujours fait sentir illégitime, que je ne méritais pas d'être payé. »

2. Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées en première expérience ?

« J'avais toujours la boule au ventre, j'avais peur de mon patron, j'allais au bureau, il pourrissait ma vie. Il n'y avait pas d'encadrement, c'était du management, presque par la peur je dirais. Je craignais presque de faire quelque chose parce qu'à chaque fois, il y avait toujours quelque chose qui n'allait pas. Dès que j'avais la moindre initiative, que j'avais un plan managérial ou quoi que ce soit, on me disait " non, non reste tranquille petit." Parce que j'étais considéré comme un simple petit étudiant qui était juste de la main d'œuvre bon marché. »

« Le patron me faisait aussi comprendre qu'il n'en avait rien à faire de mes études, de mon mémoire, je devais rendre à HEC un sujet de recherche mais ce n'était clairement pas son souci. »

3. Êtes-vous satisfait de cette deuxième entreprise d'accueil ? Est-ce que cela se passe mieux dans cette nouvelle entreprise ?

« Oui, top ! Je suis dans un environnement où je me sens bien, c'est plus sain. Je suis sales officer au sein du département CRM²⁴. Et mes tâches correspondent à mon poste. »

4. A quel niveau sentez-vous la différence entre votre expérience au sein de la première entreprise et celle de la deuxième entreprise ? Si vous deviez faire une comparaison.

« Là, je suis maintenant dans une multinationale américaine structurée avec sales force, avec des procédures, avec du matériel, avec du vrai management. Tout est bien encadré. »

« Tout est structuré, on a presque 200 employés. On a les outils dont on a besoin pour travailler, on a des CRM. Rien que la notion d'un CRM par exemple dans la PME où j'étais, il ne voyait même pas l'intérêt, ça coûte cher. Enfin voilà, c'était lunaire quoi. Tandis que maintenant on sent une vraie structure, un vrai management. Et ma tutrice et là dès que j'en ai besoin, toujours disponible pour répondre à mes questions. On a un One-to-One tous les mois, on a réunion avec toute l'équipe chaque semaine. Si j'ai un doute, si j'ai quelque chose, je peux toujours la contacter sur Teams ou aller dans son bureau quand je vais sur site. C'est elle qui a fait ma formation en interne aussi, quand je suis arrivé, qui a fait tout mon onboarding. »

5. Comment avez-vous choisi cette deuxième entreprise ?

« Quand j'ai commencé à chercher, et à publier des annonces sur LinkedIn, j'évitais les PME, je ne voulais pas revivre la même expérience encore une fois. Je voulais une grande entreprise afin d'avoir un cadre formel. Je posais également beaucoup de questions, sur le poste à pourvoir, sur la manière de travailler des entreprises. Puis j'ai reçu la proposition de cette multinationale.

Thème 4 : La mise en place d'un système de labellisation

1. Dans le cadre de la réalisation d'un label pour les entreprises du MSMA masters en alternance, quels sont selon vous, les critères pertinents, à imposer aux entreprises d'accueil afin de recevoir ce dit label ?

« Que ça soit obligatoirement aux entreprises de faire tout ce qui est plan d'apprentissage, faire le projet de stage. Parce qu'à l'époque dans ma première entreprise, c'était moi qui avais fait le projet de stage, le patron n'avait même pas pris le temps de le lire et il avait signé et tamponné. Vraiment en mode "ah tiens gamin démerde-toi avec ça, je te le signe ton truc et puis c'est bon, comme si on faisait signer à un contrôle. »

« Que les entreprises qui veulent accueillir des étudiants en alternance, viennent avec un représentant faire une petite présentation devant les étudiants, présenter ce qu'est l'entreprise, les postes à pourvoir et présenter une problématique pour le mémoire-projet. Afin qu'elles montrent un réel intérêt à ce master et qu'elles prouvent leurs réelles envies d'engager des étudiants et non les voir comme de la main-d'œuvre bon marché. »

2. D'après vous, la santé financière de l'entreprise est un indicateur de sa capacité à encadrer un étudiant ?

« C'est difficile à dire, c'est plus la taille de l'entreprise qui est importante selon moi. C'est plutôt au niveau hiérarchique. L'organisation interne de l'entreprise, le reporting parce que dans les PME, ça n'existe pas. »

24 CRM ou gestion de la relation client (Customer Relationship Management) est une stratégie de gestion des relations et interactions d'une entreprise avec ses clients

3. Au vu de votre expérience, pensez-vous qu'une mise en place d'une labellisation « entreprise apprenante » (et qui imposerait donc potentiellement, des exigences plus strictes aux entreprises accueillantes) :

- a) Serait bénéfique aux étudiants ? Pourquoi ?
« Oui, ça pourrait car il y a des alternances qui se passent bien et donc mettre en avant les entreprises avec lesquelles tout se passe bien serait bien pour les futurs étudiants à la recherche d'une alternance. »
- b) Quels seraient les avantages pour les entreprises de recevoir ce label ?
« Ça donnerait une bonne image aux entreprises qui accueillent et forment correctement les étudiants. Ça donnerait envie à d'autres étudiants de venir faire une alternance dans ces entreprises labellisées. »
- c) Faciliterait la recherche. O Seriez-vous plus attiré par une entreprise si elle possédait un label « entreprise apprenante » ?
« Oui d'un côté car parfois on se retrouve perdu, à prendre la première entreprise venue, et on finit par se retrouver dans un engrenage. Avoir une base d'entreprises validées serait utiles mais ça ne veut pas dire que les autres entreprises soit d'office mauvaise en termes de suivi, accompagnent et cetera. »

4. Est-ce que ce label peut être une garantie de la qualité d'accueil et d'intégration de l'alternant ?
« Non pas forcément, car une expérience n'est pas l'autre. Un étudiant peut s'être senti bien au sein de son entreprise d'accueil tandis qu'un autre l'année d'après non. Après si la formation donnée reste la même dans l'entreprise alors oui ça peut être une garantie. »

5. Selon votre expérience, quels sont les points forts et les freins de l'alternance ? Et comment le label participera-t-il dans le développement de ce type de formation ?
« Les points forts sont de gagner sa croute tout en restant dans les études. En plus de ça, on cotise pour nos pensions même en travaillant en tant qu'alternant. Les points faibles sont que souvent on pense que l'alternant est juste de la main d'œuvre bon marché, alors que non, nous sommes là pour apprendre et travailler. Il y a un manque de compréhension de l'école, par exemple la charge de travail devrait être diminuée au vu de la place que prend nos jours en entreprise et nous ramenons du travail en dehors du bureau. Il y a beaucoup de pression sur nos épaules. »

Thème 1 : Choix de la formation en alternance

1. Vous avez opté pour la formation en alternance. Pourriez-vous m'expliquer les raisons de ce choix ?

« Alors je voulais quelque chose qui me mette déjà un pied dans le travail, mais qui reste aussi un petit peu dans les études. Parce qu'après mon bachelier, j'estimais que je n'étais pas allé au bout de ce que je pouvais faire niveau scolaire et donc je voulais continuer avec un master, mais il était hors de question pour moi de faire une année de passerelle en sortant d'une haute école, c'était perdre une année à faire que des mathématiques et ça ne m'intéressait pas du tout. Du coup, je voulais vraiment quelque chose de pratique et ici l'alternance en sales management s'est imposée un peu comme un choix qui équilibrait les 2. Il n'y a pas de passerelle et on a la possibilité de travailler, d'avoir une expérience en entreprise, en continuant d'aller en cours. »

2. Aviez-vous une connaissance solide de ce système de formation avant de la choisir ?

« Très peu. Je savais que ça existait en France parce que j'ai une copine qui a fait ça en France et qui est française. Mais j'ignorais que ça existait en Belgique. D'ailleurs, il y a vraiment cette confusion en Belgique, entre l'IFAPME, l'alternance et la formule française. L'alternance est beaucoup plus connue en France qu'en Belgique. Bah du coup dans ma haute-école, nous avons eu une séance d'information, à l'époque, sur le lancement du master en sales management en alternance et c'est là que j'ai su que ce principe d'alternance dans le supérieur existait. »

3. Pour vous, le choix de l'alternance est plus avantageux que la formation ordinaire ?

« Oui car avec l'alternance j'aimais bien le fait que le temps de cours- temps en entreprise soit simultané et pas 6 mois de cours puis 6 mois de stage, mais vraiment que ce soit en même temps. »

4. En choisissant ce type de formation, quelles étaient vos attentes ?

« Alors je voulais vraiment quelque chose qui nous mette face aux réalités du terrain qui soit vraiment adapté et qui nous apprennent de nouvelles choses, des choses qu'on n'avait pas vues en bachelier. Des choses plus poussées et que ça nous apporte vraiment une expertise de terrain qu'on puisse vraiment appliquer directement. »

« J'attendais aussi avec ce système d'alternance étant donné que le temps passé en entreprise est assez conséquent que les professeurs soient conscients qu'on est en stage la semaine et que du coup on ne peut pas toujours faire tout à la dernière seconde. Par exemple, nous envoyer des devoirs le mercredi soir sachant que nous sommes en entreprise du lundi au mercredi, du coup on n'a pas le temps alors que s'ils nous communiquaient les devoirs la semaine avant le cours ça nous permettrait de nous organiser. »

Thème 2 : Première expérience en alternance

1. Quel type de contrat avez-vous conclu avec l'entreprise ? Pour quelle durée ?

« Une convention d'immersion professionnelle pour une année avec option. »

2. Le choix de l'entreprise est-il libre ou imposé ? Si le choix est libre, quelles étaient les raisons de ce choix d'entreprise ?

« Je voulais vraiment travailler dans quelque chose qui avait du sens pour moi, c'est comme ça que j'avais basé mes recherches. Donc ici, une confiserie, des produits bons pour la santé et bon en goût fait avec de bons ingrédients, c'est vraiment quelque chose qui me motivait et donc je me disais que peu importe la mission que j'allais avoir en entreprise, tant que le secteur et l'activité me plaisait. »

3. Comment était le premier accueil en entreprise ? Étiez-vous à l'aise dès le premier jour ?
« Eh Ben je dois dire que j'ai été super bien reçu par cette petite entreprise puisqu'ils m'ont acheté un ordinateur professionnel que j'utilise encore. J'ai reçu un téléphone pro pour pouvoir prendre des photos, un abonnement avec une carte SIM, et un PC. Ensuite, j'ai eu besoin de quelques autres petits matériels, comme un pied pour pouvoir prendre des photos et des vidéos, des réels sur Instagram. J'avais accès au compte Amazon et je pouvais commander directement ce qui m'intéressait. Bon, je sais bien qu'il y ait un certain montant à ne pas dépasser, mais je veux dire je pouvais avoir tout ce dont j'avais besoin vraiment. »
4. Avez-vous été bien informé sur votre rôle en entreprise ?
« Oui parfaitement. Tout était clair, mes tâches et missions m'ont bien été expliquées dès le début. »
5. (Comment êtes-vous arrivé à organiser votre temps en entreprise et en université ? Avez-vous vécu une difficulté en termes d'organisation du temps ?)
6. Aviez-vous le matériel et équipement nécessaire pour effectuer votre travail ?
7. (Comment évaluez-vous l'aspect relationnel en entreprise ? Votre tuteur participait-il à renforcer la relation entre vous et l'équipe de travail ?)
8. (Dans quelle mesure vos missions d'entreprise répondait-elles à vos attentes initiales ?)
9. Comment évaluez-vous l'apport de votre tuteur lors de votre première expérience en alternance ? Étiez-vous satisfait du niveau de suivi et d'accompagnement ?
« Mon tuteur qui était le patron n'était pas souvent là parce qu'il est médecin urgentiste sur le côté. Il était là une à deux fois par semaine et moi comme j'étais là que trois jours par semaine, je ne le croisais pas tout le temps, donc on faisait des réunions par téléphone, lui sur son lieu de travail et moi au bureau. Et puis quand il était sur place, on voyait les choses ensemble, mais je veux dire, je n'ai pas manqué d'accompagnement parce qu'il était toujours disponible, que ce soit par mail, par téléphone, mais c'était toujours plus en distanciel qu'en présentiel les échanges. Mais j'étais quand même bien entourée, bien encadrée. Maintenant, je n'avais pas besoin de beaucoup d'encadrements non plus. C'était plutôt une vérification, voir comment évoluent les KPI et cetera. »

Thème 3 : Deuxième expérience en alternance

1. Pourquoi avez-vous décidé de changer d'entreprise en deuxième année de formation ?
« Alors c'est très particulier parce que je pense être l'un des rares cas à qui cela est arrivé. C'était dans un cas de force majeure. La confiserie a dû se séparer de moi pour problèmes de finance. Plusieurs raisons, les matières premières coutaient plus chères, à cause de retards de livraisons de certains matériaux et on ne pouvait pas augmenter nos prix alors qu'il y avait la guerre en Ukraine. Ils m'ont quand même signé pour l'année suivante en me disant bien qu'ils n'étaient pas sûrs de pouvoir me garder, que c'était à voir selon l'évolution des finances de l'entreprise et donc malheureusement début juillet, la nouvelle est tombée qu'il y avait des gros problèmes de trésorerie. Et donc, ils ont dû réinjecter beaucoup d'argent dans l'entreprise, sans être sûr que ça puisse continuer et donc pour ne pas me gâcher mon master parce que si l'alternance s'arrête, je ne peux pas obtenir mon diplôme. Ils ont décidé de rompre la convention avant le début de l'année 2022-2023 et donc voilà, on a arrêté en mai, j'avais envie de continuer parce que j'avais trouvé un super sujet de master thesis, super intéressant, eux aussi étaient super satisfaits de moi, c'était vraiment chouette mais voilà, les finances étaient trop requerra, qu'on n'était pas certain de l'avenir. »
2. Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées en première expérience ?
« Je n'avais pas forcément de difficulté, à part quelques fois quand j'émettais des idées, la sous-cheffe de la production n'était pas d'accord alors que je faisais des propositions basées sur des

faits et qu'en tant que responsables commerciales je savais quand même ce que je faisais mais bon ce n'était pas très graves comme désaccords ça restait gérable. »

3. Êtes-vous satisfait de cette deuxième entreprise d'accueil ? Est-ce que cela se passe mieux dans cette nouvelle entreprise ?

« Oui, ça se passe tout aussi bien qu'avant. Je dirais que globalement, je suis très bien entendue. Quand je dis quelque chose, c'est pris en considération et tout et c'est bien basé sur les faits, il aime bien quand j'apporte des chiffres et tout ça. Donc ça, c'est un truc important qui était moins présent chez ma première entreprise et qui l'est plus dans la deuxième entreprise. Par contre, c'est vrai qu'on se rend compte aussi de certaines limites, c'est-à-dire budgétaires parce que c'est une petite entreprise. Du coup, on a moins de budget, on a moins de marge de manœuvre aussi parfois. Et aussi, on est beaucoup plus soumis aux aléas de la vie du patron parce que c'est une petite structure et donc du coup, sa vie personnelle impacte beaucoup. Par exemple, là, il vient d'avoir une naissance. Bah du coup certains ouvriers qui travaillent là-bas, doivent travailler plus pour compenser la fatigue engendrée par une naissance de bébé, ce qui ne serait peut-être pas le cas dans une grande entreprise où l'aspect personnel serait moins mis en avant et moins pris en compte. Ici, parfois, on a des trucs où il faut s'adapter à la vie du patron, parce que c'est une petite structure et vu que c'est le patron qui gère tout ben voilà quoi. »

4. (A quel niveau sentez-vous la différence entre votre expérience au sein de la première entreprise et celle de la deuxième entreprise ? Si vous deviez faire une comparaison.)

5. Comment avez-vous choisi cette deuxième entreprise ?

« Via un contact que je connaissais qui m'avait déjà aidé dans la recherche de ma première entreprise et qui lorsqu'il a appris que je devais changer d'entreprise, m'a conseillé ma nouvelle entreprise. J'ai du coup voulu travailler dans cette petite entreprise de 4-5 salariés car de nouveau, le secteur d'activité me plaisait. »

Thème 4 : La mise en place d'un système de labellisation

1. Dans le cadre de la réalisation d'un label pour les entreprises du MSMA masters en alternance, quels sont selon vous, les critères pertinents, à imposer aux entreprises d'accueil afin de recevoir ce dit label ?

« Avoir le temps pour moi. Le temps, c'est la clé quoi. Si les maîtres de stage, donc les tuteurs en entreprise n'ont pas de temps à consacrer à un étudiant, ça ne sert à rien. Il faut qu'ils se rendent compte que ça prend du temps, que ce n'est pas laissé l'étudiant comme ça et hop, c'est parti. Même pour les personnes autonomes et je pense pouvoir dire que je suis autonome, il faut un temps d'adaptation, il faut un temps où on peut poser nos questions, il faut un peu nous former et donc si les tuteurs en entreprise n'ont pas du tout le temps à consacrer à ça, faut pas croire en fait que l'alternance va bien se passer pour nous.

En fait, ça demande de l'engagement surtout au début et alors après ça pourra dégager du temps pour le maître de stage parce que l'alternant prendra en responsabilité et fera des choses de lui-même, mais ça ne sera pas immédiat et donc il faut être conscient de ça et pour moi un autre critère c'est aussi avoir l'envie de former, c'est quelque chose de primordial pour moi. Ce n'est pas vraiment la taille de l'entreprise qui compte, qu'elle soit petite ou grande, mais c'est vraiment ces deux facteurs quoi. C'est le temps et l'envie de former s'ils n'ont pas du tout envie de former, ils n'ont pas envie d'expliquer ce qu'ils font, ils n'ont pas envie de montrer comment fonctionne leurs logiciels ça ne sert à rien de prendre un alternant. »

2. D'après vous, la santé financière de l'entreprise est un indicateur de sa capacité à encadrer un étudiant ?

« Oui oui oui oui, puisqu'ici ma première entreprise n'a pas pu me garder pour raisons financières. Donc moi, si j'avais su ça dès le début que ce ne serait pas possible de faire les deux ans au même endroit, peut-être que j'aurais choisi quelque chose d'autre parce que c'est quand même mieux et recommandé par HEC de rester les deux ans dans la même entreprise. Donc si ce n'est pas le cas c'est un peu embêtant.

