

**Alternance :  
cultivez  
les talents  
de demain**

Tout le catalogue sur  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)



**FONCTIONS** de



Ressources  
humaines

**L'ENTREPRISE**

# Alternance : cultivez les talents de demain



Apprentissage, professionnalisation, formation continue... :  
un système gagnant-gagnant

Antoine PENNAFORTE  
Stéphanie POUCKET

Préface de Maurice THÉVENET  
Postface de Christian DEFÉLIX

DUNOD

*Maquette intérieure* : Catherine Combiér et Alain Paccoud

*Couverture* : Didier Thirion / Graphir design

*Photos couverture* : Didier Thirion / Graphir design

*Mise en pages* : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2012

ISBN 978-2-10-058244-0

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.



Les enjeux de gestion pour la DRH	65
Enjeux comportementaux	73

## Partie II

<b>Parier sur l'alternance : les conditions qui optimisent vos gains</b>	77
--	----

<b>Chapitre 5 Un processus contingent</b>	79
Un système multi-acteurs et multi-facteurs	80
Une formation aux coûts réduits	83

<b>Chapitre 6 Les pratiques</b>	89
Les facteurs impactant les pratiques de gestion des alternants	90
Types d'organisations concernés	91
Typologie de gestion des alternants	94
Relations entre modèles organisationnels et de GRH	100
Cadres de gestion des alternants	103
Typologie des modes de gestion des alternants	106
Logiques d'alternance pour l'entreprise d'accueil et le centre de formation	108

<b>Chapitre 7 Les liens entre individus et organisation</b>	113
Les enjeux RH de l'alternance	114
Les enjeux managériaux	118
Les effets comportementaux	121
Le développement des talents	131

## Partie III

<b>Gérer l'alternance : recettes et astuces de gagnants</b>	135
---	-----

<b>Chapitre 8 Identification et mobilisation des talents</b>	137
Un outil de diagnostic : une cartographie des acteurs et contextes	138
Caractéristiques et mécanismes politiques de l'alternance	143
Des outils de développement de l'alternance et de la GRH	163

<b>Chapitre 9 Implication et fidélisation des talents</b>	171
Le rôle central du soutien de l'organisation : le double tutorat d'alternance	172
Clés de gestion pour développer des talents	178
<b>Conclusion</b>	199
<b>Postface</b>	201
<b>Bibliographie</b>	203
<b>Index</b>	205



# Préface

L'alternance est un thème récurrent du débat politique et éducatif national. De droite comme de gauche, chacun s'évertue à montrer ses bienfaits en invitant institutions d'enseignement, entreprises ou familles à développer l'alternance. D'Édith Cresson à Luc Chatel en passant par Jean-Luc Mélenchon, les ministres ne se comptent plus qui ont fait vibrer les salles de congrès et les préaux d'écoles à la solution de l'alternance, en prenant comme modèle éternel nos amis d'outre-Rhin qui auraient trouvé là un des moteurs de leur réussite économique et sociale.

Mais l'alternance n'est pas une solution, elle est un problème. C'est pour cette raison qu'au-delà des idées reçues et des bons sentiments, cette forme d'apprentissage ne se développe guère sans incitations. Faute à l'institution scolaire, aux entreprises, à des réglementations curieuses sur la sécurité au travail, aux familles et aux jeunes eux-mêmes qu'il ne faut pas écarter du paysage : les sociologues trouveront certainement les raisons multiples d'un succès encore confiné de l'alternance.

Il est donc utile d'élargir les perspectives comme le fait cet ouvrage en abordant l'alternance sous l'angle de la gestion des ressources humaines afin de regarder concrètement ce qu'elle produit comme comportements et attitudes au travail et, surtout, ce qu'elle requiert comme modes de gestion et d'organisation. Trois idées principales peuvent être retenues de cet ouvrage. La première montre l'impératif de la gestion de ce genre de dispositif, la seconde traduit l'intérêt actuel des démarches d'alternance, qui permettent aux plus jeunes d'aborder progressivement le travail comme expérience collective. La troisième idée consiste à pointer une fois encore le rôle fondamental des managers, qui trouvent dans l'alternance le lieu idéal de leur rôle.

## ■ Gérer l'alternance

L'alternance doit être gérée. Il ne suffit pas de lois qui facilitent les dispositifs, pas plus que de la bonne volonté exprimée dans des politiques de ressources humaines. Encore faut-il que la pratique effective de la GRH et du management au quotidien soient là pour permettre à l'alternance de porter ses fruits. L'alternance, pas plus que les stages, ne constitue un bain formateur dans le monde du travail où il suffirait d'être plongé pour acquérir une formation et une pratique professionnelle.

L'alternance requiert un suivi rigoureux de la part de l'entreprise, un management efficace et un accompagnement qui tiennent moins à la qualité des dispositifs législatifs et aux systèmes de gestion des ressources humaines qu'à la compétence des managers, des patrons opérationnels et tout simplement des collègues de travail.

