



**HAL**  
open science

# Le dispositif d'alternance comme outil stratégique de développement RH : le cas Veolia Eau, région Centre Est. Comment améliorer les pratiques d'alternance pour permettre un meilleur retour sur investissement ?

Coralie Hotte

## ► To cite this version:

Coralie Hotte. Le dispositif d'alternance comme outil stratégique de développement RH : le cas Veolia Eau, région Centre Est. Comment améliorer les pratiques d'alternance pour permettre un meilleur retour sur investissement ?. Gestion et management. 2013. dumas-00934249

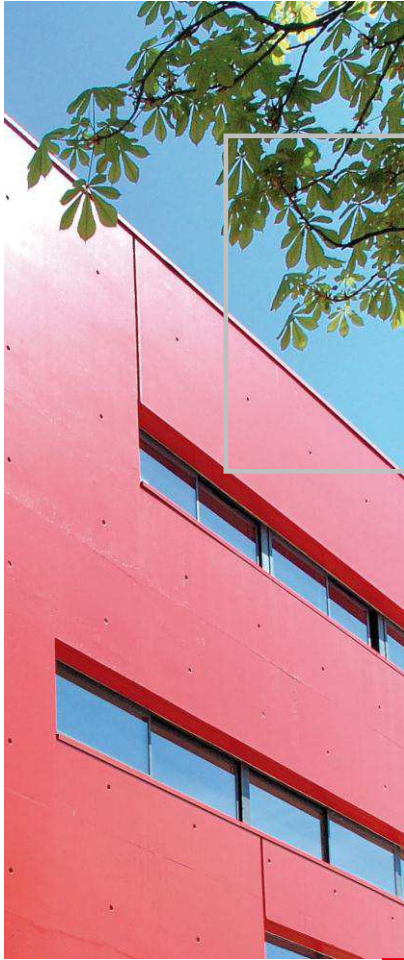
**HAL Id: dumas-00934249**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00934249>**

Submitted on 21 Jan 2014

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Mémoire de stage

## Le dispositif d'alternance comme outil stratégique de développement RH : le cas Veolia Eau – Région Centre Est

> Comment améliorer les pratiques d'alternance pour permettre un meilleur retour sur investissement ?



**Présenté par : Coralie Hotte**

**Nom de l'entreprise : Veolia Eau – Compagnie Générale des Eaux**

**Tuteur entreprise : Jean-Marc Raymond**

**Tuteur universitaire : Françoise Belle**

**Master 2 Professionnel (FI)  
Master Management  
Spécialité – Management stratégique des RH  
2012-2013**



**upmf**  
Grenoble  
Université Pierre-Mendès-France  
Sciences sociales & humaines

Avertissement :

L'IAE de Grenoble, au sein de l'Université Pierre-Mendès-France, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

# RESUME

---

La formation en alternance tend à s'imposer comme un dispositif de développement des compétences incontournable, tant pour les apprenants que pour les entreprises.

Veolia Eau est une entreprise précurseur en matière d'alternance et fait partie des organisations qui ont intégré ce dispositif dans sa politique RH, pour en faire une voie de recrutement à privilégier. Pour mener à bien ses ambitions en matière de formation, le groupe a déployé des campus dédiés et des processus de gestion propres à l'alternance.

Le déploiement de ce dispositif complexe représente un investissement financier et organisationnel important, soulevant l'inévitable question du retour sur investissement. Ce travail cherche à mesurer les effets de l'investissement sur l'organisation et présentent les bénéfices que les organisations peuvent escompter, au travers l'étude du cas Veolia Eau – région Centre Est.

Ainsi, l'analyse des pratiques de ce groupe international, couplée à une enquête de terrain auprès des anciens alternants, nous permet de considérer l'alternance comme un vecteur de dynamisme et de diversité, permettant l'innovation et la remise en question continue des procédés et des techniques.

Par ailleurs, l'étude menée sur ce dispositif de formation renforce le rôle de la fonction tutorale, et la place comme une condition *sine qua non* de la réussite de la formation, et donc de la politique d'alternance.

Enfin, ce travail propose des pistes d'amélioration, à partir de l'étude des pratiques d'alternance au sein de VE, pour permettre au dispositif d'alternance de devenir un réel levier de performance.

**Mots clés : Alternance – Recrutement – Formation - Retour Sur Investissement**

# CARTE IDENTITE

---

<b>Stagiaire</b>	<b>Coralie HOTTE</b>
<b>Entreprise</b>	VEOLIA EAU
<b>Service</b>	Ressources Humaines – Emploi Formation
<b>Adresse</b>	67 quai Charles De Gaulle 69 414 Lyon Cedex 06
<b>Domaine d’activité de l’entreprise</b>	Gestion des services d’eau et d’assainissement
<b>Durée du stage</b>	Du 02/04/2013 au 30/09/2012 (6 mois)
<b>Tuteur entreprise</b>	Jean-Marc Raymond Responsable Emploi Formation Tel : 04 72 69 32 08 Mail : jean-marc.raymond@veoliaeau.fr
<b>Tuteur IAE</b>	Françoise Belle Doctorante science de gestion - Maitre de conférences Tel : 04 76 82 59 27 Mail : francoise.belle@iae-grenoble.fr
<b>Missions du stage</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Recrutement et suivi des alternants</li><li>- Projets d’amélioration des pratiques de gestion</li><li>- Projets de formation professionnelle et de mobilité interne</li></ul>

# REMERCIEMENTS

---

Dans un premier temps, je tiens à remercier l'entreprise Veolia Eau ainsi que l'ensemble du service RH ainsi pour m'avoir accueillie dans d'excellentes conditions et pour avoir fait de ce stage de fin d'étude une expérience très enrichissante et formatrice.

Je tiens tout particulièrement à remercier Jean-Marc RAYMOND, mon tuteur de stage et Responsable du Service Emploi-Formation, pour m'avoir fait confiance en me permettant d'intégrer son service et en me confiant des missions responsabilisantes et variées, mais aussi pour la disponibilité et l'implication dont il a fait preuve durant mon stage.

J'aimerais aussi remercier Nicolas JAUDOUIN, Chargé du Développement des Ressources Humaines, et Mr Laurent GARREAU, Responsable de la Formation Professionnelle, pour m'avoir intégrée à leurs projets et consacré de leur temps pour ma formation.

Enfin je voudrais adresser mes remerciements à Françoise BELLE, Doctorante en Science de Gestion et qui a encadré mon stage, pour ses préconisations et accompagnement dans la rédaction de ce mémoire professionnel.

# SOMMAIRE

---

<b>Avant-propos</b> .....	7
<b>Introduction</b> .....	10
Le dispositif d’alternance .....	11
Le contexte Veolia Eau – Région Centre Est .....	11
Problématique et objectif de recherche .....	12
<b>PARTIE 1 : Le dispositif d’alternance - Veolia Eau - Région Centre Est</b> .....	13
I) L’alternance, un levier de performance .....	14
1. <i>Un outil de GRH répondant à des enjeux sociaux et stratégiques</i> .....	14
a) <i>Une démarche ancrée dans la politique RH de Veolia Eau</i> .....	17
b) L’alternance comme instrument privilégié de recrutement .....	
2. <i>La question du retour sur investissement</i> .....	19
a) L’alternance, un investissement pas comme les autres .....	19
b) Un dispositif efficace, mais un bilan mitigé .....	22
II) L’alternance, un dispositif à encadrer .....	26
1. <i>Le dispositif audacieux de Veolia Eau</i> .....	26
a) Les Campus Veolia Environnement .....	26
b) Un processus de recrutement et de suivi formalisé .....	28
2. <i>L’importance de la fonction tutorale</i> .....	31
a) Un accompagnement nécessaire, mais pas toujours évident .....	31
b) Encadrer et reconnaître la fonction tutorale .....	34
<b>PARTIE 2 : Enquête de terrain - Veolia Eau - Région Centre Est</b> .....	37
I) Démarche et méthodologie .....	38
1. <i>La démarche de l’enquête terrain</i> .....	38
a) Les objectifs de l’enquête et le terrain étudié .....	38
b) Les limites de l’enquête .....	40
2. <i>Méthodologie</i> .....	41
a) La méthode de collecte des données .....	41
b) La méthode d’analyse des données .....	42
II) Résultats et analyse .....	44
1. <i>Le dispositif d’alternance selon les alternants</i> .....	44
a) Une expérience co-constructive .....	44
b) Beaucoup de frustrations .....	47
2. <i>La fonction tutorale, la dimension clé de réussite du dispositif</i> .....	50
a) Un rôle complexe et indispensable .....	50
b) Etre tuteur, un rôle valorisant .....	52
<b>Conclusion</b> .....	54
Problématique .....	54
Préconisations .....	55
<b>Bibliographie</b> .....	59
<b>Annexes</b> .....	61

# AVANT-PROPOS

## • Veolia Environnement / Veolia Eau

Le groupe Veolia Environnement est une multinationale française créée en 1853 sous le nom de Compagnie Générale des Eaux, aujourd'hui leader mondial des services collectifs. Le groupe employait 219 739 collaborateurs en 2012 et a réalisé un chiffre d'affaires de plus de 29 milliards d'euros cette même année.<sup>1</sup>

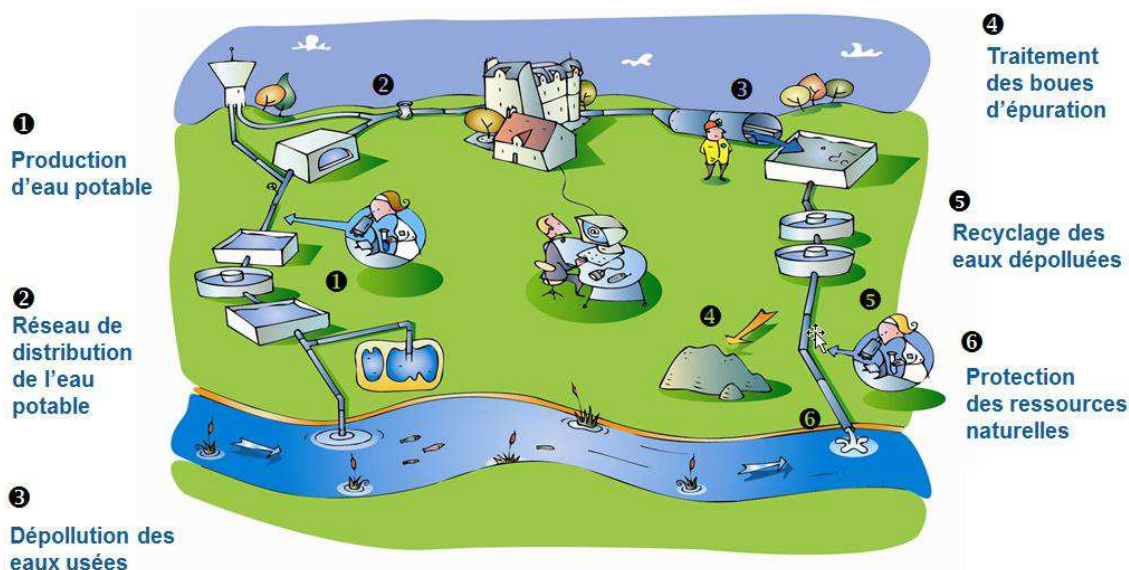
Veolia Environnement propose son expertise aux collectivités locales, particuliers et entreprises, dans plus de 75 pays et ce dans quatre domaines complémentaires qui sont :

- la gestion du cycle de l'eau (Veolia Eau) ;
- la gestion et la valorisation des déchets (Veolia Propreté) ;
- la gestion de l'énergie (Dalkia).

Veolia Eau, division du groupe Veolia Environnement, est le numéro un mondial des métiers de l'eau. Présent dans 67 pays sur les 5 continents, le groupe dessert en eau potable plus de 100 millions de personnes et traite les eaux usées de 71 millions d'habitants. Il réalise ainsi un chiffre d'affaire de 12 078 millions d'euros.<sup>2</sup>

Les activités principales du groupe Veolia Eau, schématisées ci-après:

- Gestion des services d'eau et d'assainissement pour les collectivités publiques et les industriels ;
- Conception de solutions technologiques et construction des ouvrages nécessaires à l'exercice des services de l'eau



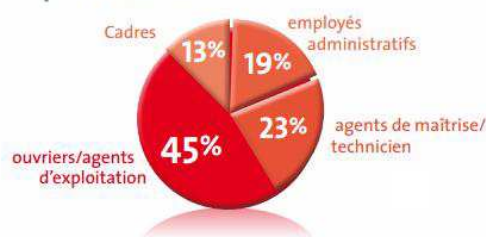
<sup>1</sup> Veolia Environnement, Site officiel: <http://www.veolia.fr/>

<sup>2</sup> Veolia Eau, Site officiel <http://www.veoliaeau.com/>



Le groupe emploie en 2012 89 094 collaborateurs, en majorité des ouvriers/agents d'exploitation (45%) et des agents de maîtrise/techniciens (23%).<sup>3</sup>

> Répartition de l'effectif par catégorie socioprofessionnelle



> Répartition de l'effectif entre hommes et femmes

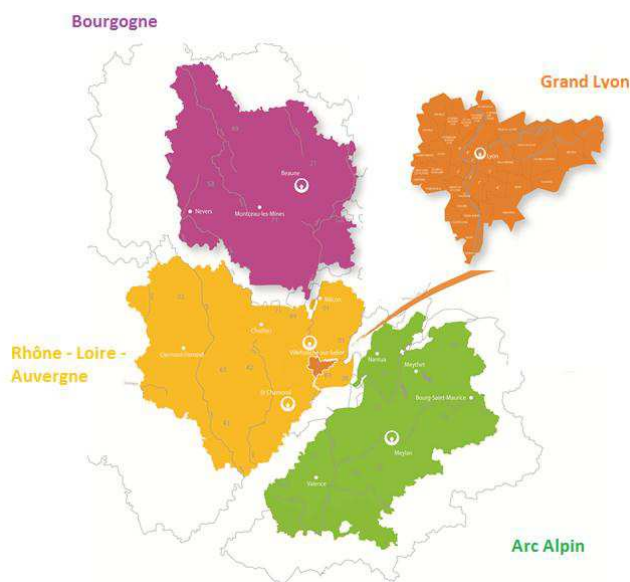


Veolia Eau est une entreprise composée majoritairement d'hommes, puisqu'ils représentent 76% des effectifs.<sup>2</sup>

- **La région Centre-Est et son service Ressources Humaines**

La région Centre-Est regroupe 1 500 collaborateurs, répartis dans quatre grands centres : Bourgogne, Rhône-Loire-Auvergne, Arc Alpin et le Grand Lyon.

Dans chacun de ces centres, nous retrouvons les services associés aux activités d'usines, de réseaux, de travaux, de maintenance et de clientèle.



<sup>3</sup> Veolia Eau, Site officiel <http://www.veoliaeau.com/>

La région Centre-Est est gérée par un service Ressources Humaines basé à Lyon, qui emploie 23 personnes, répartis dans cinq départements :

- Administration paies-retraites ;
- **Emploi formation ;**
- Relations sociales ;
- Sécurité ;
- Assistante sociale ;

### • Missions de stage

Intégrée au service Emploi Formation pendant six mois, j'ai été principalement missionnée sur le dispositif d'alternance. Mon rôle consistait à appuyer le responsable du service dans le déploiement de la politique d'alternance, au côté du chargé de développement des ressources humaines.

Parallèlement à cette mission « fil rouge », je me suis également investi sur divers projets attenants aux sujets de la formation et de la mobilité.

Ainsi, mes missions principales étaient les suivantes :

#### Alternance :

- Identification des besoins et création des offres d'alternance
- Diffusion des offres (site Veolia, Pôle emploi, sites spécialisés, etc.)
- Relation écoles / Managers
- Pré-sélection sur dossier
- Entretiens individuels et sélection
- Contrats de travail
- Suivi des alternants en cours
- Entretiens avec les alternants sortants

#### Mobilité :

- Entretiens de mobilité
- Outil de suivi des mobilités (souhaits, besoins, actions, etc)
- Benchmarking des pratiques d'accompagnement à la mobilité
- Démarchage d'un prestataire d'accompagnement conjoint
- Préparation d'une commission mobilité
- Plan de communication

#### Formation :

- Mise en place d'une formation tuteur
- Evaluation de satisfaction
- Elaboration d'un outil d'identification des besoins en formation

L'alternance étant au cœur de mes missions durant mes six mois de stage, le sujet d'étude de mon mémoire a naturellement émergé de mon implication dans ce dispositif et de mes interrogations face aux problématiques de retour sur investissement.

# INTRODUCTION

---

- **Le dispositif d’alternance**

La formation professionnelle, largement encouragée par les autorités publiques, est au cœur des politiques RH des grandes entreprises d’aujourd’hui. Le dispositif d’alternance est notamment de plus en plus sollicité par les entreprises. Il permet une formation professionnelle alternant des périodes en entreprise et des périodes en formation. Il existe deux types de contrat d’alternance :

- Le contrat d’apprentissage, qui est défini par l’INSEE comme « un contrat de travail qui a pour but de donner à des jeunes travailleurs ayant satisfait à l’obligation scolaire une formation générale, théorique et pratique, en vue de l’obtention d’une qualification professionnelle sanctionnée par un diplôme de l’enseignement professionnel ou technologique, un titre d’ingénieur ou un titre répertorié. L’apprentissage repose sur le principe de l’alternance entre enseignement théorique en centre de formation d’apprentis (CFA) et enseignement du métier chez l’employeur avec lequel l’apprenti a signé son contrat. »<sup>4</sup>

- Le contrat de professionnalisation, qui est défini par l’INSEE comme « un contrat qui s’adresse à tous les jeunes âgés de 16 à 25 ans révolus et aux demandeurs d’emploi âgés de 26 ans et plus. Il s’agit d’un contrat de travail en alternance à durée déterminée ou indéterminée incluant une action de professionnalisation. Son objectif est de permettre aux salariés d’acquérir une qualification professionnelle et de favoriser leur insertion ou réinsertion professionnelle. L’action de professionnalisation comporte des périodes de travail en entreprise et des périodes de formation. »<sup>4</sup>

Il est important de considérer que l’alternance est devenue une obligation légale pour les entreprises de plus de 250 salariés. Les entreprises concernées qui ne respectent pas le quota de 4 % de salariés en alternance, sont soumises à un malus. A l’inverse, depuis le 7 mai 2012, les entreprises de plus de 250 salariés qui emploient plus de 4 % d’alternants peuvent bénéficier d’un bonus.

A noter qu’à compter de 2015, le quota d’alternant passe de 4 % à 5 %, témoignant de la volonté de l’Etat de renforcer ce dispositif de formation.<sup>5</sup>

- **Le contexte Veolia Eau – Région Centre Est**

La formation en alternance est un dispositif grandement encouragé, qui a été mis en avant dans le cadre des politiques publiques de l’emploi. Egalement recommandée par ceux qui ont expérimenté cette voie, l’alternance devient un instrument RH incontournable pour les entreprises.

Impulsée par la démarche du groupe et les objectifs fixés en matière d’alternance, la région Centre-Est de Veolia Eau (VE) - objet d’étude de ce mémoire - a recruté 527 alternants depuis l’année 1993. L’étude de ce dispositif inscrit dans le temps, nous permettra d’appuyer notre réflexion sur un sujet riche en pratiques et retours d’expérience.

---

<sup>4</sup> INSEE, site officiel, <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/contrat-apprentissage.htm>

<sup>5</sup> Droit du travail, comptabilité & fiscalité, « Bonus alternance pour les entreprises de plus de 250 salariés », 2012

[http://www.editions-tissot.fr/actualite/droit-du-travail-article.aspx?secteur=BTP&id\\_art=3599&titre=Bonus+alternance+pour+les+entreprises+de+plus+de+250+salari%C3%A9s](http://www.editions-tissot.fr/actualite/droit-du-travail-article.aspx?secteur=BTP&id_art=3599&titre=Bonus+alternance+pour+les+entreprises+de+plus+de+250+salari%C3%A9s)

Veolia Eau a longtemps été un groupe prospère, qui recrutait facilement au gré de ses besoins. Toutefois, l'entreprise a dû repenser son mode de fonctionnement et sa gestion des Ressources Humaines à cause de la conjoncture économique morose, de la recrudescence de la concurrence et d'un métier qui devient de plus en plus technologique

Ainsi, le recrutement en externe a été fortement diminué pour être aujourd'hui presque entièrement bloqué. Différentes mesures ont été mises en place pour faire face à cette situation et pour répondre aux besoins de recrutement, notamment les contrats d'alternance.

L'alternance s'est en effet présentée depuis quelques années comme la voie de recrutement à privilégier. La démarche est simple : recruter en contrat d'alternance, pour former aux métiers de Veolia Eau et embaucher des personnes opérationnelles. La direction nationale a ainsi fixé dans un premier temps un objectif conséquent auprès de la région Centre-Est : 100 alternants à recruter pour la rentrée 2013.

L'atteinte de cet objectif sous-entend un investissement financier important. Tout d'abord, la formation et l'accueil de ses alternants représentent des coûts importants. Ils sont surtout liés à l'implication humaine nécessaire pour accompagner ces apprenants. Cet accompagnement se concrétise par des heures de travail, et donc se traduit par un coût financier. Cet investissement doit en contrepartie proposer un dispositif de recrutement et d'intégration efficace, faisant de l'alternance un levier de performance.

Se pose alors la question du retour sur investissement.

2013 vient renforcer l'importance de cette question, avec une restriction du nombre d'alternants à recruter, rabaisant fortement le premier objectif de 100 alternants, resserrant le vivier de collaborateurs opérationnels pour les besoins à venir. Le retour sur investissement devient la préoccupation centrale.

## • **Problématique et objectif de recherche**

Pourquoi et comment les entreprises s'engagent-elles dans l'alternance ? Quels dispositifs spécifiques doivent-elles mettre en place en interne et en direction des candidats ? Quel est le rôle de la fonction RH et celui des tuteurs dans un tel dispositif ? Quels retours sur investissement les entreprises peuvent-elles escompter ? L'objectif de cette recherche est d'appréhender le dispositif d'alternance et les conditions de retour sur investissement, en s'appuyant sur le cas Veolia Eau - région Centre Est. L'analyse de ses pratiques et problématiques rencontrées seront aussi détaillées.