Il y a aussi des entreprises qui finissent en faillite pendant la période de l'alternance et donc là c'est catastrophique parce que du coup on perd notre alternance. Donc pour moi, c'est primordial que si on n'est pas sûr que l'entreprise puisse tenir le coup deux ans, je ne m'y lancerai pas et ça c'est quelque chose qu'on nous cache parfois. On ne nous donne pas les infos...comme je disais dans ma première entreprise, je n'étais pas au courant qu'en fait c'était possible que ça n'aille pas très bien financièrement alors qu'eux avaient les indicateurs financiers et donc connaissaient le risque. »

« Et donc, si j'avais pu voir les chiffres de l'entreprise, peut-être que je ne m'y serais pas engagé de base. Une fois que j'étais dedans, j'ai pu voir aussi que bah il y a ça allait bien, on était en bonne progression, mais l'entreprise n'existe pas depuis super longtemps donc je pense quand même que ce sont des choses intéressantes et ce serait bien si HEC pouvait donner un indice de santé à ce niveau-là. Parce que je connais aussi des alternants qui se sont retrouvés face à des entreprises qui ont fait faillite et ils ont dû recommencer toute leur alternance. »

3. Au vu de votre expérience, pensez-vous qu'une mise en place d'une labellisation « entreprise apprenante » (et qui imposerait donc potentiellement, des exigences plus strictes aux entreprises accueillantes) :

a) Serait bénéfique aux étudiants ? Pourquoi ?

« Oui je pense que oui. Après une entreprise labellisée ne voudra pas forcément dire que ça assurera la réussite de l'étudiant mais je trouve qu'en plus, il serait intéressant d'avoir des avis des anciens étudiants, pouvoir les contacter ces étudiants qui ont déjà travaillé dans ces entreprises afin d'avoir leur ressenti, de savoir si en fonction de nos personnalités ça pourrait nous correspondre ou pas, de leur expliquer justement nos projets personnels et se dire voilà moi j'ai une personnalité plutôt comme ça. Est-ce que tu penses que ça pourrait aller dans l'entreprise ? Ça serait mais génial parce que du coup on aurait un peu déjà le profil de quelqu'un qui a déjà travaillé-là, qui a déjà fait une alternance, comment ça s'est passé et cetera. »

b) Quels seraient les avantages pour les entreprises de recevoir ce label ?

« Ça serait aussi avantageux pour les entreprises. Parce qu'il y a des entreprises qui cherchent à attirer des talents et qui ont du mal. J'ai un exemple, je pense notamment à quand j'étais dans ma première entreprise, le bureau voisin était une autre entreprise qui quand elle a vu que je travaillais en tant qu'alternant et tout, m'ont demandé un peu ce que je faisais et donc j'expliquais mon job. Et alors ils étaient super intéressés par accueillir un alternant et du coup, ils m'ont donné toutes les informations à transmettre à l'école. J'ai envoyé directement, ils étaient super motivés et je pense, qu'ils n'ont pas trouvé d'alternants parce que j'ai vu qu'ils avaient relancé plusieurs fois et ils étaient déçus. »

c) Faciliterait la recherche. O Seriez-vous plus attiré par une entreprise si elle possédait un label « entreprise apprenante » ?

« Oui et ça peut aider surtout en première année de master. Car par exemple quand j'ai cherché ma première alternance, je n'avais aucune idée de ce qu'était une bonne alternance. En fait, je cherchais juste une entreprise qui voulait bien de moi et qui avait un projet qui m'intéressait mais je ne pensais pas plus loin que ça. En fait, je ne me disais pas oui, faut que je vérifie la santé financière, il faut que je vérifie le nombre de personnes dans l'équipe commerciale et tout ça, et donc une liste d'entreprises avec ce label sensibiliserait directement les étudiants et ça simplifierait leurs recherches. »

4. Est-ce que ce label peut être une garantie de la qualité d'accueil et d'intégration de l'alternant ?

« Je pense que ça dépend, mais ça donne déjà un bon cadre. En fait, je pense qu'une entreprise où des étudiants ont eu que des mauvaises expériences, n'aurait pas ce label. Donc je pense que ça écarte une certaine partie des mauvaises entreprises et donc c'est déjà un premier tri. »

« Mais comme je disais, ça dépend, de la personnalité de chacun, il y en a qui ne sont pas faits pour travailler de telle façon dans une entreprise, d'autres pas de telle façon, donc je pense que tout est à relativiser et donc ce sera que l'accumulation d'alternants ayant travaillé dans une entreprise qui pourra aider. Plus il y aura d'alternants qui auront été dans telle entreprise, plus ils pourront donner leurs avis et plus ils pourront expliquer comment ça se passe dans l'entreprise. »

« Mais pour moi, ça doit apporter une confiance aux étudiants ce label. Si quand on prend une alternance dans une entreprise qui est labellisée top niveau par HEC et que ça se passe mal alors pour moi ce label n'a aucun sens, donc je suis d'accord qu'un incident peut arriver, car l'étudiant fait n'importe quoi et ça arrive aussi qu'un étudiant ne fournisse aucun effort et font n'importe quoi. Mais il faut que statistiquement ce ne soit pas 100% ok dans les entreprises labellisées mais qu'il y ait une marge d'erreur acceptable. »

5. Selon votre expérience, quels sont les points forts et les freins de l'alternance ?

« Alors les points forts pour moi, c'est vraiment de pouvoir mettre en application ce qu'on apprend ça, j'aime vraiment bien. Je voyais tout de suite le parallèle entre les cours et mon entreprise, je dis ok dans mon entreprise ça va se matérialiser par ça ça ça ça et ça et je vais pouvoir faire ça, ça va être génial.

Il y a le fait aussi qu'on gagne un peu de sous. C'est quand même chouette aussi parce qu'on se dit, ça compte pour la pension, ce sont quand même des choses auxquelles on pense aussi.

Le fait de ne pas toujours être en cours, de pouvoir être un peu aussi en entreprise, c'est changer un peu de bain. Au-delà de l'application, on rentre un peu dans le milieu du métier et donc c'est chouette aussi pour se rendre compte un peu de ce qu'on aime, de ce qu'on n'aime pas. Donc ça c'est quelque chose de bien aussi. »

« Pour les aspects négatifs, pour moi, ce sont vraiment les profs. Ils ne prennent pas en considération le fait qu'on soit en stage trois jours par semaine et que du coup on ne peut pas toujours avoir lu 60 pages, surtout si c'est en anglais et poster la veille. Donc ça pour moi il y a vraiment un travail à faire dessus, sur la sensibilisation des profs, qu'ils soient conscients de notre agenda et qu'il n'y a pas que nous qui devons faire en fonction de ça.

Un autre point négatif est qu'on est très tributaire de nos entreprises d'accueil. Si elles ont envie de nous virer pour aucun motif, on se tait et on accepte c'est tout. Donc on n'est pas assez protégé, on n'a vraiment pas de protection là-dessus donc ça faut être conscient que si ton entreprise a envie de t'embêter, elle le fera et elle pourra le faire sans problème. »

Thème 1 : Choix de la formation en alternance

1. Vous avez opté pour la formation en alternance. Pourriez-vous m'expliquer les raisons de ce choix ?

« Oui, donc j'avais fait un bachelier en marketing et à la fin de mon bachelier, je me suis posé des questions. Est-ce que je trouvais que c'était assez ? Est-ce que c'était suffisant pour vraiment être un profil intéressant sur le marché de l'emploi et pouvoir espérer avoir des opportunités de carrière qui vont peut-être se développer plus vite avec un master qu'un bachelier ? Donc je me suis posé la question de continuer ou pas ? Et c'est là que j'ai vu pas mal de publicités, de mises en avant, flyers, on recevait des mails pour présenter ce nouveau master à HEC. Et donc je trouvais ça intéressant car il y avait beaucoup d'avantages. Ce master en sales management permettait vraiment de développer des compétences au niveau d'une fonction qui est quand même liée au commercial. C'est un master qui était possible de faire en deux ans après un bachelier professionnalisant, donc c'est quand même un gros avantage de ne pas perdre une année de passerelle et le troisième point est qu'on gagne en expérience et en même temps on est rémunéré. C'est pour ces raisons là que j'ai choisi de m'inscrire l'année passée dans ce master. »

2. Aviez-vous une connaissance solide de ce système de formation avant de la choisir ?

« Oui, mais pas en Belgique. J'avais déjà entendu pas mal ce qui se passe en France, surtout par rapport à des étudiants qui expliquent parfois que c'est très compliqué de trouver une alternance. Il y a beaucoup de personnes qui sont à la recherche au même moment mais je ne savais pas que c'était possible en Belgique. Mais quand j'en ai pris connaissance, je trouvais ça très intéressant de pouvoir lier la théorie et la pratique dans un même master et d'avoir quand même la diplôme de niveau universitaire. »

3. Pour vous, le choix de l'alternance est plus avantageux que la formation ordinaire ?

« Oui tout à fait. On a à la fois plus d'expérience qu'un simple stage parce qu'on est quand même 10 mois en entreprise, ce qu'on pourrait dire un 3/5. Et en plus de ça, on est quand même rémunéré avec un salaire qui est correct pour une alternance, là où en général, les stages ne sont pas rémunérés en Belgique. Et donc c'est aussi un gros point fort vu que ça permet d'être plus indépendant financièrement ce qui n'est pas forcément possible avec un stage (non-rémunéré). »

4. En choisissant ce type de formation, quelles étaient vos attentes ?

« Puisque c'est principalement en entreprise que je suis, j'avais beaucoup d'attentes par rapport à l'entreprise. J'espérais avoir des responsabilités mais aussi une formation sur ce qui peut se faire dans le monde professionnel. Les dernières techniques, les dernières tendances. Dans mon cas, je suis commercial, on va dire sur la meilleure façon de prospecter, la meilleure façon de gérer son emploi du temps par rapport à ça. »

« Au niveau de l'école, j'espérais vraiment avoir des cours qui sont liés directement avec ce qui se passe au quotidien dans la vie de l'entreprise, donc vraiment des choses cohérentes, des choses, des conseils par rapport au terrain. Et puisque c'est un nouveau master, j'imaginai que tous les cours étaient assez récents et donc mes attentes étaient plutôt axées par rapport à ça. »

Thème 2 : Première expérience en alternance

1. (Quel type de contrat avez-vous conclu avec l'entreprise ? Pour quelle durée ?)
2. Le choix de l'entreprise est-il libre ou imposé ? Si le choix est libre, quelles étaient les raisons de ce choix d'entreprise ?

« Donc à la fin de mon bachelier, j'avais quelques examens de passage, donc je n'étais pas forcément sûr de m'inscrire en master directement. Je m'y suis pris assez tard pour mes recherches et j'ai dû choisir assez vite. J'avais moins de cinq entreprises qui étaient motivées à m'accueillir à ce moment-là et donc je me suis un peu basé sur le domaine qui me plaisait le plus. C'est une entreprise qui organise des événements dans l'automobile. Moi, je suis assez proche de ce domaine-là, ça m'intéressait très fortement mais finalement l'expérience m'a montré que j'aurais dû me baser sur plus de critères que ça, parce que c'était peut-être trop léger et ça ne s'est pas déroulé comme je l'aurais imaginé. Et j'avais un an à faire dans cette entreprise. »

3. Comment était le premier accueil en entreprise ? Étiez-vous à l'aise dès le premier jour ?
« En fait, j'ai été assez étonné parce que dans la fiche de l'entreprise on comptait plus ou moins cinq ou six personnes qui travaillaient régulièrement, mais la réalité était que seulement le CEO donc mon tuteur qui travaillait dans son entreprise. Tous les autres qui comptaient, étaient vraiment des aides de temps en temps sur la réalisation d'événements. Mais dans la réalité, j'étais en tête à tête avec lui les trois jours sur trois. On était dans un coworking, c'était plutôt pas mal ça parce que ça permettait de voir d'autres personnes. Mais donc, non je n'avais pas vraiment de collègues à part lui. Et lui-même était tellement pris que je n'ai pas eu vraiment un accueil comme je l'aurais espéré. »

4. Avez-vous été bien informé sur votre rôle en entreprise ?
« Mon rôle était responsable marketing de l'entreprise. Finalement, ça a consisté en beaucoup de Community management, de rédactions de contenus, des contacts avec différents fournisseurs qui peuvent nous aider lors d'événements. Mais le gros problème qu'on a eu, est que le plus gros événement de l'année a été annulé à cause, entre autres, de la COVID qui avait encore quelques impacts à ce moment-là et donc la plus grosse partie de ce que j'attendais de l'année ne s'est pas déroulé du tout. Donc ça a été une déception pour moi parce qu'une grosse partie du travail était axée autour de ça. »

5. Comment êtes-vous arrivé à organiser votre temps en entreprise et en université ? Avez-vous vécu une difficulté en termes d'organisation du temps ?
« J'ai su m'organiser, mais c'est vrai que parfois c'est compliqué parce qu'on peut avoir des deadlines dans l'entreprise et puis des rapports à rendre dans l'école ou des examens qui tombent entre deux jours d'entreprise. Donc voilà ce n'est pas vraiment pensé pour nous faciliter la tâche mais c'est toujours possible de s'arranger bien sûr. »

6. Aviez-vous le matériel et équipement nécessaire pour effectuer votre travail ?
« Il ne me fallait pas grand-chose de plus qu'un ordinateur, mais on ne m'a rien donné. J'utilisais mon propre ordinateur. La seule chose qui était intéressante, était le coworking parce qu'alors on a accès aux installations, aux différents locaux. Ça, c'était sympa, mais sinon, en termes de matériel, je n'ai pas eu quoi que ce soit de l'entreprise mais je le savais avant de commencer que je n'aurai qu'une connexion internet et un bureau et ça ne m'a pas dérangé. »

7. Comment évaluez-vous l'aspect relationnel en entreprise ? Votre tuteur participait-il à renforcer la relation entre vous et l'équipe de travail ?
« Pour répondre, j'étais entre mon tuteur et moi. Du coup, c'est vrai qu'on essayait quand même de se voir de temps en temps en dehors du travail. Je veux dire ça arrivait qu'après le boulot, on mange un bout ou juste comme ça pour un peu parler d'autre chose que du boulot. Et donc je veux dire la relation passait plutôt pas mal. Finalement, on s'entendait bien. Le seul problème c'est qu'il n'avait pas vraiment de plan défini pour moi ni de tâches définies, et donc ce côté-là du travail était le plus compliqué. Sinon niveau relationnel, il n'y avait pas vraiment de problème. »

8. Dans quelle mesure vos missions d'entreprise répondaient-elles à vos attentes initiales ?
« Pour les missions qui étaient définies c'était très vague. C'était vraiment de la part de mon

tuteur : "développe le marketing ou développe l'offre". Mais lui-même n'était pas sûr de ce qu'il attendait. Et donc ça a été une année assez longue finalement, parce que le peu de travail sur lequel je pouvais vraiment travailler et être impactant avec mes capacités, je n'ai pas eu un énorme impact comme je l'aurais espéré et finalement je l'ai aidé dans ses propres tâches mais je n'ai pas eu un retour en termes de formation, ça ne m'a pas appris grand-chose. »

9. Comment évaluez-vous l'apport de votre tuteur lors de votre première expérience en alternance ? Étiez-vous satisfait du niveau de suivi et d'accompagnement ?

« A moitié, oui. Quand il était là, je pouvais lui parler et il me donnait son avis, même sur ce que je faisais. Mais ça pouvait arriver des semaines complètes où il n'était pas là, il ne venait pas au coworking. Et donc moi, j'étais souvent en télétravail, soit sur le coworking. Et dans ce cas-là, le temps était assez long parce qu'il n'était pas forcément joignable et donc une fois que j'avais fini une tâche puisque je n'avais pas de plan, de tâches définies ou vraiment un projet général il y a eu des moments où je ne savais pas trop quoi faire, donc je travaillais plutôt pour l'école ou sur des projets personnels. »

Thème 3 : Deuxième expérience en alternance

1. Pourquoi avez-vous décidé de changer d'entreprise en deuxième année de formation ?

« La première entreprise n'était pas inconfortable parce qu'à part que le temps était long, je n'étais pas mal traité. Les conditions de travail étaient correctes aussi mais j'avais un gros point de doute, c'est que pour la deuxième année et pour le sujet de mémoire, je ne voyais pas de quoi j'allais pouvoir parler et sur quoi j'allais pouvoir proposer des solutions concrètes parce que je n'avais pas les moyens ni l'accès aux ressources nécessaires pour réaliser ça. Et donc je me suis dit que c'était vraiment mieux que je change d'entreprise, quitte à sortir un peu de ma zone de confort et changer de thème. Et je crois que ça a été un bon choix parce que ça se passe vraiment mieux cette année par rapport à ça. »

2. Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées en première expérience ?

« Mes tâches n'étaient pas clairement définies, je n'avais pas de réel projet sur le long terme. Je n'apprenais pas grand-chose, j'étais plus là pour assister mon tuteur, passer des appels par ci par là, c'étaient des tâches vraiment au jour le jour et donc quand j'avais fini ce que j'avais à faire, je n'avais vraiment plus rien à faire. Les journées me paraissaient très longues... »

3. Êtes-vous satisfait de cette deuxième entreprise d'accueil ? Est-ce que cela se passe mieux dans cette nouvelle entreprise ?

« Oui beaucoup mieux, je ne regrette pas d'avoir changé et d'avoir trouvé cette entreprise. Déjà lors du premier jour, donc j'arrive en entreprise, bonne accueil. J'ai été présenté à l'équipe le jour même et puis ça a été un genre de formation en tout cas d'introduction par rapport à l'activité de l'entreprise. On a fait tout ce qui était un peu administratif, un contrat au niveau de l'entreprise, le fait de paramétrer mes chèques repas, les paiements et cetera. Voilà vraiment, tout ce côté administratif. Après, de mon côté, il m'a fallu quand même 2-3 semaines de lectures de différents supports pour mieux comprendre comment ça se passait et comment ça fonctionnait. A quoi allait ressembler mon rôle là-dedans en fait. »

4. A quel niveau sentez-vous la différence entre votre expérience au sein de la première entreprise et celle de la deuxième entreprise ? Si vous deviez faire une comparaison.