L'efficacité de la socialisation et de l'apprentissage qui s'effectuent au cours de l'alternance repose sur la qualité des relations entretenues par de nombreux acteurs dans l'entreprise, qui doivent être mobilisés pour faire réussir l'alternance. Réduire l'alternance à l'opportunité d'une main-d'œuvre pas chère serait une lourde erreur, qui peut remettre en cause auprès de tous les acteurs l'utilité de ces dispositifs : les jeunes ont l'impression de ne rien apprendre, les entreprises déplorent le manque de qualité du travail et la société dans son ensemble voit dévoyer une belle idée au risque de n'entraîner pour l'avenir qu'un surcroît de contraintes bureaucratiques qui découragent les entrepreneurs les mieux intentionnés.

## ■ Former au collectif

De nouveaux concepts viendront rapidement proposer un nom pour les successeurs des générations Y. On peut d'ores et déjà constater qu'elles perpétueront cette tendance forte depuis plusieurs décennies d'un moindre apprentissage du collectif. Le travail est toujours coopératif et collaboratif ; on ne travaille jamais seul mais avec d'autres. Apprendre à travailler, ce n'est pas seulement accumuler les compétences extraites d'un référentiel sophistiqué, mais acquérir les compétences discrètes qui permettent de coopérer efficacement. Parmi elles figure le sens du collectif, de l'interdépendance, de la coopération nécessaire, au-delà des affinités et des relations choisies.

Les générations nouvelles se caractérisent sans doute par une grande richesse d'expériences de vie collective, que ce soit au fil des études, de plus en plus

internationales, de la multiplicité des apprentissages culturels et sportifs et des réseaux sociaux évidemment. Toutes ces expériences ont en commun d'être choisies et de durée limitée, juste l'inverse d'une expérience de travail traditionnelle.

En mettant autant l'accent sur la socialisation et l'implication, cet ouvrage exprime clairement l'enjeu de l'alternance pour notre société, alors que trop de professionnels des RH se laissent abuser par les études sociologiques sur l'évolution des générations nouvelles. La seule chose connue sur les générations nouvelles, c'est que dans dix ans, elles auront dix ans de plus... Cela signifie, au-delà d'une lapalissade, que leurs attitudes et comportements au travail dépendront surtout de ce qu'elles auront expérimenté dans leurs premières années de vie professionnelle. Et l'alternance est une belle occasion de leur faire rencontrer le travail dans un contexte protecteur et efficace.

## ■ Le rôle des managers

Si l'alternance a besoin d'être accompagnée, si elle est l'occasion de l'apprentissage de la vie collective dans la durée, c'est un moyen de mettre en évidence le rôle important des managers locaux, les managers de proximité et de terrain, ceux qui donnent l'occasion de rencontres parfois rugueuses mais propices au développement de la personne.

Ces managers ont compris que leur rôle n'est pas de satisfaire mais de développer les personnes : les plus anciens savent bien que les moments les plus enrichissants de leur carrière n'ont pas été toujours les plus heureux sur le moment, mais cette étape difficile de l'apprentissage a ouvert des horizons qu'ils ne soupçonnaient pas. Ces managers ont la compétence humaine de base faite de bienveillance, de fermeté et de distance qui permet aux plus jeunes de se développer.

On pourrait dire que ces managers sont ceux qui sont revenus – ou restés – aux fondamentaux d'un management pas encore édulcoré dans la maîtrise et le suivi des *process*, pas encore écartelé dans la gestion provisoire de projets, pas encore fui par ceux qui ne veulent surtout plus se confronter aux autres dans une société individualiste à la susceptibilité exacerbée.

On pourrait même se demander si la difficulté principale de l'alternance aujourd'hui ne réside pas dans les dispositifs réglementaires mais dans l'engagement volontaire de managers qui en sont restés à ces fondamentaux de plus en plus difficiles à trouver dans les organisations.

L'alternance n'est pas une solution mais un problème. Ses conditions de succès sont exigeantes pour l'entreprise et les managers : c'est peut-être là que devraient se situer les futurs débats d'une société qui, à travers la question de l'alternance, se pose la question du travail et de sa valeur.

Maurice Thévenet  
Professeur au Cnam et à Essec Business School

# Introduction

La formation en alternance se gère. Elle ne répond pas uniquement à des besoins d'insertion sociale. Elle génère des talents à tous les niveaux organisationnels. Elle nécessite la mobilisation partagée des DRH, des managers et des apprenants. Tel est le parti pris de cet ouvrage à vocation managériale, qui se positionne tout d'abord dans une perspective sociétale.

Mobiliser les entreprises en faveur de l'alternance, c'est la mission que Nicolas Sarkozy, président de la République de 2007 à 2012, confie le 24 avril 2009 à Henri Proglio, alors PDG du groupe Veolia Environnement. L'alternance, dispositif de formation-emploi historiquement et vigoureusement soutenu par les politiques publiques, fait rapidement l'objet du rapport Proglio<sup>1</sup>, puis du rapport Wauquiez<sup>2</sup>, et continue de se développer grâce à un arsenal de mesures (portail Internet de l'alternance, 500 millions du Grand Emprunt consacrés à l'apprentissage, objectif de 20 % de jeunes en apprentissage pour 2015). Considérée comme un remède face à l'inadéquation formation-emploi, l'alternance figurait en tête des solutions d'insertion des jeunes dans les programmes des deux partis majoritaires aux élections présidentielles de 2012.