Ce mémoire s'intéresse à la problématique suivante : *Comment améliorer les pratiques d'alternance pour permettre un meilleur retour sur investissement ?*

Ainsi, ce document expose dans une première partie la politique et les pratiques d'alternance de Veolia Eau – région Centre Est, éclairée par les apports de la littérature ; puis dans une seconde partie, une enquête de terrain auprès d'alternants sortants et anciens alternants embauchés, visant à approfondir l'étude et apporter de nouvelles pistes de réflexion.

# PARTIE 1 : Le dispositif d'alternance Veolia Eau – Région Centre Est

---

## I) L'alternance, un levier de performance

---

Cette première partie tend à présenter le dispositif d'alternance comme un levier de performance, en se fondant sur la politique du groupe Veolia Eau. Ainsi, nous allons voir que l'alternance, au-delà de l'obligation légale, est une démarche répondant à des enjeux sociaux et stratégiques (1), faisant de l'alternance un réel investissement, pour lequel Veolia Eau attend un retour sur investissement (2).

### 1. Un outil de GRH répondant à des enjeux sociaux et stratégiques

L'alternance fait partie de l'environnement de travail des salariés du groupe Veolia Eau depuis un certain nombre d'années et se place au cœur des actions menées par le service Emploi Formation. Nous allons voir que le dispositif est largement intégré à la politique du groupe (a) et répond à des objectifs ambitieux de recrutement (b).

#### a) Une démarche ancrée dans la politique RH de Veolia

L'alternance est un dispositif qui monte en puissance depuis quelques années et qui tend à s'intégrer progressivement dans les politiques RH des entreprises. Bien qu'il se développe considérablement au sein des écoles et qu'il attire de plus en plus d'étudiants et de demandeurs d'emploi, c'est un outil nouveau et encore mal apprivoisé par la majorité des entreprises.

Pourtant, pour le groupe Veolia Eau, l'alternance est un dispositif familier, qui a fait son apparition en 1993 pour la région Centre-Est, date à laquelle la première alternante a été intégrée. Depuis, ce sont 561 alternants qui ont rejoint les équipes de travail de la région, à des postes techniques et administratifs.

L'alternance fait aujourd'hui partie du paysage de l'entreprise, avec une population d'alternants supérieure à 4% des effectifs, et un engagement très prononcé dans la politique RH du groupe.

Ainsi, dans le plan de développement RH 2013 de la région Centre Est, l'alternance apparaît comme un des thèmes phares de la politique du groupe. Elle doit atteindre un ensemble d'objectifs et mettre en œuvre des outils.

En effet, le dispositif d'alternance est accompagné par un ensemble d'outils bien pensés, qui marquent l'engagement pérenne du groupe. L'alternance a déjà fait couler beaucoup d'encre et été le sujet de nombreux documents internes:

- Accord portant sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (2004)
- Note régionale relative à l'environnement de travail des alternants (2013)
- Note nationale sur l'accueil des nouveaux arrivants – Alternant (2012)
- Guide « Les bonnes pratiques de l'alternance » (2006)
- Guide « Le dossier du tuteur » (2006)

Après avoir conclu avec ses partenaires sociaux un accord sur le développement des compétences et la progression professionnelle en 2004, les parties se sont rencontrées en 2011 pour compléter et renforcer ces dispositions conventionnelles en adoptant des mesures nécessaires à une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Dans ce cadre, les

parties ont conclu que « l'adaptation du groupe Veolia à son environnement économique doit reposer sur la mise en œuvre de quatre grands principes de gestion des RH, dont l'intégration des jeunes en favorisant leur formation professionnelle et l'adaptation de leurs compétences aux évolutions du marché ».

Les contrats d'alternance ont été pensés dans un premier temps pour répondre à l'échec scolaire et à l'insertion des jeunes sur le marché du travail. Ils ont donc une vocation sociale et sont largement encadrés. Ces processus de recrutement sont encouragés par l'Etat.

Le gouvernement est ainsi engagé dans une politique de soutien au développement de l'apprentissage – le Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi fixe l'objectif de 500 000 apprentis à horizon 2017 contre 440 000 aujourd'hui <sup>6</sup>

Pour encourager les entreprises à intégrer des contrats d'alternance au sein de leur structure, l'Etat a prévu trois moyens d'incitation. <sup>7</sup>

- Obligation légale : Les entreprises de 250 salariés et plus doivent actuellement, pour échapper à la contribution supplémentaire à l'apprentissage, compter en leur sein au moins 4 % de salariés en alternance (apprentissage ou professionnalisation) ou de jeunes en VIE ou en convention Ciffre.
- Aides financières : Les contrats d'alternance peuvent être en partie ou entièrement exonérés de cotisations sociales ; mais aussi faire l'objet d'aides spécifiques, en fonction de la situation de l'alternant (exemple : aide pouvant aller jusqu'à 2 000€ versée pour toute embauche d'un demandeur d'emploi de plus de 45 ans en contrat de professionnalisation).
- Bonus/Malus : Les entreprises qui emploient plus de 4 % de leur effectif en alternance perçoivent 400 € pour chaque jeune supplémentaire embauché, dans la limite de 6 % de l'effectif. Pour celles employant 4 % ou moins de personnes en alternance, un malus ou taux de la contribution supplémentaire à l'apprentissage (CSA) s'applique. Par exemple, si l'entreprise emploie moins de 1 % d'alternants, elle versera une pénalité de 0,2 % de sa masse salariale.

Ainsi, comme toutes les grandes entreprises, le groupe Veolia Environnement doit assumer un rôle sociétal et contribuer aux mesures prises pour l'emploi, afin de former les jeunes, renouveler les compétences, transmettre les savoir-faire et ainsi maintenir le marché du travail.

Comme nous l'explique Loïc CADIN et al. dans son ouvrage *Gestion des Ressources Humaines, Pratique et éléments de théorie*, l'Etat a toujours eu un rôle majeur dans la formation professionnelle et l'engagement des entreprises en la matière. L'auteur précise que «les pressions et incitations de l'Etats structurent fortement la politique de formation de certaines entreprises». <sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Ministère du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, « Modernisation de l'action publique : le gouvernement réforme le soutien à l'apprentissage », 19/07/2013, <http://travail-emploi.gouv.fr/espaces/770/formation-professionnelle.1937/>

<sup>7</sup> CCI France, « Alternance : les entreprises seront davantage taxées en 2013 », [http://www.cci.fr/web/formation-rh/a-suivre/-/journal\\_content/56\\_INSTANCE\\_1rzC/10982/2392576/251015](http://www.cci.fr/web/formation-rh/a-suivre/-/journal_content/56_INSTANCE_1rzC/10982/2392576/251015)

<sup>8</sup> Cadin L. et al, « Gestion des Ressources Humaines – Pratique et éléments de théorie », Dunod, p. 377



Nous pouvons observer l'intervention politique de l'État dans les démarches de formation professionnelle du groupe Veolia, par la nomination d'Henri PROGLIO, ancien Président Directeur Général de Veolia Environnement, en avril 2006 à la tête de « La mission Alternance ». Ainsi, au côté de plusieurs grandes entreprises, le groupe Veolia s'est mobilisé pour promouvoir le dispositif, trouver les moyens de le développer et l'accompagner. Le projet a abouti en novembre 2009 sur un rapport au Président de la République intitulé : « Promouvoir et Développer l'Alternance, Voie d'excellence pour la professionnalisation »<sup>9</sup>, et marque la forte implication du groupe dans le dispositif.

Ainsi, l'actuel Président Directeur Général de Veolia Environnement, Antoine FREROT, maintient cet engagement social en déclarant que « l'investissement en matière de formation témoigne de la volonté de Veolia de faciliter l'insertion des demandeurs d'emploi et de participer aux efforts de relance économique. »<sup>10</sup>

Par ailleurs, cet engagement social représente un réel atout commercial pour cette entreprise de services. L'activité dépend de la signature et reconduction de contrats avec des collectivités territoriales et des industriels. Ces derniers sont fortement impliqués dans les mesures de développement social.

Ainsi, pour maintenir de bonnes relations avec ses clients et remporter plus facilement des contrats, Veolia Eau doit travailler son image d'entreprise responsable et socialement engagée. Pour cela, elle s'appuie notamment sur le développement du dispositif d'alternance, pour valoriser son engagement social et sa responsabilité d'entreprise auprès de ses clients.

Nous parlons de « RSE », Responsabilité Social des Entreprises, qui est définie par Alternatives Economiques comme une « approche selon laquelle l'entreprise, parce qu'elle emploie du personnel, mais aussi parce qu'elle contribue au développement d'un territoire et à la création de liens à la fois sociaux et commerciaux, exerce une responsabilité qui va au-delà de sa capacité à dégager des bénéfices au profit de ses propriétaires. »<sup>11</sup>

La RSE entre désormais dans la stratégie de nombreuses entreprises, notamment pour bénéficier d'une meilleure réputation et image de marque. Cet engagement social peut être envisagé comme une forme d'investissement pour les entreprises, afin de faire la différence et se démarquer auprès de ses partenaires et clients. L'ancienne Présidente du Medef, Laurence PARISOT, exprime de façon très directe dans un article de Le Monde : « La RSE est un moyen pour l'entreprise de renforcer ses profits à court, moyen et long terme ».<sup>12</sup>

Le dispositif représente donc un enjeu social et commercial pour Veolia Eau. Il est également devenu une réelle ambition dans la politique RH du groupe, en devenant l'instrument privilégié de recrutement.

---

<sup>9</sup> Proglie Henry, Rapport au Président de la République, « Promouvoir et Développer l'Alternance, Voie d'excellence pour la professionnalisation », Novembre 2009

<sup>10</sup> Campus VE, Site officiel, <http://campus.veolia.com/fr/formation/>

<sup>11</sup> Alternatives Economiques, Site officiel, : [http://www.alternatives-economiques.fr/Dictionnaire\\_fr\\_52\\_def1334.html](http://www.alternatives-economiques.fr/Dictionnaire_fr_52_def1334.html)

<sup>12</sup> Igalens J., Article Le Monde, « La "responsabilité sociale" au cœur des stratégies », 19/11/2012 [http://www.lemonde.fr/economie/article/2012/11/19/10-10-la-responsabilite-sociale-au-coeur-des-strategies\\_1792651\\_3234.html](http://www.lemonde.fr/economie/article/2012/11/19/10-10-la-responsabilite-sociale-au-coeur-des-strategies_1792651_3234.html)

## b) L'alternance comme instrument privilégié de recrutement

Les ambitions de Veolia Eau dans le dispositif d'alternance ne s'arrêtent pas aux engagements sociaux et commerciaux. Le groupe s'est appuyé sur cet outil pour créer un véritable levier de développement des compétences et d'outil de recrutement à privilégier.

L'alternance est un dispositif qui n'a pas été développé pour répondre à un besoin de recrutement, mais bien dans l'objectif de répondre à une problématique d'ordre social, afin d'améliorer l'intégration des jeunes sur le marché du travail. Pour beaucoup, l'alternance constitue un co-investissement entre deux entités, pour un temps donné. Nombreuses sont les entreprises qui intègrent des alternants au sein de leur structure et ne proposent pas d'embauche à l'issue du contrat.

La politique d'alternance de VE s'impose quant à elle comme un instrument de recrutement. Le dispositif a été déployé dans l'objectif d'apporter une réponse aux exigences de la politique RH. Pour cela, le groupe affiche clairement une politique d'alternance plus engageante, promouvant une embauche en CDI à l'issue du contrat d'alternance.

Ainsi, le dispositif est devenu un outil de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, qui a pour finalité de lutter contre la pénurie de main d'œuvre dans certains métiers (agents de réseaux, électromécaniciens) ; anticiper les remplacements et préparer des plans de succession ; développer de nouvelles compétences et procédés ; mais aussi transmettre et conserver les savoir-faire de l'entreprise.

« Il faut adapter en permanence les compétences à des métiers qui gagnent sans cesse en complexité, mais aussi anticiper les mutations en formant aux nouvelles technologies » explique Antoine FREROT, Président Directeur Général de Veolia Environnement.<sup>13</sup>

Les alternants représentent pour le groupe un vivier de candidats opérationnels, formés aux spécificités des métiers de l'eau et aux savoir-faire de l'entreprise. Ils peuvent ainsi répondre aux exigences citées précédemment.

Chez Veolia Eau, l'alternance est clairement perçue comme un dispositif « gagnant-gagnant » : les apprenants souhaitent se qualifier et acquérir de l'expérience professionnelle et l'entreprise recherche de nouvelles compétences et des futurs collaborateurs à recruter. Le groupe a orienté sa démarche alternance dans cette optique, et souhaite en faire un outil de performance, en considérant l'alternance comme la voie de recrutement à favoriser.

De ce fait, l'alternance, comme l'ensemble des dispositifs de formation professionnelle, est considérée par le groupe non pas comme une « dépense sociale », mais un réel investissement sur le long terme, pour lequel le groupe prévoit des retombés.

---

<sup>13</sup> Frérot A., Plaquette Veolia Alternance : « L'alternance, la voie privilégiée de recrutement » <http://www.veolia.fr/france-veolia/ressources/files/1/41658.plaquette-veolia-alternance.pdf.pdf>, 2012

Nous pouvons ainsi analyser la politique d’alternance de VE grâce aux travaux d’Alain MEIGNANT et sa typologie des politiques de formation, en positionnant le dispositif parmi ses quatre « paradigmes » de la formation :<sup>14</sup>

<p><b>La formation-impôt</b></p> <p>Souvent PME – Conformité avec la loi en acquittant la taxe à payer – Peu d’utilisation directe et interne des fonds.</p>	<p><b>La formation-sécurité</b></p> <p>Souvent grandes entreprises, secteurs peu concurrentiels - Protection contre déstabilisation : terrain d’entente avec les partenaires sociaux – Instrument de paix sociale.</p>
<p><b>La formation-pactole</b></p> <p>Profiter de financements externes – Politique de gestion de l’emploi et compétences de très court terme</p>	<p><b>La formation-développement</b></p> <p>Contribution à l’efficacité globale de l’organisation – Supervisé par la direction générale - Condition de survie et de performance, considérée comme investissement de long terme.</p>

Loïc CADIN commente ce tableau en expliquant que « plus on progresse dans cette typologie, plus les entreprises ont une vision autonome de la formation, libérée du droit et des cadres institutionnels ». <sup>15</sup>

Ainsi, Veolia Eau place son dispositif d’alternance dans le paradigme « Formation-développement ». A l’image de sa politique de formation professionnelle - elle-même libérée du droit et des cadres institutionnels - l’alternance s’inscrit dans une démarche de développement sur le long terme et d’implication au vu d’un retour sur investissement.

Pour accomplir ses objectifs de développement et permettre un retour sur investissement, le dispositif est supervisé par la direction nationale. Elle relaie la gestion auprès des différentes directions RH régionales.

Nous en venons alors à nous demander ce que sont les réelles retombées d’un tel investissement sur l’organisation et la performance de l’entreprise, et surtout le retour sur investissement que l’entreprise peut espérer.

<sup>14</sup> Mingnant A., La formation atout stratégique pour l’entreprise, Paris, Editions d’Organisation, 1986, pp.51/54

<sup>15</sup> Cadin L. et al ; « Gestion des ressources humaines, pratique et éléments de théorie », DUNOD, Paris, 2002, p.378

## 2. La question du retour sur investissement

Au vu des enjeux et de l'engagement du groupe autour du dispositif d'alternance, nous parlons d'investissements stratégiques. L'organisation en attend un bénéfice. Cependant, nous allons voir que l'alternance n'est pas un investissement comme les autres (a). Les résultats attendus ne sont pas toujours faciles à percevoir, dressant ainsi un bilan mitigé (b).

### a) Un investissement pas comme les autres

La formation professionnelle, longtemps remise en cause, a intégré depuis quelques années la dimension stratégique des entreprises. Elle est considérée comme un facteur significatif de la productivité et de la performance. Le groupe Veolia fait partie de ses entreprises qui positionnent sa politique de formation comme un levier de performance. Elle considère son implication dans les actions de formation comme un réel investissement.

C'est avec l'émergence de la notion de « capital humain » dans les années 1960, avec Gary BECKER, que nous avons rapproché la formation professionnelle de l'investissement. Nous avons alors cessé de la percevoir comme une simple dépense diminuant les profits de l'entreprise.

Désormais, la formation professionnelle est perçue comme une création de valeur. Elle favorise l'enrichissement des compétences, permettant d'améliorer la productivité du salarié et donc, a fortiori, elle engendre une meilleure performance de l'entreprise.

En considérant le travail de Loïc CADIN, nous observons que le dispositif d'alternance au sein de Veolia Eau correspond à l'idée d'investissement, et non pas seulement d'une dépense. D'après l'auteur, la formation tend ainsi à devenir un investissement lorsque<sup>16</sup> :

1. « Elle est un moyen, et non une fin en soi » : l'investissement porte sur un objectif à atteindre, des résultats que nous attendons à terme, par le biais de la formation. Dans le cas de Veolia Eau, l'alternance est un moyen pour atteindre des objectifs de recrutement.
2. « Elle est au service de la stratégie (et du projet) de l'entreprise à moyen terme » : la formation professionnelle, et ici le dispositif d'alternance, doit contribuer à un plan d'ensemble, une stratégie de développement ou de changement. Certes, elle ne peut pas l'accomplir seule, mais elle est nécessaire. L'alternance à elle seule ne saurait répondre aux besoins de développement RH, mais fait partie, comme la mobilité interne, du projet de déploiement RH du groupe.
3. « Comme pour tout investissement, il en est attendu des effets à terme » : les efforts réalisés doivent permettre d'aboutir à un résultat. Ainsi, dans le cas de l'alternance, il est souhaité de pouvoir embaucher des personnes opérationnelles à terme, pour satisfaire les besoins en recrutement.
4. « Devenue un enjeu important, la formation ne saurait être durablement livrée à l'empirisme et à l'intuition » : il faut rationaliser et encadrer le dispositif afin

---

<sup>16</sup> Cadin L. et al ; « Gestion des ressources humaines, pratique et éléments de théorie », DUNOD, Paris, 2002, p.398

d'optimiser son fonctionnement et ainsi d'atteindre les résultats escomptés. L'auteur parle « d'ingénierie de la formation ». Dans le cas de Veolia Eau, les pratiques d'alternance sont sans cesse améliorées et tendent vers une organisation systématique et professionnalisée.

5. « Elle s'accommode mal d'un catalogue de formation dans lequel l'offre procède et enferme la demande » : Etant une réponse à des besoins et objectifs évolutifs, les besoins en formation sont scrupuleusement identifiés et analysés. Ainsi, une tournée des centres d'exploitation est organisée pour identifier avec les responsables les besoins en alternants ; l'objectif étant de recruter et former des personnes sur des postes où il y a une réel nécessité.
6. « Elle fait l'objet d'une politique de communication complète » : l'investissement doit obtenir l'adhésion des salariés et représentant, par le biais d'une communication sur les finalités, les actions prévues, son fonctionnement et les résultats attendus. Le cadre légal impose, d'ailleurs, une consultation annuelle du plan de formation auprès du Comité d'Entreprise. Dans le cas de Veolia Eau, une commission formation a été mise en place. Lors de celle-ci, un temps de parole est accordé à l'alternance ; ce qui reflète l'investissement pour ce dispositif.

L'avènement de la formation au rang stratégique ne doit cependant pas masquer la dimension immatérielle et intangible de son investissement, qui entame sa crédibilité par la difficulté à mesurer le retour sur investissement.

Le retour sur investissement est un ratio qui permet de calculer le pourcentage de gains à espérer d'un investissement par rapport à la mise de départ. Nous pouvons simplifier par la formule suivante :

### Retour sur investissement :

$$\text{(gains – coûts de l'investissement) / Coûts de l'investissement}$$

Si nous reprenons cette formule, l'inconnu « coût de l'investissement » peut être facilement calculé dans le cas des contrats d'alternance. Il suffit de prendre en compte les salaires et les charges patronales pour l'ensemble des alternants sur une année donnée, auxquelles nous ajoutons les frais pédagogiques engagés et les frais de prise en charge des THR (transport, hébergement et restauration) ; sans oublier de soustraire les aides régionales (contrats d'apprentissage) et les différentes prises en charge (contrats de professionnalisation).

Ainsi, dans le cadre des missions de stage, une étude sur le coût annuel de l'alternance a été réalisée sur la base des formations campus VE en 2012/2013 :

<b>Etude coût annuel alternance</b>						
Base VE Centre Est 2012/2013 - Formation Campus VE						
	<b>CAP</b> (base 424 h/an)		<b>BAC PRO</b> (base 447 h/an)		<b>BTS</b> (base 550 h/an)	
	<b>App</b>	<b>Pro</b>	<b>App</b>	<b>Pro</b>	<b>App</b>	<b>Pro</b>
Coût salarial	11 682,01 €	22 019,18 €	-	22 370,99 €	11 535,40 €	23 275,96 €
Coût pédagogique	1 800,00 €	8 252,40 €	-	8 862,00 €	1 800,00 €	10 315,50 €
THR*	4 670,40 €	4 670,40 €	-	4 853,00 €	5 966,00 €	5 966,00 €
Aides régionales	1 000,00 €	1 000,00 €	-	1 000,00 €	1 000,00 €	1 000,00 €
<b>Coût total</b>	<b>17 152,41 €</b>	<b>33 941,98 €</b>	<b>-</b>	<b>35 085,99 €</b>	<b>18 301,40 €</b>	<b>38 557,46 €</b>
Prise en charge Taxe apprentissage	1 800,00 €	-	-	-	1 800,00 €	-
Prise en charge: 0,5 (uniquement coût pédagogique)	- €	6 784,00 €	-	7 152,00 €	- €	8 800,00 €
Prise en charge: 0,3	- €	7 698,14 €	-	8 206,93 €	- €	9 504,24 €
<b>Coût final (Coût total - prise en charge)</b>	<b>15 352,41 €</b>	<b>19 459,84 €</b>	<b>-</b>	<b>19 727,05 €</b>	<b>16 501,40 €</b>	<b>20 253,23 €</b>

Nous observons ainsi qu'un alternant coûte environ 17 000 € par an, à raison d'environ 30 alternants par an, la somme de 510 000 € est atteinte. L'investissement est donc chiffrable, et non négligeable.

Cependant, les gains restent des « actifs immatériels » difficilement mesurables, que nous ne pouvons pas chiffrer. Ils rendent l'équation du retour sur investissement impossible à résoudre.