« C'est totalement différent. A la fois, mon tuteur actuel, qui est un des deux gérants de la startup, est très pris par les différentes réunions, par les différents projets mais il prend toujours du temps pour avoir un feedback, pour aussi me donner un retour sur mon travail. On essaie de faire des réunions régulièrement, qu'elles soient avec l'équipe ou que ce soit vraiment en one-one pour évaluer comment je me sens, comment se passe mon travail, qu'est-ce que je peux proposer

comme idée en plus, ou des choses comme ça. Et donc c'est beaucoup mieux que ce qui se passait. »

« Et le deuxième point, c'est qu'au niveau de l'accueil des stagiaires et leur suivi, ça se voit qu'ils sont vraiment habitués à travailler avec beaucoup de stagiaires/alternants, ils prennent le temps d'expliquer et de s'assurer que le stagiaire soit en pleine possession de la ressource nécessaire pour faire un bon travail. »

« Et je ne suis pas le seul dans cette fonction d'International Business Developer, il y a déjà une expérience derrière, un processus qui était quand même assez précis et bien fait qu'on peut toujours améliorer. C'est un peu ça mon sujet de mon propre sujet de mémoire, mais ça se sent qu'il y a une expérience dans ce domaine-là et ce n'est pas à moi de tout créer en tant qu'alternant. »

5. Comment avez-vous choisi cette deuxième entreprise ?

« Alors j'ai déjà entendu parler de cette entreprise parce qu'il y a un étudiant qui était présent avant moi. Ils ont même eu 2 étudiants issus du master en sales management et donc j'avais déjà pu voir quelques travaux des années passées. Et donc je m'étais renseigné sur cette entreprise-là. Et ici, j'ai vu qu'il cherchait un nouvel étudiant dans le même rôle et je me suis dit qu'il y aurait une grosse différence puisqu'ils ont l'expérience d'avoir déjà eu un alternant dans les mêmes études que moi. Et en plus de ça, c'était beaucoup plus accessible pour moi niveau trajet car dans ma première entreprise sur Liège je devais faire plus d'une heure et demie de trajet alors que maintenant je suis à une demi-heure de trajet, c'était donc un gros point intéressant et donc je me suis renseigné, j'ai déposé mon CV dans cette entreprise et dans une dizaine d'autres. A la fin, j'ai été recontacté par cinq entreprises dont celle où je suis actuellement, et je l'ai donc choisie car elle répondait plus à mes attentes et je me suis dit qu'il y avait un potentiel là-bas. »

Thème 4 : La mise en place d'un système de labellisation

1. Dans le cadre de la réalisation d'un label pour les entreprises du MSMA quels sont selon vous, les critères pertinents, à imposer aux entreprises d'accueil afin de recevoir ce dit label ?

« Alors en premier point, je dirais que ce sont aux entreprises de définir un projet de stage ou de travail pour l'étudiant ou vraiment un projet de développement pour la personne qui est accueillie. Parce que je crois que dans ce cas-là, ce n'est pas seulement du travail qu'on attend de l'étudiant. Je crois que l'étudiant attend aussi une formation et attend une expérience sur le terrain. Donc il faut s'assurer déjà que les personnes présentes dans l'entreprise possèdent cette expérience. Il faut vraiment qu'il y ait un référent qui est à lui-même une certaine base théorique et pratique. Au-delà de ça ? Je pense qu'il doit aussi expliquer par quel procédé il va mettre en place l'accueil, prendre du temps, prendre des séances où on est à la fois en équipe ou en One to One pour voir tout se passe bien et pouvoir parler des différents que l'étudiant peut rencontrer pendant son travail. Je pense qu'au niveau matériels et locaux aussi, c'est important d'avoir un point fixe pour travailler, au moins avoir des bureaux, ne pas devoir se débrouiller à travailler de chez soi tous les jours sans aucune alternative. Et potentiellement au niveau matériel aussi, c'est d'avoir d'office un ordinateur de travail, parfois certains étudiants peuvent ne pas avoir d'ordinateur privé ou le matériel nécessaire. Donc ça je pense ça peut aussi faire partie de critères à imposer aux entreprises. »

2. D'après vous, la santé financière de l'entreprise est un indicateur de sa capacité à encadrer un étudiant ?

« Oui, je dirais ça en fait partie. Parce qu'il n'y a rien à faire, l'argent est quand même tout ce qui est central dans une entreprise, c'est pour ça qu'elle existe. Et tout ce qui est ressources doit être liées à cet argent. Que ce soit, imaginons, participer à des salons commerciaux ou simplement avoir les outils nécessaires ou même ne serait-ce qu'une plateforme de mailing, un CRM, ce genre de choses coûte un certain prix. Et donc une entreprise qui se passe de tout ça pour des raisons

financières, ça va forcément impacter le travail de l'étudiant qui va devoir toujours trouver des solutions alternatives et ça va l'empêcher d'avoir un développement optimal au travail et notamment dans ce qui peut se faire de nos jours dans le milieu professionnel. »

« De plus je sais que certains dont moi, pour notre master 2, nous avons pris le temps de regarder l'évolution de certains points du bilan et du compte de résultat pas de manière poussée non plus mais d'avoir une vue sur l'aspect financier grâce à nos notions du cours de finance de master 1. J'en connais qui ont carrément dû recommencer tout leur master 1 car ils se sont retrouvés dans des entreprises en faillite. Alors que déjà ça ne se passait pas bien, et finalement, ces étudiants-là n'avaient pas pu valider leur année pour cause de faillite. »

« Mais pour la deuxième, par exemple je me suis renseigné parce que c'est une start-up. Je suis allé voir l'évolution ne serait-ce que sur les deux dernières années pour voir si c'était plutôt en en évolution ou en régression et dans mon cas, ça a été un indicateur qui a fait que j'ai pris la décision d'aller dans cette start-up parce que ça s'annonçait de bon augure pour la suite. »

« Ça pourrait être pas mal que les entreprises suivent des petites formations en ligne. En tout cas, pour établir les standards qu'on attend d'elles. Allez, peut-être, imaginons une formation avant de remplir le projet d'alternance, voir si ça a été pris en compte, les différents grands points importants pour l'accueil. Cette formation permettrait d'une première manière de checker si l'entreprise, l'entreprise est prête à s'investir dans cette alternance ou si elle est plus là pour avoir du travail à bas prix. »

3. Au vu de votre expérience, pensez-vous qu'une mise en place d'une labellisation « entreprise apprenante » (et qui imposerait donc potentiellement, des exigences plus strictes aux entreprises accueillantes) :

a) Serait bénéfique aux étudiants ? Pourquoi ?

« Oui, c'est clair, je pense que oui. Ça permet vraiment d'avoir un message de qualité et partir assuré parce qu'on est quand même 95 jours en alternance et je me dis que ça pourrait même être élargi en dehors du MSMA mais même au travail étudiant ou au stage. Parce qu'il y a pas mal d'entreprises qui sont à la recherche de ce genre de personnel, de ce genre de main d'œuvre, et c'est un peu une façon à elles de prouver que oui, elles mettent en place les ressources nécessaires pour que ça se passe bien. »

b) Quels seraient les avantages pour les entreprises de recevoir ce label ?

« Oui, oui, oui. Ah ça permet quand même d'avoir plus de demandes d'alternance, de stagiaires. Et donc peut-être pouvoir avoir un certain flux d'étudiants toute l'année pour pouvoir avoir des projets qui avancent grâce à ce flux. Mais aussi ça leur permet d'éviter de devoir encore prouver leurs moyens mis en place par rapport aux étudiants puisqu'ils ont répondu une fois correctement et à priori, ça a un certain suivi ou un certain renouvellement qui pourrait être mis en place pour assurer que oui, ils sont capables d'accueillir. »

c) Faciliterait la recherche. O Seriez-vous plus attiré par une entreprise si elle possédait un label « entreprise apprenante » ?

« Du coup, oui ça nous rassurerait un peu plus de savoir qu'une entreprise possède les ressources nécessaires, les critères nécessaires pour nous encadrer au mieux. Si ce label existait bien sûr je me serais avant tout intéressé aux entreprises avec ce label mais je n'aurais pas mis de côté les entreprises sans. »

4. Est-ce que ce label peut être une garantie de la qualité d'accueil et d'intégration de l'alternant ?

« Oui. Je crois que c'est vraiment le point le plus important par rapport à ça. »

5. Selon votre expérience, quels sont les points forts et les freins de l'alternance ?

« Ben comme frein, le fait que ce soit un master assez jeune et on n'est pas forcément bien

reconnu, même au sein de HEC. Le master en alternance n'est pas reconnu par certains comme un vrai master universitaire. »

« Sinon c'est un master qui est plutôt intéressant de l'extérieur et ensuite je dirais qu'on gagne de l'expérience parce qu'on a déjà deux années d'expérience professionnelle en tant qu'étudiant en sortant de là. On peut alors valoriser cette expérience sur le CV. C'est un intitulé aussi qui n'est pas trop mal sur le CV, ça fait pro. »

« Ensuite le deuxième point, je dirais qu'il y a aussi la rémunération. Ça permet pour quelqu'un qui hésite un peu entre travailler ou continuer ses études, c'est un peu le mix agréable parce qu'il y a une rémunération au minimum de 800€ par mois environ. Ça permet peut-être de payer le loyer ou les courses, peut-être pas les deux. Ou voilà, ça permet de mieux commencer dans la vie professionnelle. »

Thème 1 : Choix de la formation en alternance

1. Vous avez opté pour la formation en alternance. Pourriez-vous m'expliquer les raisons de ce choix ?

« Ah oui, ben ça présente un certain nombre d'avantages le master en alternance en tant que tel. Déjà ça donne accès à un master où il n'y a pas de passerelle obligatoire à faire suite à mon bachelier en marketing. Comme on est considéré comme salarié, en supposant qu'en sortant du master, on ne trouve pas de travail tout de suite, on a accès au chômage alors que les nouvelles règles disent qu'après un certain âge, il faut travailler au moins un an sans interruption pour avoir accès au chômage. Mais ici, au bout des 2 ans, on a le temps suffisant. Donc c'était un argument pour. Le côté pratique parce que j'avais déjà essayé l'université avant. Et le côté vraiment théorique ne m'avait pas plu. Souvent à l'université, on entend, "oui on essaie de développer des esprits critiques et d'étendre les horizons" ce n'est clairement pas ce que j'ai vécu. C'était plutôt "fais ce que je dis et ferme ta bouche". »

« Donc ça ne me correspondait pas du tout et ici un master en alternance dans lequel on met en pratique immédiatement les choses, c'était clairement une valorisation. Et puis comme c'est relativement récent au moins en Wallonie, ben ça fait une différenciation sur mon CV. »

2. Aviez-vous une connaissance solide de ce système de formation avant de la choisir ?

« Euh en fait non. Je ne savais même pas que ça existait jusqu'à ce qu'on nous en parle une ou deux fois vite fait en cours et qu'on reçoive un mail informatif par le système de mail de l'école, ma haute école est une des partenaires du MSMA. C'est l'école qui nous a un peu informé de leur existence. »

3. Pour vous, le choix de l'alternance est plus avantageux que la formation ordinaire ?

« Oui, parce qu'il y a toujours les mêmes arguments que ceux qui m'ont motivé à commencer. Le fait d'être en entreprise, il y a des choses qu'on apprend, qu'on n'apprendrait pas forcément en cours. Par exemple, là j'ai la mission de gérer un web shop. Ben il y a plein de trucs pratiques que jamais on ne verrait en cours ni même en cours de commerce. Et donc oui, c'est un avantage parce que tous ces détails pratiques qu'on ne peut voir que sur le terrain, on les aura déjà vu au moment de se lancer sur le marché de l'emploi. »

4. En choisissant ce type de formation, quelles étaient vos attentes ?

« Je n'avais pas d'attente particulière en tant que tel de l'alternance, c'était essentiellement le papier qui m'intéressait, le diplôme. Euh donc non, je n'avais pas d'attente particulière à part évidemment, toujours développer mes compétences, tomber dans une entreprise dans laquelle je me sentirais bien et être formé à apprendre des trucs. »

Thème 2 : Première expérience en alternance

1. (Quel type de contrat avez-vous conclu avec l'entreprise ? Pour quelle durée ?)

2. Le choix de l'entreprise est-il libre ou imposé ? Si le choix est libre, quelles étaient les raisons de ce choix d'entreprise ?

« Elle faisait partie de la liste des entreprises fournies par Madame W. aux étudiants qui avaient déclaré qu'ils étaient intéressés par le MSMA et qui avaient participé à une première conférence en ligne. »

« A partir du moment où on s'était inscrit à la réunion en ligne, on a donné notre adresse mail. Et régulièrement, Madame Wouters envoyait des listes d'entreprises qui déclaraient vouloir un étudiant avec un projet déjà plus ou moins défini. Et donc, on pouvait lire les offres, voir si ça nous intéressait et puis nous, on recontactait l'entreprise. »

3. Comment était le premier accueil en entreprise ? Étiez-vous à l'aise dès le premier jour ?
« *Le premier jour de travail était relativement normal dans le sens où on m'a dit : "Voilà ton bureau, il est là, tu as accès au code Wifi, voilà, tiens."* Et puis c'est à peu près tout. Donc dès le premier jour en fait, l'atmosphère dans les locaux qui étaient modernes, beaux oui j'étais à l'aise. Mais dans mon travail, peut-être pas forcément. Il faut savoir aussi que le processus d'embauche avait été assez particulier et donc il ne vendait pas du rêve. Finalement dans l'alternance, ça avait l'air un peu bizarre, mais je n'avais pas d'autre choix parce que je n'avais eu aucune autre réponse d'entreprises donc il me fallait bien une entreprise pour pouvoir commencer le master. »

4. Avez-vous été bien informé sur votre rôle en entreprise ?
« *Non, en fait, pendant toute cette alternance, rien n'était bien défini. Ni les moyens, ni les objectifs, ni le projet, ni les tâches. Et j'avais beau sonder pour essayer de définir l'idée, non ce n'était jamais plus clair.* »

5. Comment êtes-vous arrivé à organiser votre temps en entreprise et en université ? Avez-vous vécu une difficulté en termes d'organisation du temps ?
« *Je n'avais pas trop de difficultés à gérer les projets d'université. Fin bien sûr, on est overbooké, c'est épuisant, c'est difficile, il y a beaucoup de travail, il y a beaucoup d'organisations à avoir, mais c'est faisable. Disons qu'il faut juste sacrifier tout le reste afin de gérer au mieux ce qu'on nous demande en entreprise et à l'université.* »

6. Aviez-vous le matériel et équipement nécessaire pour effectuer votre travail ?
« *Non absolument pas. Et pourtant c'était écrit dans ma convention qu'on avait signé. Il était prévu de me fournir un matériel de bureau, ordinateur et téléphone, mais je n'ai rien eu de tout ça. Et on m'a dit : "Ah mais si tu veux un téléphone, tu peux en prendre un en dessous dans les bureaux là. Dons je n'avais pas un téléphone assigné, si j'en avais besoin, je pouvais donner le numéro de l'Agence et aller dans un des bureaux pour prendre le téléphone. Mais voilà, ce n'était pas exactement la même chose quoi.* »

7. (Comment évaluez-vous l'aspect relationnel en entreprise ? Votre tuteur participait-il à renforcer la relation entre vous et l'équipe de travail ?)

8. (Dans quelle mesure vos missions d'entreprise répondait-elles à vos attentes initiales ?)

9. Comment évaluez-vous l'apport de votre tuteur lors de votre première expérience en alternance ? Étiez-vous satisfait du niveau de suivi et d'accompagnement ?

« *Ah non, pas du tout. Il n'y avait pas d'accompagnement au contraire. Mais si on lui demande il dira que oui il y en avait parce qu'il passait du temps à me parler, à me voir sur ses heures de bureau et tout. Mais en fait, pendant ces moments où il me voyait, c'étaient principalement des reproches, des réponses vagues et ou des questions réponses, enfin des réponses sous forme de questions. Donc c'était du temps perdu pour lui et pour moi puisque ça ne servait à rien.* »

Thème 3 : Deuxième expérience en alternance

1. Pourquoi avez-vous décidé de changer d'entreprise en deuxième année de formation ?

« *J'ai été licencié d'un commun accord en mars de l'année dernière. Mais même si je n'avais pas été "licencié" je n'aurais absolument jamais renouvelé la convention d'alternance. Quand je dis licencié, c'est surtout que je n'avais pas le choix que d'accepter la décision du patron sans mon mot à dire mais disons que j'avais signé la rupture de contrat parce que dans cette entreprise quand j'y allais, j'avais envie de vomir de stress tous les matins. Je n'avais plus du tout envie d'y aller vers la fin. Et donc, quand on m'a offert la possibilité d'arrêter là, même si ça me contraignait à d'office recommencer une année. Ben finalement moi, j'étais relativement d'accord et de toute façon, même si j'avais voulu m'y opposer je n'aurais pas pu parce que les arguments mis en avant je sais que tout était soi-disant ma faute, il n'y avait aucune remise en question de mon patron. Et je n'avais même pas envie de me*

défendre. Quand je dis j'ai été licencié d'un commun accord, c'est parce la formule est particulière parce que je n'ai pas vraiment eu le choix. »

« Mais sinon pourquoi il m'a licencié ? Bon déjà on l'a bien compris, l'alternance ne se passait pas bien. Donc si j'étais patron, ça ne me tenterait pas plus que ça de payer un salaire pour un alternant avec qui le projet n'avance pas. C'est assez logique de son point de vue de ne pas vouloir continuer de me payer pour "rien". »

2. Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées en première expérience ?

« Il avait aussi les circonstances, le décalage des moments de travail, moi je travaillais en journée sur le projet et le patron le soir quand je n'étais plus forcément au bureau. Le fait que je n'avais pas de mises à jour sur les décisions, le fait que je n'avais pas de budget, qu'il n'y avait pas de mission réellement claire parce que ce n'était pas clair dans sa tête, son esprit. En tant que business developer, il n'y avait aucun moyen de commencer de la communication sans. Il voulait développer un truc premium, avec un prix premium et c'est ce que je proposais mais lui se disait qu'il ne veut pas mettre des trucs chers pour ne pas passer pour un voleur, et son souci n'était pas d'être rentable. Du coup, il proposait des réductions à tout va. Un vrai problème de cohérence absolument partout. Et moi, je suis quand même quelqu'un de relativement carré, de planificateur, je ne suis pas un fonceur pur. Et donc si rien n'est cohérent, si rien n'est carré, si rien n'est structuré moi je suis complètement noyé, je ne peux pas travailler dans un truc pour lequel il n'y a pas de logique. La logique, c'est, c'est tout ce qui donne la valeur à un travail. Et s'il n'y en a pas, je suis perdu. »

3. Êtes-vous satisfait de cette deuxième entreprise d'accueil ? Est-ce que cela se passe mieux dans cette nouvelle entreprise ?

« Oui, non c'est super comme entreprise. »

4. A quel niveau sentez-vous la différence entre votre expérience au sein de la première entreprise et celle de la deuxième entreprise ? Si vous deviez faire une comparaison.