Sous les feux de la rampe, l'alternance porte de forts enjeux pour les jeunes certes, mais aussi pour les entreprises. Quand les premiers recherchent l'accès à de nombreuses formations et la garantie d'un emploi permettant l'insertion professionnelle et sociale, les secondes visent l'assurance de la prise en compte de leurs besoins en compétences, qui émergent parmi diverses familles

---

1 Proglio H., *Promouvoir et développer l'alternance. Voie d'excellence pour la professionnalisation*, Rapport au président de la République française, 10 décembre 2009.

2 Wauquiez L., *Rapport des ateliers de l'apprentissage et de l'alternance*, ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi, 5 mai 2010.

professionnelles et sur différents territoires. Les chiffres témoignent de l'essor de l'alternance, et de son plébiscite tant du côté des jeunes que de la part des entreprises. En 2009, 15 % des jeunes actifs de moins de 26 ans sont inscrits en alternance, dans tous les types de formations professionnelles, à tous niveaux de qualification, dans tous types d'organisations et dans presque tous les secteurs d'activité<sup>1</sup>. Aussi, entre 2000 et 2010, le nombre d'apprentis dans les niveaux supérieurs a été multiplié par trois, quand le nombre d'entreprises de plus de 250 salariés recourant à l'alternance a doublé.

Alors... L'alternance, une solution face au chômage des jeunes ? L'alternance, un idéal alternatif face aux échecs scolaires ? Oui, les réponses à ces questions, positives et éprouvées, se trouvent dans la plupart des travaux de recherche et des ouvrages grand public disponibles sur l'alternance, comme en témoigne le numéro spécial d'*Éducation permanente* « L'alternance, au-delà du discours » analysant l'alternance en ce sens. Visant de manière privilégiée les acteurs du système sociétal, notamment les jeunes, ou s'adressant de façon prioritaire aux acteurs du système éducatif, en particulier les formateurs, ces écrits fournissent :

- des définitions et des descriptions de l'alternance, souvent générales, théoriques ou statistiques ;
- des explications quant à son histoire, et aux processus psycho-sociologiques et économiques qu'elle implique ;
- des prescriptions sur les modèles qu'elle peut incarner et leur mise en œuvre, surtout en termes de formation.

**Tableau 1 – Recension indicative des ouvrages disponibles autour de l'alternance**

Public privilégié/ But visé	Système sociétal - jeunes	Système éducatif - formateurs	Système entreprise - managers
Description	Desmond (2002) Manzat (2000)	Landry (2002)	
	Pasquier (2003) Möbus et Verdier (1997) Ministère du travail et des affaires sociales (1996) Denantes (1987) Charlot et Figeat (1985) Rouche <i>et al.</i> (1981)		Vincent (1982) Paulin, Thivin (2010)



<sup>1</sup> DARES, *L'apprentissage en 2008 : hausse des entrées et du niveau de diplôme préparé*, DARES Analyses, ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi, n° 24, avril 2010.

Public privilégié/ But visé	Système sociétal - jeunes	Système éducatif - formateurs	Système entreprise - managers
Explication	Gury (2010)	Hahn (2005) Bachelard (2000) Massip (2000) Mauduit-Corbon, Martini (1999)	
	Cohen-Scali (2000)	Hahn (2008) Léné (2002)	
Prescription	Boulet (2010) Jedliczka, Delahaye (1994) Monaco (1993)		?
	Studyrama (2012) Ministère du travail et de l'emploi (2011)	Tilman, Delvaux (2000) Clénet (2000 ; 2003) Geay (1998)	

Au-delà de ses vertus socio-éducatives, l'alternance est avant tout un puissant instrument au service du management d'une entreprise. Bien gérée, l'alternance peut servir de développeur de talents et de vecteur de performance pour les individus engagés, comme pour l'organisation. Et sur ce point, pour les accompagner dans leur construction de l'emploi au quotidien, comme pour les guider dans leur gestion des compétences à plus long terme, les managers manquent de descriptions, d'explications et de prescriptions utiles et fiables qui leur permettraient de se servir, et de servir, l'alternance de manière optimale.

Dans son rapport au président de la République française, Proglia suppose que l'alternance donne l'opportunité à l'entreprise de confronter ses pratiques professionnelles avec celles qui sont enseignées, de coproduire des référentiels des compétences qui lui sont essentielles, de qualifier et professionnaliser ses fonctions support, de se protéger du risque de pénurie d'emplois et de concurrence exacerbée, de renforcer son cœur de métier tout en s'adaptant à la conjoncture, de dynamiser le bassin d'emploi et le territoire économique auxquels elle appartient, et de s'honorer d'une politique sociale responsable. Au sein de chaque entreprise, la valeur ajoutée de l'alternance pourrait se manifester en termes d'amélioration du recrutement, de l'intégration, de la qualification, de la flexibilité et de la fidélité des collaborateurs. C'est ce vers quoi ce livre s'oriente.