De ce fait, il est difficile pour le groupe d'observer les résultats concrets de ses actions en matière d'alternance et de valoriser les apports organisationnels d'un tel investissement pour pouvoir évaluer les gains. D'autant plus, les coûts engagés par la région pour financer les contrats d'alternance sont perceptibles et font office de référence.

Le dispositif a pris du temps avant d'être adopté par l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Aujourd'hui, il est encore régulièrement remis en cause. Nombreux sont les agents et techniciens, mais aussi responsables d'exploitation, qui intègrent difficilement un alternant au sein de leurs équipes. Pour ces derniers, seuls les coûts financiers et l'investissement en temps sont perceptibles. Les gains et le retour sur investissement sont, quant à eux, moins évidents. Le dispositif est alors souvent remis en cause, et la direction, au travers du service RH, doit faire face à de nombreux freins dans le déploiement de son dispositif.

Pourtant, pour atteindre ses objectifs et déployer sa stratégie de recrutement, le groupe doit bénéficier de l'adhésion de tous. Pour ce faire, il est nécessaire de valoriser les plus-values de l'alternance et les impacts sur la performance de l'entreprise.

b) Un dispositif efficace, mais un bilan mitigé

Depuis ces débuts, le dispositif d'alternance n'a cessé de se développer et de prendre de l'importance au sein de la politique RH du groupe et de la région Centre-Est. Les chiffres sur l'alternance sont éloquentes et affichent non seulement un nombre important d'alternants intégrés chaque année au sein des différents centres et services de la région, mais aussi une diversité de profils et de types de contrats.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Contrat en cours	66	38	51	60	58	51
Niveau CAP à BAC	36	13	19	23	17	8
Niveau BAC à BAC + 2	28	22	30	35	38	27
Licence à Master	2	3	2	2	3	16
Contrat Apprentissage	32	20	19	22	22	23
Contrat Professionnalisation	34	18	32	38	36	28

Pour mener à bien cette politique de développement des compétences et de recrutement via l'alternance, la région Centre Est, appuyée par le groupe Veolia Eau, travaille en continu sur le développement du dispositif et l'amélioration des pratiques.

L'enjeu du retour sur investissement a très rapidement émergé. Cela a nécessité le déploiement d'un ensemble d'outils et de pratiques pour accompagner aux mieux les alternants et les conduire vers la réussite. Pour ce faire, plusieurs directives sous forme de notes et d'outils ont été créés pour guider les régions dans le recrutement et le suivi des alternants. Les pratiques de gestion de l'alternance ont été améliorées, et le dispositif peut aujourd'hui faire office de référence auprès des autres entreprises.

Par ailleurs, si l'avantage premier de l'alternance, mis en avant par le groupe, est de pouvoir recruter et former des collaborateurs opérationnels, nous distinguons d'autres avantages tout aussi intéressants pour le développement de l'entreprise. Ils sont toutefois souvent difficiles à observer.

Ainsi, nous pouvons identifier cinq principaux avantages à l'alternance, participant également au développement et à la performance de l'entreprise :

- **Développer la marque de l'employeur :** Au-delà de son engagement social qui valorise l'image responsable de l'entreprise, l'alternance est une voie de promotion à entretenir. Même lorsque l'alternant n'est pas recruté à l'issue de son alternance, une expérience réussie et une impression positive sur l'entreprise seront relayées auprès des étudiants de son école et de ses réseaux, (personnels et professionnels).

Au contraire, un alternant déçu, peut véhiculer une image négative de l'entreprise, ternir sa marque employeur auprès de ses réseaux et détourner des potentiels candidats, mais aussi clients.

- **Donner un moyen de reconnaissance et d'investissement à ses salariés :** Confier à un salarié la responsabilité d'accompagner un jeune en devenant son tuteur est généralement un geste de valorisation de ses compétences et de ses connaissances.

Ce moyen de reconnaissance peut permettre de valoriser un salarié qui ne peut pas évoluer, mais aussi un salarié qui arrive en fin de carrière et qui a tendance à perdre en motivation.

- **Encourager la diversité :** L'alternance est un moyen reconnu de promotion de la diversité et permet de lutter contre les préjugés. Sa vocation sociale permet à l'entreprise d'intégrer des étudiants d'origine modeste qui accèdent à la formation, tout en travaillant pour financer leurs études ; mais aussi des adultes en reconversion ; et des demandeurs d'emploi qui tentent de se réinsérer sur le marché du travail.

Ainsi, le déploiement de l'alternance par Veolia Eau permet de renforcer son engagement dans la diversité et vient soutenir ses accords sur le handicap (2012), l'égalité homme/femme (2011), l'emploi des seniors (2009) et la diversité et la prévention des discriminations (2011).

- **Faire entrer de nouvelles idées :** Un alternant amène souvent un nouveau souffle à l'entreprise. Cette intégration peut permettre de dynamiser les équipes mais également d'inciter l'innovation. L'apprenant, grâce à son regard nouveau et son approche théorique, peut apporter des idées d'amélioration ou des solutions à des problèmes, auxquelles l'entreprise n'avait pas pensées.

Dans le cas de Veolia Eau, sujette aux fortes évolutions technologiques, l'intégration d'alternants est d'autant plus bénéfique qu'elle permet d'apporter des connaissances sur les derniers progrès et techniques enseignés.

- **Accélérer certains projets :** Un alternant est recruté pour une durée plus ou moins longue, mais rarement inférieure à une année. Cela permet de leur confier un ou plusieurs projets complets, sur lesquels les salariés n'ont pas forcément le temps de travailler.

Dans un intérêt commun, l'alternant va pouvoir travailler sur un projet concret en lien avec sa formation et souvent nécessaire à l'obtention de son diplôme, tout en permettant à l'entreprise d'avancer sur des projets d'innovation, d'amélioration ou de développement de l'activité.

Cependant, bien que le dispositif d'alternance se développe un peu plus chaque année et apporte satisfaction dans son fonctionnement et dans les recrutements, il fait état de réelles difficultés que l'entreprise ne peut ignorer.

Si nous observons le seul résultat tangible, sous-entendu chiffré, sur lequel le groupe peut se référer et comparer son investissement avec un résultat concret : c'est le nombre d'alternants



recrutés à l'issu de la formation par rapport au nombre d'alternants intégrés. Ainsi, nous regardons les chiffres et leur évolution, nous dressons un bilan mitigé du retour sur investissement dans le dispositif d'alternance :

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Contrat en cours</b>	66	38	51	60	58	51
<b>Entrées</b>	43	19	41	50	40	54
<b>Propositions embauche</b>	26	21	9	18	18	18

Le dispositif tel qu'il a été pensé par Veolia fait figure d'enjeux stratégiques, avec des objectifs de recrutement et de retour sur investissement. L'alternance représente un investissement conséquent, au niveau financier mais surtout au niveau de l'implication des acteurs. Recruter des alternants nécessite un investissement non négligeable des différents acteurs, tant pour le recrutement et le suivi administratif, que pour la formation et l'accompagnement (tuteurs). A cet investissement se pose inévitablement la question de la rentabilité.

Cette question est renforcée par les difficultés auxquelles sont confrontée l'entreprise. Tout d'abord, nous remarquons une population en construction qui essuie des échecs, qui doivent être pris en considération. Ainsi, le taux de rupture du contrat d'alternance est particulièrement élevé chez VE/

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Rupture contrat</b>	11	2	4	3	3	7
<b>Echec diplôme</b>	10	3	4	5	4	4

Une étude a été menée sur les ruptures de contrats d'apprentissage par l'assemblée des Chambres de Commerce et d'Industrie (ACFCI), auprès de 800 jeunes et 809 entreprises ayant signé un contrat d'apprentissage à la rentrée 2008-2009. Cette étude nous apprend que chaque année, 300 000 contrats d'apprentissage sont signés en France et 75 000 n'iront pas à terme, soit 25% des contrats.<sup>17</sup>

L'étude nous révèle que les ruptures s'opèrent principalement chez les faibles niveaux de qualification, puisque les alternants préparant un niveau V représentent 53% des contrats rompus, contre les Bac + 3 qui représentent 9%.

L'obligation faite aux apprentis d'être rapidement « opérationnels » pourrait être une piste d'explication. Dans le cas de Veolia Eau, les exigences des responsables ou encore des équipes de travail en matière de compétences professionnelles attendues sont souvent trop élevées, et reflètent ainsi une démarche erronée de l'alternance. Bien souvent, les responsables sont focalisés sur leur besoin en personnel, et recherche non pas un potentiel, mais une personne déjà opérationnelle.

<sup>17</sup>ACFCI, « Les ruptures de contrats d'apprentissage... une fatalité ? » - in : CCI, 28/02/2011, 4p. - En ligne sur le site du réseau des CCI

Par ailleurs, les principales causes de rupture avancées dans le rapport sont liées à une erreur d'orientation, à des difficultés d'adaptation et à un manque d'accompagnement et de soutien. Les jeunes interviewés dénoncent à 56% « une mésentente avec le maître d'apprentissage » Nous pouvons alors imaginer la pression que peuvent subir certains alternants qui, en situation d'apprentissage, doivent rapidement devenir efficace et autonome.

Loïc CADIN vient appuyer cette idée, en expliquant que « la formation en situation de production comporte des limites (...): les contraintes de productivité, de sécurité, d'intempéries propres au monde de l'entreprise ne sont pas toujours favorables au respect des rythmes et des temps de formation, les encadrants ont rarement le temps et la formation pédagogique nécessaires, la formation en situation de travail peut être pour l'entreprise un moyen de sélectionner et garder seulement les meilleurs, ce qui induit une pression peut favorable à l'apprentissage. Enfin, elle est par nature tournée vers les besoins à très court terme de l'entreprise et se prête peu à l'anticipation ou à l'acquisition de savoirs fondamentaux. »<sup>18</sup>

Au-delà des échecs et ruptures de contrat, nous comptons deux autres forme de fuite : les alternants qui décident de poursuivre leurs études et ceux qui refusent les propositions d'embauche.

	2007	2007	2007	2007	2007	2007
<b>Suite Formation</b>	<b>49</b>	<b>37</b>	<b>25</b>	<b>33</b>	<b>37</b>	<b>36</b>
<b>Embauche</b>	19	17	8	16	15	14
<b>Refus Embauche</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Poursuite Etudes</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>3</b>
<b>Non proposition</b>	19	10	7	11	11	15

Chaque année, la région Centre-Est de Veolia Eau est confrontée au départ d'un ou plusieurs alternant(s) pour le(s)quel(s) une embauche avait été proposée, suite à un besoin. Ainsi cette année encore, un alternant qui a apporté satisfaction tout au long de sa formation, a refusé une proposition en CDI, sur un poste nécessitant d'urgence un remplacement. Cette situation illustre très bien la difficulté et l'incertitude d'un tel investissement.

L'alternance, comme nous avons pu le voir dans cette première sous-partie, représente un investissement important, permettant de répondre à de nombreux enjeux (recrutement, formation, diversité, etc.), et qui se confronte à plusieurs difficultés. Pour optimiser le dispositif et faire de l'alternance un levier de performance, il est nécessaire d'encadrer au mieux la démarche de gestion des alternants.

<sup>18</sup> Cadin L. et al, « Gestion des Ressources Humaines – Pratique et éléments de théorie », Dunod, p. 387

## II) L'alternance, un dispositif à encadrer

---

L'alternance représente un enjeu de taille pour le groupe Veolia et un investissement pour lequel les attentes sont importantes. Pour mener à bien son engagement et atteindre ses objectifs de recrutement, le groupe a imaginé un dispositif audacieux pour ses alternants, et a mis en place un processus de recrutement et de suivi formalisé (2).

Cette sous-partie tend à présenter les pratiques de gestion en matière d'alternance et mettre en lumière les atouts et faiblesses du dispositif.

### 3. Le dispositif audacieux de Veolia Eau

Comme tout outil RH, il est nécessaire de prévoir une structure d'accompagnement bien pensée et formalisée. Ainsi, Veolia Eau a prévu un dispositif audacieux pour accompagner son outil phare de recrutement, en proposant des centres de formation dédiés (a) et un processus de recrutement et de suivi formalisé (b).

#### a) Les Campus Veolia Environnement

Le dispositif d'alternance est souvent limité par la complexité de la relation tripartite entre l'alternant, l'entreprise et le centre de formation. Les entreprises font souvent marche arrière après s'être confrontées à la difficulté de trouver le bon candidat, lui-même accepté dans une formation appropriée, répondant aux attentes de chacun.

Ainsi, certaines entreprises favorables à la démarche d'alternance, se voient abandonner leur projet faute de formation adaptée à leur métier trop spécifique.

Veolia Environnement fait partie de ces entreprises dont l'activité technique ne trouve pas toujours d'équivalence dans les formations proposées. De ce fait, le groupe a connu des difficultés de recrutement sur ses métiers de base, dues principalement à une mauvaise image des métiers plutôt qu'une absence d'intérêt réel.<sup>19</sup>

Le Figaro fait état en 2013 de 400.000 à 600.000 postes vacants en France, avec des entreprises qui ne parviennent pas à recruter, en dépit d'un taux de chômage record. «Ces difficultés ne concernent pas seulement l'hôtellerie-restauration ou des métiers pointus, comme les soudeurs, mais touchent tous les secteurs», alerte Jean-Eudes du Mesnil, le secrétaire général de la CGPME. Le journal pointe du doigt « la mauvaise adéquation de la formation, initiale ou continue, aux besoins des entreprises », qui serait à l'origine de ces situations paradoxales.<sup>20</sup>

Par ailleurs, selon RH Info, en 2010, près d'un embauché sur cinq n'est pas arrivé au terme de sa période d'essai. Les Echos nous apprennent que la raison principale de cet échec serait « le manque d'adéquation entre le profil du candidat et les besoins de l'entreprise », et ce dans 70 % des cas selon le ministère du Travail.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Chergé H., « Les Campus Veolia : de l'ambition dans la formation », Le journal de l'école de Paris du management, 2010/6 N°86, p. 37 -43

<sup>20</sup> Crouzel C., « Les difficultés de recrutement s'aggravent en France », Le Figaro.fr, 23/05/2013  
<http://www.lefigaro.fr/emploi/2013/05/23/09005-20130523ARTFIG00634-les-difficultes-de-recrutement-s-aggravent-en-france.php>

<sup>21</sup> De Grandi M., « Quand les entreprises créent leurs écoles », Les Echos n° 21113 du 31 Janvier 2012 • page 10  
[http://www.lesechos.fr/31/01/2012/LesEchos/21113-041-ECH\\_quand-les-entreprises-creent-leurs-ecoles.htm](http://www.lesechos.fr/31/01/2012/LesEchos/21113-041-ECH_quand-les-entreprises-creent-leurs-ecoles.htm)

Pour pallier à ce problème et renforcer sa politique de développement des compétences, le groupe Veolia a développé, dans les années 1990, un système de formation interne orienté métiers, par la construction de Campus Veolia. Ce réseau comprend aujourd'hui 20 Campus et centres de formation au total, dont 6 en France, proposant des diplômes du CAP au Master et des titres professionnels. Ces Campus VE recensaient, en 2012, 1 208 alternants répartis sur ce large panel de formation.<sup>22</sup>

L'ambition d'Henri PROGLIO, PDG du groupe Veolia à l'origine de ces campus, était de développer la formation interne et d'améliorer l'image des métiers, pour faciliter le recrutement. Ces Campus ont ainsi pour vocation de constituer des viviers de collaborateurs opérationnels, mais aussi de favoriser la fidélité du personnel par le sentiment de reconnaissance envers l'entreprise.

Par ailleurs, les Campus Veolia sont une réelle vitrine de la politique de formation du groupe, « Veolia compétences », diffusent l'ambition du groupe concernant l'alternance et la professionnalisation de ses collaborateurs. Ils participent ainsi à leur engagement social en proposant des structures de formation adaptées aux besoins du marché du travail, mais aussi aux objectifs commerciaux, en valorisant la qualité de formation des collaborateurs et ainsi la qualité du service.

Ces Campus, ont pour mission d'accueillir les collaborateurs VE pour des formations internes, mais également plusieurs promotions d'alternants. La région Centre-Est fait ainsi appel au Campus Veolia de Meyzieu (Est Lyonnais) et au Campus Méditerranéen de Toulon, pour former ses alternants aux métiers spécifiques de l'eau, dans l'objectif de les intégrer sur les sites d'exploitation.

Ainsi, en 2013, 37 alternants ont été recrutés pour rejoindre les équipes Veolia Eau au sein de la région Centre-Est, dont 27 pour intégrer les Campus VE et suivre une formation en alternance:

<b>Titre niveau IV « Chargé clientèle »</b>	8 alternants	Campus Est lyonnais + partenaire	12 mois
<b>Titre niveau V « Agent réseau »</b>	12 alternants	Campus Est lyonnais + partenaire	15 mois
<b>« BTS Electrotechnique »</b>	6 alternants	Campus Méditerranéen + partenaire	24 mois
<b>« Licence Pro Vente Solution Durable »</b>	1 alternant	Campus Veolia Île- de-France	12 mois

Les formations sont construites en partenariat avec le service Emploi Formation (qui s'appuie sur les responsables des services concernés) et les responsables pédagogiques du Campus, pour créer un cycle de formation adapté. Les formations sont élaborées à partir des référentiels métiers du groupe et des référentiels de formation.

<sup>22</sup> Campus Veolia, Site officiel, <http://campus.veolia.com/fr/>

L'idée n'est cependant pas nouvelle, l'industrie lourde a longtemps eu recours aux écoles intégrées. Déjà, dans les années 50, des entreprises comme General Motors ou Motorola avaient développé ce concept d'université d'entreprise afin de compléter la formation de leurs employés. En France, les universités d'entreprise n'ont pas cessé de se développer ces dernières années. Plus de la moitié des entreprises du CAC 40 se sont ainsi dotées d'une université interne. Dans ce groupe, on compte France Telecom, le groupe PPR, Total, Accor, Cap Gemini ou encore Ernst & Young.<sup>23</sup>

Les Campus et les programmes de formation étant établis, il est ensuite question du recrutement et du suivi des alternants.

#### b) Un processus de recrutement et de suivi formalisé

Les contrats d'alternance, représentant pour Veolia Eau une voie de recrutement à privilégier, ont naturellement suscités la mise en place d'un processus de recrutement à part entière.

L'enjeu du recrutement autour des alternants est renforcé par un contexte RH difficile, axé sur la réduction des effectifs et une réorganisation du travail. Les recrutements externes étant actuellement suspendus, l'embauche des alternants en fin de contrat se présente comme l'alternative idéale pour satisfaire les besoins en interne. Ainsi, le dispositif d'alternance exige une attention toute particulière et mobilise en grande partie le pôle Emploi Formation.

Chaque besoin en alternance est identifié en amont par le biais d'une tournée des centres, et fait l'objet d'un descriptif de poste précis, au même titre qu'une offre d'emploi. Cette offre est alors diffusée sur le site de l'entreprise, mais aussi plus largement auprès de Pôle Emploi, des écoles et centres de formation, des sites spécialisés (VIP alternance, Emploi environnement), des missions locales et autres contacts de diffusion.

Par ailleurs, tout au long de l'année, les responsables Emploi-Formation sont présents sur les divers forums de la région Centre-Est, pour à la fois représenter l'entreprise, mais aussi communiquer sur les postes à pourvoir et recueillir des candidatures. Ces actions permettent également d'afficher une présence et un engagement social fort, et de valoriser la politique d'alternance auprès notamment des élus et clients du groupe. Une fois de plus, le rôle sociétal et l'enjeu commercial se confondent avec les réels besoins de recrutement.

Pour permettre une vision synthétique des pratiques de gestion du dispositif d'alternance, l'ensemble des étapes du processus ont été identifiées et regroupées dans le tableau ci-après :

---

<sup>23</sup> Habriche B., « Ces entreprises qui créent leurs propres universités », La Vie éco Carrières, 15/02/2008, <http://www.lavieeco.com/news/la-vie-eco-carrieres/ces-entreprises-qui-creent-leurs-propres-universites-4299.html>

	<b>Alternants Campus</b>	<b>Alternants Hors-Campus</b>
<b>Définition du besoin</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Définition du besoin, du poste à pourvoir et du profil recherché</li> <li>2. Création d'une fiche « offre d'emploi », avec un descriptif de la mission et des prérequis</li> </ol>	
<b>Sourcing</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diffusion de l'offre sur le site Veolia Environnement et auprès des autres sources de diffusion adaptées (pôle emploi, écoles et centres de formation, sites spécialisés, contacts de diffusion, etc...)</li> </ol>	
<b>Recrutement</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pré-sélection sur dossier de candidature (CV et lettre de motivation), complété par une approche téléphonique</li> <li>2. Eventuellement : tests de positionnement (promotions campus)</li> <li>3. Entretiens individuels, réalisés en binôme avec un représentant RH et un responsable du site d'exploitation</li> <li>4. Prise de décision conjointe</li> </ol>	
<b>Intégration Formation</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Convocation par e-mail pour la première journée de formation</li> <li>2. Journée d'accueil/information avec la présence de l'équipe Campus et un représentant Veolia Eau</li> <li>3. Remise du contrat par courrier ou en main propre + dossier VE</li> <li>4. Visite des locaux</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dossier VE + contrat</li> <li>2. Selon le centre de formation</li> </ol>
<b>Intégration Entreprise</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Accueil par tuteur encadrant</li> <li>2. Relai par tuteur métier ?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Accueil par tuteur encadrant</li> <li>2. Relai par tuteur métier ?</li> </ol>
<b>Suivi</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visite du référent RH sur le Campus pendant certaines semaines de formation</li> <li>2. Grille d'évaluation intermédiaire</li> <li>3. Grille d'évaluation finale</li> <li>4. Pass VE</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Grille d'évaluation intermédiaire</li> <li>2. Grille d'évaluation finale</li> <li>3. Pass VE</li> </ol>
<b>Fin d'alternance</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comparaison des besoins internes et possibilités (remplacements, création de poste, etc.) avec les alternants sortants</li> <li>2. Etude des évaluations des alternants (entreprise et formation)</li> <li>3. Entretien de fin d'alternance</li> <li>4. Proposition/Non proposition de poste</li> </ol>	

Au vu de ce tableau, nous observons un processus de recrutement et d'intégration formalisé, exigeant un investissement tout particulier pour les personnes en charge du dispositif. Ainsi, en s'appuyant sur la méthodologie du processus de recrutement proposée par B. MARTORY et D. CROZET présentée ci-après<sup>24</sup>, nous constatons que chaque étape est présente dans le processus de recrutement des contrats d'alternance VE, de la définition du poste à l'intégration.