« Dès le premier jour, j'ai reçu un très bon accueil, j'ai directement été mis à l'aise. J'étais leur premier employé du coup c'était nouveau pour eux et de plus d'avoir un alternant. Mais ils se sont renseignés sur les réglementations afin de recevoir un stagiaire en entreprise. Dès le premier jour, mon tuteur qui est un des deux fondateurs m'a présenté tout ce que je devais savoir, il m'a présenté tous les outils nécessaires pour la mission d'e-commerce, il m'a donné tous les accès, il m'a créé un compte, une adresse mail au sein du système qui me donnait accès à tous ceux dont j'avais besoin à l'heure, accès aux réseaux sociaux directement. Franchement, j'ai été inscrit et j'avais accès à tout ce dont j'avais besoin dès le départ. Après, j'ai eu une à deux semaines afin de comprendre tout le système, lire des livres qu'il me recommandait, m'exercer à créer du contenu web et je pouvais poser mes questions à tout moment et on vérifiait ensemble ce que je faisais, donc il m'a un peu montré comment les outils fonctionnaient. Il y a un vrai suivi, un accompagnement, une assistance en cas de besoin tout en gagnant de l'autonomie. Je me suis donc retrouvé dans un monde que je ne connaissais pas parce que je n'avais encore jamais eu accès à ce genre d'outils, mais dans un monde dans lequel je me sens à l'aise parce que je me dis tout ce qu'on fait à un sens. C'est structuré, il y a un vrai projet, on planifie les choses et derrière ça se fait tout seul. »

5. Comment avez-vous choisi cette deuxième entreprise ?

« Alors j'ai fini mon stage en mars, ça veut dire que j'avais de mars 2022 jusque septembre 2022 pour trouver l'entreprise dans laquelle je me plairai. Autant dire que j'ai pris mon temps pour choisir mon entreprise. Et toute la réflexion qu'il y avait derrière était "Qu'est-ce que je veux et qu'est-ce que je ne veux pas ? Dans quel secteur est-ce que je pourrais me sentir bien et dans quel secteur je ne pourrais pas l'être ?" Donc, qu'est-ce j'aime, et qu'est-ce que je n'aime pas. Pour ce que j'aime finalement, il y a deux choses qui me sont venues à l'esprit, j'aime les animaux, en particulier les chiens et j'aime les jeux de société. Et qu'est-ce que j'aime faire ? J'aime planifier, j'aime analyser. Et entre-temps, j'ai eu le cours d'e-commerce et j'aime assez bien l'e-commerce finalement parce qu'il y a pas mal d'analyses de chiffres et je suis à l'aise avec l'analyse de chiffres. Et donc je voulais un truc plutôt analytique. Et

finalement, il y a que deux entreprises qui sont ressorties et qui pouvaient plus ou moins correspondre à mes recherches. Et une des deux entreprises m'a fortement plus, j'étais allé voir le site, j'avais un peu regardé des vidéos. Le projet, même si c'était une petite entreprise, il y avait que les deux fondateurs et elle n'avait même pas deux ans. Mais vraiment le projet était super sympa, super cool, très dynamique. Vraiment ça vendait du rêve. Et lors des entretiens j'ai vraiment eu une bonne accroche avec les fondateurs. »

Thème 4 : La mise en place d'un système de labellisation

- Dans le cadre de la réalisation d'un label pour les entreprises du MSMA masters en alternance, quels sont selon vous, les critères pertinents, à imposer aux entreprises d'accueil afin de recevoir ce dit label ?

« La stabilité financière je dirais que c'est le minimum. Mais c'est difficile de déterminer des critères stricts car on pourrait se dire aussi qu'on regarde la taille de l'entreprise, la durée de vie de l'entreprise, depuis combien de temps elle existe mais si on prend mon cas, ma seconde entreprise est une preuve du contraire car ça se passe très bien alors qu'elle existe depuis moins de deux ans. Il y a toujours des cas particuliers et donc pour moi des critères externes peuvent exister mais le plus importants serait des critères internes. C'est-à-dire pour moi, on ne peut pas s'imaginer la qualité d'une entreprise à encadrer, former, à manager sans avoir demandé aux étudiants qui sont sur place leur expérience d'alternance. Mais il faudrait leur garantir un anonymat à 100% ce qui n'est pas forcément possible. »

- D'après vous, la santé financière de l'entreprise est un indicateur de sa capacité à encadrer un étudiant ?

« Oui, parce qu'un alternant c'est un coût. Ça représente un coût en argent, mais aussi en temps. Et donc une entreprise dont la stabilité financière serait remise en cause, ne serait pas dans la capacité d'encadrer un étudiant. Et donc elle le verrait probablement plus comme de la main d'œuvre pas chère ce qui ferait de l'alternance une mauvaise alternance. Plutôt que de voir cette alternance comme l'opportunité de former quelqu'un à bas coût le temps de sa formation pour pouvoir le conserver, le garder après. En fait, les entreprises ne voient pas suffisamment ce master comme étant une opportunité de former quelqu'un pour le conserver après. »

- Au vu de votre expérience, pensez-vous qu'une mise en place d'une labellisation « entreprise apprenante » (et qui imposerait donc potentiellement, des exigences plus strictes aux entreprises accueillantes) :

a) Serait bénéfique aux étudiants ? Pourquoi ?

« Bénéfique ? Je ne sais pas, comme je l'ai dit, mettre des critères externes seraient compliquées car il y a tellement d'exceptions dans les entreprises. Une TPE (très petite entreprise) peut bien t'accueillir tandis qu'une autre non et ça se passe mal la formation. Mais comme je le disais un critère interne d'avoir l'avis d'anciens étudiants seraient plus intéressants afin que les futurs étudiants sachent dans quoi ils risquent de s'embarquer. »

b) Quels seraient les avantages pour les entreprises de recevoir ce label ?

« Pour les entreprises, elles pourraient avoir une bonne image auprès des étudiants, ça serait une bonne publicité pour elles et elles pourraient alors attirer des étudiants. Certaines entreprises peuvent parfois poster des offres d'alternance mais se retrouvent sans alternant du coup peut-être que si elles ont un label "bonne entreprise" ou que sais-je ça les aiderait également. »

c) Faciliterait la recherche. O Seriez-vous plus attiré par une entreprise si elle possédait un label « entreprise apprenante » ?

« Je ne pense pas que le label serait le critère que je regarderais parce qu'il faut

regarder le projet derrière. J'ai un profil assez particulier et tout ne me correspond pas. Et donc souvent le critère que je regardais, moi, c'était le projet. Après, j'ai quand même appris à faire confiance à mon instinct et si je ne le sens pas, je n'y vais pas. Mais s'il y avait un label bonne entreprise d'accueil ou quoi que ce soit, mais un projet qui ne correspond pas ben je n'irais pas. Et d'un autre côté, une entreprise qui n'a pas de label mais qui aurait un projet intéressant, je pense que je tenterais le coup. En revanche, ce que je ne ferai pas, c'est d'aller dans une entreprise qui aurait un label "blacklist" ou un label du style "n'allez pas dans celle-là, ça ne va pas" ».

- Est-ce que ce label peut être une garantie de la qualité d'accueil et d'intégration de l'alternant ?
« *Oui sur base d'anciennes expériences d'étudiants. »*

- Selon votre expérience, quels sont les points forts et les freins de l'alternance ?

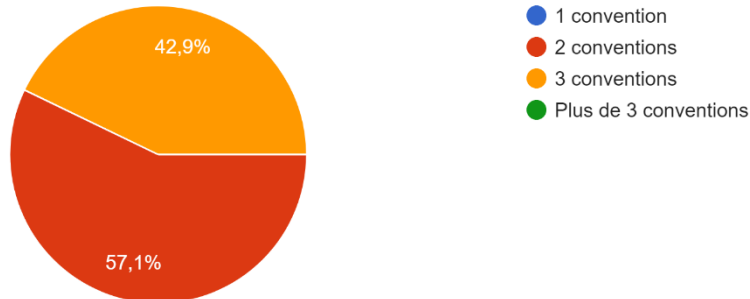
« *Ben je commencerais en disant les points négatifs. Il faut que tu sois prêt à mettre ta vie en pause pendant deux ans car c'est un master qui demande beaucoup de temps entre ce qu'on doit faire pour l'entreprise et les projets qu'on a en cours. Il faut que tu sois prêt à être hyper dépendant d'une entreprise. C'est soit tu réussis ou tu ne réussis pas, soit ça se passe bien ou ça se passe mal. L'entreprise d'accueil a plein pouvoir sur ta réussite annuelle. »*

« *Mais le master en alternance je le referais pour les points positifs cités précédemment. Donc pour le papier en tant que tel, pour l'accès au chômage nécessaire pour les deux années d'expérience de terrain. Même si ça a été une expérience horrible à vivre ma première année, ça m'a appris aussi ce que je ne voulais pas dans le futur. J'ai appris à faire confiance à mon instinct et vraiment à essayer de détecter le management de la fausse participation parce que son but à mon premier patron était finalement de me faire croire que je participais tout en m'obligeant à penser comme lui. Et un autre point positif le fait de pouvoir continuer à étudier tout en ayant une source de revenus. »*

Annexe 5 – Résultats pré-test étude quantitative (entreprises)

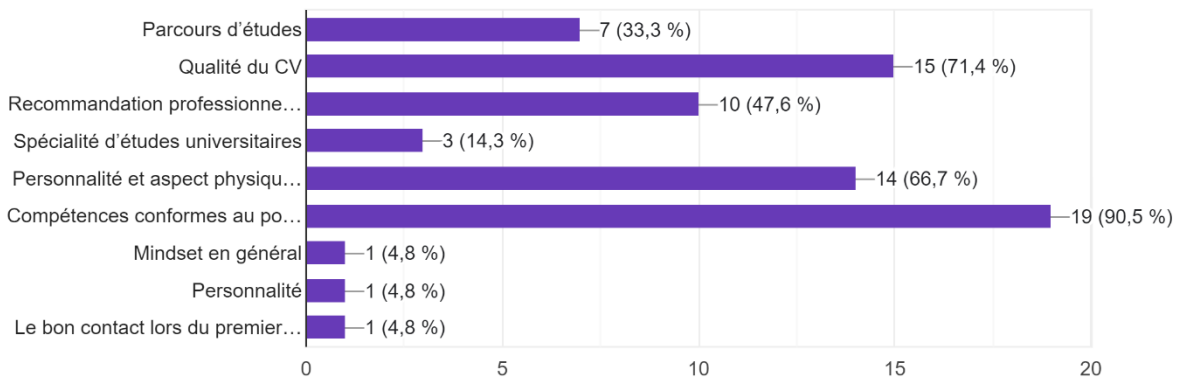
1. Combien de conventions de formation en alternance avez-vous déjà conclu avec des élèves du MSMA ?

21 réponses



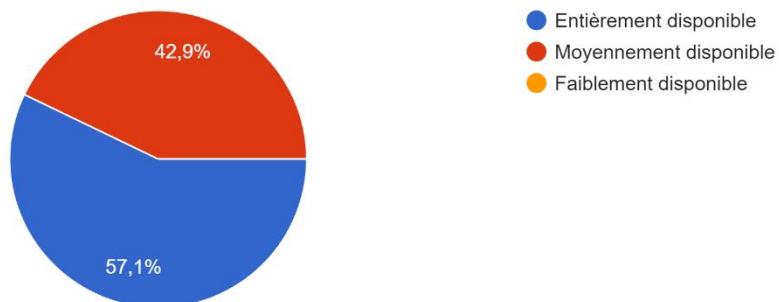
2. Quels sont vos critères de sélection des étudiants alternants ?

21 réponses



3. Quel est le degré de disponibilité du tuteur pour l'alternant ?

21 réponses



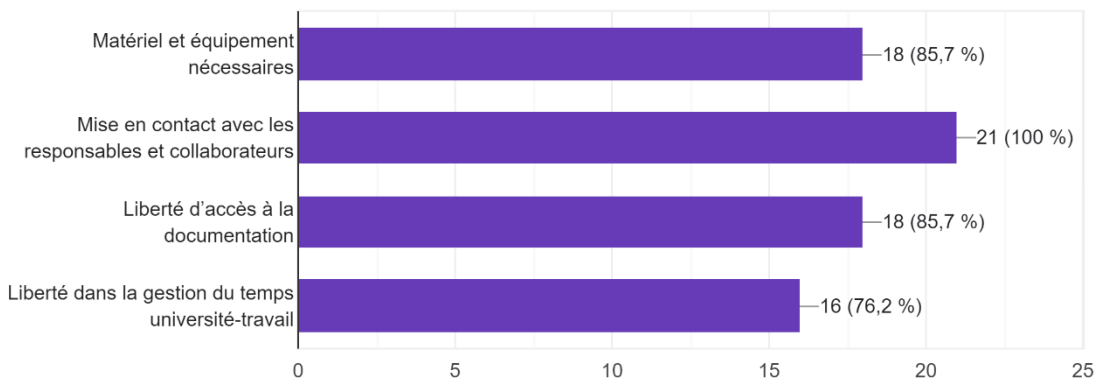
4. A quelle fréquence le tuteur accompagne et suit l'alternant ?

21 réponses



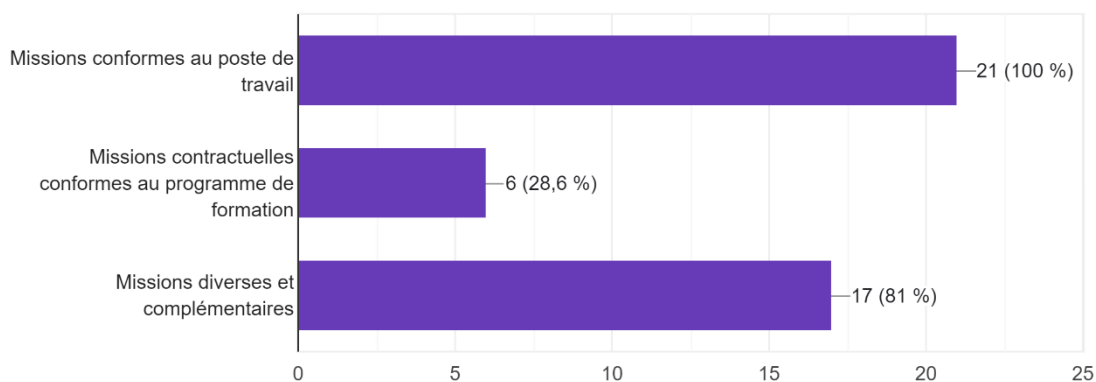
5. Quels sont les moyens et facilités que vous accordez à chaque alternant ?

21 réponses



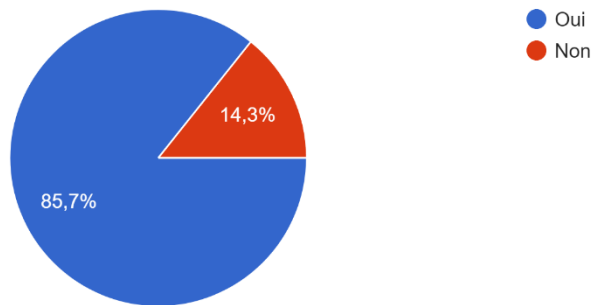
6. Quelle est la nature des missions que vous confiez aux alternants ?

21 réponses



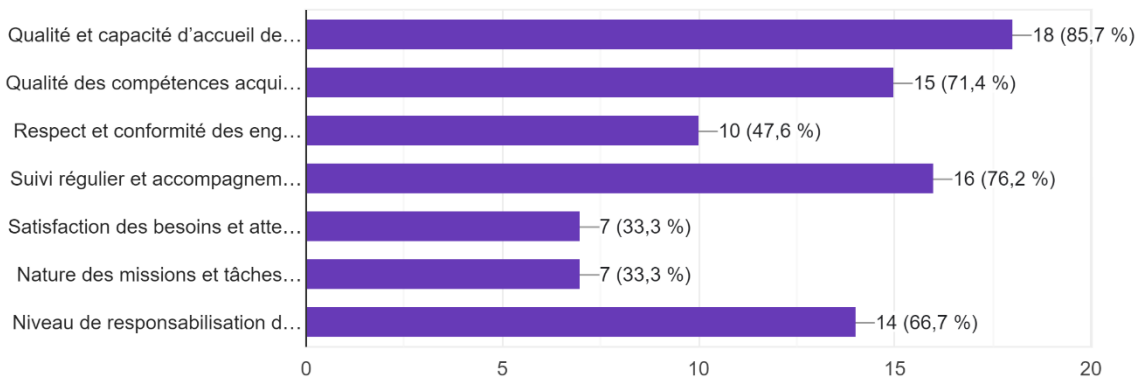
7. Portez-vous un intérêt à la mise en place d'un label pour les entreprises qui accueillent les étudiants du MSMA?

21 réponses



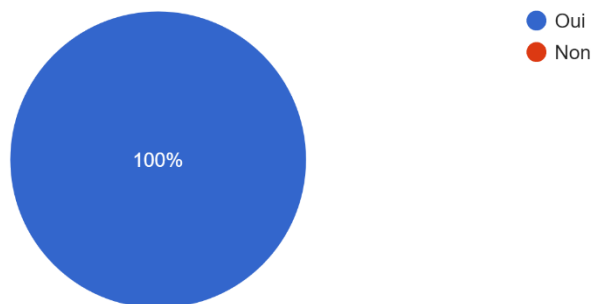
8. D'après vous, sur quels critères ce label doit être établi ?

21 réponses



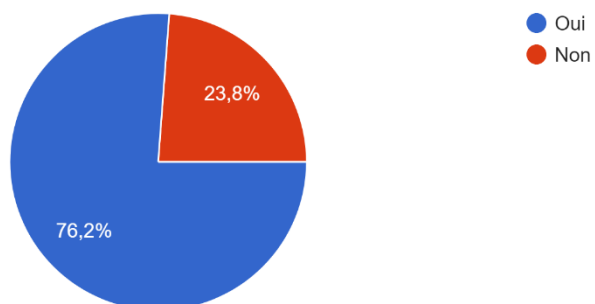
9. Pensez-vous que ce label vous sera utile pour vous démarquer auprès des alternants ?

21 réponses



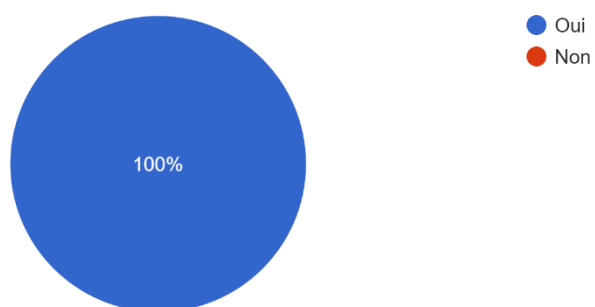
10. Selon vous, ce label sera-t-il une valeur ajoutée pour votre image et votre notoriété comme entreprise apprenante ?