**À ceux qui ont intérêt à gérer l'alternance : cet ouvrage empirique est pour vous.**

Aujourd'hui, dans une économie en crise, les entreprises se livrent à une guerre sur le marché des talents<sup>1</sup>. Une coopération est parfois nécessaire, entre entreprises concurrentes sur un même secteur d'activité, qui coopèrent néanmoins pour faire face aux appétits de main-d'œuvre qualifiée d'autres industries, voire d'autres pays. Dans ce contexte de tension, quel employeur pourra mieux que les autres attirer, développer et fidéliser les meilleurs talents ? Quel manager saura mieux que les autres cultiver les et ses talents ? Probablement ceux qui se saisiront des opportunités que recèle l'alternance. Dans cet ouvrage, nous définissons l'alternance comme un principe, un système et un outil de formation-emploi diplômant. L'alternance vise la professionnalisation de nouveaux entrants et de salariés de longue date. Elle met en lien l'expérience professionnelle développée sur le lieu de production et les enseignements dispensés en centre de formation, et permet de développer des compétences complexes.

Trois acteurs clés ressortent de cette définition :

- **L'alternant** : sous contrat d'apprentissage ou de professionnalisation, sous contrat interne d'entreprise ou encore salarié en formation continue, c'est l'individu qui se trouve en situation d'alternance.
- **L'organisation** : c'est l'entreprise d'accueil, le lieu de formation-emploi opérationnelle, mais aussi, au niveau plus individuel, c'est l'encadrement avec le maître d'apprentissage, le tuteur, la DRH, les formateurs et l'équipe tutorale, qui sont autant d'acteurs impliqués dans l'alternance.
- **Le centre de formation** : c'est le lieu de formation « théorique » de l'alternance, où les connaissances sont diffusées et explicitées.

Système de formation-emploi complexe, multi-acteurs, l'alternance ne peut fonctionner sans cadre précis, sans organisation, sans pilotage ou encore sans inscription dans une politique de ressources humaines. Elle nécessite d'être gérée, à la fois par la DRH et par les managers-tuteurs de l'entreprise, avec méthode et selon une vision durable de la relation individu-organisation. En effet, quand une entreprise, quand un manager fait le choix de l'alternance, comment l'accompagner afin que ce choix devienne bénéfique pour l'organisation et l'individu ?

L'objet et l'objectif de cet ouvrage, qui dépassent les problématiques sociales (insertion des jeunes), juridiques (droits des apprentis), économiques

<sup>1</sup> Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B., *The War for Talent*, Harvard Business Press, 1<sup>er</sup> oct. 2001, 200 p.

(mécanismes de financement) ou encore cognitives (ingénierie pédagogique) associées à l’alternance, sont de proposer les méthodes, les outils de compréhension et les clés de gestion de l’alternance.

En se basant sur des recherches scientifiques appliquées en organisation dans plus d’une trentaine d’entreprises (Veolia Environnement, Alstom, Bosch, Auchan, Casino, La Banque Postale, des boulangeries, des pressings, des SSII, des restaurants d’entreprise...) et validées à la fois par la communauté scientifique et par des professionnels de terrain, cet ouvrage couvre tous les dispositifs d’alternance diplômante et tous les acteurs de l’alternance, dans une visée opérationnelle. Il couvre également tous les niveaux de formation, tous les secteurs d’activité ainsi que tous les types d’entreprises concernés par l’alternance.

**Tableau 2 – Les périmètres de l’alternance couverts par cet ouvrage**

Les modalités	Les acteurs	Les secteurs d’activité et types d’entreprises	Les niveaux de diplôme
Contrats d’apprentissage	DRH Managers	Services Industrie	CAP
Contrat de professionnalisation	Maîtres d’apprentissage – Tuteurs	Firmes multinationales	Licence professionnelle
Contrats internes d’entreprise	Responsables de formation	PME	Master professionnel
Salariés en formation continue (professionnalisation)	Formateurs Étudiants/stagiaires en alternance	TPE	

### **Pourquoi gérer l’alternance ? Pour mieux impliquer et fidéliser le capital humain !**

Le besoin de salariés formés, compétents, professionnels voire talentueux se fait croissant pour les entreprises, dans un monde économique ultra-concurrentiel, où la compétence fait la performance. Dans une récente chronique, Peretti<sup>1</sup> évoque les sept défis à venir pour la fonction RH. Parmi ceux-ci, quatre sont associés à l’alternance : « l’engagement des salariés, les talents, le renouvellement du management et le développement durable ». L’engagement représente des enjeux de confiance, d’équité et de reconnaissance. La problématique des talents porte des enjeux

<sup>1</sup> Peretti J.-M., « Les défis de la fonction RH en 2012 », www.rhinfo.fr, 2012.

d'attraction, d'identification, de développement et de fidélisation des individus en interne et en externe. Le renouvellement managérial vise à faire acquérir aux managers de demain les comportements managériaux appropriés. Et le développement durable implique que tous les acteurs de l'entreprise deviennent, sous l'influence de la DRH, des parties prenantes des responsabilités sociales, sociétales et environnementales de l'entreprise. Au cœur de ces enjeux, l'alternance crée les conditions du développement de l'implication dans l'organisation. Elle est génératrice de potentiels, de talents et oblige à un management particulier des individus dans le dessein d'une relation longue entre l'individu et l'organisation. L'alternance porte donc des enjeux RH et managériaux associés au capital humain. Définie par Becker<sup>1</sup> comme l'ensemble des compétences, talents, potentiels et capacités d'engagement déployés par les individus dans une organisation donnée, cette notion questionne le retour sur investissement attendu par l'entreprise à l'issue d'une formation. Dans un contexte où les salariés sont libres de rester ou de quitter l'organisation, cette dernière doit investir dans le développement des compétences des individus et en même temps favoriser leur attachement à l'entreprise. À travers l'alternance, dans la relation entre l'individu et l'organisation, deux classes d'enjeux ressortent :

- **pour l'individu** : développer son employabilité et obtenir un poste correspondant à ses attentes ;
- **pour l'organisation** : développer sa performance, fidéliser les alternants pour un retour sur investissement élevé.