L'étude sur les ruptures de contrats d'apprentissage menée par l'assemblée des Chambres de Commerce et d'Industrie (ACFCI), nous apprend que 47% des entreprises recrutent leurs alternants sur candidature spontanée, et que près de 45% des entreprises interrogées ont rencontré un seul candidat pour le poste.<sup>25</sup> Nous notons donc qu'un processus de recrutement formalisé, tel qu'il a été pensé au sein de Veolia Eau Centre-Est, ne se retrouve pas dans toutes les entreprises.

Consciente des enjeux liés aux contrats d'alternance, la région Centre-Est travaille sur l'amélioration des outils de recrutement et de suivi, et tend à encadrer davantage les procédures, notamment la fonction tutorale.

<sup>24</sup> Crozet D., Martory B., « Gestion des ressources humaines – Pilotage social et performance », Paris, Dunod, coll. « Gestion Sup », 2002, p.42

<sup>25</sup> ACFCI, « Les ruptures de contrats d'apprentissage... une fatalité ? » - in : CCI, 28/02/2011, 4p. - En ligne sur le site du réseau des CCI



## 1. L'importance de la fonction tutorale

Pour former les alternants et les conduire à la réussite, il est nécessaire d'organiser un encadrement individualisé, permettant l'accompagnement et le transfert de savoir-faire. Nous verrons, au travers du cas Veolia Eau, les diverses problématiques liées à l'accompagnement des alternants (a), et la nécessité d'encadrer et de reconnaître la fonction tutorale (b).

### a) Un accompagnement nécessaire, mais pas toujours évident

Le dispositif d'alternance au sein de Veolia Eau, et ainsi la région Centre-Est, prévoit un encadrement spécifique par le biais du tutorat, qui s'impose comme un outil d'intégration et de transfert des compétences.

Le groupe a conscience de l'importance du rôle du tuteur dans la réussite de la formation en alternance. Il explique sur le site internet du Campus Veolia que « sans tuteur, ni maître d'apprentissage, il n'y a pas de véritable formation en alternance ». Selon le Campus VE, « grâce à son rôle d'accueil et de guide, il (le tuteur) gère le déroulement de l'alternance en entreprise et facilite l'intégration du stagiaire ».<sup>26</sup>

L'accompagnement et la transmission du savoir en situation de travail ont toujours existé, sous la forme du compagnonnage ou du parrainage. Aujourd'hui, le terme communément utilisé est celui de « tutorat ».

Cette fonction est désormais codifiée par la Loi, Art. D6325-6 à 10 et prévoit que « pour chaque salarié en contrat de professionnalisation, l'employeur peut choisir un tuteur parmi les salariés qualifiés de l'entreprise. Le salarié choisi pour être tuteur doit être volontaire et justifier d'une expérience professionnelle d'au moins deux ans dans une qualification en rapport avec l'objectif de professionnalisation visé. L'employeur peut assurer lui-même le tutorat dès lors qu'il remplit les conditions de qualification et d'expérience. »<sup>27</sup>

Un tuteur c'est d'abord un professionnel dont les compétences et l'expérience ont été reconnues. Pour pouvoir transmettre un savoir-faire, le tuteur doit être un collaborateur compétent, qui maîtrise son travail et son environnement. Nous ne transmettons bien que ce que nous maîtrisons nous-même.

Les missions du tuteur sont très larges, et dans son « Guide du tuteur », le Campus VE prévoit que le tuteur<sup>28</sup>:

- connaisse les objectifs de formation et sache situer son rôle dans la réussite de la personne dont il a la charge ;
- s'assure que les tâches confiées à la personne en formation sont bien en adéquation avec les objectifs de cette formation et la progression professionnelle de cette personne.

---

<sup>26</sup> Campus Veolia Environnement, Site officiel, <http://campus.veolia.fr/fr/formation/demarche-pedagogique/>

<sup>27</sup> Code du travail, Site Legifrance,

<http://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000006072050&idArticle=LEGIARTI000018523019&dateTexte=20130806>

<sup>28</sup> Campus Veolia Environnement, document interne, « Le dossier du Tuteur »



- cherche à développer non seulement les connaissances formelles mais aussi l'« intelligence de la tâche », c'est-à-dire la compréhension du contexte de l'activité et l'appropriation du sens de cette activité au sein d'un collectif de travail ;
- assure des liens réguliers avec l'organisme de formation en vue de faciliter la réussite de la ou des personnes dont il a la charge ;
- se rend disponible pour écouter, guider et faire progresser la personne dont il a la charge dans ses apprentissages ;
- sache remettre en cause ses propres pratiques et cherche à les améliorer en les confrontant aux pratiques des autres.

Nous ne pouvons que constater la complexité du rôle tenu par le tuteur au travers ses différentes missions, qui exigent non seulement un certain nombre de compétences, mais surtout beaucoup d'investissements personnels et de temps à consacrer.

Le tuteur a un rôle indispensable dans la formation, pourtant la fonction se confronte à de nombreuses difficultés, qui viennent freiner son effet.

Il est prévu que les tuteurs soient des collaborateurs volontaires, pourtant il semblerait que la majorité des tuteurs Veolia soient davantage désignés contre leur gré. Le dispositif d'accompagnement tutoral fait face à de nombreuses réticences, tout d'abord puisqu'elle monopolise beaucoup de temps de travail.

En effet, l'accompagnement réalisé par le tuteur nécessite un investissement non négligeable. Il doit consacrer une grande partie de son temps pour accompagner l'apprenant, sans pour autant se voir alléger sa charge de travail habituel. Dans ces conditions, pourquoi accepter la charge d'un surtravail lorsque celui-ci n'est nullement valorisé ?

Par ailleurs, le rôle du tuteur est d'autant plus difficile qu'il demande des qualités particulières, que les collaborateurs n'ont pas forcément l'habitude d'exercer. Ce rôle se rapproche de celui de responsable avec sa dimension managériale, pour lequel les tuteurs métier ne sont pas toujours à l'aise et bien souvent peu préparés. A cela vient s'ajouter une dimension pédagogique, qui requiert des qualités spécifiques. Le propre du tuteur est pourtant de transmettre, et de donner envie à l'apprenant de faire ce métier, exigeant d'être un minimum pédagogue. De nombreuses ruptures de contrat d'alternance peuvent provenir d'un manque de pédagogie et donc d'intérêt pour le métier.

Enfin, en s'appuyant sur les travaux de F. CROZIER et E. FRIEDBERG, nous identifions des jeux de pouvoir et la présence de « zones d'incertitude » entre le tuteur et l'apprenant, qui peuvent conduire à une situation de rétention d'information. Ces aléas aboutissent à une situation de non-transfert des compétences.<sup>29</sup>

Les sources du pouvoir sont nombreuses dans une organisation, et ne sont pas liées à l'acteur mais plutôt aux ressources dont il dispose et à sa place dans l'organisation. F. CROZIER et E. FRIEDBERG distinguent quatre grandes sources de pouvoir engendrées par :

- la possession d'une compétence particulière ;

---

<sup>29</sup> Crozier F, Friedberg E., « L'acteur et le système », les Editions du Seuil, 1977

- la maîtrise de l'information concernant l'environnement de l'organisation (maîtrise des liens avec l'environnement. Ex : le commercial avec les clients, le financier avec la banque ...)
- le contrôle de la communication et des informations internes (celui qui connaît le mieux l'organisation a un pouvoir de rétention, de sélection de déformation de l'information) ;
- la connaissance des règles de fonctionnement de l'organisation (pouvoir de changer les règles, de les arbitrer, de les créer).

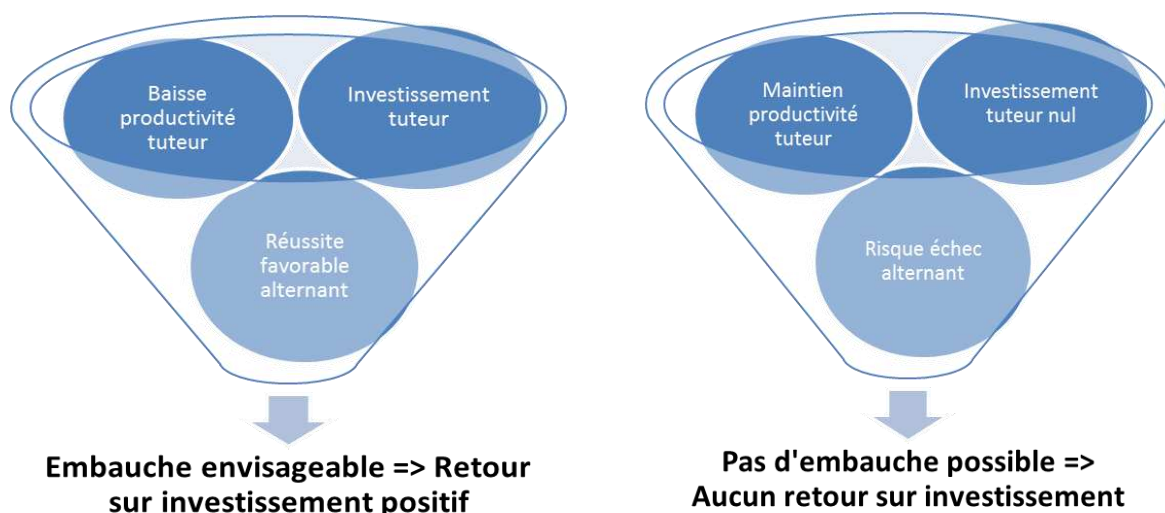
Dans le cas de la relation tuteur/alternant, le tuteur détient les quatre sources de pouvoirs présentées, et peut ainsi choisir inconsciemment de ne pas partager ses connaissances et compétences, afin de garder son « pouvoir ».

Agnès FREDY-PLANCHOT renforce l'idée de la rétention d'information chez les tuteurs alternants dans son article « Reconnaître le tutorat en entreprise », et explique que partager son savoir « c'est accepter l'idée de ne pas être indispensable ». Il est en effet selon elle, difficile d'accepter que quelqu'un d'autre s'approprie les savoirs et savoir-faire que nous avons acquis au fil des expériences, pour finalement faire preuve d'une performance identique.<sup>30</sup>

Pour toutes ces raisons et difficultés, et par manque de reconnaissance et de communication autour de cette fonction, très peu de personnes se portent volontaire pour être tuteur. Se pose alors le problème de l'implication d'un tuteur qui a été nommé contre son gré, qui vient renforcer les difficultés autour du dispositif d'alternance.

Nous avons pu voir que la présence d'alternants affecte la productivité des collaborateurs : elle provoque des surcharges d'activité et le retour sur investissement reste flou. Cependant, si nous considérons que l'accompagnement du tuteur est une dimension clé de la réussite de l'alternant ; succès qui le conduit à son employabilité et donc à une potentielle embauche au sein de l'entreprise ; nous en déduisons qu'il y a retour sur investissement.

Ainsi, nous pouvons schématiser l'impact de l'implication du tuteur comme suit:



<sup>30</sup> Fredy-Planchot A., « Reconnaître le tutorat en entreprise », Revue française de gestion, 2007/6 n°175, p.23-

Le rôle du tuteur dans la formation de l'alternant apparaît comme un investissement indispensable pour l'atteinte des enjeux stratégiques du dispositif.

Au-delà de l'accompagnement de l'alternant, la fonction tutorale doit aussi permettre de contribuer au développement des savoir-faire de l'entreprise. En apprenant aux autres nous progressons nous-même. Le tutorat est source de progrès pour l'entreprise car il permet de développer les compétences des collaborateurs en poste, mais aussi d'apporter un regard nouveau sur les activités et problématiques de l'entreprise.

Pour exploiter cette source de progrès, le groupe Veolia Eau et la région Centre-Est sont conscients que la fonction du tuteur est très importante. En effet il assure un rôle d'intermédiaire. Il doit permettre à l'alternant, par l'accompagnement et la stimulation, de développer ses compétences tout en s'imprégnant du contexte de travail dans lequel il évolue, afin de pouvoir apporter sa propre expérience et ses idées.

Lorsqu'une entreprise mise sur l'alternance comme outil de développement des compétences et de recrutement, elle doit incontestablement prévoir des moyens d'encadrement et de reconnaissance de la fonction tutorale, en adéquation avec les contributions déployées.

#### b) Encadrer et reconnaître la fonction tutorale

Jusqu'ici, la fonction tutorale n'était pas officiellement reconnue au sein de la région Centre-Est du groupe Veolia Eau. Le dispositif reposait simplement sur le dévouement et le professionnalisme des collaborateurs les plus expérimentés, se confrontant ainsi aux limites précédemment présentées.

Comme nous avons pu le remarquer, les tuteurs ont un rôle essentiel dans la formation en alternance, qui s'avère indispensable au fonctionnement du dispositif et donc à la stratégie de recrutement déployée par Veolia Eau. Les difficultés liées au rôle de tuteur ont révélé un effort important, non seulement à prendre en compte mais aussi à valoriser, pour encourager les tuteurs à s'impliquer dans leur rôle.

Le point de départ consiste donc à reconnaître de façon formelle l'exercice de cette pratique dans l'entreprise, et de valoriser l'effort engagé par les tuteurs au bénéfice de l'entreprise et du déploiement de sa stratégie.

Consciente de l'importance de la fonction tutorale, la région Centre-Est, appuyée par le groupe, entreprend actuellement un travail sur l'encadrement des pratiques de tutorat. L'objectif est de reconnaître la fonction tutorale, pour permettre d'impliquer davantage les tuteurs dans leur rôle d'accompagnant et d'améliorer le transfert des connaissances et compétences.

Pour ce faire, le service Emploi Formation a dans un premier temps différencié deux tuteurs pour l'accompagnement des alternants VE : un tuteur dit « encadrant », qui est le responsable hiérarchique et contractuel de l'alternant et le tuteur « métier », qui est la personne avec qui l'alternant travaille quotidiennement.

Le tableau ci-après décrit le rôle des deux tuteurs et reprend pour chacun, les outils et les dispositions qui vont être proposées pour les accompagner dans leurs missions :

	<i><b>Tuteurs encadrant</b></i>	<i><b>Tuteur métier</b></i>
<i><b>Rôles</b></i>	Responsable : encadrement contractuel et managérial	Référent : accompagnement quotidien et transfert de savoir et savoir-faire
<i><b>Principales missions</b></i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordonner l'intégration de l'alternant(e) ;</li> <li>- Assurer le bon déroulement de la formation (organisation, adéquation des activités et de la formation) ;</li> <li>- Assurer l'évaluation de sa formation ;</li> <li>- Accompagner l'alternant(e) dans la construction de son projet professionnel ;</li> <li>- Recadrer si nécessaire son comportement professionnel et relationnel ;</li> <li>- Assurer la liaison avec les différents acteurs de la formation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accueillir et guider l'alternant(e) dans sa prise de fonction opérationnelle ;</li> <li>- Assurer la sécurité sur son poste au quotidien et veiller au port des EPI;</li> <li>- Veiller au respect de son emploi du temps ;</li> <li>- Transmettre vos savoirs et savoir-faire techniques en situation réelle ;</li> <li>- Faire le point sur son activité avant chaque départ et au retour de formation ;</li> <li>- Assurer la remontée d'information au tuteur encadrant concernant le comportement et l'activité.</li> </ul>
<i><b>Outils d'encadrement et d'incitation</b></i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lettre de mission tuteur</li> <li>- Notes régionales sur l'alternance</li> <li>- Guide d'accueil des nouveaux arrivants - Alternant</li> <li>- Pass VE + <b>prime tuteur métier</b></li> </ul>	
<i><b>Formation tuteur</b></i>	Pas de formation tuteur	Formation tuteur métier en construction, avec le Campus VE : deux journées de formation pour appréhender le rôle de tuteur et être formé aux techniques de communication et de transfert des savoirs (cf. Annexe 1, p. 62)

Le rôle du tuteur encadrant n'engendre généralement pas de difficulté puisque, il est formalisé par le contrat d'alternance sur lequel il apparaît. De plus, ces tuteurs sont des responsables qui ont l'habitude d'encadrer des personnes. Bien que le statut de l'alternant soit différent, le rôle du tuteur encadrant se rapproche du rôle de manager, qu'il doit déjà assurer auprès de ses subordonnés.

Le rôle du tuteur métier est, quant à lui, plus complexe à intégrer puisqu'il sollicite des agents de terrain, qui ne sont pas habitués à accompagner et à transmettre leurs savoir-faire. Leurs missions ne sont pas forcément bien connues, ni reconnues par l'entreprise et par l'ensemble des collaborateurs. Ainsi, la région Centre-Est a décidé d'établir une « Lettre de mission – Tuteur terrain », adressée par le Directeur Régionale à chaque tuteur métier. Cette lettre a pour but d'officialiser leur rôle et de formaliser leurs missions.

L'objectif de cette action est de valoriser la fonction de tuteur, et de marquer l'importance stratégique de leur implication. Les salariés qui reçoivent cette lettre sont missionnés directement par le Directeur Régional, qui les sollicite en tant que professionnels expérimentés.

Agnès FREDY-PLANCHOT, dans son article de la Revue Française de Gestion (2007), met en avant l'importance de la reconnaissance de la fonction tutorale. Selon cet auteur, « devenir tuteur est une responsabilité, qui témoigne de la confiance dont on bénéficie sur le plan professionnel ». Devenir tuteur, c'est faire partie des « bons professionnels ».<sup>31</sup>

Pour reconnaître la fonction tutorale, ce même auteur propose deux actions de compensation envers les tuteurs alternants : une rétribution salariale sur le surtravail occasionné, ou un allègement de la charge productive du tuteur, en accordant une plage horaire à part entière.<sup>31</sup>

La région Centre-Est Veolia Eau a fait le choix de la rétribution salariale, en décidant cette année d'attribuer une prime aux tuteurs métier. Cette prime est cependant soumise à condition : l'obtention par l'alternant du « Pass VE », qui sous-entend l'obtention du diplôme et une grille d'évaluation finale satisfaisante (score minimal à obtenir). Cette prime permet de reconnaître la fonction tutorale et de montrer au tuteur que son engagement est apprécié, mais aussi que l'entreprise compte sur lui.

Par ailleurs, la région est également en train de développer des formations tuteur, pour accompagner les collaborateurs dans leur prise de fonction et ainsi les conforter dans leur rôle. Cette formation permet notamment aux tuteurs de mieux appréhender leurs propres tâches avec une meilleure visibilité. Ainsi, Agnès FREDY-PLANCHOT introduit « l'effet tuteur » et l'« apprentissage réciproque » pour décrire l'échange de compétences qui, selon elle, peut devenir véritablement « gagnant-gagnant » s'il est géré avec professionnalisme.<sup>31</sup>

Beaucoup d'autres actions sont envisageables pour valoriser la fonction tutorale. Si nous nous intéressons à Dalkia, une autre division du groupe Veolia Environnement, nous pouvons observer une pratique intéressante pour soutenir les collaborateurs pleinement investis dans leur mission de tutorat. La division de l'Energie organise tous les deux ans la « Journée des tuteurs », qui réunit tous les tuteurs afin de les valoriser et de reconnaître l'importance de leur rôle dans l'entreprise.

Nous remarquons donc une fonction tutorale en développement qui a encore du mal à s'imposer comme telle, mais qui est au cœur des réflexions, à l'image du dispositif d'alternance. Nous pouvons alors nous demander quelles vision les alternants ont de la fonction tutorale, et quelles sont leurs attentes envers le tuteur ?

---

<sup>31</sup> Fredy-Planchot A., « Reconnaître le tutorat en entreprise », Revue française de gestion, 2007/6 n°175, p.23

## PARTIE 2 : Enquête de terrain – Veolia Eau – Région Centre Est

---

## I) Démarche et méthodologie

---

A l'origine de cette enquête nous retrouvons les problématiques rencontrées par la région Centre-Est en matière de gestion des alternants. Cette deuxième partie cherche à expliquer la démarche de l'enquête avec les raisons qui la motivent (1), puis à présenter la méthodologie employée pour atteindre les objectifs escomptés (2).

### 1. La démarche de l'enquête terrain

Dans un premier temps, l'enquête terrain doit suivre un objectif précis, qui tend à répondre à une question de recherche (a); et prendre en compte les limites de l'environnement d'étude (b).

#### a) Les objectifs de l'enquête et le terrain étudié

Comme observé dans la partie précédente, le dispositif suscite beaucoup d'implication de la part du SRH mais aussi de l'ensemble des acteurs du dispositif (tuteurs, Campus, etc.). Cette implication s'avère en partie fructueuse, puisque de nombreux alternants sont formés chaque année ; mais elle se confronte à un retour sur investissement mitigé, si nous retenons uniquement les objectifs de recrutement.

Nous avons également pu voir que les gains en performance issus de l'alternance ne s'arrêtaient pas aux objectifs de recrutement, mais englobaient un ensemble de leviers de performance. La question est de savoir ce qu'il en est vraiment, et comment la région Centre-Est de Veolia Eau exploite ses atouts.

Ce constat et ces questions ont naturellement intéressés et suscités de nombreuses interrogations, incitant à compléter ce travail par une étude de terrain en se confrontant directement aux anciens alternants VE.

L'objectif de l'enquête terrain est de comparer les données secondaires présentées dans la première partie, avec des données primaires : l'avis et le témoignage d'alternants et anciens alternants Veolia Eau de la région Centre-Est.

La démarche consiste à voir comment ce qui a été pensé, conçu et déployé par le service RH, est réellement appliqué sur le terrain.

Par ailleurs, au-delà de la comparaison entre données primaires et données secondaires, le but de cette enquête terrain est d'approfondir l'étude du dispositif en donnant la parole aux alternants. Cette démarche doit pouvoir faire remonter de nouveaux axes de réflexion.