21 réponses



11. Considérez-vous que la satisfaction des alternants est un élément primordial pour labelliser les entreprises d'accueil ?

21 réponses



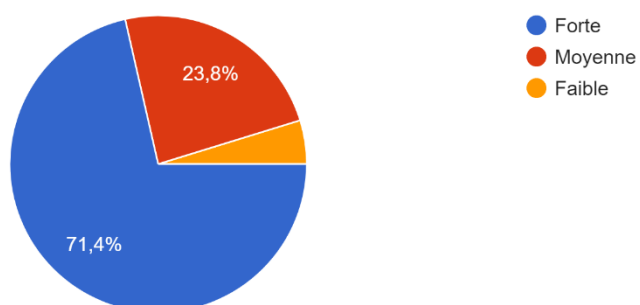
12. Si vous avez répondu non à la question 11, pourriez-vous expliquer cette réponse ?

0 réponse

Il n'y a actuellement aucune réponse à cette question.

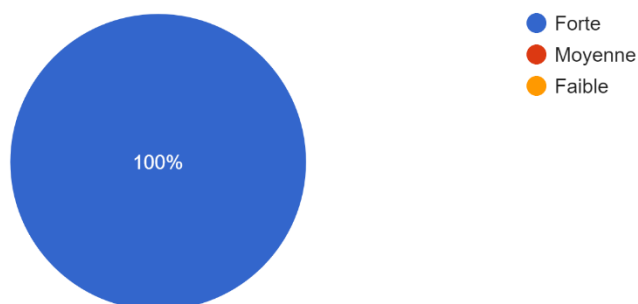
13. Comment évaluez-vous la part de l'entreprise dans la réussite de la formation en alternance ?

21 réponses



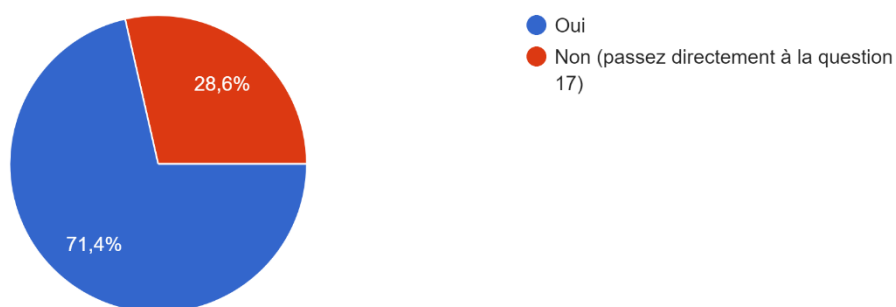
14. Comment évaluez-vous la part de l'alternant dans la réussite de son expérience professionnelle en entreprise ?

21 réponses



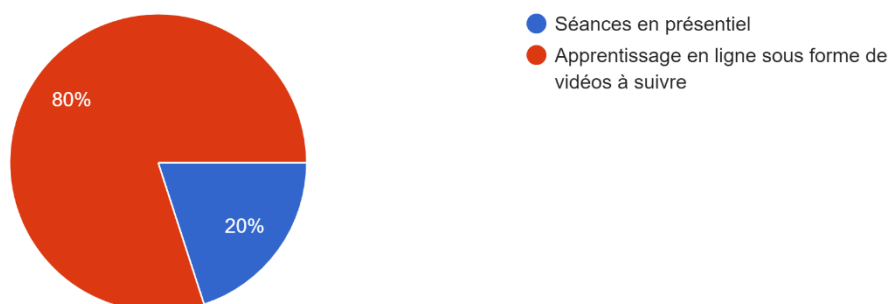
15. Dans le cadre de la mise en place de ce label, le tuteur serait-il disposé à suivre une formation de tuteur/ formateur afin de savoir au mieux ce qu'il est demandé dans l'apprentissage de l'alternant ?

21 réponses



16. Si la réponse à la question précédente est oui, quel type de formation préféreriez-vous suivre?

15 réponses



17. Si la réponse à la question 15 est non, pourriez-vous expliquer votre choix?

6 réponses

Cela dépend du nombre de personnel dans l'entreprise, nous concernant cela ne rentre malheureusement pas dans nos créneaux. Étant donné que nous manquons déjà de temps pour certains travaux.

Pas vraiment nécessaire

Le but est justement que l'alterant ait 2 approches radicalement différentes: le point de vue université et le point de vue employé. ce n'est pas l'école qui va apprendre à l'entreprise comment

Par faute de temps je pense qu'il serait difficile de suivre une formation en plus de la charge de travail

Manque de temps

Nous manquerions d'autonomie dans notre manière d'apprendre.

Annexe 6 – Schéma du bilan comptable

Le bilan comptable contient dix rubriques à l'actif et au passif. Les rubriques du bilan peuvent être regroupées pour constituer des grandes masses qui sont habituellement utilisées dans une analyse financière.

Actif				Passif			
I			Frais d'établissement	I			Capital
II			Immobilisations incorporelles	II			Prime d'émission
III			Immobilisation corporelles	III			Plus-values de réévaluation
IV			Immobilisations financières	IV			Réserves
V			Créances à plus d'un an	V			Bénéfice reporté/Perte reportée (-)
VI			Stocks et commandes en cours d'exécution	VI			Subsides en capital
VII			Créances à un an au plus	VII			Provisions et impôts différés
VIII			Placements de trésorerie	VIII			Dettes à plus d'un an
IX			Valeurs disponibles	IX			Dettes à un an au plus
X			Comptes de régularisation	X			Comptes de régularisation

- LÉGENDE

	Actif long terme
	Actifs immobilisés
	Actifs immobilisés élargis
	Actif circulant
	Actif circulant restreint
	Capitaux permanents
	Capitaux / Fonds propres
	Capitaux étrangers
	Exigible court terme

Annexe 7 – Formules des indicateurs de l'analyse financière

- 7.1 Fonds de roulement net :

- Soit par le haut du bilan :

Fonds de roulement = Capitaux permanents - Actif immobilisé élargi

- Soit par le bas du bilan :

Fonds de roulement = Actif circulant restreint - Exigible à court terme

- 7.2 Besoin en fonds de roulement :

- 1^{ère} formule :

Besoin en fonds de roulement :

Stocks et commandes en cours d'exécution
+ Créances commerciales à un an au plus
- Dettes commerciales à un an au plus
- Dettes fiscales, sociales et salariales
- Acomptes reçus sur commandes
+ Impôt de l'exercice
+ (Frais généraux²⁵/12)

= BFR

- 2^{ème} formule :

Besoin en fonds de roulement :

Stocks/commandes en cours d'exécution
+ Créances à un an au plus
+ Comptes de régularisation de l'actif
- Dettes commerciales à un an au plus /fiscales/sociales/salariales
- Acomptes reçus sur commandes à un an au plus
- Autres dettes à un an au plus
- Comptes de régularisation du passif

=BFR

²⁵ Frais généraux = Services et biens divers + Rémunérations, charges sociales, pensions + Autres charges d'exploitation + Charges de dettes

- 7.3 Trésorerie nette :

- Soit par le haut du bilan :

Trésorerie nette = Fonds de roulement net - Besoin en fonds de roulement

- Soit par le bas du bilan :

Trésorerie nette = (Placements de trésorerie + Valeurs disponibles) – Dettes financières à CT²⁶

²⁶ Court Terme

Annexe 8 – Tableau récapitulatif des ratios financiers (non-exhaustif)

Ratio financier	Formule	Description
Ratios de Structure Financière		
Ratio d'Endettement	Dette totale / Capitaux propres	Mesure la proportion de financement par la dette par rapport aux capitaux propres.
Ratio d'Autonomie Financière	Capitaux propres / Actif total	Indique la part des ressources propres dans le financement total de l'entreprise.
Ratio d'Endettement à Long Terme	Dettes à long terme / Capitaux propres	Évalue le niveau d'endettement à long terme en comparaison avec les capitaux propres.
Ratio de Liquidité Générale	(Actif circulant - Stocks) / Passif circulant	Mesure la capacité de l'entreprise à couvrir ses dettes à court terme avec ses actifs liquides.
Ratios d'Activité		
Ratio de Rotation des Stocks	Coût des ventes / Stocks moyens	Mesure le nombre de fois que les stocks sont renouvelés au cours d'une période.
Ratio de Rotation des Créances Clients	Chiffre d'affaires / Créances clients moyennes	Indique la fréquence à laquelle les créances clients sont collectées au cours d'une période.
Ratio de Rotation des Fournisseurs	Coût des achats / Dettes fournisseurs moyennes	Mesure le nombre de fois que les dettes fournisseurs sont payées au cours d'une période.
Ratios de Rentabilité		
Rentabilité des Capitaux Propres (ROE)	Résultat net / Capitaux propres	Évalue la rentabilité générée par les capitaux propres investis.
Rentabilité de l'Actif (ROA)	Résultat net / Actif total	Indique la rentabilité générée par l'ensemble des actifs de l'entreprise.
Marge Brute	(Chiffre d'affaires - Coût des ventes) / Chiffre d'affaires	Mesure la rentabilité opérationnelle de l'entreprise après avoir couvert les coûts directs.
Ratios de Croissance		
Croissance du Chiffre d'Affaires	(Chiffre d'affaires actuel - Chiffre d'affaires de l'année précédente) / Chiffre d'affaires de l'année précédente	Évalue le taux de croissance du chiffre d'affaires d'une période à l'autre.
Croissance du Bénéfice Net	(Bénéfice net actuel - Bénéfice net de l'année précédente) / Bénéfice net de l'année précédente	Indique le taux de croissance du bénéfice net d'une période à l'autre.
Ratios de Valorisation		
Ratio Cours/Bénéfice (P/E)	Cours de l'action / Bénéfice par action (BPA)	Évalue le multiple auquel le marché valorise les bénéfices de l'entreprise.
Ratio Cours/Actif (P/B)	Cours de l'action / Valeur comptable par action	Compare la valeur de marché de l'entreprise avec sa valeur comptable.
Rendement du	Dividende par action / Cours de l'action	Indique le pourcentage du dividende

Dividende		par rapport au cours de l'action.
------------------	--	-----------------------------------

(Source : Réalisation personnelle de l'auteur)

Annexe 9 – Ratios financiers sélectionnés pour l'analyse de la santé financière

Ratios financiers	Numérateur	Dénominateur	Ratio
Liquidité au sens strict (Acid ratio)	- Créances à un an au plus - Placements de trésorerie - Valeurs disponibles - Comptes de régularisation de l'actif	- Dettes à un an au plus - Comptes de régularisation du passif	(N/D)
Solvabilité (Ratio d'autonomie financière)	Fonds propres ²⁷	Total du passif	(N/D) * 100
Rentabilité nette des capitaux propres après impôts (ROE²⁸)	Résultat de l'exercice après impôts	Capitaux propres	(N/D) * 100
Marge nette sur ventes	- Bénéfice (Perte) d'exploitation - Subsidés en capital accordés par les pouvoirs publics et imputés au compte de résultats	- Chiffre d'affaires - Autres produits d'exploitation - Subsidés d'exploitation et montants compensatoires obtenus des pouvoirs	(N/D) * 100

(Source : Réalisation personnelle de l'auteur)

Note : La colonne "Ratio", (N/D) représente le rapport entre le numérateur (N) et le dénominateur (D) de chaque ratio financier.

9.1 Explications du choix des ratios de la santé financière

1 . Ratio de liquidité immédiate : Le ratio de liquidité stricte (aussi appelé "ratio de liquidité absolue" ou "ratio de liquidité à l'épreuve du feu") est un indicateur financier utilisé pour évaluer la capacité d'une entreprise à faire face à ses obligations financières à court terme de manière immédiate, sans avoir recours à la vente d'instruments de placement ou à l'obtention de nouveaux financements.

Le ratio de liquidité au sens strict se concentre uniquement sur les actifs les plus liquides, ce qui donne une indication directe de la capacité immédiate de l'entreprise à honorer ses obligations à court terme. Cela peut être particulièrement important dans des situations où la liquidité est un enjeu majeur, comme lors d'une crise financière ou d'une période de difficultés économiques.

Un ratio de liquidité stricte supérieur à 1 indique que l'entreprise dispose d'actifs suffisants pour couvrir ses obligations à court terme. En d'autres termes, elle a les moyens financiers immédiats pour faire face à ses dettes échéant dans l'année. Un ratio inférieur à 1 signifie que l'entreprise pourrait rencontrer des difficultés à honorer ses engagements à court terme sans devoir recourir à de nouvelles sources de financement ou à la vente d'actifs.

Le ratio de liquidité stricte est un indicateur important pour les investisseurs, les créanciers et les gestionnaires financiers, car il permet d'évaluer la solidité financière et la stabilité de l'entreprise à court

²⁷ Fonds propres = Capitaux propres

²⁸ Return On Equity

terme. Un ratio élevé indique une meilleure position de trésorerie et une plus grande capacité à faire face aux imprévus, tandis qu'un ratio faible peut signaler un risque accru de difficultés de paiement à court terme.

2. Ratio d'autonomie financière : Le ratio d'autonomie financière, aussi appelé ratio de solvabilité, est un indicateur important pour évaluer la santé financière d'une entreprise. Il montre dans quelle mesure une entreprise utilise ses propres ressources par rapport à l'endettement à long terme. Ce ratio est utile pour plusieurs raisons :

-Il indique si une entreprise peut rembourser ses dettes à long terme en utilisant ses propres fonds. Un ratio élevé montre que l'entreprise est en bonne position pour rembourser ses dettes.

- Un ratio élevé témoigne d'une situation financière solide. Cela rassure les investisseurs et les créanciers, car l'entreprise semble mieux préparée à affronter des situations économiques difficiles.

Une forte autonomie financière réduit le risque de ne pas pouvoir rembourser les dettes. Cela peut améliorer la cote de crédit de l'entreprise et faciliter l'accès à des prêts avantageux.

Cela reflète une gestion financière prudente. Une entreprise avec un bon équilibre entre capitaux propres et dettes montre qu'elle sait gérer ses finances de manière équilibrée.

Le ratio offre une vue à long terme de la santé financière. Il montre si l'entreprise est prête à investir et à croître, même pendant des périodes incertaines. En comparant ce ratio entre entreprises du même secteur, on peut comprendre comment elles se comparent et qui est plus stable financièrement.

En somme, le ratio d'autonomie financière donne des informations cruciales sur la capacité d'une entreprise à gérer ses dettes et à maintenir une base financière solide. Cela aide les investisseurs, les créanciers et les gestionnaires à évaluer si l'entreprise peut bien gérer ses engagements à long terme et maintenir son équilibre financier.

3. Rentabilité nette des fonds propres après impôts (ROE) : Cet indicateur permet d'évaluer l'efficacité avec laquelle l'entreprise génère des bénéfices à partir des fonds investis par les actionnaires.

Le ROE constitue une mesure essentielle pour les actionnaires et les investisseurs. Il indique combien de bénéfices sont obtenus pour chaque unité monétaire investie par les actionnaires dans l'entreprise. C'est une évaluation directe de la rentabilité pour les propriétaires de l'entreprise, et il joue un rôle crucial dans les décisions d'investissement en fournissant une perspective sur la capacité de l'entreprise à générer des rendements attractifs.

En outre, le ROE agit comme un indicateur global de la performance financière de l'entreprise. Il synthétise divers aspects de l'exploitation de l'entreprise pour montrer comment elle transforme ses capitaux propres en bénéfices. Cela en fait un outil précieux pour évaluer la santé financière globale de l'entreprise et pour identifier d'éventuelles inefficacités opérationnelles. Le ROE offre également une comparaison directe avec le coût des capitaux propres.

Si le ROE est supérieur au coût des capitaux propres, cela indique que l'entreprise génère une valeur excédentaire pour ses actionnaires. Cela peut renforcer la confiance des investisseurs et suggérer que l'entreprise est en mesure de maximiser les rendements par rapport à ce que les actionnaires attendent comme rémunération.

L'analyse du ROE permet également d'évaluer la gestion financière de l'entreprise. Une hausse du ROE peut résulter d'une gestion judicieuse des actifs et des passifs, ainsi que d'une utilisation efficace des

ressources financières. Cela démontre la capacité de l'entreprise à allouer intelligemment ses ressources pour générer des profits.

Enfin, le ROE facilite les comparaisons avec d'autres entreprises du même secteur ou de taille similaire. Cela fournit un cadre de référence pour évaluer la compétitivité de l'entreprise et sa performance relative en matière de génération de bénéfices.

En résumé, le ROE est un indicateur financier polyvalent qui fournit une multitude d'informations précieuses sur la santé financière, la rentabilité et la gestion d'une entreprise. Son utilisation judicieuse permet aux investisseurs, aux actionnaires et aux gestionnaires de prendre des décisions éclairées en matière d'investissement et de stratégie financière.

4. Ratio marge nette sur ventes :

Le ratio de marge nette mesure la rentabilité d'une entreprise en comparant le bénéfice net (ou le résultat net) avec le chiffre d'affaires. Il est exprimé en pourcentage et indique la proportion du chiffre d'affaires qui se transforme en bénéfice net après avoir pris en compte toutes les charges et dépenses.

Le ratio de marge nette est un indicateur important de la performance financière d'une entreprise, car il montre sa capacité à générer des bénéfices à partir de ses activités opérationnelles. Cependant, son niveau de pertinence peut varier selon les secteurs d'activité.

Le ratio de marge nette est généralement plus pertinent pour les entreprises opérant dans des secteurs où les coûts variables sont significatifs par rapport au chiffre d'affaires. Cela inclut généralement les entreprises de fabrication ou de distribution qui ont des coûts de production et de vente importants.

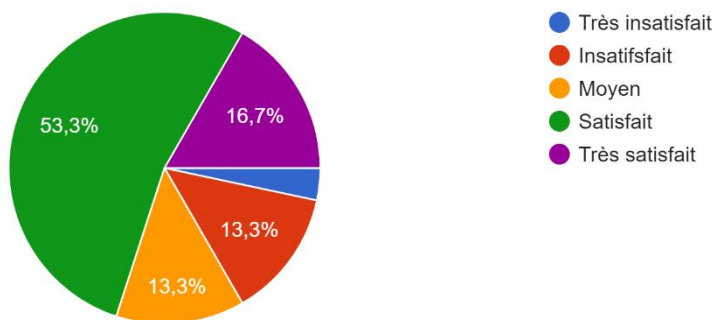
Annexe 10 – Résultats du sondage envoyés aux étudiants

1. Quel est votre nom ? Veuillez fournir votre prénom suivi de l'initiale de votre nom (Vos données resteront confidentielles en tout temps).