Face à ces enjeux, deux visions sont perceptibles. La première relève d'une absence de gestion spécifique de l'alternance par les DRH et les managers et la confrontation de ces enjeux individuels et organisationnels entraîne une faible performance et des comportements volatiles des alternants (retraits, désengagement, turnover).

La seconde, plus intéressante, postule que l'entreprise et les ressources qui la composent ont des intérêts indissociables. En prenant en compte les intérêts des deux parties, dans une recherche d'équilibre entre le salarié et l'entreprise, des comportements favorables à l'organisation sont perceptibles, notamment l'implication.

Le parti pris de cet ouvrage s'appuie sur cette seconde vision, dans laquelle DRH et managers se doivent de favoriser le développement d'un juste équilibre dans la relation entre l'individu et l'organisation. Équilibre porté par le concept d'implication, défini comme une attitude qui traduit et explicite la

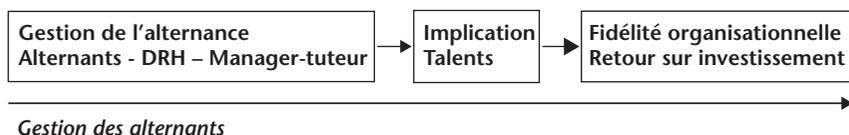
<sup>1</sup> Becker G., *Human Capital*, Chicago, University of Chicago Press, 1964.

relation entre un individu et une organisation<sup>1</sup>. Cette notion, qui s'exprime dans une activité professionnelle par un engagement spécifique et par une identification aux valeurs de l'entreprise, est développée par l'alternance, à la condition d'une gestion RH et managériale.

Aussi la création d'un lien d'implication entre le salarié et l'entreprise permet-elle d'éviter le départ des collaborateurs et de favoriser la fidélité organisationnelle qui se caractérise, selon Peretti, par :

- une faible propension à rechercher un travail en dehors de l'organisation ;
- un attachement affectif à l'organisation ;
- une performance dans la tâche et dans l'organisation (activités et relations sociales).

Afin de réussir ces enjeux comportementaux, la DRH et le management se doivent donc de gérer l'alternance, ainsi que les alternants pendant et à l'issue de leur formation. Cette condition nécessaire mais non suffisante de développement d'attitudes favorables à l'organisation et de retour sur investissement suit la relation schématisée ci-après :



**Figure 1 – Principe de développement attitudinal par l'alternance**

Ainsi, l'alternance porte des enjeux associés au capital humain où la relation d'implication durable de l'individu dans l'organisation est rendue possible par une mobilisation de la DRH, des managers parties prenantes de l'alternance et des alternants eux-mêmes. Le contenu de l'alternance et le processus attitudinal développé sont complexes et nécessitent une gestion particulière et durable, qui repose sur une stratégie RH opérationnalisée dont les hérauts sont les managers-tuteurs.

### **Comment gérer l'alternance ? Cet ouvrage vous apporte des clés de gestion de l'alternance**

L'alternance constitue à la fois un système d'emploi flexible et un système de formation durable des talents. De fait, elle contribue à la pérennisation et au développement du capital humain des entreprises. Dans cet ouvrage, les employeurs trouveront les preuves des atouts que l'alternance représente, et les conditions dans lesquelles ils peuvent tirer profit de ce

<sup>1</sup> Thévenet M., Neveu J.-P. (dir.), *L'implication au travail*, Paris, Vuibert, 2002.

système de formation-emploi. Des typologies, des guides et des outils issus de recherches appliquées et d'études de terrain aideront les DRH à se positionner et à mieux gérer l'alternance, dans le but de capitaliser les talents dans leurs entreprises. Les praticiens, managers d'entreprises, trouveront dans ce livre des instruments de gestion de l'alternance utiles à leur management au quotidien.

## Partie I

# L'alternance, un pari gagnant

L'alternance est un dispositif historique. Selon des conditions précises, elle contribue au développement des compétences que les individus et l'organisation visent. Elle est aussi génératrice de l'implication organisationnelle et de talents.