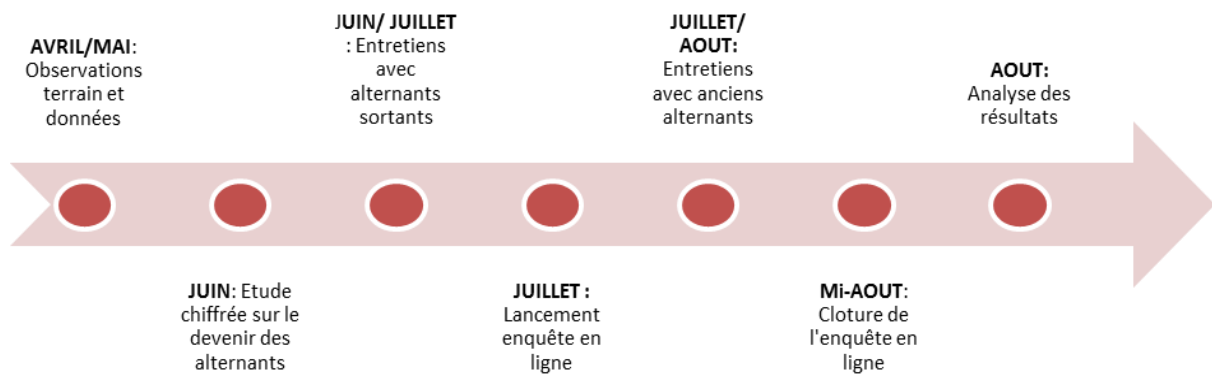
Pour cadrer cette démarche, il a été retenu la question de recherche suivante: *Quels sont les points positifs et les limites du dispositif d'alternance?*

Cette enquête terrain s'intéresse aux alternants Veolia Eau de la région Centre-Est, et tout particulièrement aux anciens alternants, qui ont terminé leur formation et qui ont plus ou moins de recul sur cette expérience.

Nous comptabilisons 564 alternants recrutés au sein des différents centres de la région Centre-Est, depuis 1993. Cette enquête se focalise sur les alternants présents à partir de 2006, année à partir de laquelle un suivi de leur situation a été entrepris.

Ainsi, un contact a été établi avec les anciens alternants toujours en poste au sein de la région, afin de leur soumettre le questionnaire en ligne, et pour certains d'organiser des entretiens individuels.

Voici le planning de l'enquête terrain réalisé, au sein de la région Centre-Est Veolia Eau :





## b) Les limites de l'enquête

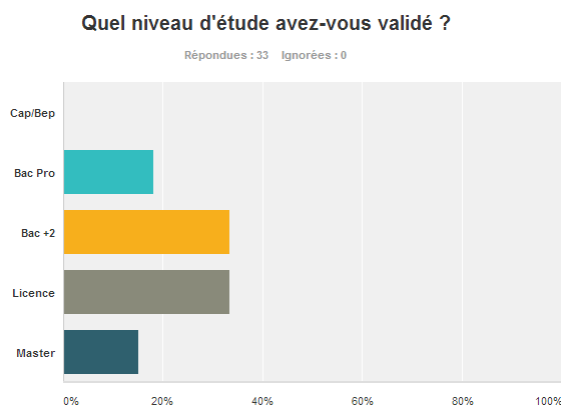
L'enquête terrain comporte quelques limites qu'il est important de prendre en compte dans l'interprétation des résultats.

Tout d'abord, la population cible comporte principalement des alternants pour qui l'expérience a été une réussite, puisqu'ils ont été intégrés dans l'entreprise à l'issue de leur alternance. Bien que ces collaborateurs puissent avoir un regard critique sur l'alternance, nous pouvons nous attendre à ce que l'enquête en ligne et les interviews auprès des anciens alternants fassent principalement ressortir les points de succès du dispositif.

Il aurait-été intéressant de rencontrer des alternants qui n'ont pas intégré Veolia Eau à l'issue de la formation, qui ont rompu leur contrat ou encore refusé un CDI. Ces rencontres auraient permis d'appréhender directement les raisons de ces « échecs », et donc de travailler sur la question du retour sur investissement.

Néanmoins, les interviews réalisés auprès des alternants sortants nous apportent un panel de situations plus variés, puisque nombreux sont ceux qui n'intégreront pas l'entreprise à la fin de leur contrat en 2013. Ainsi, cette enquête permet d'approcher certains cas de dysfonctionnements.

De plus, dans l'analyse des résultats de l'enquête, il est nécessaire de prendre en compte le niveau d'étude validé par les alternants qui ont répondu à l'enquête en ligne.



⇒ Nous observons une forte participation des niveaux Bac +2 et Bac +3, contre une absence total des niveaux CAP/BEP.

Ce sont majoritairement des BAC +2 et Licence qui ont participé, contre aucune participation des CAP/BEP. Cette information est primordiale, puisque ces derniers représentent une cible importante, notamment avec la récente création de la formation « Agent réseau » de niveau V (douze alternants en 2013).

## 2. La méthodologie

### a) La méthode de collecte des données

#### - *Données secondaires*

Pour réaliser une analyse de terrain complète, une revue approfondie de la littérature est nécessaire pour appréhender au mieux le sujet de recherche et les problématiques qui l'entourent.

Ainsi, les éléments exposés dans la première partie du mémoire, issus des référentiels, des pratiques de l'entreprise et de la littérature, apportent des données sur lesquelles fonder notre analyse et cadrer notre étude terrain.

Ces premières données nous apportent des modèles et des outils sur lesquels se référer, des points de comparaison, mais aussi des axes de réflexion. Cependant, ce sont des données qui peuvent être éloignées de la réalité et c'est pourquoi il est intéressant de collecter des données primaires.

#### - *Données primaires*

Pour répondre à cette question de recherche, la méthodologie adoptée a été d'allier une étude qualitative, par des entretiens individuels, et une étude quantitative, par la diffusion d'une enquête en ligne.

L'intégration au sein du service Emploi Formation en qualité de stagiaire a permis un accès privilégié à la base de données des alternants sortants et anciens alternants à contacter. Ainsi, dans le cadre de l'enquête qualitative, les témoignages de dix alternants terminant leur alternance et cinq anciens alternants aujourd'hui salariés VE, ont été recueillis. Concernant l'enquête quantitative, la participation de trente-trois anciens alternants toujours en poste, a été recueillie grâce à un questionnaire diffusé en ligne.

Les entretiens individuels ainsi que les résultats du questionnaire en ligne, au cœur du sujet d'étude, constituent les données primaires de l'enquête terrain. Ils ont pour objectif d'approfondir l'analyse des pratiques, puis la question du retour sur investissement.

L'étude qualitative a été la première forme de recueil retenue, puisqu'elle permet une approche beaucoup plus approfondie, souple et humaine. Les personnes interviewées ont la possibilité d'exprimer plus largement leur point de vue et ressentis, ce qui permet d'avoir un retour plus riche. Par ailleurs, le guide d'entretien (cf. Annexe 2 p. 63 et 64) permet de cadrer l'enquête et objectiver les échanges.

La population cible étant assez importante, le questionnaire semblait pouvoir apporter des informations complémentaires et permettre une vue plus exacte des tendances concernant l'alternance.

Voici un tableau récapitulant les différents profils interviewés :

Interviews	Niveau Etude	Fin alternance	Age
1	Licence pro	2013	24
2	Licence pro	2013	23
3	BTS Communication	2013	29
4	Bac pro	2013	28
5	BTS	2013	21
6	Licence pro	2013	21
7	Licence pro	2013	26
8	Licence pro	2013	25
9	BTS	2013	21
10	BTS	2013	24
11	Licence pro	2013	25
12	Licence pro	2011	26
13	Master	2006	35
14	BTS	2006	28
15	BTS	2007	30

Ces témoignages devraient éclairer l'étude sur les points restés en suspens précédemment, mais aussi faire émerger de nouvelles interrogations et éventuels problématiques.

Une fois les données collectées, il s'agit de traiter au mieux les informations, en les analysant pour pouvoir tirer des conclusions.

#### b) La méthode d'analyse des données

Pour analyser les données recueillies lors de l'enquête terrain, il a été réalisé dans un premier temps une relecture approfondie des prises de notes d'entretiens et des résultats chiffrés de l'enquête, pour pouvoir s'imprégner du point de vue des sondés.

Pour exploiter au mieux les données, il a été choisi d'opérer une analyse de type modélisation, avec mise en évidence de concepts et de liens entre concepts. L'étude s'articule autour de notions clés, qui sont naturellement ressorties de l'enquête terrain : « la formation », « le recrutement », « l'accompagnement », « l'investissement », le « transfert de savoir-faire » et la « fonction tutorale ».

Il a été retenu la méthode qualitative déductive pour mettre en évidence les concepts de l'étude, en s'attachant à opérationnaliser et comparer les pratiques et modèles présentés dans la première partie, avec les informations obtenues par l'enquête terrain.<sup>32</sup>

<sup>32</sup> Selltiz C. et al, « Les méthodes de recherche en sciences sociales », Ed. HRW, Montréal, 1977, cités par HLADY RISPAL (2002, p 138)



Pour opérationnaliser ces concepts, il a fallu procéder à une comparaison de termes similaires, entre les données secondaires, présentés dans la première partie, et les données primaires recueillis auprès des alternants

Par ailleurs, la méthode qualitative inductive a également été exploitée, en s'attachant à faire émerger les concepts du terrain. Pour cela, une analyse par « codage ouvert » a été réalisée, qui consiste à classer les données dans des catégories. Ce type de regroupement est un processus analytique permettant, à partir des retranscriptions annotées, d'identifier des concepts, d'extraire des idées et les explications qu'elles contiennent pour percevoir la logique qui est présente derrière. Les opinions, les citations et les notions clés sont ainsi regroupées et comparées en fonction de l'idée directrice à laquelle elles sont associées.<sup>33</sup>

La méthode de « codage ouvert » a permis de faire ressortir les principales idées, à partir de notions clés, et d'exploiter l'étude terrain de façon optimale. Ainsi, un tableau dynamique a pu être dressé, afin de croiser l'ensemble des données primaires et secondaires, pour mettre en avant les différents avis recueillis (cf. Annexe 3 p. 65).

Le travail a ensuite consisté à classer et regrouper ces idées en principales catégories, qui sont les suivantes :

- Recrutement
- Intégration
- Accompagnement / Fonction tutorale

A partir de ces catégories, il a été élaboré des axes de réflexion et d'analyse, pour pouvoir finalement rédiger une synthèse analytique de l'étude, en distinguant plusieurs tendances communes aux alternants VE.

---

<sup>33</sup> Selltiz C. et al, « Les méthodes de recherche en sciences sociales », Ed. HRW, Montréal, 1977, cités par HLADY RISPAL (2002, p 138)

## II) Résultats et analyse

---

Les entretiens individuels et l'enquête en ligne dressent des avis divergents sur l'alternance, en fonction de l'expérience vécue. Toutefois, des grandes tendances ressortent. Elles nous permettent d'approfondir l'étude du dispositif au travers des différents témoignages sur l'alternance (1) et de la vision de la fonction tutorale par les alternants (2).

### 1. Le dispositif d'alternance selon les alternants

#### a) Une expérience co-constructive

#### **Tendance n°1 : La quête du CDI**

L'enquête a révélé un objectif commun à l'ensemble des alternants VE, qui est celui d'intégrer l'entreprise à l'issue de la formation. Nombreux sont ceux qui ont décidé de se former en alternance dans l'objectif d'accéder à un emploi, plus que pour décrocher un diplôme ou un titre. Le contrat de formation apparaît comme une réelle opportunité de travail, permettant d'« avoir un pied dans l'entreprise » et ainsi de s'insérer plus facilement par la suite sur le marché du travail. La plupart sait qu'il y a « potentiellement une embauche à l'issue », ce qui intéresse fortement nos alternants.

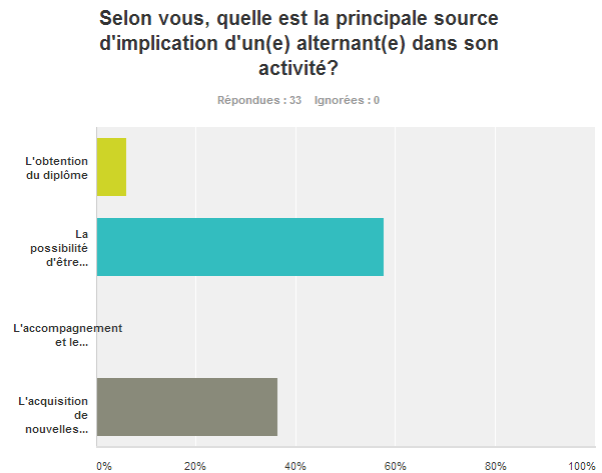
Pour les alternants, comme pour l'entreprise, la finalité de la formation se trouve, non pas seulement dans le diplôme, mais bien dans une perspective d'un recrutement en CDI. Ainsi, par exemple un ancien alternant nous raconte son parcours vers l'alternance : après avoir obtenu un diplôme et passé une année et demie sans trouver du travail, il décide d'intégrer un contrat d'alternance dans le seul objectif de décrocher un emploi. Il nous explique: « J'ai fait ce choix car je savais qu'il pouvait y avoir une proposition à l'issue et pour moi l'objectif c'était de travailler. Pour cela, il fallait que je passe par la formation et l'obtention d'un diplôme, mais ce n'était pas une finalité en soi puisque j'étais déjà diplômé ».

Nous constatons que l'enjeu du recrutement au terme de la formation est très important. L'accès à un emploi stable est devenu très difficile pour les jeunes diplômés et se dégrade en 2013. Cette situation est reflétée par la dernière étude de l'Association pour Faciliter l'Insertion professionnelle des Jeunes diplômés (AFIJ), qui nous apprend que six mois après l'obtention de leur diplôme, 61% d'entre eux sont sans emploi et parmi ceux qui ont un emploi, 22% seulement sont en CDI. Ainsi, l'accès à un emploi stable par la formation en alternance, apparaît comme la solution idéale pour les jeunes et les personnes en recherche.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> TRICOT A., « 61% des jeunes, diplômés en 2012, sont sans emploi 6 mois après le diplôme, 67% ont occupé un emploi mais seulement 39% restent en emploi »,2013, <http://afij-actualites.org>

⇒ L'enquête en ligne, avec la question sur la principale source d'implication, renforce cette observation par un taux de réponse de 57.58% pour « la possibilité d'être embauché à l'issue de la formation. »



Cette tendance est ainsi encourageante puisqu'elle montre que l'objectif principal de Veolia Eau en matière d'alternance, est commun avec la majorité de ses alternants.

## Tendance n° 2 : Terrain d'apprentissage et source de progrès

L'enquête vient confirmer l'intérêt commun pour l'entreprise et l'alternant de créer un terrain d'apprentissage favorable à la prise d'initiative et au développement de projets.

En effet, comme expliqué dans la première partie, les avantages de l'alternance pour l'entreprise ne s'arrête pas au recrutement, mais regroupe un ensemble de levier de performance.

Les alternants doivent pour certain - en fonction de leur niveau d'étude – travailler sur un projet et/ou une problématique en entreprise, pour pouvoir valider leur diplôme ou titre. Ainsi, sur les 15 personnes rencontrées, 10 ont produit un document de réflexion sur une problématique ou un projet mené pendant la période d'alternance.

Ces projets sont des éléments de motivation importants pour les alternants, qui valorisent leurs acquis théoriques par une mise en pratique concrète. Lors des entretiens individuels, à la question : « Quelles étaient vos missions principales », les alternants ayant travaillé sur un tel projet, mettent très rapidement en avant ce travail. Par exemple, un alternant préparant une Licence traitement des eaux et déchets, a travaillé sur la problématique « [Connaître l'impact du chlorure ferrique](#) »

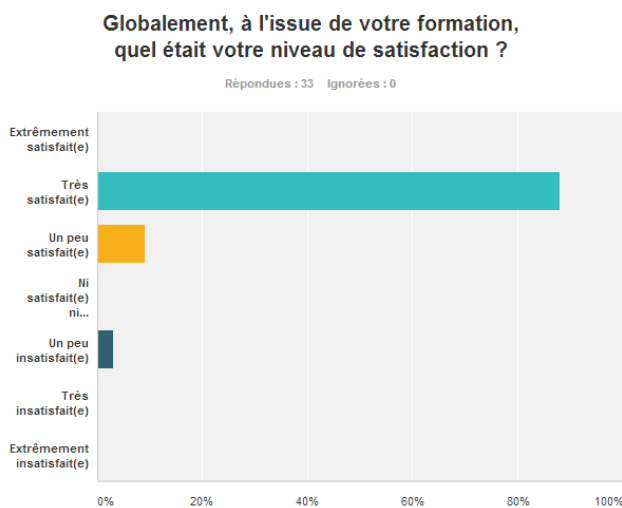
Par ailleurs, un ancien alternant raconte comment un alternant a su apporter un regard nouveau et débloquer une situation a priori sans issue : "[Je me rappelle d'une fois, on planchait sur une problématique et on ne trouvait pas de solutions. L'alternant a demandé pourquoi on ne faisait pas tout simplement comme ça, et on l'a tous regardé bêtement: il avait raison. On était tellement la tête dans le guidon qu'on arrivait pas à prendre du recul et à faire autrement que ce que l'on avait l'habitude de faire](#)".

Les alternants sont un souffle nouveau pour les équipes. Les entretiens ont permis de renforcer l'idée que le dispositif d'alternance est un outil transversal de développement RH, c'est une source de progrès et de dynamisme.

### Tendance n°3 : Satisfaction rime avec implication

L'enquête a révélé une profonde satisfaction des anciens alternants toujours en poste chez VE, concernant leur expérience en alternance. Ces derniers ont tous partagé un enthousiasme prononcé pour cette période et sont de grands défenseurs de ce type de formation. Selon eux, « c'est une expérience très riche », qui permet « d'approcher beaucoup de choses qu'on ne voit pas à l'école », tout en développant « des compétences professionnelles ».

Nous observons une corrélation entre les expériences réussies, pour lesquelles les missions et l'accompagnement étaient de qualité, et les alternants sont toujours en poste aujourd'hui. Ainsi, un grand nombre d'évocations positives sont ressortis des témoignages : « La mission était très claire depuis le début » ; « J'ai été très satisfait des missions confiées » ; « Mes missions étaient très polyvalentes et changeaient tout le temps » ; « J'ai été très satisfait de la formation et de l'expérience » ; « Cette expérience m'a changé la vie ».



⇒ Les résultats de l'enquête en ligne viennent renforcer cette idée en témoignant de la satisfaction globale et largement majoritaire des anciens alternants, à 87.88%.

Au contraire, l'enquête a permis d'établir un lien entre des situations d'insatisfaction de certains alternants et de manque d'implication. Un alternant sortant, dont l'évaluation finale n'encourage pas son intégration, nous explique : « J'ai été très déçu par mes missions, je ne m'attendais pas à ça. J'aurais souhaité faire plus de choses, mais on m'a confié uniquement des tâches basiques et ce, durant toute ma période d'apprentissage. » La déception de cet alternant prend forme par sa « grosse baisse de motivation en milieu d'année » qu'il avoue ouvertement, et qui n'a pas favorisé son intégration.

Une alternante pour qui l'expérience a été une réussite nous raconte : « J'ai pu rencontrer d'autres alternants, et pas tous n'ont eu la même expérience que moi. Certains étaient vraiment déçus de leur sujet de stage, qui n'était pas adapté. Pour eux c'était une perte de temps, car ils n'étaient pas intéressés ».

Si nous reprenons les travaux de Karl HERZBERG, nous observons une fois de plus l'existence d'un lien entre facteurs de satisfaction et facteurs de motivation.

Il existe en effet un lien fort entre motivation, implication et satisfaction que procure le travail. L'implication détermine des attentes de satisfaction et une forte implication peut

engendrer de fortes insatisfactions si les attentes ne sont pas comblées : nous sommes plus déçus lorsque nous avons beaucoup d'espérances. Inversement, si les attentes sont comblées, la satisfaction sera d'autant plus grande que la personne est impliquée.<sup>35</sup>

Ces trois premières tendances exposent les aspects encourageants du dispositif, mais nous observons également beaucoup de frustrations au travers cette enquête terrain, qui pourraient expliquer certaines difficultés dans le déploiement du dispositif.

#### b) Beaucoup de frustration

#### **Tendance n° 4 : L'alternance, source de pression**

L'enquête a révélé que les enjeux de l'alternance, notamment avec cette quête du CDI, peuvent s'avérer être une source de pression pas toujours gérable et positive pour les alternants.

Un ancien alternant VE nous explique cette situation : « Ce qui est difficile pour les alternants, c'est la pression de la potentielle embauche que l'on doit supporter tout au long de notre formation. On nous dit: tu as intérêt de bien bosser, car à la fin peut être que l'on te garde. » Il vient renforcer cette notion de pression au travail en témoignant de la situation de certains « alternants malades qui viennent quand même travailler car ils ont peur de décevoir et d'être mal perçus, et donc ne pas avoir de proposition d'embauche »

Cette pression est renforcée par l'idée que la période d'alternance est considérée comme une période de test pour VE, afin de choisir parmi son vivier d'alternants les meilleurs collaborateurs. Le principe est résumé par un alternant qui considère que l'« alternance chez VE, c'est un peu comme une période d'essai: pendant un ou deux ans on vous teste et ensuite on voit si on vous propose quelque chose. »

La pression peut être source d'entrain dans certaines situations, mais elle peut très vite devenir source de démotivation et de désengagement si c'est une pression négative et non stimulante.

Cette tendance consolide les données recueillies sur les causes de rupture de contrat d'alternance, et nous rappelle que le dispositif d'alternance doit prévoir un accompagnement de transmission des savoirs-savoirs faire et non de sélection sur les compétences et comportements professionnels.

#### **Tendance n° 5 : Les alternants ont un réel besoin de considération**

L'enquête révèle que les alternants sont souvent considérés comme une main d'œuvre supplémentaire, avant d'être considérés comme des apprenants

Bien que la Direction et le Service RH aient à plusieurs reprises expliqué le principe de l'alternance, en exposant les enjeux et les pratiques d'accompagnement à appliquer, nous observons sur le terrain que la réalité est parfois loin des écrits.

---

<sup>35</sup> Lévy-Leboyer C., « La motivation au travail modèles et stratégies », Editions d'organisation, 2006, p. 46



Nombreux sont les tuteurs et membres des équipes qui perçoivent les alternants comme une personne qui se doit d'être opérationnel, et qui doit accomplir le travail d'un salarié à temps plein. « On fait le travail de quelqu'un présent 35 h, alors que ce n'est pas le cas, puisqu'on est présent que 3 jours dans la semaine », reproche un ancien alternant qui rappelle la présence partielle d'un alternant en entreprise.