-9.1 Réponses de 30 étudiants du master 1 en Sales Management en Alternance

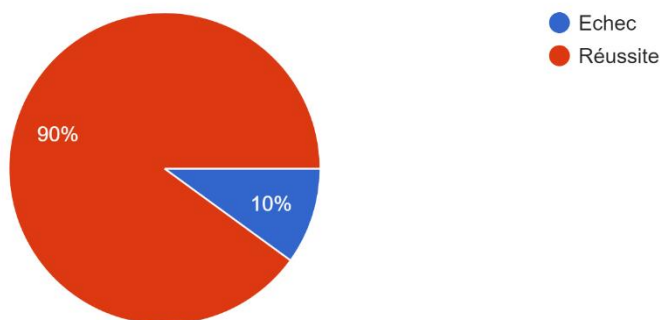
2. Quelle a été votre niveau de satisfaction de votre formation en alternance dans votre entreprise?

30 réponses



3. Quelle a été votre cote obtenue en juin?

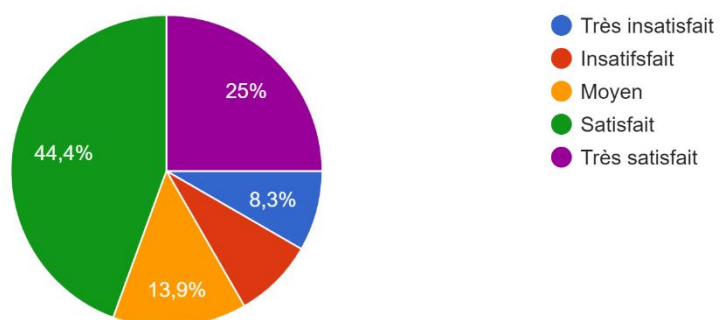
30 réponses



- 9.2 Réponses de 36 étudiants du master 2 en Sales Management en Alternance

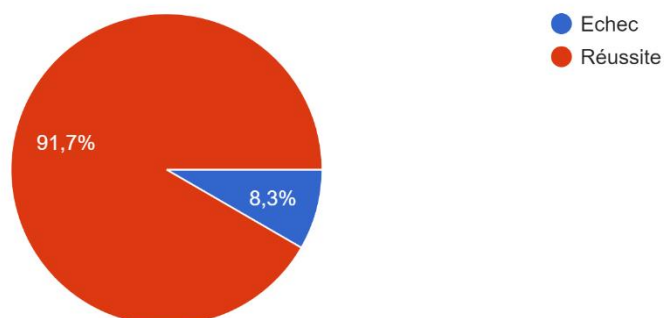
2. Quelle a été votre niveau de satisfaction de votre formation en alternance dans votre entreprise?

36 réponses



3. Quelle a été votre côte obtenue en juin?

36 réponses



Annexe 11 – Base de données finale pour l'analyse statistique

(1/3)

N° entreprise	Sector	Code Nace	Moy_LiquiditéSS	MED_LiquiditéSS	Moy_IndépFin	MédIndépFin	Moy_ROE	MED_ROE	Moy_MargeNette	MED_MargeNette	SatisfRegrou
1	Agroalimentaire	DE15	0,98	0,9	38,09%	31,6	38,09	31,06	3,57	2,66	INSATISFAIT
2	Construction et Immobilier	PU300	1,16	1,09	36,22%	30,87	7,66	8,17	3,91	3,22	INSATISFAIT
3	Construction et Immobilier	PU300	1,16	1,09	36,22%	30,87	7,66	8,17	3,91	3,22	INSATISFAIT
4	Commerce Négoce et Distribution	PU3102	2,14	2,17	30,73%	37,41	9,91	7,68	2,14	2,17	INSATISFAIT
5	Services aux entreprises et aux particul	PU340	1,18	1,38	40,78%	44,95%	7,11%	10,25%	5,17%	7,01%	INSATISFAIT
6	Services aux entreprises et aux particul	PU340	1,18	1,38	40,78%	44,95%	7,11%	10,25%	5,17%	7,01%	INSATISFAIT
7	Agroalimentaire	DE15	0,98	0,9	38,09%	31,6	38,09	31,06%	3,57%	2,66%	SATISFAIT
8	Machines et équipements	DE29	0,98	1,3	43,03%	42,78	15,93	10,29%	8,39%	4,33%	INSATISFAIT
9	Construction et Immobilier	PU300	1,16	1,09	36,22%	30,87	7,66	8,17	3,91%	3,22%	INSATISFAIT
10	Commerce Négoce et Distribution	PU3102	2,14	2,17	30,73%	37,41	9,91	7,68	2,14%	2,17%	INSATISFAIT
11	Commerce Négoce et Distribution	PU3102	2,14	2,17	30,73%	37,41	9,91	7,68	2,14%	2,17%	INSATISFAIT
12	ICT et Digital	PU3405	1,06	1,94	40,75%	52,29%	12,74%	15,02%	7,25%	5,79%	INSATISFAIT
13	ICT et Digital	PU3405	1,06	1,94	40,75%	52,29%	12,74%	15,02%	7,25%	5,79%	SATISFAIT
14	Machines et équipements	DE29	0,98	1,3	43,03%	42,78%	15,93%	10,29%	8,39%	4,33%	SATISFAIT
15	Agroalimentaire	DE15	0,98	0,9	38,09%	31,60%	38,09%	31,06%	3,57%	2,66%	SATISFAIT
16	Agroalimentaire	DE15	0,98	0,9	38,09%	31,60%	38,09%	31,06%	3,57%	2,66%	SATISFAIT
17	Agroalimentaire	DE15	0,98	0,9	38,09%	31,60%	38,09%	31,06%	3,57%	2,66%	SATISFAIT
18	Agroalimentaire	DE15	0,98	0,9	38,09%	31,60%	38,09%	31,06%	3,57%	2,66%	SATISFAIT
19	Chimie Biotechnologie et Pharmacie	DE244	1,74	1,18	75,07%	48,62%	11,92%	7,49%	0,00%	0,00%	SATISFAIT
20	Machines et équipements	DE29	0,98	1,3	43,03%	42,78%	15,93%	10,29%	8,39%	4,33%	SATISFAIT
21	Horeca et Tourisme	DE551A	1,12	0,57	52,26%	24,67%	-104,00%	4,94%	6,92%	5,53%	SATISFAIT
22	Horeca et Tourisme	DE551A	1,12	0,57	52,26%	24,67%	-104,00%	4,94%	6,92%	5,53%	SATISFAIT
23	Horeca et Tourisme	DE551A	1,12	0,57	52,26%	24,67%	-1,04	4,94%	6,92%	5,53%	SATISFAIT
24	Education/Formation	DE804	1,25	1,29	58,40%	24,60%	5,47%	1,45%	3,59%	2,44%	SATISFAIT
25	Finance Banque et Assurance	DEK/ PU	1,31	1,5	30,74%	45,88%	12,67%	12,29%	18,41%	8,86%	SATISFAIT
26	Sidérurgie et Métallurgie	PU2303	0,72	0,65	27,72	25,7	-9,34	3,02	-1,95	-1,85	SATISFAIT
27	Sidérurgie et Métallurgie	PU2303	2,19	1,47	57,96	54,29	16,85	12,84	0	0	SATISFAIT
28	Sidérurgie et Métallurgie	PU2303	2,19	1,47	57,96	54,29	16,85	12,84	0	0	SATISFAIT
29	Automobile	PU310	0,86	1,02	35,9	36,69	12,47	8,82	2,26	2,32	SATISFAIT
30	Bois/Papier/Carton/Imprimerie	PU2811	0,93	1,02	51,49	40,89	1,99	5,48	3,11	2,47	SATISFAIT
31	Bois/Papier/Carton/Imprimerie	PU2811	0,93	1,02	51,49	40,89	1,99	5,48	3,11	2,47	SATISFAIT
32	Construction et Immobilier	PU300	1,16	1,09	36,22	30,87	7,66	8,17	3,91	3,22	SATISFAIT
33	Commerce Négoce et Distribution	PU3102	2,14	2,17	30,73	37,41	9,91	7,68	2,14	2,17	SATISFAIT
34	Commerce Négoce et Distribution	PU3102	2,14	2,17	30,73	37,41	9,91	7,68	2,14	2,17	SATISFAIT
35	Commerce Négoce et Distribution	PU3102	2,14	2,17	30,73	37,41	9,91	7,68	2,14	2,17	SATISFAIT
36	ICT et Digital	PU3405	1,06	1,94	40,75%	52,29%	12,74%	15,02%	7,25%	5,79%	SATISFAIT
37	Médias et Communication	PU3405	1,06	1,94	40,75%	52,29%	12,74%	15,02%	7,25%	5,79%	SATISFAIT
38	ICT et Digital	PU3405	1,06	1,94	40,75%	52,29%	12,74%	15,02%	7,25%	5,79%	SATISFAIT
39	Médias et Communication	PU3405	1,06	1,94	40,75%	52,29%	12,74%	15,02%	7,25%	5,79%	SATISFAIT
40	ICT et Digital	PU3405	1,06	1,94	40,75%	52,29%	12,74%	15,02%	7,25%	5,79%	SATISFAIT
41	ICT et Digital	PU3405	1,06	1,94	40,75%	52,29%	12,74%	15,02%	7,25%	5,79%	SATISFAIT
42	Commerce Négoce et Distribution	PU3102	2,14	2,17	30,73	37,41	9,91	7,68	2,14	2,17	SATISFAIT
43	Horeca et Tourisme	DE551A	1,12	0,57	52,26%	24,67%	-1,04%	4,94	6,92	5,53	SATISFAIT
44	Ressources naturelles et énergie	PU2201	0,38	1,11	37,76%	30,82%	5,58%	8,70%	5,50%	27,31%	SATISFAIT
45	ICT et Digital	PU3405	1,06	1,94	40,75%	52,29%	12,74%	15,02%	7,25%	5,79%	SATISFAIT
46	Agroalimentaire	DE15	0,98	0,9	38,09	31,60%	38,09%	31,06%	3,57%	2,66%	SATISFAIT
47	Agroalimentaire	DE15	0,98	0,9	38,09	31,60%	38,09%	31,06%	3,57%	2,66%	SATISFAIT
48	Agroalimentaire	DE15	0,98	0,9	38,09	31,60%	38,09%	31,06%	3,57%	2,66%	SATISFAIT
49	Agroalimentaire	DE15	0,98	0,9	38,09	31,60%	38,09%	31,06%	3,57%	2,66%	SATISFAIT
50	Machines et équipements	DE29	0,98	1,3	43,03	42,78%	15,93%	10,29%	8,39%	4,33%	SATISFAIT
51	Environnement	DE29	0,98	1,3	43,03	42,78%	15,93%	10,29%	8,39%	4,33%	SATISFAIT
52	Automobile	PU310	0,86	1,02	35,9	36,69	12,47	8,82	2,26	2,32	SATISFAIT
53	Services aux entreprises et aux particul	PU340	1,18	1,38	40,78%	44,95%	7,11%	10,25%	5,17%	7,01%	SATISFAIT
54	Services aux entreprises et aux particul	PU340	1,18	1,38	40,78%	44,95%	7,11%	10,25%	5,17%	7,01%	SATISFAIT
55	ICT et Digital	PU3405	1,06	1,94	40,75%	52,29%	12,74%	15,02%	7,25%	5,79%	SATISFAIT
56	ICT et Digital	PU3405	1,06	1,94	40,75%	52,29%	12,74%	15,02%	7,25%	5,79%	SATISFAIT
57	ICT et Digital	PU3405	1,06	1,94	40,75%	52,29%	12,74%	15,02%	7,25%	5,79%	SATISFAIT

(2/3)

N° entreprise	LiquidRelative (moy)	SF_Lmo	LiquidRelative (med)	SF_LMe	Liquidité au sens strict	AutonFinRelative(moy)	SF_AFMo	AutonFinRelative(med)	SF_AFMe	Indépendance financière
1	-0,3281	INF	-0,2481	INF	0,6519	-0,17	INF	-31,39	INF	20,68%
2	0,4998	INF	0,5698	SUP	1,6598	0,24	SUP	-30,27	INF	60,32%
3	-0,1705	INF	-0,1005	INF	0,9895	-0,18	INF	-30,69	INF	18,42%
4	-1,6531	INF	-1,6831	INF	0,4869	-0,99	INF	-38,09	INF	-68,47%
5	-0,4521	INF	-0,6521	INF	0,7279	-0,22	INF	-0,26	INF	19,28%
6	-0,4635	INF	-0,6635	INF	0,7165	-0,06	INF	-0,10	INF	34,81%
7	1,8430	INF	1,9230	SUP	2,8230	0,32	SUP	-30,90	INF	70,46%
8	0,2836	INF	-0,0364	INF	1,2636	-0,12	INF	-42,47	INF	31,27%
9	0,1231	INF	0,1931	INF	1,2831	-0,12	INF	-30,63	INF	24,30%
10	3,1420	INF	3,1120	SUP	5,2820	0,46	SUP	-36,65	INF	76,30%
11	-0,8035	INF	-0,8335	INF	1,3365	0,20	SUP	-36,91	INF	50,34%
12	0,9650	INF	0,0850	SUP	2,0250	0,06	SUP	-0,06	INF	46,73%
13	5,7501	INF	4,8701	SUP	6,8101	0,48	SUP	0,37	SUP	89,01%
14	0,2377	INF	-0,0823	INF	1,2177	-0,16	INF	-0,16	INF	26,64%
15	-0,1811	INF	-0,1011	INF	0,7989	-0,32	INF	-0,26	INF	5,68%
16	0,3243	INF	0,4043	SUP	1,3043	-0,04	INF	0,03	SUP	34,58%
17	-0,8016	INF	-0,7216	INF	0,1784	-0,31	INF	-0,25	INF	7,07%
18	-0,9750	INF	-0,8950	INF	0,0050	0,57	SUP	0,64	SUP	95,54%
19	-0,1915	INF	0,3685	SUP	1,5485	-0,24	INF	0,02	SUP	50,82%
20	0,4876	INF	0,1676	SUP	1,4676	-0,13	INF	-0,12	INF	30,47%
21	-0,0916	INF	0,4584	SUP	1,0284	-0,46	INF	-0,18	INF	6,35%
22	-0,0051	INF	0,5449	SUP	1,1149	-0,19	INF	0,09	SUP	33,66%
23	-0,5621	INF	-0,0121	INF	0,5579	-0,36	INF	-0,08	INF	16,18%
24	0,9894	INF	0,9494	SUP	2,2394	-0,05	INF	0,28	SUP	52,90%
25	-0,8853	INF	-1,0753	INF	0,4247	-0,32	INF	-0,47	INF	-0,94%
26	-0,3994	INF	-0,3294	INF	0,3206	-27,51	INF	-25,49	INF	20,89%
27	-0,2768	INF	0,4432	SUP	1,9132	-57,30	INF	-53,63	INF	66,34%
28	-1,5845	INF	-0,8645	INF	0,6055	-57,85	INF	-54,18	INF	11,31%
29	-0,6864	INF	-0,8464	INF	0,1736	-35,75	INF	-36,54	INF	15,47%
30	-0,3119	INF	-0,4019	INF	0,6181	-51,38	INF	-40,78	INF	11,15%
31	0,2804	INF	0,1904	SUP	1,2104	-51,25	INF	-40,65	INF	24,21%
32	0,0952	INF	0,1652	SUP	1,2552	-35,97	INF	-30,62	INF	25,39%
33	-1,3981	INF	-1,4281	INF	0,7419	-30,73	INF	-37,41	INF	-0,19%
34	-1,6496	INF	-1,6796	INF	0,4904	-30,26	INF	-36,94	INF	47,48%
35	-1,4841	INF	-1,5141	INF	0,6559	-30,39	INF	-37,07	INF	34,48%
36	0,0788	INF	-0,8012	INF	1,1388	0,07	SUP	-0,05	INF	47,63%
37	0,2740	INF	-0,6060	INF	1,3340	-0,30	INF	-0,41	INF	11,07%
38	3,1619	INF	2,2819	SUP	4,2219	0,36	SUP	0,24	SUP	76,47%
39	0,3372	INF	-0,5428	INF	1,3972	0,15	SUP	0,04	SUP	56,22%
40	-0,1529	INF	-1,0329	INF	0,9071	-0,42	INF	-0,53	INF	-1,21%
41	-0,2636	INF	-1,1436	INF	0,7964	-0,25	INF	-0,36	INF	15,84%
42	-1,6067	INF	-1,6367	INF	0,5333	-30,66		-37,34	INF	7,00%
43	0,9561	INF	1,5061	SUP	2,0761	0,19	SUP	0,46	SUP	70,97%
44	0,7033	INF	-0,0267	INF	1,0833	0,14	SUP	0,21	SUP	51,69%
45	-0,4994	INF	-1,3794	INF	0,5606	-0,49	INF	-0,61	INF	-8,58%
46	-0,4972	INF	-0,4172	INF	0,4828	-37,94	INF	-0,17	INF	14,96%
47	-0,1224	INF	-0,0424	INF	0,8576	-37,82	INF	-0,04	INF	27,15%
48	0,4898	INF	0,5698	SUP	1,4698	-38,00	INF	-0,22	INF	9,42%
49	0,3243	INF	0,4043	SUP	1,3043	-37,74	INF	0,03	SUP	34,58%
50	-0,4702	INF	-0,7902	INF	0,5098	-42,21	INF	0,39	SUP	81,97%
51	-0,4861	INF	-0,8061	INF	0,4939	-42,81	INF	-0,21	INF	21,52%
52	-0,8592	INF	-1,0192	INF	0,0008	-35,21	INF	-36,00	INF	68,60%
53	0,6593	INF	0,4593	SUP	1,8393	0,03	SUP	-0,01	INF	43,94%
54	1,0927	INF	0,8927	SUP	2,2727	0,05	SUP	0,01	SUP	45,90%
55	0,1460	INF	-0,7340	INF	1,2060	-0,07	INF	-0,18	INF	34,07%
56	-0,1860	INF	-1,0660	INF	0,8740	0,21	SUP	0,09	SUP	61,73%
57	2,4923	INF	1,6123	SUP	3,5523	0,41	SUP	0,29	SUP	81,77%

(3/3)