Cette partie propose un cadre contextuel à l'alternance : les chapitres 1 et 2 explicitent les champs et les acteurs de l'alternance dans une perspective historique ; les chapitres 3 et 4 mettent en avant les enjeux institutionnels, organisationnels, individuels et RH de l'alternance. Quatre idées fortes sont mises en avant :

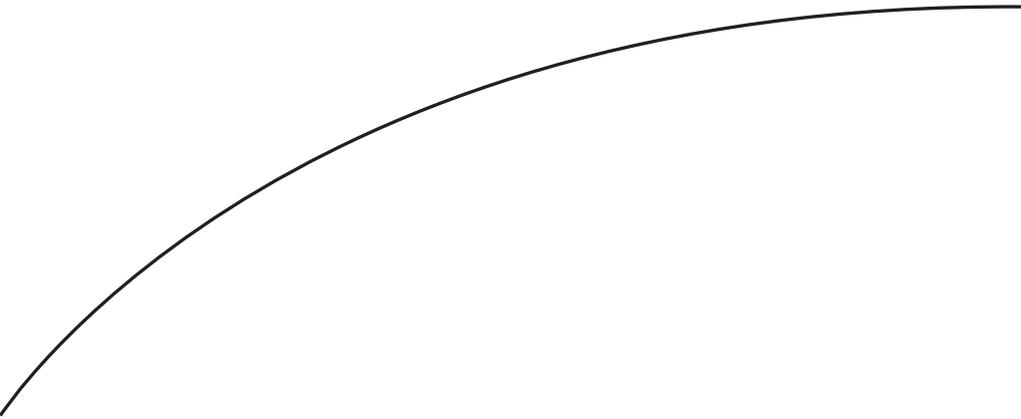
- l'alternance relève de trois formules, trois sphères et cinq niveaux d'action ;
- elle mobilise de nombreux acteurs dans un objectif de développement

d'une relation durable entre l'individu et l'organisation ;

- l'alternance cherche en priorité à développer les compétences des nouvelles recrues, comme des salariés en formation continue ;
- elle peut créer les conditions de l'implication organisationnelle et du développement des talents.

## Chapitre 1

# Champs et acteurs



### *Executive summary* |

- ▶▶ **Le cadre et le périmètre** de l'alternance sont présentés, ainsi que ses formes institutionnelles et ses expressions concrètes.
- ▶▶ **Les acteurs et les parties prenantes** de l'alternance sont également identifiés.
- ▶▶ **Le rôle de l'État** est particulièrement mis en exergue pour expliquer, pour partie, l'essor actuel de l'alternance.

## Les quatre piliers et les trois formules de l'alternance

Pour s'extraire du « brouillard des définitions<sup>1</sup> » qui l'entoure, nous définissons l'alternance comme un système de formation-emploi, un processus de professionnalisation, et un instrument de gestion des compétences et de l'implication, qui repose sur quatre piliers.

- **Pilier 1** : un engagement, pour une durée significative, entre un alternant, mis en situation professionnelle et responsabilisé à l'intérieur d'une communauté de travail, une entreprise et une institution de formation.
- **Pilier 2** : une combinaison d'enseignements académiques et d'apprentissages pratiques, conçus comme complémentaires et interactifs dans le cadre d'un pilotage structuré.
- **Pilier 3** : un accompagnement tutoral, seulement obligatoire pour les apprentis mais qui, à nos yeux, contribue au développement des compétences et de l'implication des individus et des organisations.
- **Pilier 4** : l'aboutissement à une qualification (un diplôme, une certification, un titre) recensée au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP), constituant une reconnaissance professionnelle formelle et délivrée par une instance représentative de la communauté éducative.

Sur ces fondements, la formation-emploi en alternance se concrétise plus précisément par le biais de trois formules principales :

- les contrats d'apprentissage ;
- les contrats de professionnalisation (CdP) ;
- la formation professionnelle continue (FPC), pour partie.

Si ces formules divergent dans leur mise en œuvre, par exemple au niveau de leur mode de financement, de l'accompagnement tutoral, ou encore des publics d'alternants visés, elles reposent néanmoins sur les mêmes piliers, et peuvent finalement prétendre aux mêmes vertus.

---

<sup>1</sup> Poupard R., Lichtenberger Y., Luttringer J.-M., Merlin C., *Construire la formation professionnelle en alternance*, Paris, Éditions d'Organisation, 1995.

**Tableau 1.1 – Les trois formules de l’alternance et leurs acteurs majeurs**

Formule	Acteur alternant	Acteur employeur	Acteur co-formateur	
<b>Formation professionnelle continue en entreprise FPC diplômante</b>	DIF	Tout salarié en CDI et disposant d’une ancienneté d’au moins un an dans l’entreprise actuelle. Le salarié en CDD peut en bénéficier si son contrat dépasse 4 mois.	Entreprises relevant du secteur artisanal, commercial, industriel, agricole et les employeurs du secteur public, du milieu associatif et des professions libérales.	Organisme public ou privé de formation.
	Période de professionnalisation	Salariés sous CDI dont la qualification est insuffisante par rapport à l’évolution technologique ou organisationnelle au sein du travail, et/ou ayant au moins 20 ans d’activité professionnelle, et/ou âgés d’au moins 45 ans (et ayant 1 an minimum d’ancienneté dans l’entreprise actuelle), et/ou projetant de créer ou reprendre une entreprise, et/ou en congé de maternité ou parental et/ou handicapés.	Entreprises relevant des secteurs artisanal, commercial, industriel, agricole et les employeurs du secteur public, du milieu associatif et des professions libérales.	Organisme public ou privé de formation.
	Formule mixte	Période de professionnalisation + DIF	Contrat d’entreprise. Exemple : Veolia Environnement, contrat de développement des compétences passé entre le FPC et son employeur dans le cadre d’une évolution professionnelle avec utilisation du DIF.	Organisme public ou privé de formation.