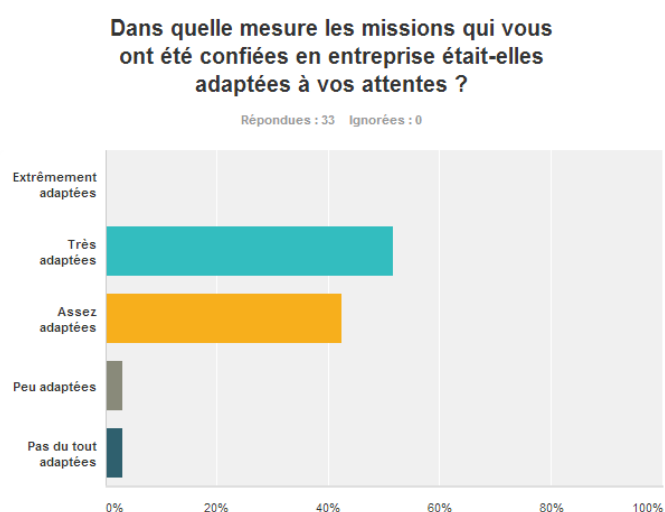
De plus, certains alternants nous parlent du manque de considération envers leur travail : « Lorsque l'on m'a proposé le CDI, on m'a mis une période d'essai, alors que ça faisait déjà deux ans que j'étais en poste en alternance et que j'apportais satisfaction ».

Un ancien alternant renforce cette idée en expliquant qu'il y a beaucoup de barrières entre l'alternant et l'entreprise : « On n'est pas forcément reconnu à notre juste valeur. Avec mon équipe ça se passait super bien, mais je sais que certains techniciens, dans d'autres unités, ne me considéraient pas beaucoup ». Cette personne regrette fortement que les alternants ne soient pas considérés comme interne à l'entreprise, et nous donne l'exemple des possibilités d'embauche : « On ne reçoit même pas les offres internes. Pour ma part j'en ai eu connaissance par les gars de mon équipe qui me les faisaient suivre ».

Une enquête IPSOS sur la génération Y, vient consolider cette idée en nous apprenant que cette génération est particulièrement en quête de reconnaissance au sein de l'entreprise. Pour ces moins de 30 ans, l'une des principales priorités au travail est la reconnaissance de leurs compétences (36%). Selon ce leader des études, les jeunes aspirent avant tout à s'investir dans leur travail, et à voir reconnaître leurs compétences, mais aussi à évoluer.<sup>36</sup>

L'enquête de terrain auprès des alternant VE a également permis d'identifier les missions confiées comme une source importante de démotivation. Les alternants ont des attentes différentes des salariés, puisqu'ils considèrent que leurs missions doivent leur apporter quelque chose de nouveau et les former. A la différence des missions confiées aux salariés, qui peuvent être parfaitement maîtrisées et redondantes, les alternants doivent aborder des activités nouvelles et sans cesse être en apprentissage.

⇒ Nous observons que pour seulement la moitié des anciens alternants qui ont répondu au questionnaire (51%), les missions étaient « très adaptées » aux attentes. Pour le reste, les missions étaient « assez adaptés », voire « pas du tout ».



<sup>36</sup> IPSOS, article « La génération Y en quête de reconnaissance dans l'entreprise », 2012, <http://www.ipsos.fr/ipsos-public-affairs/actualites/2012-01-11-generation-y-en-quete-reconnaissance-dans-l-entreprise>

Lorsque les missions ne sont pas appropriées, les alternants sont déçus, et vivent très mal leur non-progression. Ainsi, un alternant sortant témoigne : « J'ai été déçu par mes missions, je ne m'attendais pas à ça. Ça a été difficile par moment, j'ai eu une grosse baisse de motivation en milieu d'année ».

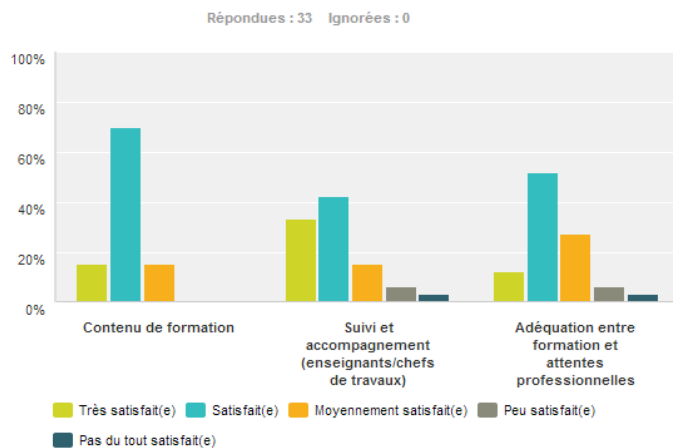
L'alternance est un co-investissement qui doit permettre une relation « gagnante-gagnante » entre l'alternant et l'entreprise. Pour assurer un retour sur investissement, que ce soit en termes de formation ou d'implication, les engagements doivent être respectés de la part des deux parties.

### Tendance n° 6 : Les périodes de formation en centres/écoles sont souvent décevantes

L'enquête a pu faire ressortir un mécontentement général des alternants à l'encontre des périodes de formation en centres ou écoles, qui pourrait ainsi expliquer la déception et la démotivation de certains alternants.

Il s'avère que pour la plupart des alternants rencontrés, le contenu de leur formation était « beaucoup trop théorique » et « éloigné de ce qu'il se faisait (en entreprise) ». Certains anciens alternants VE se disent être « très déçus par la formation » et avouent n'avoir « rien appris de plus ». Un alternant sortant quant à lui explique qu' « il est difficile de faire le lien entre école et entreprise ».

**Période en centre de formation : Identifiez votre degré de satisfaction pour chaque Item**



⇒ L'enquête vient renforcer cette observation, avec la question sur l'adéquation entre formation et attentes professionnelles, pour laquelle 36% des répondants qui se disent « moyennement satisfait », à « pas du tout satisfait ».

Cette situation est très défavorable pour l'apprentissage, puisqu'en plus de l'absence de stimulation en période école/centre de formation, l'alternant souffre d'un désintérêt pour sa formation en générale, d'une baisse de motivation et d'implication.

Un ancien alternant témoigne : « J'avoue avoir été complètement détaché de ma formation. Le challenge était quand même là puisqu'il fallait que j'obtienne mon diplôme, mais la partie formation que j'ai suivi en centre n'a pas été intéressante »

Cette situation nous alarme sur l'importance de la complémentarité entre formation en centre et formation en entreprise. Pour cela, il est important que les tuteurs s'intéressent à la formation en centre, afin de s'assurer de la motivation de son alternant.

Nous en venons donc à nous intéresser au rôle du tuteur et à son investissement dans le dispositif d'alternance.

## 2. La fonction tutorale, la dimension clé de réussite du dispositif

### a) Un rôle indispensable, qui demande beaucoup d'investissement

#### Tendance n° 1 : Le tuteur joue un rôle fondamental

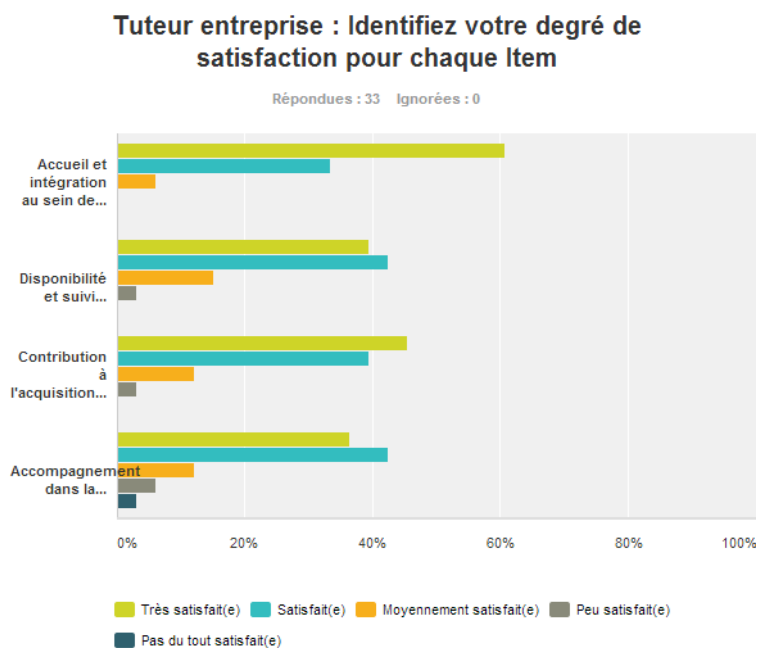
L'enquête est venue souligner l'importance du rôle joué par le tuteur dans la réussite de la formation en alternance, pour le positionner comme le facteur clé de réussite du dispositif.

En effet, les entretiens avec les alternants sortants et anciens alternants ont fait ressortir le thème de la fonction tutorale comme prépondérante dans leur expérience. Nous observons que le rôle joué par le tuteur est très important. Un ancien alternant explique que son expérience en alternance n'aurait pas été aussi bénéfique sans son tuteur : « [Il m'a ouvert les yeux et m'a beaucoup appris](#) ».

D'autres témoignent du rôle de leur tuteur, en évoquant un « [soutien indispensable](#) », ou encore un accompagnement qui leur a « [permis d'apprendre à aimer le métier](#) ».

Les résultats de l'enquête viennent témoigner de la corrélation entre l'expérience réussie et la satisfaction du rôle joué par le tuteur :

=> Nous remarquons que pour les anciens alternants, majoritairement satisfaits de leur expérience, la satisfaction envers leur tuteur est tout aussi satisfaisante



Les compétences requises pour occuper la fonction de tuteur sont nombreuses, puisqu'ils doivent à la fois faire preuve de compétences techniques, mais aussi des compétences managériales et pédagogiques.

L'enquête et les rencontres avec les alternants ont permis d'observer que les alternants recherchent principalement une personne qui les accompagne dans leur projet et sur qui ils peuvent compter ; donc des compétences managériales.

Par ailleurs, nous remarquons que les alternants puisent leurs connaissances et savoir-faire auprès de l'ensemble des collaborateurs avec qui ils travaillent, et pas seulement le tuteur. Plusieurs alternants témoignent de leur environnement de formation: « J'ai été très bien soutenu par mon tuteur, mais aussi les techniciens, les personnes avec qui je travaillais » ; « J'ai été également très bien accompagné par mon équipe de travail » ; « J'avais deux collègues de travail que j'appelais mes formateurs ».

Bien que la désignation d'un tuteur soit indispensable, l'enquête révèle que les alternants construisent leur formation et leurs connaissances grâce à l'ensemble des collaborateurs qui les entourent.

Au contraire, nous notons que les alternants qui n'ont pas bénéficié d'un accompagnement de qualité, ne sont pas complètement satisfaits de leur expérience.

Ainsi, un alternant sortant en 2013, fait part de sa déception envers le manque d'investissement de son tuteur: « Mon tuteur n'étais pas du tout présent, il n'y a eu aucun accompagnement de sa part ». Cet apprenant a conscience que son tuteur n'avait « pas le temps », mais a très mal vécu le manque de communication et d'échange avec ce dernier. La situation a été tellement pesante, qu'il a envisagé une rupture de contrat en cours d'année : « Je n'en pouvais plus, c'était trop pesant, je n'arrivais pas à savoir ce que je faisais de mal ».

Ainsi cette tendance sur la fonction tutorale vient valider la nécessité d'un accompagnement de qualité, au travers du tuteur encadrant qui assure la partie managériale, et le tuteur métier qui transfère son savoir et ses compétences.

## **Tendance N°2 : Tuteur alternant, un rôle complexe qui nécessite de l'investissement**

La notion d'investissement est renforcée dans cette enquête, par le rôle indispensable joué par les tuteurs alternants.

L'implication des tuteurs s'avère être primordiale dans la réussite de l'apprentissage, et nécessite beaucoup de temps. Il faut « prendre le temps pour expliquer chaque chose », nous explique l'ancien alternant devenu tuteur. Selon ce dernier, c'est « une super expérience, mais il faut beaucoup de temps à consacrer » ; « Il faut prendre le temps de tout expliquer, vérifier et être présent pour répondre aux questions ».

Bien que l'objectif à terme soit l'accès à l'emploi, et bien souvent une embauche au sein de l'entreprise, la formation se concrétise dans un premier temps par l'obtention du diplôme. Alors que ce diplôme ne représente pas une fin en soi, il est tout de même pour les alternants la clé d'insertion dans le monde professionnel. Ainsi, comme l'illustre l'enquête en ligne,

l'obtention du diplôme est la deuxième raison qui conduit les personnes interviewées à faire le choix de l'alternance.

Trop souvent, les tuteurs ont tendance à oublier les différents enjeux de la formation en alternance et se focalise sur l'aspect technique du métier, en ignorant le contenu du diplôme, les objectifs à atteindre et les contraintes engendrées.

Notre ancien alternant aujourd'hui tuteur, a conscience de tous ces enjeux et s'attache à accompagner au mieux son alternant. Ainsi, il explique : « Je lui ai demandé de me fournir le contenu de sa formation et je me suis aussi renseigné sur le type de diplôme », témoignant de son implication dans sa formation école.

Il parle également de l'engagement de toute l'équipe de travail dans l'accompagnement de la réussite au diplôme : « Dans le service on a eu l'habitude de faire une soutenance d'entraînement devant les équipes: c'est important pour nous de préparer au mieux l'alternant, mais aussi de s'assurer que les documents/infos diffusés soient correctes ».

Nous constatons ici qu'un tuteur volontaire sera impliqué dans la formation de l'alternant, et soucieux de sa réussite. Selon un ancien alternant, « ce n'est pas une bonne chose de coller un alternant dans les pattes d'un tuteur, qui est obligé de le prendre. Il faut quelqu'un de volontaire, qui a envie de le faire ».

La complexité de ce rôle et les enjeux qui en découlent font de la fonction tutorale une condition incontournable de réussite, et ainsi un rôle valorisant pour les tuteurs.

#### b) Un rôle valorisant pour les tuteurs

### **Tendance N°1 : Les alternants sont reconnaissants**

L'enquête de terrain a fait remonter un profond respect pour ses hommes et femmes de terrain, qui ont consacré de leur temps pour former la relève. Les alternants ont ainsi témoigné de leur gratitude, pour certains directement auprès de la personne concernée : « J'ai remercié ma tutrice à la fin de mon alternance pour m'avoir donné ma chance et m'avoir aidé pendant ces deux années de formation » ; et pour d'autres aux travers de leur témoignage : « J'ai eu une super tutrice, très présente pour moi, même pendant ses jours de congés » ; « J'ai eu de la chance, il a pris le temps de m'expliquer les choses ».

Cette reconnaissance marque une fois de plus l'importance du rôle joué par le tuteur dans la qualité de formation de l'alternant. Nous pouvons imaginer qu'un alternant reconnaissant envers son tuteur, sera d'autant plus impliqué dans son travail et à terme engagé auprès de l'entreprise dans le cadre d'une embauche.

Un ancien alternant, aujourd'hui tuteur nous parle de cette nouvelle expérience : « C'est hyper valorisant, à mon tour je peux former quelqu'un et lui transmettre mon savoir ». Mieux que personne, ce tuteur connaît les attentes de son alternant et les enjeux qui le préoccupe. Ainsi, pour ce tuteur, l'objectif de son accompagnement est « qu'il obtienne son diplôme avant tout » et pour cela il s'est engagé à « tout faire pour qu'il voit des trucs intéressants, qui soient adaptés à sa formation ».

Un tuteur qui reconnaît l'importance de son accompagnement et qui se sent valoriser de se voir confier une telle mission est un tuteur impliqué, à l'image de cet ancien alternant.

## **Tendance n°2 : Les anciens alternants dans le rôle de tuteur**

L'enquête a permis de faire émerger un intérêt commun aux anciens alternants pour la formation et l'exercice de tuteur. En engageant la discussion sur le rôle du tuteur, un ancien alternant a confié vouloir devenir tuteur un jour : « **J'aimerais bien être tuteur plus tard. Mon tuteur m'a tellement apporté, que j'ai envie de partager à mon tour** ». L'ensemble des anciens ont également montré leur intérêt pour cette mission et l'un d'eux tente de nous expliquer que « **les anciens alternants sont peut-être plus sensibles pour encadrer des alternants.** »

Ces anciens apprenants, après plusieurs années d'expériences, deviennent experts dans leur métier et ressentent l'envie de transmettre à leur tour leur savoir-faire. Plus sensibles à la situation des alternants et aux enjeux de la formation, les anciens alternants peuvent être de très bons tuteurs, d'autant plus impliqués. Ainsi, un alternant explique que « **ce n'est pas facile d'être tuteur, il faut avoir du temps, mais quand on veut trouver du temps on en trouve toujours.** »

Cette tendance s'est concrétisée avec la rencontre d'un ancien alternant, aujourd'hui tuteur chez VE, qui est très impliqué dans son rôle et qui est sensible aux enjeux du dispositif. Il explique que la fonction tutorale est une mission très prenante : « **c'est une super expérience, mais il faut beaucoup de temps à consacrer. Il faut prendre le temps de tout expliquer, vérifier et être présent pour répondre aux questions.**»

Cet ancien apprenant connaît l'enjeu de sa mission, et est prêt à s'impliquer pour accompagner au mieux son alternant vers la réussite : « **Mon objectif c'est qu'il obtienne son diplôme avant tout, et pour cela je dois tout faire pour qu'il voit des choses intéressantes qui soient adaptés à sa formation** »

Nous observons finalement une grande satisfaction dans la réalisation de cette mission lorsqu'un tuteur explique enthousiasmé : « **C'est hyper valorisant, à mon tour je peux former quelqu'un et lui transmettre mon savoir.** »

Cette tendance fait émerger un nouvel axe de réflexion concernant l'accompagnement des alternants. Pourquoi ne pas privilégier la mission de tuteur aux anciens alternants, sensibles et impliqués dans la démarche d'alternance ?

Cette étude de terrain vient renforcer l'analyse des pratiques d'alternance proposée en première partie. Elle met en exergue un dispositif efficace qui répond aux attentes des alternants et qui s'inscrit dans une démarche de formation / recrutement.

Cette étude nous permet également d'appuyer l'importance de la fonction tutorale, et nous apporte de nouvelles pistes de réflexion, pouvant participer à l'amélioration du dispositif.

# Conclusion et préconisations

---

## • Conclusion

Le dispositif d'alternance est un outil RH transversal qui, au-delà des obligations légales, peut s'intégrer dans une stratégie de développement et de performance RH.

Comme nous avons pu l'étudier tout au long de ce mémoire, le groupe Veolia Eau a déployé ce dispositif dans l'objectif comme un réel levier stratégique, afin de répondre à plusieurs enjeux et tout particulièrement de le promouvoir comme la voie privilégiée de recrutement.

Cette étude a permis d'étudier un cas d'entreprise où des efforts conséquents sont entrepris pour développer cet outil de recrutement. Nous avons pu observer que, malgré un retour sur investissement a priori mitigé, le dispositif d'alternance s'avère être une source de performance et de développement non négligeable.

En effet, l'alternance est un dispositif complexe, qui requiert un investissement financier et humain important, mais qui représente un réel atout pour les entreprises. C'est un vecteur de dynamisme et de diversité, qui permet l'innovation et la remise en cause continue des procédés et techniques.

La question de l'investissement reste cependant partiellement sans réponse, puisqu'aucune étude ni calcul ne peuvent apporter de réponse concise. Nous avons pu voir que le retour sur investissement s'observait sur le long terme, et ne se trouvait pas uniquement dans le nombre de recrutement réalisé, mais dans un certain nombre de plus-values stratégiques :

- remporter des contrats commerciaux ;
- améliorer l'image employeur du groupe ;
- dynamiser les équipes et valoriser des collaborateurs (tuteurs) ;
- développer l'activité et les innovations.

Ce travail a également pu mettre en lumière la fonction tutorale, comme la dimension incontournable du dispositif d'alternance. Cette dimension n'est pas évidente à gérer, puisqu'elle repose principalement sur le bon vouloir des collaborateurs, en dépit de l'investissement du service RH.

Pourtant, nous avons pu voir que sans le soutien et la reconnaissance de la direction, au travers du service RH, la fonction tutorale ne pouvait pas se développer et prendre tout son sens. La dimension managériale, difficile à orienter, s'avère être une fois de plus la clé de la réussite de ce dispositif. Un véritable encadrement de la fonction tutorale doit être mis en place, pour en tirer tous les bénéfices.

- **Préconisations**

Ce travail se termine par un ensemble de préconisations, basé sur l'étude du dispositif et de l'enquête terrain, proposant d'améliorer son fonctionnement et répondre aux besoins du groupe.

## **N°1 : PASSER DE LA LOGIQUE QUANTITATIVE A LA LOGIQUE QUALITATIVE**

Veolia Eau avait inscrit son dispositif d'alternance dans une logique quantitative : former beaucoup d'alternants pour s'assurer un vivier important de candidats à recruter. Ainsi, pour la rentrée 2013, l'objectif initial était de 100 alternants à recruter, représentant 6.6% des effectifs de la région.

Cette logique quantitative émane à la fois de la Direction Nationale, qui impose des objectifs chiffrés de recrutement, mais aussi des besoins importants en recrutement des centres. Nous avons pu voir que ces derniers, concentrés sur le bon fonctionnement des exploitations, cherchent davantage à recruter des alternants pour palier à leur manque de main-d'œuvre et ce, bien souvent, dans la précipitation.

Au vu des résultats contrastés des années précédentes, nous pouvons nous demander si une logique qualitative ne pourrait pas s'avérer plus efficace et rentable pour Veolia Eau. En recrutant moins d'alternants, plus de temps et donc plus d'attention serait accordée au recrutement et au suivi, et ainsi un meilleur retour sur investissement pourrait être envisagé.

Concernant le recrutement, le temps disponible après réduction des objectifs doit permettre de monter en exigence et de se concentrer sur la recherche des « profils types » d'alternants qui réussissent.

Toujours dans une logique qualitative, un nombre restreint d'alternant peut permettre au service RH d'envisager un meilleur suivi et un accompagnement dans la formation de ses alternants. Pour cela, un mode opératoire des procédures de suivi des alternants a été élaboré pour guider les actions à mener tout au long de l'année (cf. Annexe 4 p. 66).