ROERelatif(moy)	SF_RoeMo	ROERelatif(moy)	SF_RoeMe	ROE	MargeNette Binaire(moy)	SF_MnMo	MargeNette Binaire(moy)
-38	INF	-31	INF	34,76%	-4	INF	-3
-8	INF	-8	INF	9,86%	-4	INF	-3
-8	INF	-8	INF	7,56%	-4	INF	-3
-10	INF	-7	INF	36,15%	-2	INF	-2
0	SUP	0	SUP	16,33%	0	SUP	0
-1	INF	-1	INF	-43,27%	0	SUP	0
-38	INF	0	SUP	-9,67%	0	SUP	0
-16	INF	0	SUP	34,54%	0	SUP	0
-7	INF	-8	INF	21,87%	0	SUP	0
-10	INF	-8	INF	0,50%	0	SUP	0
-10	INF	-8	INF	3,17%	0	SUP	0
0	SUP	0	SUP	0,92%	0	SUP	0
0	SUP	0	SUP	7,60%	0	SUP	0
0	SUP	0	SUP	11,54%	0	SUP	0
5	SUP	5	SUP	531,84%	0	SUP	0
0		0	SUP	-1,25%	0	SUP	0
-2	INF	-1	INF	-118,22%	0	SUP	0
0	SUP	0	SUP	28,98%	0	SUP	0
-12	INF	-7	INF	7,07%	0	SUP	0
-16	INF	-10	INF	7,28%	0	SUP	0
1	SUP	0	SUP	5,95%	0	SUP	0
1	SUP	0	SUP	0,63%	0	SUP	0
1	SUP	0	SUP	26,94%	0	SUP	0
0	SUP	0	SUP	4,10%	0	SUP	0
0	SUP	0	SUP	-9,51%	0	SUP	0
7	SUP	-6	INF	-262,58%	2	SUP	2
-17	INF	-13	INF	30,20%	0	SUP	0
-17	INF	-13	INF	1,68%	0	SUP	0
-12	INF	-9	INF	18,36%	-2	INF	-2
-2	INF	-5	INF	41,58%	-3	INF	-2
-2	INF	-5	INF	40,91%	-3	INF	-2
-7	INF	-7	INF	72,58%	-4	INF	-3
22	SUP	24	SUP	3165,11%	-2	INF	-2
-10	INF	-7	INF	33,46%	-2	INF	-2
-10	INF	-7	INF	31,11%	-2	INF	-2
-1	INF	-1	INF	-37,28%	0	SUP	0
0	SUP	0	SUP	50,57%	0	SUP	0
0	SUP	0	SUP	2,12%	0	SUP	0
0	SUP	0	SUP	13,44%	0	SUP	0
49	SUP	49	SUP	4897,17%	0	SUP	0
0	SUP	0	SUP	39,78%	0	SUP	0
-10	INF	-7	INF	19,85%	-2	INF	-2
0	SUP	-5	INF	-11,29%	-7	INF	-6
1	SUP	1	SUP	75,54%	0	SUP	0
4	SUP	4	SUP	370,29%	0	SUP	0
0	SUP	0	SUP	2,98%	0	SUP	0
-1	INF	-1	INF	-77,85%	0	SUP	0
0	SUP	0	SUP	6,64%	0	SUP	0
0	SUP	0	SUP	-1,25%	0	SUP	0
0	SUP	0	SUP	11,54%	0	SUP	0
0	SUP	0	SUP	-25,71%	0	SUP	0
-12	INF	-9	INF	4,20%	-2	INF	-2
0	SUP	0	SUP	-10,62%	0	SUP	0
0	SUP	-1	INF	-40,74%	0	SUP	0
0	SUP	0	SUP	19,18%	0	SUP	0
0	SUP	0	SUP	36,59%	0	SUP	0
0	SUP	0	SUP	14,18%	0	SUP	0

Annexe 12 - Tableaux des tris croisés

- Chaque variable est croisée avec la variable « Satisfaction des étudiants regroupée » (ne comprenant que deux modalités : Satisfait ou Insatisfait).
- Pour chaque variable de santé financière (commençant par SF), nous mettons un tableau reprenant la liste des indicateurs et le tri.
- Les chiffres de chaque tableau comprennent les indicateurs suivants :

Key
<i>frequency</i>
<i>expected frequency</i>
<i>chi2 contribution</i>
<i>LR chi2 contribution</i>
<i>cell percentage</i>

Dans le contexte de l'analyse de nos tableaux croisés, voici la signification de ces différentes mesures :

1. **Frequency (Fréquence)** : Il s'agit du nombre d'observations dans chaque cellule spécifique du tableau croisé. C'est le nombre réel d'occurrences qui tombent dans une catégorie particulière de votre croisement de variables.
2. **Expected Frequency (Fréquence attendue)** : Pour chaque cellule du tableau croisé, la fréquence attendue est calculée en supposant qu'il n'y a pas d'association entre les variables. Elle représente le nombre que vous vous attendez à obtenir dans cette cellule sous l'hypothèse nulle d'indépendance entre les variables. La fréquence attendue est calculée en utilisant les proportions marginales des variables et la taille totale de l'échantillon.
3. **Chi2 Contribution (Contribution au Chi2)** : C'est une mesure qui indique dans quelle mesure chaque cellule contribue à la statistique du chi carré (χ^2). En d'autres termes, cela mesure l'écart entre les fréquences observées et les fréquences attendues, normalisé par les fréquences attendues.
4. **LR Chi2 Contribution (Contribution au Chi2 du rapport de vraisemblance)** : C'est similaire à la contribution au chi carré, mais spécifiquement pour le test du rapport de vraisemblance (Likelihood-ratio test). Il mesure comment chaque cellule contribue à la statistique du rapport de vraisemblance.
5. **Cell Percentage (Pourcentage de la cellule)** : C'est le pourcentage de la fréquence observée par rapport à la fréquence totale dans une cellule donnée. Cela vous donne une idée de la contribution relative de chaque cellule aux totaux marginaux du tableau.

Ces mesures sont utilisées pour évaluer l'association entre les variables dans les tableaux croisés. Les fréquences attendues, les contributions au chi carré et les contributions au chi carré du rapport de vraisemblance nous aident à comprendre comment les observations dans les tableaux se comparent aux attentes sous l'hypothèse nulle. Les pourcentages de cellules fournissent des informations sur la distribution relative des observations dans chaque cellule.

L'analyse de ces mesures nous aide à interpréter la signification des associations entre les variables et à déterminer si les résultats observés sont statistiquement significatifs.

Annexe 13 - Tri croisé visant à examiner la relation entre la satisfaction des alternants et le ratio de liquidité par rapport à la liquidité moyenne pondérée du secteur (LMO)

Key
<i>frequency</i>
<i>expected frequency</i>
<i>chi2 contribution</i>
<i>LR chi2 contribution</i>
<i>cell percentage</i>

SatisfRegro u	SF_Lmo		Total
	INF	SUP	
INSATISFAIT	6	6	12
	6.7	5.3	12.0
	0.1	0.1	0.2
	-1.4	1.6	0.2
	10.53	10.53	21.05
SATISFAIT	26	19	45
	25.3	19.7	45.0
	0.0	0.0	0.0
	1.5	-1.4	0.0
	45.61	33.33	78.95
Total	32	25	57
	32.0	25.0	57.0
	0.1	0.1	0.2
	0.1	0.1	0.2
	56.14	43.86	100.00

Pearson chi2(1) = 0.2327 Pr = 0.629
 Likelihood-ratio chi2(1) = 0.2315 Pr = 0.630
 Cramér's V = -0.0639
 gamma = -0.1556 ASE = 0.318
 Kendall's tau-b = -0.0639 ASE = 0.133
 Fisher's exact = 0.747
 1-sided Fisher's exact = 0.436

Annexe 14 - Tri croisé visant à examiner la relation entre la satisfaction des alternants et le ratio de liquidité par rapport à la liquidité médiane du secteur (LMe)

Key
<i>frequency</i>
<i>expected frequency</i>
<i>chi2 contribution</i>
<i>LR chi2 contribution</i>
<i>cell percentage</i>

SatisfRegro u	SF_LMe		Total
	INF	SUP	
INSATISFAIT	8	4	12
	7.6	4.4	12.0
	0.0	0.0	0.1
	0.9	-0.8	0.1
	14.04	7.02	21.05
SATISFAIT	28	17	45
	28.4	16.6	45.0
	0.0	0.0	0.0
	-0.8	0.9	0.0
	49.12	29.82	78.95
Total	36	21	57
	36.0	21.0	57.0
	0.0	0.1	0.1
	0.0	0.1	0.1
	63.16	36.84	100.00

Pearson chi2(1) = 0.0804 Pr = 0.777
 Likelihood-ratio chi2(1) = 0.0813 Pr = 0.776
 Cramér's V = 0.0376
 gamma = 0.0968 ASE = 0.339
 Kendall's tau-b = 0.0376 ASE = 0.130
 Fisher's exact = 1.000
 1-sided Fisher's exact = 0.528

Annexe 15 - Tri croisé visant à examiner la relation entre la satisfaction des alternants et le ratio d'autonomie financière par rapport à la moyenne pondérée du secteur

Key
<i>frequency</i>
<i>expected frequency</i>
<i>chi2 contribution</i>
<i>LR chi2 contribution</i>
<i>cell percentage</i>

SatisfRegro u	SF_AFMo		Total
	INF	SUP	
INSATISFAIT	7	5	12
	8.6	3.4	12.0
	0.3	0.7	1.0
	-2.8	3.8	0.9
	12.50	8.93	21.43
SATISFAIT	33	11	44
	31.4	12.6	44.0
	0.1	0.2	0.3
	3.2	-2.9	0.3
	58.93	19.64	78.57
Total	40	16	56
	40.0	16.0	56.0
	0.4	0.9	1.3
	0.4	0.8	1.2
	71.43	28.57	100.00

Pearson chi2(1) = 1.2833 Pr = 0.257
 Likelihood-ratio chi2(1) = 1.2201 Pr = 0.269
 Cramér's V = -0.1514
 gamma = -0.3636 ASE = 0.296
 Kendall's tau-b = -0.1514 ASE = 0.142
 Fisher's exact = 0.293
 1-sided Fisher's exact = 0.217

Annexe 16 - Tri croisé visant à examiner la relation entre la satisfaction des alternants et le ratio d'autonomie financière par rapport à la médiane du secteur

Key
<i>frequency</i>
<i>expected frequency</i>
<i>chi2 contribution</i>
<i>LR chi2 contribution</i>
<i>cell percentage</i>

SatisfRegro u	SF_AFMe		Total
	INF	SUP	
INSATISFAIT	12	0	12
	8.8	3.2	12.0
	1.1	3.2	4.3
	7.3	0.0	7.3
	21.05	0.00	21.05
SATISFAIT	30	15	45
	33.2	11.8	45.0
	0.3	0.8	1.1
	-6.0	7.1	1.1
	52.63	26.32	78.95
Total	42	15	57
	42.0	15.0	57.0
	1.4	4.0	5.4
	1.3	7.1	8.4
	73.68	26.32	100.00

Pearson chi2(1) = 5.4286 Pr = 0.020
 Likelihood-ratio chi2(1) = 8.4158 Pr = 0.004
 Cramér's V = 0.3086
 gamma = 1.0000 ASE = 0.000
 Kendall's tau-b = 0.3086 ASE = 0.057
 Fisher's exact = 0.024
 1-sided Fisher's exact = 0.016

Annexe 17 - Tri croisé visant à examiner la relation entre la satisfaction des alternants et le ratio de la rentabilité nette des fonds propres après impôts (ROE) par rapport à la moyenne pondérée du secteur

Key
<i>frequency</i>
<i>expected frequency</i>
<i>chi2 contribution</i>
<i>LR chi2 contribution</i>
<i>cell percentage</i>

SatisfRegro u	SF_RoeMo		Total
	INF	SUP	
INSATISFAIT	10	2	12
	5.4	6.6	12.0
	4.0	3.2	7.3
	12.5	-4.8	7.7
	17.86	3.57	21.43
SATISFAIT	15	29	44
	19.6	24.4	44.0
	1.1	0.9	2.0
	-8.1	10.1	2.0
	26.79	51.79	78.57
Total	25	31	56
	25.0	31.0	56.0
	5.1	4.1	9.3
	4.4	5.3	9.7
	44.64	55.36	100.00

Pearson chi2(1) = 9.2512 Pr = 0.002
 Likelihood-ratio chi2(1) = 9.7109 Pr = 0.002
 Cramér's V = 0.4064
 gamma = 0.8125 ASE = 0.142
 Kendall's tau-b = 0.4064 ASE = 0.113
 Fisher's exact = 0.003
 1-sided Fisher's exact = 0.003

Annexe 18 - Tri croisé visant à examiner la relation entre la satisfaction des alternants et le ratio de la rentabilité nette des fonds propres après impôts (ROE) par rapport à la médiane du secteur

Key
<i>frequency</i>
<i>expected frequency</i>
<i>chi2 contribution</i>
<i>LR chi2 contribution</i>
<i>cell percentage</i>

SatisfRegro u	SF_RoeMe		Total
	INF	SUP	
INSATISFAIT	8	4	12
	5.5	6.5	12.0
	1.2	1.0	2.1
	6.1	-3.9	2.2
	14.04	7.02	21.05
SATISFAIT	18	27	45
	20.5	24.5	45.0
	0.3	0.3	0.6
	-4.7	5.3	0.6
	31.58	47.37	78.95
Total	26	31	57
	26.0	31.0	57.0
	1.5	1.2	2.7
	1.3	1.4	2.7
	45.61	54.39	100.00

Pearson chi2(1) = 2.7156 Pr = 0.099
 Likelihood-ratio chi2(1) = 2.7322 Pr = 0.098
 Cramér's V = 0.2183
 gamma = 0.5000 ASE = 0.256
 Kendall's tau-b = 0.2183 ASE = 0.128
 Fisher's exact = 0.117
 1-sided Fisher's exact = 0.093

Annexe 19 - Tri croisé visant à examiner la relation entre la satisfaction des alternants et le ratio de la marge nette sur ventes par rapport à la moyenne pondérée du secteur

Key
<i>frequency</i>
<i>expected frequency</i>
<i>chi2 contribution</i>
<i>LR chi2 contribution</i>
<i>cell percentage</i>

SatisfRegro u	SF_MnMo		Total
	INF	SUP	
INSATISFAIT	4	8	12
	3.1	8.9	12.0
	0.3	0.1	0.3
	2.0	-1.7	0.3
	6.90	13.79	20.69
SATISFAIT	11	35	46
	11.9	34.1	46.0
	0.1	0.0	0.1
	-1.7	1.8	0.1
	18.97	60.34	79.31
Total	15	43	58
	15.0	43.0	58.0
	0.3	0.1	0.4
	0.3	0.1	0.4
	25.86	74.14	100.00

Pearson chi2(1) = 0.4405 Pr = 0.507
 Likelihood-ratio chi2(1) = 0.4234 Pr = 0.515
 Cramér's V = 0.0871
 gamma = 0.2281 ASE = 0.333
 Kendall's tau-b = 0.0871 ASE = 0.139
 Fisher's exact = 0.487
 1-sided Fisher's exact = 0.373

Annexe 20 - Tri croisé visant à examiner la relation entre la satisfaction des alternants et le ratio de la marge nette sur ventes par rapport à la médiane du secteur

Key
<i>frequency</i>
<i>expected frequency</i>
<i>chi2 contribution</i>
<i>LR chi2 contribution</i>
<i>cell percentage</i>

SatisfRegro u	SF_MnMe		Total
	INF	SUP	
INSATISFAIT	4	8	12
	3.1	8.9	12.0
	0.3	0.1	0.3
	2.0	-1.7	0.3
	6.90	13.79	20.69
SATISFAIT	11	35	46
	11.9	34.1	46.0
	0.1	0.0	0.1
	-1.7	1.8	0.1
	18.97	60.34	79.31
Total	15	43	58
	15.0	43.0	58.0
	0.3	0.1	0.4
	0.3	0.1	0.4
	25.86	74.14	100.00

Pearson chi2(1) = 0.4405 Pr = 0.507
 Likelihood-ratio chi2(1) = 0.4234 Pr = 0.515
 Cramér's V = 0.0871
 gamma = 0.2281 ASE = 0.333
 Kendall's tau-b = 0.0871 ASE = 0.139
 Fisher's exact = 0.487
 1-sided Fisher's exact = 0.373

Annexe 21 - Tris à plat des variables

Satisfaction	Freq.	Percent	Cum.
Insatisfait	5	8.62	8.62
Insatisfait	1	1.72	10.34
Moyen	6	10.34	20.69
Moyen (création entreprise)	1	1.72	22.41
Moyen à très satisfait	1	1.72	24.14
Satisfait	28	48.28	72.41
Satisfait	1	1.72	74.14
Très insatisfait	3	5.17	79.31
Très satisfait	12	20.69	100.00
Total	58	100.00	

SatisfRegro u	Freq.	Percent	Cum.
INSATISFAIT	12	20.69	20.69
SATISFAIT	46	79.31	100.00
Total	58	100.00	

Liste des personnes-ressources

Afin de mener à bien le déroulement de ce travail, j'ai eu l'opportunité d'être encadrée par plusieurs personnes-ressources.

Monsieur Thierry Pironet, promoteur.

Monsieur Pironet fut une personne-ressource à plusieurs niveaux.

En tant que responsable académique du Master en Sales Management en Alternance (MSMA), Monsieur Pironet m'a aidé dans le point de départ de ce mémoire. Il m'a aidé à comprendre un des problèmes rencontrés par les étudiants du MSMA et comprendre également le fonctionnement de ce master en alternance.

En outre, j'ai eu l'opportunité de bénéficier de ses conseils en tant que promoteur de ce travail de fin d'études. À travers nos entrevues, Monsieur Pironet a su me guider à bien dans le développement de ce mémoire, m'a permis de réaliser un plan de développement et m'a procuré ses conseils quant à certains aspects à approfondir. Ses judicieux conseils m'ont été d'une précieuse aide à différentes étapes de l'écriture de mon travail.

Madame Sandrine Wouters, coordinatrice des alternances du master en Sales Management en Alternance.

Madame Wouters, en ses qualités, de coordinatrice, fut également une personne-ressource dans l'écriture de ce mémoire. J'ai pu entrer en contact avec des étudiants du MSMA dans le cadre de l'étude qualitative. J'ai notamment pu avoir les contacts nécessaires des entreprises collaborant avec le MSMA afin de pouvoir réaliser une étude quantitative et analyser les états financiers de cinq de ces entreprises.

Les étudiants membres de HEC- Consulting Group.

J'ai pu échanger avec les membres de HEC-Consulting Group car ayant effectué eux-mêmes des recherches sur la labellisation des entreprises du MSMA, ils m'ont fourni de précieux conseils dans ma manière d'effectuer mes recherches personnelles.