Formule	Acteur alternant	Acteur employeur	Acteur co-formateur
<b>Contrat de professionnalisation (CdP)</b>	Jeunes âgés de 16 à 25 ans et demandeurs d'emploi âgés de 26 ans et plus, bénéficiaires du revenu de solidarité active (RSA), de l'allocation de solidarité spécifique (ASS) ou de l'allocation aux adultes handicapés (AAH), personnes ayant bénéficié d'un contrat aidé.	Tout employeur du secteur marchand assujéti au financement de la formation professionnelle. L'État, les collectivités territoriales et leurs établissements publics administratifs ne peuvent pas conclure de contrat de professionnalisation.	Organisme public ou privé de formation.
<b>Contrat d'apprentissage</b>	Jeunes âgés de 16 à 25 ans – dérogation avant 16 ans pour les jeunes ayant achevé le premier cycle de l'enseignement secondaire (en fin de 3 <sup>e</sup> ), et dérogation au-delà de 25 ans pour les apprentis préparant un diplôme ou titre supérieur à celui obtenu, les travailleurs handicapés, les personnes ayant un projet de création ou de reprise d'entreprise nécessitant le diplôme ou titre visé.	Entreprises relevant des secteurs artisanal, commercial, industriel, agricole et les employeurs du secteur public, du milieu associatif et des professions libérales.	Centre de formation en apprentissage. Unité de formation en apprentissage agréée par la région, hébergée par un organisme de formation public ou privé.

## 1. Champs et acteurs

# La formation professionnelle continue et ses modalités

Du fait de la diversité des situations qu'elle recouvre, la formation professionnelle continue (FPC) mérite une définition plus détaillée. La FPC relève de tous types de formations organisées, financées ou soutenues par les pouvoirs publics, offertes par les employeurs ou financées par les bénéficiaires eux-mêmes. Elle est définie comme un dispositif planifié et structuré, aux modalités diverses, visant le développement de connaissances et de compétences nouvelles nécessaires à l'exercice de la tâche ou d'un domaine d'activités, d'attitudes et de comportements nouveaux vis-à-vis de l'organisation dans un but de performance individuelle et organisationnelle.

À travers la formation professionnelle, l'entreprise cherche le plus souvent à développer les individus sur trois dimensions : la tâche, le comportement et la performance en tant que telle.

- L'exercice de la tâche, l'activité réduite à sa plus petite expression, est développé par l'apport de connaissances et de compétences nouvelles, notamment devant les mutations technologiques et organisationnelles.
- Le développement des comportements et des attitudes favorables à l'organisation est généralement réalisé par des formateurs externes, notamment lors de changements stratégiques.
- L'amélioration de la performance des individus pour la performance de l'entreprise s'obtient par la relation entre formation et évaluation des apports de la formation sur le terrain pour corriger les incompréhensions et aider les individus à accroître leur performance.

Pour atteindre ses objectifs, la FPC peut revêtir plusieurs formes pédagogiques dans les organisations, comme les cours formels, le mentoring, le coaching, la guidance individuelle, l'e-formation et les plateformes et supports multimédias de formation et/ou d'auto-apprentissage, la formation ouverte et à distance (FOAD)...

Au-delà de ces diverses modalités didactiques, depuis la loi de juillet 1971 qui fonde l'obligation légale des entreprises à investir en formation, les dispositifs ont chaque décennie été plus nombreux pour arriver aujourd'hui à un panel de modalités formatives offert aux individus, ainsi qu'aux organisations, qui vise plusieurs objectifs :

- l'insertion professionnelle des jeunes ;
- la formation des demandeurs d'emploi ;

- la promotion socioprofessionnelle des salariés ;
- la croissance et/de la compétitivité des entreprises.

En effet, dans le contexte du développement d'une économie du savoir en Occident, les notions de compétence, d'employabilité et de formation tout au long de la vie s'imposent sur le devant de la scène. En l'occurrence, le concept de formation tout au long de la vie professionnelle s'installe dans les discours et dans les textes, en particulier avec la loi du 4 mai 2004, qui redonne à la formation des objectifs de promotion sociale, au-delà de l'adaptation stricte aux évolutions de l'emploi. S'appuyant sur l'impératif d'employabilité dévolu aux salariés, la loi du 4 mai 2004 renverse aussi la responsabilité de l'initiative de formation :

- l'individu doit devenir acteur de son parcours professionnel, ce qui passe par le développement de ses compétences ;
- l'organisation/l'entreprise doit fournir les moyens aux individus de se développer.

Cette première étape dans la responsabilisation partagée du développement des compétences des individus est suivie le 24 novembre 2009 par la promulgation de la loi relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie. Cette loi poursuit l'objectif de formation longue, de développement récurrent des individus dans et par les organisations. Elle dispose que « la formation professionnelle tout au long de la vie constitue une obligation nationale. Elle vise à permettre à chaque personne, indépendamment de son statut, d'acquérir des connaissances et des compétences favorisant son évolution professionnelle, ainsi que de progresser d'au moins un niveau de qualification au cours de sa vie professionnelle » (art. L6111-1 CT).