Ainsi, par exemple, les actions de suivi peuvent consister à réaliser des entretiens téléphoniques (ou physiques) avec les alternants à la fin de la période d'essai, et ceci après avoir proposé de remplir un « Etat d'étonnement » (cf. Annexe 5 p. 67) ; ou encore d'interroger les alternants qui ont une grille d'évaluation non satisfaisante pour en approfondir les raisons.

## **N°2 : EXPLOITER LES DIFFERENTES PLUS-VALUES DE L'ALTERNANCE**

Ce mémoire met en valeur les avantages du dispositif d'alternance pour l'entreprise et les différentes sources de performance. Au-delà du premier objectif de recrutement, nous avons pu voir que les alternants constituent une ressource supplémentaire pour l'entreprise, venant renforcer les équipes de travail, mais aussi mener à bien de nouveaux projets.

Pour impliquer les alternants, il est nécessaire de leur confier des missions intéressantes et valorisantes, leur permettant de mobiliser leur compétences et d'apporter une plus-value. Les



travaux d'étude et d'amélioration peuvent être des missions complémentaires, favorisant leur implication, mais aussi être très utile à l'entreprise.

Les alternants sont sources de progrès et peuvent apporter un regard nouveau sur le fonctionnement de l'entreprise, tout en mobilisant des connaissances et une approche théorique vers une amélioration des procédés.

Ainsi, il serait intéressant de valoriser cette dimension en créant en fin de cycle une « revue des travaux des alternants », à diffuser à l'ensemble des salariés. Cette action permettrait de profiter des réflexions et apports des alternants, dont le travail pourrait également intéresser d'autres services.

Par ailleurs, nous pouvons imaginer que cette prise en considération permettrait de valoriser et challenger les alternants et ainsi les impliquer davantage dans leurs projets. Nous avons pu voir précédemment que les nouvelles générations avaient un besoin de reconnaissance important, et ces travaux peuvent s'avérer très valorisants.

Enfin, cette action pourrait permettre aux salariés VE de constater la plus-value des alternants, communiquant sur les atouts du dispositif et encourageant leur intégration.

### **N°3 : RENFORCER LE ROLE ET L'IMPLICATION DES TUTEURS METIERS**

Comme nous avons pu le voir dans cette étude, la difficulté de la fonction tutorale repose davantage dans la fonction de tuteur métier, pour qui la prise en charge d'un alternant vient bousculer les habitudes de travail et requiert un accompagnement particulier. Cette implication n'est cependant pas toujours respectée, puisque dans beaucoup de cas, la charge de travail initiale n'accorde pas de possibilités réelles pour les tuteurs.

Ainsi, il serait intéressant de prévoir pour les tuteurs métier un aménagement de leur charge de travail, pour leur permettre une meilleure implication dans leurs missions. Il pourrait être intégré au rôle du tuteur encadrant l'aménagement de la charge de travail du tuteur métier (qui est également son subordonné), afin que ce dernier puisse libérer du temps pour remplir à son tour sa mission.

Par ailleurs, nous avons pu observer un intérêt commun aux anciens alternants pour la formation et l'exercice du rôle de tuteur. Ces anciens apprenants, après plusieurs années d'expériences, deviennent expérimentés à leur tour et ressentent l'envie de transmettre leur savoir-faire. Plus sensibles à la situation des alternants et aux enjeux de la formation, les anciens alternants peuvent être de très bons tuteurs, d'autant plus impliqués.

L'enquête a permis de confirmer cette supposition avec la rencontre d'un ancien alternant, aujourd'hui tuteur chez VE, qui est très impliqué dans son rôle et qui est sensible aux enjeux du dispositif, tant pour l'alternant que l'entreprise. Le service RH peut envisager de privilégier et solliciter tant que possible les anciens alternants pour assumer les rôles de tuteur alternant, et ainsi s'assurer d'un accompagnement de qualité.

Enfin il pourrait être envisagé de réorganiser le processus de placement des alternants, non pas en fonction des besoins en recrutement mais en fonction des tuteurs. Dans le processus actuel les alternants sont placés dans des équipes où un besoin a été détecté et où la structure permet l'accueil d'un apprenant. Ensuite seulement, un tuteur métier est désigné dans l'équipe en question, et ce bien souvent après la prise de poste de l'alternant.

Etant donné l'importance du rôle tenu par le tuteur dans le dispositif d'alternance, nous pouvons imaginer une organisation différente, qui commence par une identification des tuteurs métiers. La démarche consisterait à identifier dans un premier temps les tuteurs volontaires (répondants aux attentes de formation), et dans un deuxième temps, à identifier les tuteurs potentiels et capacités d'accueil, pour finalement positionner des alternants.

Cette démarche a l'avantage de reposer sur le volontariat des tuteurs et de les placer au centre du dispositif, répondant ainsi aux objectifs de valorisation de la fonction tutorale. Nous pouvons imaginer une implication significative de ces tuteurs, et ainsi un meilleur accompagnement des alternants.

Il a été observé dans les BCAF (entretiens annuels VE) de nombreux souhaits de tutorat de la part des collaborateurs, apportant ainsi une solution à la problématique du volontariat. De plus, en considérant les souhaits de ces collaborateurs et en donnant suite à leur demande, la direction renforce sa politique RH et crédibilise sa démarche.

Pour ce faire, le service Emploi Formation peut se baser sur l'outil de suivi des mobilités (cf. Annexe 6, p. 68) qui a été créé dans le cadre des missions de stage. Il permet de mettre en corrélation les souhaits de mobilité (géographique et fonctionnelle) avec les besoins en recrutement. Parmi ces souhaits, nous pouvons filtrer ceux qui concernent le tutorat.

A partir de ces données, et en amont de la phase d'identification des besoins en centre, il serait possible de lancer une « campagne de recrutement tuteurs », par un appel à volontaires. Cette démarche permettant de recenser les collaborateurs motivés par cette mission, et de constituer un vivier de tuteurs potentiels.

#### **N°4 : INTEGRER L'ALTERNANCE DANS LA POLITIQUE DE MOBILITE**

L'alternance et la mobilité sont deux dispositifs qui permettent de gérer et anticiper les besoins en recrutement. Ce sont deux sujets au cœur de la politique RH du groupe, qui viennent répondre à des problématiques d'emploi dans un contexte de réduction des effectifs.

Il est donc fortement conseillé de rapprocher les deux dispositifs, afin d'intégrer à la politique de mobilité, les alternants qui terminent leur formation. Ainsi, la première étape est de recruter uniquement des alternants mobiles, qui s'engagent à accepter toutes les propositions d'embauche quel que soit le site d'affectation, et ainsi appliqué la « Charte de l'alternance », créée en 2013 (cf. Annexe 7, p.69).

La récente stratégie du groupe en matière de mobilité, est d'encourager et d'accompagner la mobilité des collaborateurs VE, afin de pourvoir en interne des besoins de recrutement. Un outil de suivi mobilité est actuellement en cours d'élaboration, et doit prendre en compte les alternants en cours de formation et les alternants sortants.

## **N°5 : COMMUNIQUER DAVANTAGE POUR ACCOMPAGNER LE DISPOSITIF**

La communication interne est le meilleur allié d'une direction et d'un service RH. C'est la clé de réussite de mise en œuvre d'un outil de gestion, tel que le dispositif d'alternance, qui doit venir en appui de son déploiement.

Communiquer permet de faciliter l'adhésion et l'implication des collaborateurs dans le projet prévu par la direction. Il est important non seulement de communiquer clairement sur la politique d'alternance, mais aussi de communiquer sur les enjeux qui en résultent.

Ainsi, pour parfaire la communication sur le dispositif d'alternance, la région Centre Est peut envisager d'organiser des événements dédiés, réunissant la direction, les tuteurs et les alternants. Ce genre d'évènement est un très bon moyen de communiquer sur le dispositif, tout en valorisant la présence d'alternants et la fonction tutorale.

La région peut s'appuyer sur les pratiques de ses confrères de la division Dalkia, qui organisent déjà des événements de rencontre entre les alternants et les tuteurs, notamment pour remettre des prix aux meilleurs alternants/tuteurs.

# Bibliographie

---

## Document internes :

Campus Veolia Environnement, document interne, « Le dossier du Tuteur »

## Ouvrages :

Cadin L. et al, « Gestion des Ressources Humaines – Pratique et éléments de théorie », Dunod

Crozier F, Friedberg E., « L'acteur et le système », les Editions du Seuil, 1977

Crozet D., Martory B., « Gestion des ressources humaines – Pilotage social et performance », Paris, Dunod, coll. « Gestion Sup », 2002

Lévy-Leboyer C., « La motivation au travail modèles et stratégies », Editions d'organisation, 2006, p. 46

Mingnant A., La formation atout stratégique pour l'entreprise, Paris, Editions d'Organisation, 1986

Selltiz C. et al, « Les méthodes de recherche en sciences sociales », Ed. HRW, Montréal, 1977

## Articles :

Crouzel C., « Les difficultés de recrutement s'aggravent en France », Le Figaro.fr, 23/05/2013  
<http://www.lefigaro.fr/emploi/2013/05/23/09005-20130523ARTFIG00634-les-difficultes-de-recrutement-s-aggravent-en-france.php>

De Grandi M., « Quand les entreprises créent leurs écoles », Les Echos n° 21113 du 31 Janvier 2012 • page 10 [http://www.lesechos.fr/31/01/2012/LesEchos/21113-041-ECH\\_quand-les-entreprises-creent-leurs-ecoles.htm](http://www.lesechos.fr/31/01/2012/LesEchos/21113-041-ECH_quand-les-entreprises-creent-leurs-ecoles.htm)

Fredy-Planchot A., « Reconnaître le tutorat en entreprise », Revue française de gestion, 2007/6 n°175

Habriche B., « Ces entreprises qui créent leurs propres universités », La Vie éco Carrières, 15/02/2008, <http://www.lavieeco.com/news/la-vie-eco-carrieres/ces-entreprises-qui-creent-leurs-propres-universites-4299.html>

Hergé H., « Les Campus Veolia : de l'ambition dans la formation », Le journal de l'école de Paris du management, 2010/6 N°86, p. 37 -43

Igalens J., Article Le Monde, « La "responsabilité sociale" au cœur des stratégies », 19/11/2012 [http://www.lemonde.fr/economie/article/2012/11/19/10-10-la-responsabilite-sociale-au-coeur-des-strategies\\_1792651\\_3234.html](http://www.lemonde.fr/economie/article/2012/11/19/10-10-la-responsabilite-sociale-au-coeur-des-strategies_1792651_3234.html)

IPSOS, article « La génération Y en quête de reconnaissance dans l'entreprise », 2012, <http://www.ipsos.fr/ipsos-public-affairs/actualites/2012-01-11-generation-y-en-quete-reconnaissance-dans-l-entreprise>

Tricota A., article AFIJ, « 61% des jeunes, diplômés en 2012, sont sans emploi 6 mois après le diplôme, 67% ont occupé un emploi mais seulement 39% restent en emploi », 2013, <http://afij-actualites.org/2013/06/04/61-des-jeunes-diplomes-en-2012-sont-sans-emploi-6-mois-apres-le-diplome-67-ont-occupe-un-emploi-mais-seulement-39-restent-en-emploi>

#### **Sites internet :**

Alternatives Economiques, Site officiel: [http://www.alternatives-economiques.fr/Dictionnaire\\_fr\\_52\\_def1334.html](http://www.alternatives-economiques.fr/Dictionnaire_fr_52_def1334.html)

Campus Veolia Environnement, Site officiel, <http://campus.veolia.fr/fr/formation/demarche-pedagogique/>

CCI France, « Alternance : les entreprises seront davantage taxées en 2013 », [http://www.cci.fr/web/formation-rh/a-suivre/-/journal\\_content/56\\_INSTANCE\\_1rzC/10982/2392576/251015](http://www.cci.fr/web/formation-rh/a-suivre/-/journal_content/56_INSTANCE_1rzC/10982/2392576/251015)

Code du travail, Site Legifrance, <http://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000006072050&idArticle=LEGIARTI000018523019&dateTexte=20130806>

Droit du travail, comptabilité & fiscalité, « Bonus alternance pour les entreprises de plus de 250 salariés », 2012 [http://www.editions-tissot.fr/actualite/droit-du-travail-article.aspx?secteur=BTP&id\\_art=3599&titre=Bonus+alternance+pour+les+entreprises](http://www.editions-tissot.fr/actualite/droit-du-travail-article.aspx?secteur=BTP&id_art=3599&titre=Bonus+alternance+pour+les+entreprises)

Frérot A., Plaquette Veolia Alternance : « L'alternance, la voie privilégiée de recrutement » <http://www.veolia.fr/france-veolia/ressources/files/1/41658.plaquette-veolia-alternance.pdf.pdf>, 2012

INSEE, site officiel, <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/contrat-apprentissage.htm>

Ministère du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, « Modernisation de l'action publique : le gouvernement réforme le soutien à l'apprentissage », 19/07/2013, <http://travail-emploi.gouv.fr/espaces,770/formation-professionnelle,1937/>

Veolia Environnement, Site officiel : <http://www.veolia.fr/>

Veolia Eau, Site officiel <http://www.veoliaeau.com/>

#### **Etudes :**

ACFCI, « Les ruptures de contrats d'apprentissage... une fatalité ? » - in : CCI, 28/02/2011, 4p. - En ligne sur le site du réseau des CCI

Proglio Henry, Rapport au Président de la République, « Promouvoir et Développer l'Alternance, Voie d'excellence pour la professionnalisation », Novembre 2009

# ANNEXES

---

## Annexe 1 : Cahier des charges – Formation tuteur

<b>Cahier des charges : Formation « Tuteur métier »</b>	
<b>Contexte</b>  Le tuteur encadrant est amené à accompagner un salarié alternant dans la prise de ses fonctions et la construction de son parcours professionnel, en vue de le préparer à la réussite de son diplôme et une potentielle embauche.	
<b>Contribution attendue de la formation</b>  Il s'agit de sensibiliser et former les collaborateurs qui sont appelés à encadrer des alternants à leur rôle de tutorat pour mieux en appréhender les enjeux et la pratique au jour le jour, mais aussi de maîtriser les règles de base de la communication et de la pédagogie.  La formation doit ainsi permettre de : <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Formaliser le rôle du tuteur ;</li><li>✓ Renforcer l'implication du tuteur ;</li><li>✓ Donner au tuteur les outils nécessaires à un accompagnement efficace permettant d'accélérer l'opérationnalité de l'alternant et d'optimiser ses chances de réussite à son examen.</li></ul>	
<b>Objectifs opérationnels</b>  A l'issue de la formation, le tuteur métier doit être en mesure de : <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Accueillir et guider l'alternant(e) dans sa prise de fonction opérationnelle ;</li><li>✓ Assurer la sécurité sur son poste au quotidien et veiller au port des EPI ;</li><li>✓ Sensibiliser à la sécurité sur le poste de travail et rappeler les consignes de sécurité ;</li><li>✓ Veiller au respect de son emploi du temps ;</li><li>✓ Transmettre vos savoirs et savoir-faire techniques en situation réelle (montrer les bons gestes professionnels et guider par des explications orales, transmettre le sens du service client) ;</li><li>✓ Faire le point sur son activité avant chaque départ et au retour de formation ;</li><li>✓ Assurer la remontée d'information au tuteur encadrant concernant le comportement et l'activité.</li></ul>	
<b>Public cible</b> : RLM, Agents	
<b>Modalité pédagogiques</b> : Postures, méthodes et outils	
<b>Délai</b> : Avant démarrage du contrat et à défaut, dans les premières semaines du début de contrat	<b>Durée</b> : 1 jour (+1)
<b>Lieu</b> : Campus Veolia (Lyon)	<b>Budget</b>

## Annexe 2 : Guide d'entretien

= > *Présentation de l'enquête et de l'objectif de l'entretien*

### **Objectif final : appréhender les atouts et limites du dispositif d'alternance**

#### **1) Phase introductive : Parcours et contexte**

*Objectif : Comprendre le parcours de la personne, le contexte dans lequel elle a intégré une formation en alternance chez VE*

##### **Questions (faits) :**

- Pouvez-vous me parler de votre parcours avant votre formation en alternance chez VE ? (situation, formations précédentes, expériences professionnelles, etc.)
- Par quelle voie avez-vous postulé à un contrat d'alternance chez VE ? (Candidature spontanée, réponse à une offre, contact en interne, etc.)

##### **Questions (ressenti):**

- Quelles étaient vos attentes par rapport à la formation (entreprise/centre) ?
- Pourquoi avoir choisi Veolia Eau ?

*Relances : Quel était votre projet lorsque vous avez fait ce choix ? Pourquoi avez-vous fait le choix de l'alternance ?*

#### **2) Phase de centrage du sujet : L'alternance**

*Objectif : Avoir un retour d'expérience sur la période d'alternance, les points positifs et les limites.*

##### **Questions (faits):**

- Quelle formation en alternance avez-vous intégré ?
- Auprès de quel centre et service avez-vous été affecté pendant votre alternance ?
- Pouvez-vous m'expliquer les différentes fonctions/missions occupées durant votre période d'alternance ?

##### **Questions (ressenti):**

- D'une manière générale comment avez-vous vécu cette expérience ? (avantages et contraintes)
- Comment s'est passé votre intégration ? L'équipe avait-elle été avisée de votre arrivée ?
- Vos missions étaient-elles suffisamment claires lors de votre prise de poste ?
- Vous êtes-vous senti accompagné par votre tuteur ? votre équipe de travail ? le service RH ?
- Vos acquis théoriques et pratiques ont-ils été pris en considération ?
- La formation que vous avez suivie a-t-elle répondu à vos attentes ?
- Comment jugez-vous l'adéquation entre la formation et la mise en pratique ?
- Avez-vous envisagé d'arrêter votre contrat d'alternance ? Si oui, pour quelle raison ?



*Relances : Cette formation en alternance vous a-t-elle satisfait(e) ? A-t-elle répondu à vos attentes ? Cet accompagnement a-t-il répondu à vos besoins de formation ? Votre tuteur était-il disponible pour vous ? Votre tuteur vous a-t-il accompagné dans la construction de votre projet professionnel ?*

### **3) Phase d'approfondissement : Post-alternance**

**Objectif :** *Appréhender l'intégration VE après embauche*

#### **Questions (faits):**

- Avez-vous hésité avant d'accepter la proposition ? Si oui, pourquoi ?
- Avez-vous du entreprendre une mobilité géographique ? Si oui, cela a-t-il été un problème pour vous ?
- Quel poste avez-vous occupé lorsque vous avez été embauché ?
- Quel poste occupez-vous aujourd'hui ?

#### **Questions (ressenti) :**

- Comment avez-vous vécu la transition entre le statut d'alternant et le statut de salarié VE ?
- Avec du recul, que pensez-vous de votre période d'alternance ?
- Etes-vous satisfait de votre parcours chez VE ?
- Dans quelle mesure pensez-vous que l'alternance a été une expérience valorisante dans votre parcours professionnel ?
- Vous sentez-vous reconnaissant par rapport à l'entreprise qui vous a formé ?
- Comment envisagez-vous la suite de votre carrière professionnelle ? Pensez-vous rester chez VE ? si non, pourquoi ?

*Relances : Etes-vous satisfait(e) de votre parcours chez VE ? Avez-vous des regrets par rapport à la formation ?*

### **4) Phase de conclusion : Ouverture**

**Objectif :** *Perspectives et ouverture*

#### **Questions (ressenti) :**

- Que recommanderiez-vous pour améliorer le dispositif d'alternance ?
- Avez-vous quelque chose à ajouter, ou élément sur lequel vous souhaitez revenir ?