Madame Herman, lectrice de ce mémoire recherche et experte dans le domaine de l'analyse financière.

Madame Herman m'a aidé à mener à bien mon étude quantitative en me prodiguant des conseils pour approfondir mon analyse financière. Madame Herman m'a notamment émis son avis éclairé sur l'ensemble de mon travail.

Une nouvelle fois, je souhaiterais remercier toutes ces personnes-ressources qui, par leur expertise, ont contribué à la bonne exécution de ce travail.

Bibliographie

Alves, S., Gosse, B. & Sprimont, P.-A (2010). Dimensions et conséquences de la satisfaction au travail des apprentis : Le cas de l'enseignement supérieur. *Revue internationale de psychosociologie*, XVI, 161-180. <https://doi.org/10.3917/rips.040.0161>

Alves, S., Gosse, B. et Sprimont, P.-A (2010). Les apprentis de l'enseignement supérieur : de la satisfaction à l'engagement ? *Management & Avenir* 2010/3, 33, 35- 51.

Alves, S., Gosse, B. et Sprimont, P.-A (2013). Les attentes professionnelles des apprentis du supérieur. *Revue française de gestion* 2013/6, 235, 13- 28.

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2006). *Management Control Systems* (12e éd.). McGraw-Hill Education.

Arnold, G. (2008). *Corporate Financial Management* (4e éd.). Pearson Education.

Baethge, M., & Wolter, A. (2015). The German skill formation model in transition: from dual system of VET to higher education? *Journal for Labour Market Research*, 48(2), 97-112. <https://doi.org/10.1007/s12651-015-0181-x>

Brealey, R., Myers, S., & Allen, F. (2019). *Principles of Corporate Finance* (13e éd.). McGraw-Hill Education.

Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2018). *Fundamentals of Financial Management* (15e éd.). Cengage Learning.

Chaix, M.-L. (1993). *Se former en alternance. Le cas de l'enseignement agricole*. Paris, L'Harmattan, 254.

Cuyvers, L., & Dekeyser, A. (2016). L'alternance, une piste pour l'emploi des jeunes ? Enquête sur les parcours d'insertion professionnelle des jeunes sortis de l'alternance en Fédération Wallonie-Bruxelles. *Revue française d'éducation comparée*, 19, 133-157.

Davoine, L. (2006). Les déterminants de la satisfaction au travail en Europe : l'importance du contexte, *Centre d'études de l'emploi*, 76.

Davoine, E. & Deitmer, L. (2019). La formation duale allemande par apprentissage : un modèle exploitable ? in : Jean Luc Cerdin, Jean-Marie Peretti (eds.), *L'apprentissage et sa réussite – regards croisés des différents acteurs*, ISTE Editions, 145-151.

Debruyne, P., & Wynant, A. (2019). L'alternance comme facteur de décrochage : le cas de la Fédération Wallonie-Bruxelles. *Revue Française de pédagogie*, (198), 73-83.

Dixon, N. (2000). *Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know*. Harvard Business School Press, 188.

Draelants, H., Dupriez, V., & Monseur, C. (2015). Les systèmes de formation en alternance en Communauté française de Belgique : jeu complexe d'institutions et d'acteurs. *Revue française de pédagogie*, 193(1), 41-59.

Geay, A. (2005). *L'alternance dans l'enseignement supérieur : Enjeux et perspectives*. L'Harmattan.

Gérard, F. M., & Grasset, M. (2018). Pourquoi et comment développer l'alternance dans l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles ? *Formation Emploi*, (143), 99-118.

Ginglinger, E. (1991). *Gestion financière de l'entreprise*. Dalloz-Sirey.

Gonon, P., & Maurer, M. (2014). *Development cooperation in the field of vocational education and training: the dual system as a global role model? : The challenges of policy transfer in vocational skill development* (12^e éd., p. 241-259). Peter Lang. <https://doi.org/10.3726/978-3-0351-0758-6/24>

Haasler, S. R. (2020). The German system of vocational education and training: challenges of gender, academisation and the integration of low-achieving youth. *Sage Journals*, 57-71. <https://doi.org/10.1177/1024258919898115>

Hahn, C., Besson, M., Collin, B., & Geay, A. (2005). *L'alternance dans l'enseignement supérieur : enjeux et perspectives*. L'Harmattan.

Lambotte, M. C., & Regulus, T. (2017). L'alternance à l'université en Belgique francophone. Entre émancipation et insertion professionnelle. *Education et Sociétés*, 40(1), 43-59.

Marion, A. (2015). *Analyse financière : Concepts et méthodes* (6e éd.). Dunod.

Maynard, D., Joseph, T.A et Maynard, A. M (2006). « Underemployment, Job attitudes, and turnover intentions », *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 509-536.

Mertens, D., & Demaizière, F. (2017). *L'apprentissage en alternance dans l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles : dispositifs, acteurs, enjeux et perspectives*. L'alternance à l'université (pp. 53-66). Peter Lang.

Nicaise, I., & Vandenberghe, V. (2016). Alternance et qualité de l'insertion professionnelle des diplômés de l'enseignement supérieur. *Formation Emploi*, (136), 101-120.

Pedler, M., Burgoyne, J. et Boydell, T. (2010). *A Manager's Guide to Leadership. An action Learning Approach* (2^e éd.). The McGraw-Hill Publishing Company.

Penman, S. H. (2010). *Financial statement analysis and security valuation* (5e éd.). McGraw-Hill/Irwin.

Pennaforte, A. & Pougnet, S. (2012). *Alternance : cultivez les talents de demain. Apprentissage, professionnalisation, formation continue... un système gagnant-gagnant*, Dunod, 213.

Perrot, S. (2000). L'entrée dans l'entreprise des jeunes diplômés : une approche en termes de tensions des élus. *Thèse Dauphine*.

Pilz, M., & Li, J. (2014). Tracing Teutonic footprints in VET around the world ? : The skills development strategies of German companies in the USA, China and India. *European Journal of Training and Development*, 38(8), 745-763.

Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2012). *Corporate Finance* (10e éd.). McGraw-Hill Education.

Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2014). *Utiliser la statistique : Méthodes et techniques d'analyse*. De Boeck Supérieur.

Thibierge, C. (2021). *Analyse financière : Concepts, méthodes et outils* (7e éd.). Vuibert.

Van de Portal, M. (2009). L'accueil des apprentis en formation supérieure, *Revue Française de gestion*, (190), 31-42.

Van Wassenhove, W. (2004). Définition et opérationnalisation d'une Organisation Apprenante (O.A.) à l'aide du retour d'expérience : application à la gestion des alertes sanitaires liées à l'alimentation. *Sciences de l'Homme et Société*. ENGREF (AgroParisTech).

Zaouani-Denoux, S. (2011). « La formation en alternance. Effectuation, itinéraire et construction de soi ». *Savoirs* 2011/2 (26), 61- 83.

Note de cours

Berwart, J. (2018). Analyse des états financiers de l'entreprise. *FINA0001-1*. {Notes de cours}

Sitographie

Alternance dans l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles VADE-MECUM. (s. d.). ARES. Consulté le 24 septembre 2022, à l'adresse http://www.ares-ac.be/images/etudes/Vademecum_Alternance/Alternance-dans-l-enseignement-superieur-en-federation-wallonie-bruxelles_Vade-mecum.pdf

Bartel-Radic, A. (2021, 12 septembre). *Le système d'apprentissage en Allemagne : un modèle de formation ?* The Conversation. Consulté le 3 mars 2023, à l'adresse <https://theconversation.com/le-systeme-dapprentissage-en-allemande-un-modele-de-formation-163682>

BDO. (2022, 27 avril). *Les règles d'or de l'analyse financière*. Consulté le 15 mai 2023, à l'adresse <https://www.bdo.fr/fr-fr/blogs/l-entreprise-a-360%C2%B0/2018/les-regles-d-or-de-l-analyse-financiere#:~:text=Les%20principes%20de%20base%20de%20l%E2%80%99analyse%20financi%C3%A8re%20qui,solvabilit%C3%A9%20%3A%20l%E2%80%99analyse%20de%20l%E2%80%99ind%C3%A9pendance%20financi%C3%A8re%20de%20l%E2%80%99entreprise>

BMBF - Bundesministerium für Bildung und Forschung. (2019, 24 octobre). *Die duale Berufsbildung wird fit für die Zukunft* [Communiqué de presse]. <https://www.bmbf.de/bmbf/shareddocs/pressemitteilungen/de/die-duale-berufsbildung-wird-fit-fuer-die-zukunft.html#searchFacets>

Cedefop. (2021, mars). *APPRENTICESHIP: A PILL FOR EVERY ILL ?* Cedefop - European Centre for the Development of Vocational Training. Consulté le 2 août 2023, à l'adresse https://www.cedefop.europa.eu/files/9155_en.pdf

Consult. (s. d.). Banque Nationale de Belgique. Consulté le 14 mai 2023, à l'adresse <https://consult.cbso.nbb.be/consult-entreprise>

Coûts du recrutement en alternance pour l'entreprise. (s. d.). Alternance Professionnelle. Consulté le 12 juillet 2023, à l'adresse <https://www.alternance-professionnelle.fr/couts-entreprise-recrutement-alternance/>

CREDOC. (2012). *Labels et Certifications Environnementales : Perceptions et Attentes des Consommateurs*. CREDOC, 30.

De La Rédaction, L. (2022, août 26). Analyse financière d'une entreprise : la démarche à suivre. *Compta Online*. Consulté le 14 mai 2023, à l'adresse <https://www.compta-online.com/analyse-financiere-une-entreprise-les-etapes-ao3429>

De l'Emploi Et De La Formation Professionnelle, P. (s. d.). *Formation en alternance - Emploi et Formation professionnelle en Wallonie*. Portail de l'Emploi et de la Formation professionnelle. Consulté le 20 décembre 2022, à l'adresse <https://emploi.wallonie.be/home/formation/formation-en-alternance.html#:~:text=L'organisation%20des%20formations%20est,apprenants%20en%20formation%20en%20alternance>.

Données semestrielles pour les petites et moyennes entreprises | ONSS. (s. d.). Consulté le 15 mai 2023, à l'adresse <https://www.onss.be/stats/donnees-semestrielles-pour-les-petites-et-moyennes-entreprises#methodology>

Enseignement.be - L'enseignement supérieur en alternance (Haute École et Université). (s. d.). Enseignement.be. Consulté le 6 octobre 2022, à l'adresse <http://www.enseignement.be/index.php?page=26521>

Entreprise apprenante : un label de territoire pour soutenir l'alternance. (2022, 7 janvier). Labos cités. Consulté le 15 novembre 2022, à l'adresse <https://www.labo-cites.org/experiences/entreprise-apprenante-un-label-de-territoire-pour-soutenir-lalternance>

Etaamb.Openjustice.Be. (2016, 12 septembre). *Decret du 30/06/2016 decret organisant l'enseignement superieur en alternance*. Consulté le 6 octobre 2022, à l'adresse https://etaamb.openjustice.be/fr/decret-du-30-juin-2016_n2016029347.html

Florecio, L. (2022, 31 octobre). Procéder à l'analyse de la santé financière de vos partenaires. *URIOS*. Consulté le 6 mai 2023, à l'adresse <https://www.ursos.com/fr/portfolio/comment-evaluer-sante-financiere-une-entreprise/>

Formation en alternance – Ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion. (s. d.). Ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion. Consulté le 19 avril 2023, à l'adresse <https://travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/formation-en-alternance-10751/>

Frétigné, C. (s. d.). *P. Carré – L'apprenance : vers un nouveau rapport au savoir*. Persée. Consulté le 22 février 2023, à l'adresse https://www.persee.fr/doc/rfp_0556-7807_2005_num_153_1_3402

GOVET. (s. d.). *Presentations on Dual VET in Germany*. Bibb - Bundesinstitut für Berufsbildung. Consulté le 17 juillet 2023, à l'adresse https://www.bibb.de/dokumente/pdf/20210823_GOVET_Dual_VET_EN.pdf

Label entreprise apprenante : les lauréats de l'édition 2022. (2022, 4 juillet). Annemasse Agglo. Consulté le 15 novembre 2022, à l'adresse <https://www.annemasse-agglo.fr/infos-et-loisirs/actualites/label-entreprise-apprenante-2022>

LA FORMATION EN ALTERNANCE : Une voie en plein essor, un financement à définir. (2022, juin). *Cour des comptes*. Consulté le 21 juillet 2023, à l'adresse <https://www.ccomptes.fr/system/files/2022-06/20220623-Formation-en-alternance.pdf>

L'alternance, c'est tendance ! (s. d.). Portail officiel de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Consulté le 21 juillet 2022, à l'adresse https://www.federation-wallonie-bruxelles.be/nc/detail-article/?tx_cfwbarticlefe_cfwbarticlefront%5Baction%5D=show&tx_cfwbarticlefe_cfwbarticlefront%5Bcontroller%5D=Document&tx_cfwbarticlefe_cfwbarticlefront%5Bpublication%5D=3593&cHash=dd5cd89c966cb6fe893d81a381ccdcd2

Le contrat d'apprentissage - Alternance Professionnelle. (s. d.). Alternance Professionnelle. Consulté le 22 février 2023, à l'adresse <https://www.alternance-professionnelle.fr/contrat-apprentissage/>

Le label Entreprise Apprenante, une action du centre associé Annemasse. (s. d.). Cite métiers. Consulté le 15 novembre 2022, à l'adresse <https://www.citemetiers.fr/label-entreprise-apprenante>

Les avantages et l'utilité d'un label. (s. d.). Consulté le 16 juillet 2022, à l'adresse <https://www.label-emplitude.fr/articles/47216/utilite-label>

Les labels sous la soupe ! (s. d.). Ecoconso. Consulté le 30 janvier 2023, à l'adresse https://www.ecoconso.be/sites/default/files/publications/ecoconso_labels_a5_web.pdf

Munk-Manel, S. (2021, 24 novembre). *Projet de loi n° 59, Loi modernisant le régime de santé et de sécurité du travail au Québec - McMillan S.E.N.C.R.L., s.r.l.* McMillan S.E.N.C.R.L., s.r.l. Consulté le 12 mars 2023, à l'adresse <https://mcmillan.ca/fr/perspectives/projet-de-loi-n-59-loi-modernisant-le-regime-de-sante-et-de-securite-du-travail-au-quebec/>

Perrin, E. (2023, 7 avril). Les ratios de solvabilité : définition et calcul. *Agicap*. Consulté le 14 mai 2023, à l'adresse <https://agicap.com/fr/article/ratios-de-solvabilite-definition-calcul/>

Projet de loi 14, 2e sess, 42e légis : Loi visant à assurer la protection des stagiaires en milieu de travail, LQ 2022, c 2. (2022). Consulté le 12 mars 2023, à l'adresse <https://www.canlii.org/fr/qc/legis/loisa/lq-2022-c-2/derniere/lq-2022-c-2.html>

Quelle démarche pour être labellisé ? (s. d.). Consulté le 16 juillet 2022, à l'adresse <https://www.label-emplitude.fr/articles/79766/demarche-labellisation>

Qu'est-ce qu'un label ? (2021, 21 mai). SPF Economie. Consulté le 16 juillet 2022, à l'adresse <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/economie-durable/consommation-durable/quest-ce-quun-label>

Réseau AIT | Protection des stagiaires : l'ACDEC-Québec réclame des réponses du ministère. (s. d.). Consulté le 12 mars 2023, à l'adresse https://www.acdec-quebec.ca/protection-des-stagiaires-lacdec-quebec-reclame-des-reponses-du-ministere/?fbclid=IwAR02JlmvCvamiZfcabE_F3vrPks-FALLJqQ5oHIO2WxbsDX_suf5F1rHSWk

Tout comprendre sur les labels. (s. d.). Consulté le 16 juillet 2022, à l'adresse <https://www.label-empitude.fr/articles/28793/label>

Troudy, Y. (2023, 1 février). Santé financière entreprise : 5 Indicateurs pour analyser votre situation. *Expensya Blog*. Consulté le 10 mai 2023, à l'adresse <https://blog.expensya.com/5-indicateurs-cles-mesurer-sante-financiere/>

Understanding the Training of Trainers Model | Healthy Schools. (s. d.). Centers for Disease Control and Prevention. Consulté le 15 mars 2023, à l'adresse https://www.cdc.gov/healthyschools/professional_development/documents/17_279600_TrainersModel-FactSheet_v3_508Final.pdf

Executive Summary

Higher education in the Federation Wallonia-Brussels (FWB) has witnessed the emergence of work-study programs as an attractive pedagogical approach, offering students the opportunity to combine academic learning with practical professional experience. In this context, this thesis aims to explore the experience of students in work-study programs and consider the implementation of a labeling system for host companies, aiming to optimize this learning experience.

Hahn & al. (2005) highlighted the specific challenges and distinctive characteristics of work-study programs in the higher education context. While well-established in secondary education through organizations such as IFAPME and CEFA, work-study programs in higher education remain relatively less common. However, since 2011, a significant shift has been observed with the expansion of work-study opportunities to the higher education level, notably through the introduction of four master's programs within higher education institutions. This transition aims to provide young graduates with a solid theoretical foundation combined with immersive professional experience.

Nonetheless, challenges persist. A lack of knowledge and understanding of work-study programs at the higher education level remains a major obstacle for both students and companies. Unlike the lower level, where professional training organizations accredit host companies, a similar mechanism is absent for higher education. Consequently, awareness and information regarding work-study programs within higher education institutions remain insufficient for companies interested in hosting work-study students.

The primary objective of this thesis is to introduce a labeling system for companies hosting work-study students in higher education. This labeling system aims to identify and recognize companies that provide a high-quality learning experience for work-study students. Through our research and analysis, we seek to address this fundamental question and derive recommendations and interventions for the success of this labeling project for host companies. To achieve this, the study draws inspiration from established labeling approaches in France and Germany, adapting their criteria to the specific context of the FWB.

This research question is underpinned by four main sub-questions:

- "What are the existing labeling criteria in France and Germany for companies hosting work-study students, and how can they be adapted to meet the specific needs of the FWB?"
- "What benefits can companies gain from obtaining a label for hosting work-study students?"
- "What are the criteria influencing the satisfaction of work-study students at the higher education level?"
- "What best practices in labeling observed in France and Germany can be applied to create an effective system in the FWB?"

This thesis aims to contribute to the enhancement of the work-study student experience at the higher education level in the FWB, by strengthening collaboration between educational institutions and companies, ensuring that work-study remains a promising path for professional development.

Word count = 25.432