Cette responsabilisation partagée du développement des compétences dans le cadre de la FPC se traduit dans les dispositifs existants qui peuvent se regrouper en trois catégories :

- ceux formés après accord entre salarié et employeur, notamment droit individuel à la formation (DIF) et période de professionnalisation (PDP) ;
- ceux à l'initiative de l'employeur, soit action d'adaptation, évolution/maintien dans l'emploi, développement de compétences, bilan de compétences, et validation des acquis de l'expérience (VAE) ;
- ceux émanant de la volonté du salarié, représentés par le congé individuel de formation (CIF), duquel dérivent le congé de bilan de compétences, le congé pour VAE, le congé d'enseignement ou de recherche et le congé de formation professionnelle.

**Tableau 1.2 – Les différentes modalités de financement de l’alternance pour les formations professionnelles continues dans les entreprises de plus de 20 salariés**

	Contrat de professionnalisation	Période de professionnalisation	Ex. d’entreprise : le contrat de développement des compétences de Veolia Environnement
Public	Jeunes de moins de 26 ans Demandeurs d’emploi de plus de 26 ans	Collaborateur dans le cadre d’une professionnalisation	Collaborateur du groupe VE dans le cadre d’une évolution professionnelle
Financement	<p><b>Coût pédagogique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• imputable au titre de la professionnalisation (0,5 %) à hauteur de 9,15 euros/h minimum (variable selon accord de branche)</li> <li>• imputable sur le 0,3 %</li> </ul> <p><b>Salaires :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• imputable au titre du plan de formation : – à hauteur de 50 % sur le plan</li> </ul> <p><b>Transport/hébergement/restauration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• imputable sur le 0,3 %</li> </ul>	<p><b>Coût pédagogique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• imputable au titre de la professionnalisation (0,5 %) à hauteur de 9,15 euros/h minimum (variable selon accord de branche)</li> <li>• complétement imputable au titre du plan de formation (0,9 % hors 0,3 %)</li> </ul> <p><b>Salaires :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• imputable au titre du plan de formation (0,9 %, hors 0,3 %)</li> </ul> <p><b>Transport/hébergement/restauration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• imputable au titre du plan de formation (0,9 % hors 0,3 %)</li> <li>– financement cumulable avec le DIF (0,5 %)</li> </ul>	<p><b>Coût pédagogique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• imputable au titre de la professionnalisation (0,5 %) à hauteur de 9,15 euros/h minimum (variable selon accord de branche)</li> <li>• complétement imputable au titre de la mutualisation VE (0,3 %)</li> </ul> <p><b>Salaires :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• imputable au titre de la mutualisation VE (0,3 %)</li> </ul> <p><b>Transport/hébergement/restauration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• imputable au titre de la mutualisation VE (0,3 %)</li> <li>– financement cumulable avec le DIF (0,5 %)</li> </ul>

## Les contrats de professionnalisation et d'apprentissage

Les formules du contrat de professionnalisation (CdP) et du contrat d'apprentissage relèvent aussi de l'alternance, telle que nous l'avons définie. Le contrat de professionnalisation (CdP) a été créé par la loi du 4 mai 2004 dans l'objectif d'offrir un emploi et une formation professionnelle à des jeunes peu qualifiés. Il est clairement différencié du contrat d'apprentissage :

« Les contrats d'apprentissage et de professionnalisation diffèrent par leur objet, le public visé, les durées légales, les droits et les obligations des acteurs, l'offre de formation correspondante, les modes de financement, la rémunération, les aides et subventions, etc. On ne peut pas dire qu'ils soient substituables, mais plutôt complémentaires. »

*Source : CCIP, 2008.*

Le CdP et le contrat d'apprentissage se distinguent du fait des acteurs concernés, et des modes de suivi et de contrôle qui les accompagnent. Par exemple, tandis que la plupart des instances publiques ne peuvent pas conclure de CdP, elles peuvent conclure des contrats d'apprentissage. En outre, avec le contrat d'apprentissage, la formation est financée par la taxe d'apprentissage et l'entreprise bénéficie d'exonérations de charges sociales et de subventions versées par la région. Pour le CdP, l'OPCA (Organisme paritaire collecteur agréé) de l'entreprise prend en charge les dépenses de formation et peut financer le tutorat, mais la loi de finance 2008 a supprimé les exonérations de charges sociales pour les contrats signés à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2008 (sauf pour les salariés de 45 ans et plus).

À la différence des publics de jeunes sortis du système éducatif et d'adultes demandeurs d'emploi visés par le CdP, l'apprentissage s'adresse à des jeunes en primo-insertion. Le CdP peut être à durée déterminée, d'une durée minimale comprise entre 6 et 12 mois, ou à durée indéterminée, alors que le contrat d'apprentissage dure de 1 à 3 ans. Les actions de formation sont fixées à une durée minimale de 150 heures dans le CdP, le contrat d'apprentissage, lui, appartenant à la formation initiale, implique une durée minimale de formation de 400 heures. Les apprentis font bien partie de la masse salariale et peuvent être considérés au même titre que tout salarié se trouvant en formation à la demande de l'entreprise. Cependant, l'apprenti est exonéré de certaines charges : par