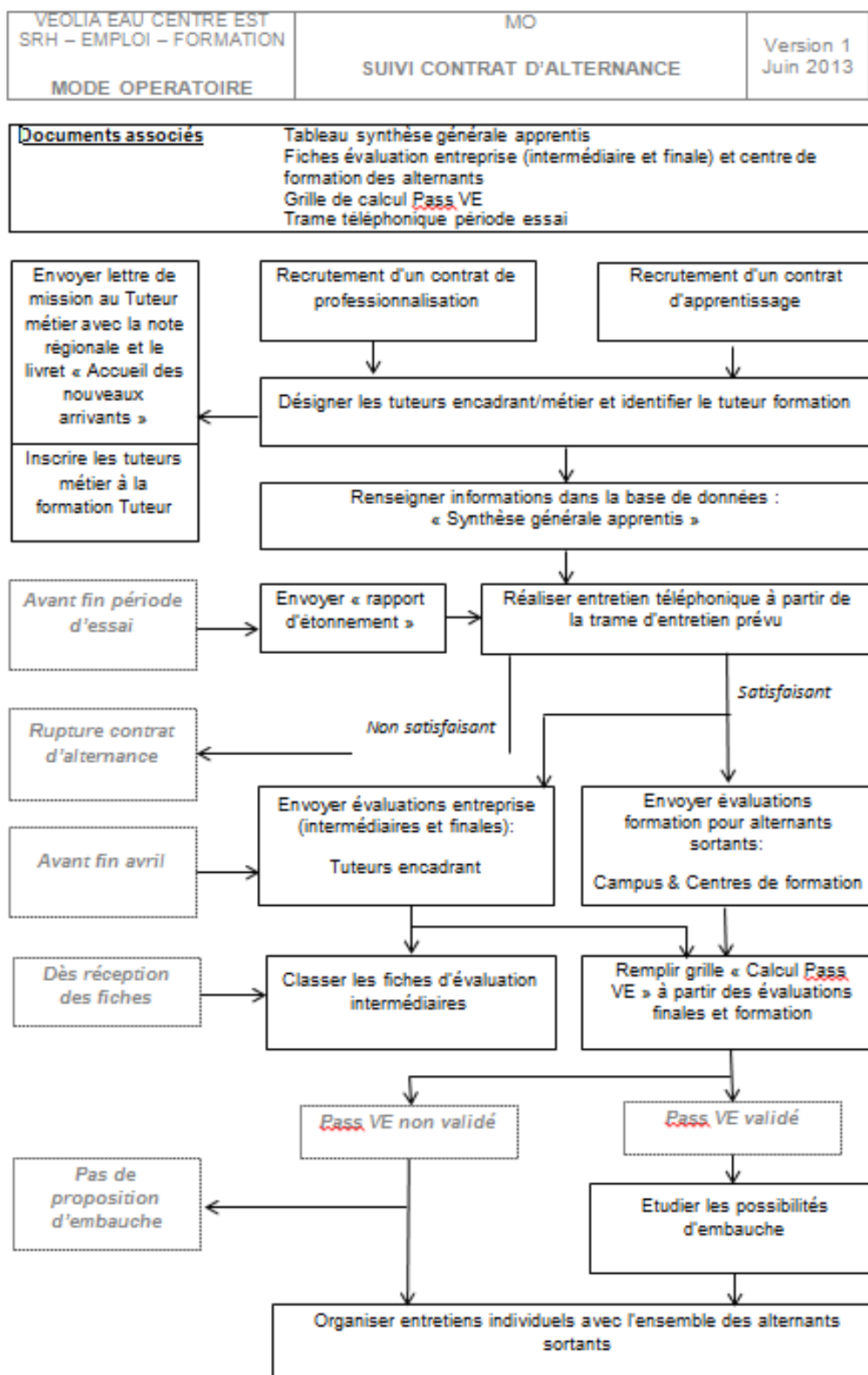
=> *Remerciements.*

## Annexe 3 : Tableaux d'analyse des données

		Anciens alternants - interviews			
aba	Les +	Les -	Tuteur	Anciens alternant devenu tuteur	Et
IS	<p>"Pour un jeune encore dans les études, c'est une expérience très riche". "J'ai eu la chance de côtoier des personnes compétentes". "J'ai été avec des personnes qui ont accepté de partager leur savoir". "J'ai eu la chance de tomber dans une équipe relativement jeune : 28, 30 et 40 ans". "expérience très enrichissante, qui est, selon moi, un réel avantage par rapport aux formations initiales qui n'ont pas l'approche professionnelle. Un stage de quelques mois étant insuffisant". "La photo c'est très bien, ça permet à tout le monde de savoir qui on est, de visualiser". "Je ne me considère pas comme redevable, car j'ai donné en retour: relation gagnant-gagnant".</p>	<p>"Déçu par la formation. Déception car je n'ai rien appris de plus que en BTS". "J'ai pu rencontrer d'autres alternants, et pas tous n'ont eu la même expérience que moi. Certains étaient vraiment déçus de leur sujet de stage, qui n'était pas adapté. Pour eux c'était une perte de temps, car ils n'étaient pas intéressés". "Ce qui est dommage, c'est qu'il y a beaucoup de barrière entre l'alternant et le salarié. On est pas forcément reconnu à notre juste valeur. Avec mon équipe ça se passait super bien, mais je sais que certains techniciens, dans d'autres unités ne me considéraient pas beaucoup". "On est pas considéré comme interne à l'entreprise. Ce constat se confirme par le fait que l'on ne reçoit pas les offres internes. Pour ma part j'en ai eu connaissance par les gens de mon équipe qui me les faisaient suivre".</p>	<p>"Il m'a ouvert les yeux et m'a beaucoup appris". "Il est ouvert d'esprit, et m'a beaucoup transmis sur la technique". "Aujourd'hui encore, très bon contact avec tuteur". "Le rôle du tuteur est d'encadrer, mais il doit laisser de l'autonomie à l'alternant. Trop se faire couvrir ce n'est pas bien, il faut laisser place à la prise d'initiative et au travail de recherche: c'est ça qui fait la différence entre l'alternant et l'étudiant en initiale". "C'est pas une bonne chose de couler un alternant dans les pates d'un tuteur, qui est obligé de le prendre". "Il faut quelqu'un de volontaire, qui a envie de le faire". "Pas évident d'être tuteur, il faut une préparation et implication". "Ce n'est pas facile d'être tuteur, il faut avoir du temps. Mais quand on veut trouver du temps, on en trouve toujours". "J'aimerais bien être tuteur plus tard: mon tuteur m'a tellement apporté, que j'ai envie de partager à mon tour".</p>	NC	
IS	<p>"On m'a clairement dit qu'il y avait un poste pour moi à l'issu". "Après 1 an et demi de recherche mon objectif en intégrant ce contrat d'alternance était de trouver un emploi, et non pas l'obtention du diplôme puisque j'étais déjà ingénieur diplômé". "CDI à la clé". "La mission était très claire depuis le début". "Pour moi, l'alternance c'est l'avenir de la formation. C'est primordial de former les gens aux métiers qu'ils vont exercer". "Ce qui m'avait manqué dans mes études précédentes, c'est d'avoir un pied dans l'entreprise". "Permet de se faire un nom dans l'entreprise". "Très satisfait des missions confiées". "CDI à la fin du contrat d'alternance". "Il faut bouger si on veut évoluer".</p>	<p>"J'étais complètement détaché de la formation en elle-même, le challenge était là puis qu'il me fallait mon diplôme, mais c'était beaucoup trop éloigné de ce que je faisais (en exploitation)". "C'était beaucoup trop théorique". "Les formations devaient avoir plus de pratique que de théorie". "L'alternance est une porte d'entrée, mais pas une expérience qui propulse une carrière". "L'alternance prend peut être plus de sens, dans l'apprentissage d'un métier, pour des postes techniques".</p>	<p>Un seul tuteur, encadrant et métier. "J'ai beaucoup progressé avec lui, en étant son adjoint". "Très bonnes relations, ne me considérais pas comme un apprenant, mais quelqu'un à part entière". "On travaillait chacun en autonomie, mais j'étais tout les jours avec lui". "J'avais beaucoup de latitude pour avancer, et c'était une chance de faire quelque chose que j'aimais". "Nécessite beaucoup de communication, de fixer régulièrement des entretiens, tout en laissant de l'autonomie". "Transmettre". "La nouvelle prime n'est pas forcément une bonne idée: l'argent n'est pas la bonne solution pour motiver quelqu'un à être tuteur". "Expérience valorisante".</p>	NC	
S	<p>"Intérêt de l'alternance? Avoir un salaire et un pied dans l'entreprise". "Mon objectif était d'obtenir une embauche à l'issu, même si on ne m'avait rien promis". "Très important, car permet d'avoir une première expérience concrète, lorsque le BTS est une formation trop théorique". "On approche beaucoup de choses qu'on ne voit pas à l'école". "Devrait permettre d'évoluer plus vite". "J'ai fait le choix de poursuivre en Licence pour me permettre d'évoluer plus vite par la suite". "Satisfait de cette expérience, puisque l'alternance m'a permis de trouver du travail".</p>	<p>"Difficile de reprendre le rythme, les cours, lorsque l'on a arrêté les études depuis plusieurs années". "Au départ, pas de frustration, mais après 3 ans un petit peu car je pensais évoluer plus vite". "Mon BTS ne suffit pas, j'ai choisi de faire cette licence pour évoluer, et avoir plus de responsabilités". "Le BTS c'est beaucoup de traitement, préservation de l'environnement: forme au poste de responsable. La formation serait plus utile pour des responsables qu'agent d'exploitation comme moi".</p>	<p>"Mon tuteur était le responsable chauffage, qui n'avait rien à voir avec mon activité. On ne se voyait jamais, il signait juste ma fiche. Du coup j'étais davantage accompagné par le responsable eau et l'agent d'exploitation qui travaillait avec moi". "Avec mes 2 formateurs ça s'est très bien passé, j'avais de l'autonomie".</p>	NC	
IS	<p>"J'ai voulu faire un BTS en alternance pour accéder à un poste avec plus de responsabilités". "Mon objectif premier était d'avoir un niveau supérieur dans mon domaine, et donc le diplôme pour accéder à un poste plus intéressant. Ensuite mon objectif c'était l'embauche en CDI". "Ca a été la meilleure idée de ma vie que de reprendre mes études en alternance". "Embauché à l'issu: tout au long de l'alternance ça m'a motivé pour en faire plus". "C'était une oration de poste: il me fallait donc de la latitude". "Mes missions étaient très polyvalentes et changeaient tout le temps". "Tant que mes missions et mon poste évolueront, je n'envisagerais pas de changer". "C'est ce</p>	<p>"Très difficile de reprendre le cours et de m'adapter au rythme de l'alternance". "Il y a beaucoup de boulot, surtout en reprise d'étude". "1ère année difficile, les personnes ne savent pas toujours qui j'étais et ce que je faisais là". "Les personnes qui ne connaissent pas l'alternance ne comprennent pas toujours les enjeux: le travail personnel est bien supérieur qu'un diplôme classique". "J'ai pu comparer ma situation avec une autre alternance VE, suivant le même BTS que moi. Ca ne s'est pas aussi bien passé, elle n'avait pas autant de missions que moi et n'a pas été gardée à la fin. C'était une personne très timide, qui manquait de confiance en elle et qui donc n'inspirait pas confiance. Les alternants doivent s'inventer, gagner la confiance des responsables et demander à faire les choses". "La seule chose négative, dont je ne peux pas me plaindre, mais qui est difficile pour les alternants, c'est la pression que l'on doit</p>	<p>"41 premiers mois très enrichis, ensuite on m'a laissé travailler en autonomie, mais toujours avec un soutien". "J'avais une tutrice, qui a changé après 1 an et demi". "Super tutrice, très présente pour moi, même pendant ses jours de</p>	<p>de pas tuteur d'un alternant, préparant un master commercial". "Quand il est arrivé c'était chaotique pour lui, on ne savait pas qui était le tuteur". "Sur le BCAF c'était bien noté que c'était moi, mais après on m'a dit que c'était pas possible à cause de mon diplôme inutile". "C'est une super expérience, mais il faut beaucoup de temps à consacrer". "Il faut prendre le temps de tout expliquer, vérifier et être présent pour répondre aux questions". "C'est hyper valorisant, à mon tour je peux former quelqu'un et lui transmettre mon savoir". "Mon objectif c'est qu'il obtienne son diplôme avant tout, et pour cela je dois tout faire pour qu'il voit des trucs intéressants qui soient adaptés à sa formation". "Je lui ai demandé de me fournir le contenu de sa formation, je me suis aussi renseignée sur le type de diplôme". "Dans le service on a eu l'habitude de faire une soutenance d'entraînement, devant les équipes: c'est important pour nous de préparer au mieux l'alternant, mais aussi</p>	

B	C	D
1	Bonne expérience - "projet intéressant, sur le long terme" - "Découverte" - "développé sens de l'adaptation"	Retour très bref - Regard critique sur entreprise et son fonctionnement - "rythme alternance difficile" - ENVISAGE POURSUITE ETUDE
2	Retour très positif sur l'expérience en alternance - "bonne ambiance dans le service"	Formation BTS en elle-même, pas intéressante
3	Retour très positif sur la formation et l'expérience en alternance - Confirme son envie de rejoindre VE - Motivation: voir mise en application de son projet	"J'ai ressenti de la frustration car ma curiosité n'a pas toujours pu être satisfaite. Mon tuteur et collègues de travail n'ont pas toujours pu me donner des réponses". "J'ai été très déçu du faible niveau de la formation". "J'ai pu constater que les idées soumises en entreprise, n'ont pas été toujours bien reçues. Au vu de mon statut d'alternant, mes collègues n'appréciaient pas que je fasse des propositions".
4	Satisfait de la formation et de l'expérience - Retour très enthousiaste sur l'alternance - Bonne intégration et accompagnement de l'équipe de travail - Appui du corps enseignant	"Reprise d'étude difficile"
5	Très satisfait de la formation et de l'expérience - "ça m'a changé la vie", "beaucoup moins stressé qu'avant", "super ambiance de travail", "envie d'aller travailler le matin", "on m'a donné bien plus que ce que j'attendais", "on apprend plus que ce que est demandé" - Très bien accompagné par équipe de travail	Frustration car BTS Electronique pas orienté sur les métiers de l'eau - "Ca a été difficile au début car c'était un peu débrouille tout seul"
6	Satisfait dans l'ensemble: bonne expérience - "mon objectif était de gagner en expérience, ce qui est une réussite, mais il y a encore du travail"	"J'ai gagné en expérience, mais je manque encore de maturité"
7	Satisfait dans l'ensemble: bonne expérience - "développer des compétences concrètes" - "travail polyvalent avec de nombreux déplacements" - Etude projet / travail avec ingénieurs très	Interrogation sur orientation professionnelle - Envisage POURSUITE ETUDE
8	Bilan positif - Satisfait de son alternance chez VE et de sa formation - Bonne intégration - "2 collègues de travail que j'appelais mes	"Il est difficile de faire le lien entre école et entreprise" - "J'ai pu constater que VE est plus avancé que l'école sur les Déjà d'avoir seulement fait du réseau et pas assez d'usine: "J'ai été déçu par mes missions, je ne m'attendais pas à ça" - "J'aurais souhaité plus d'autonomie dans mon travail" - "J'ai eu une grosse baisse de motivation en milieu d'année" - "Envie d'aider davantage, mais pas possible car statut d'alternant empêche d'être seul (et donc autonome)" - "Avant, en étant intérimaire, j'avais plus de responsabilités que maintenant" - POURSUITE ETUDE
9	Satisfait dans l'ensemble: bonne expérience - "Bonne équipe avec une bonne ambiance" - "Travailler, mettre un pied dans l'entreprise, envie d'être autonome" - "J'ai bien aimé le travail de bureau, j'avais plus de responsabilités"	
10		
11		
1	Bonne relation avec le tuteur encadrant et l'ensemble de l'équipe	Le tuteur s'est "engagé" pour un poste à l'issu de la formation
2	Retour positif sur l'accompagnement et la relation tuteur : travail en binôme OK	RAS
3	Bonne relation avec le tuteur encadrant et l'ensemble de l'équipe	Le tuteur a proposé un poste - (pas adapté à son niveau d'étude, mais quand même intéressé)
4	RAS	Tuteur non présent, aucun accompagnement - "manque d'investissement", "pas le temps" - Pas informé de la grille d'évaluation - RUPTURE DE CONTRAT ENVISAGE
5	Peu d'accompagnement tuteur: MAIS bénéfique car permet de se dépasser et être autonome - Entretien avec tuteur et grille d'évaluation OK	Difficile au début: "tuteur strict et rigoureux" - "Tu feras ça (sans explications)"
6	Bon accompagnement et bonne communication - Entretien avec tuteur et échange sur la grille d'évaluation OK	RAS
7	Bonne intégration et bon accompagnement	Pas connaissance de la grille d'évaluation
H	Planning interviews	Tableau comparatif résultats

## Annexe 4 : Mode opératoire



## Annexe 5 : Rapport d'étonnement

### Rapport d'étonnement

NOM et Prénom :  
Département :  
NOM du tuteur :

Date d'arrivée :  
Date du jour :

1. Qu'est-ce qui vous a le plus surpris à votre arrivée chez Veolia Eau?  
.....  
.....
2. Êtes-vous satisfait de votre accueil depuis votre arrivée dans l'entreprise ?  
.....  
.....
3. Avez-vous l'impression que votre tuteur a été un acteur majeur de votre accueil au sein de votre équipe?  
.....  
.....
4. Avez-vous reçu la formation sécurité, vous a-t-on remis vos EPI (pour les personnes concernés) ?  
.....  
.....
5. Les missions/tâches qui vous ont été confiées sont-elles assez claires ?  
.....  
.....
6. Les missions/tâches qui vous ont été confiées sont-elles en adéquation avec vos attentes de formation ?  
.....  
.....
7. Avez-vous des remarques ou observations particulières à faire remonter ?  
.....  
.....

Merci de faire parvenir ce document rempli à l'adresse suivante :

**Service Emploi Formation**  
[Nicolas.jaudouin@veoliaeau.fr](mailto:Nicolas.jaudouin@veoliaeau.fr)  
67 quai Charles De Gaulle – 69 414 Lyon Cedex 06

## Annexe 6 : Outil de mobilité

Nom	Prénom	Fonction actuelle	Affectation actuelle	Type de mobilité	Souhait mobilité géographique	Souhait mobilité fonctionnelle	Souhait tuteur
		TECHNICIEN MAINTENANCE ANIMATEUR SECURITE ENVIRONNEMENT	03107 DEX	Fonctionnelle et géographique	St Chamond - France et étranger	Responsable de service - Encadrement - TUTORAT	OUI
		CHARGE CLIENTELE AGENCE	03107 DEX	Tous types de mobilité	Selon opportunité	Pas de poste précis - TUTORAT	OUI
		ELECTROMECHANCIEN	03104 CLIENTELE	Tous types de mobilité	Lyon, est lyonnais	Bureau technique - TUTORAT	OUI
		ELECTROMECHANCIEN	0321 USINES	Géographique et/ou mission complémentaire	Macon et Lyon	IDEM: Electronécancien - TUTORAT	OUI
		ELECTROMECHANCIEN	0352 RES. ISERE SAVOIE	Mobilité fonctionnelle et/ou mission complémentaire	IDEM: Isère ou Savoie	Responsable - TUTORAT	OUI
		TECHNICIEN EXPLOITATION INDUSTRIE	0335 INDUSTRIE BOURGOGNE	Fonctionnelle et géographique	France + étranger	Encadrement équipe Industrie - Responsabilité - TUTORAT	OUI
		AGENT ADMINISTRATIF AGENCE FINANCES - APPROVISIONNEMENTS	033032 ADMINISTRATION	Fonctionnelle		tutorat de mon remplaçant avant mon départ à la retraite	OUI
		AGENT TECHNIQUE CLIENTELE	032210 RESEAUX NORD - VILLEFRANCHE	Fonctionnelle		évoluer/ TUTORAT	OUI
		CHARGE CLIENTELE	030246 CLIENTELE - CSC	Fonctionnelle		TUTORAT	OUI
		CHARGE CLIENTELE	030246 CLIENTELE - CSC	Fonctionnelle		moyen généraux/ TUTORAT	OUI
		CHARGE CLIENTELE	030246 CLIENTELE - CSC	Fonctionnelle		poste administratif : CE, activité sociale et TUTORAT	OUI
		CHARGE CLIENTELE	030246 CLIENTELE - CSC	Fonctionnelle et géographique	nantes et charente maritime	formation/ TUTORAT	OUI
		CHARGE CLIENTELE	030246 CLIENTELE - CSC	Fonctionnelle		TUTORAT	OUI
		CHARGE CLIENTELE	030246 CLIENTELE - CSC	Fonctionnelle		TUTORAT	OUI
		CHARGE CLIENTELE	033240 RES. EP TRAVAUUX - NIEVRE	Fonctionnelle		TUTORAT	OUI
		CHARGE CLIENTELE	031073 EXPLOITATION - BUREAU DETILDES	Fonctionnelle		TUTORAT	OUI
		CHARGE CLIENTELE	032210 RESEAUX NORD - VILLEFRANCHE	Fonctionnelle		TUTORAT	OUI
		ELECTROMECHANCIEN	033150 USINES - MAINTENANCE ET TRAVAUUX ELECTROMECHANII	Fonctionnelle		TUTORAT	OUI
		ELECTROMECHANCIEN	033610 NORD - CHATILLON	Fonctionnelle		TUTORAT	OUI
			035210 RES. ISERE SAVOIE -	Fonctionnelle			OUI

# CHARTRE DE L'ALTERNANCE

I

Veolia Eau, s'engage à former ses futurs collaborateurs par le biais de l'alternance dans le cadre de sa politique de gestion des ressources humaines.

## VEOLIA EAU S'ENGAGE A

1. Prendre en charge le coût de la formation et la rémunération de l'alternant pendant la durée du contrat d'alternance.
2. Nommer un Tuteur Encadrant en charge de coordonner la formation en Entreprise et de faire le lien avec l'Ecole (concordance théorie et pratique).
3. Nommer un Tuteur Métier en charge de transmettre son savoir faire.
4. Prendre toutes les disponibilités permettant de garantir la sécurité de l'alternant.
5. En fin de contrat d'alternance, sous condition de la réussite au diplôme et de l'obtention du Pass'VE, Veolia Eau s'engage à proposer une embauche sur le périmètre de la région Centre Est en fonction des opportunités disponibles.
6. Faire bénéficier l'alternant embauché en fin de contrat de la Charte mobilité VE

## L'ALTERNANT S'ENGAGE A

1. Respecter le règlement intérieur, les modes de fonctionnement de l'entreprise exposés lors de la journée d'accueil (horaires, sécurité,...) et adopter le comportement approprié à chaque salarié de l'entreprise.
2. Fournir le travail nécessaire à l'obtention du diplôme visé et à l'apprentissage du métier.
3. Porter les Equipements de Protection Individuelle (EPI) fournis par l'entreprise et respecter les consignes de sécurité.
4. Accepter toute proposition d'embauche en lien avec le diplôme obtenu à l'issue de la formation, avec ou sans mobilité géographique.



Fait à

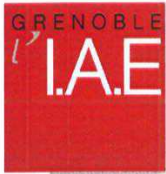
L'ALTERNANT

LE TUTEUR

LA DIRECTION

Le





# AUTORISATION DE DIFFUSION ELECTRONIQUE D'UN TRAVAIL UNIVERSITAIRE

Une école à  
l'université

## L'AUTEUR

Je soussigné(e)..... Coralie HOTTE.....

Courriel pérenne : ..... coralie.hotte@gmail.com.....

**Attention :** courriel à signaler si vous souhaitez le diffuser sur DUMAS

**N'AUTORISE PAS** la diffusion de mon mémoire

**AUTORISE** la diffusion de mon mémoire en texte intégral sur la base DUMAS

Diffusion immédiate du mémoire

Diffusion différée du mémoire : date de mise en ligne : .....

*(Embargo possible sur l'accès au texte intégral entre 15 jours et 10 ans.*

*Pendant cette période, seule une notice bibliographique est visible)*

Je certifie que :

- mon mémoire est exempté d'éléments non libres de droit ou qui pourraient porter atteinte au respect de la vie privée.
- conformément à la loi "Informatique et libertés" du 6 janvier 1978 modifiée en 2004, je pourrai à tout moment demander modifier l'autorisation de diffusion que j'ai donnée par l'envoi d'une simple lettre ou un courriel au service documentaire de l'IAE.
- je renonce à toute rémunération pour la diffusion effectuée dans les conditions précisées ci-dessus.
- j'agis en l'absence de toute contrainte.

Fait à ..... Lyon....., le ..... 23/09/13.....

Signature de l'étudiant(e)

Précédée de la mention « bon pour accord »

bon pour accord

[www.iae-grenoble.fr](http://www.iae-grenoble.fr)

IAE de Grenoble  
BP 47 - 38040 Grenoble Cedex 9  
Tél. + 33 (0)4 76 82 59 27  
accueil@iae-grenoble.fr

Site de Valence  
BP 29 - 26901 Valence Cedex 9  
Tél. +33 (0)4 75 41 97 70/72  
secretariat.valence@iae-grenoble.fr

