

Repères pour agir

POLITIQUE D'ALTERNANCE : *Enjeux et mode d'emploi*

N°5

BEP, BAC PRO OU MASTÈRE SPÉCIALISÉ... PLUS DE 1400 DIPLÔMES SONT ACCESSIBLES PAR LA FORMATION EN ALTERNANCE. ET POURTANT, LA FRANCE NE COMPTE ENCORE QUE 400 000 APPRENTIS CONTRE 1,6 MILLIONS CHEZ NOS VOISINS D'OUTRE RHIN. SOUVENT CONSIDÉRÉE À TORD COMME UN PIS-ALLER, L'ALTERNANCE EST UN OUTIL PERFORMANT POUR LES ENTREPRISES QUI CHERCHENT DES RÉPONSES INNOVANTES À LEURS ENJEUX DE RECRUTEMENT DANS UNE LOGIQUE GAGNANT/GAGNANT. VÉRITABLE ASCENSEUR SOCIAL, ELLE PERMET À 80 % DE CEUX QUI EN BÉNÉFICIENT D'ÊTRE EMBAUCHÉS À L'ISSUE DE LEUR FORMATION, UN TAUX DE RECRUTEMENT TRÈS RENTABLE POUR LES ENTREPRISES.

Construire et développer une politique d'alternance contribue à :

> REPONDRE A VOS ENJEUX DE PERFORMANCE RH

- Faciliter vos recrutements à tous les niveaux de qualification
- Répondre à vos besoins en compétences spécifiques
- Sécuriser vos recrutements et limiter le turnover
- Attirer des candidats sur vos postes en pénurie
- Gérer une pyramide des âges élevée
- Répondre à vos contraintes légales en matière d'apprentissage

> REPONDRE A VOS ENJEUX DE DIVERSITE ET DE PERFORMANCE SOCIETALE

- Diversifier vos partenaires et vos profils de recrutement
- Avoir des collaborateurs représentatifs de la diversité de votre clientèle
- Contribuer à plus d'équité sociale
- Participer à l'amélioration de l'emploi sur votre territoire
- Incarner les valeurs solidaires de votre entreprise



« L'alternance à tous les niveaux de qualification permet de former des jeunes à nos métiers, mais aussi à notre propre culture d'entreprise »

« L'apprentissage c'est aussi plus de diversité en entreprise »

« L'apprentissage est un pari gagnant vers l'avenir : un apprenti diplômé est directement opérationnel »

« Recruter en alternance, ce n'est pas recruter les meilleurs, mais ceux qui deviendront les meilleurs »

DISPOSITIFS D'ALTERNANCE

Contrats d'apprentissage

Contrats de professionnalisation

EMBAUCHE EN CDD OU CDI

À chacun
son parcours

QUELQUES LIENS

GEIQ
www.geiq.net/

Apprentissage.gouv
www.travail.gouv.fr/apprentissage-animations.php3

Plan de cohésion sociale
www.cohesionsociale.gouv.fr/

Ministère du travail, des relations sociales et de la solidarité
www.travail.gouv.fr

Le guide « Pour un recrutement vraiment diversifié »
www.imsentreprendre.com/documents/Guide_pour_un_recrutement_vraiment_diversifie.pdf



La Charte de l'apprentissage
En 2005, le Ministère de l'Emploi et de la Cohésion Sociale confiait à Henri Lachmann, Président du Conseil de Surveillance de Schneider Electric, une mission de valorisation de l'apprentissage visant notamment à inciter les entreprises à développer en leur sein la formation et la professionnalisation des jeunes. Les signataires de la « charte de l'apprentissage », proposée par Henri Lachmann et déclinée en deux versions (Grandes entreprises et PME), s'engagent notamment à accroître leur nombre d'apprentis, respecter la diversité de la société dans le recrutement des apprentis, intégrer l'apprentissage dans une politique RH globale, valoriser et promouvoir l'apprentissage et publier tous les ans un bilan de leur politique en faveur de l'apprentissage. La charte de l'apprentissage concerne tous types de contrats en alternance (apprentissage et professionnalisation). Un an après sa création, 1 300 entreprises l'avaient déjà signée.

www.chartedelapprentissage.com

« JE N'AI PAS LE TEMPS DE FORMER DES JEUNES »

→ Investir du temps, pour en gagner :

- Sécuriser vos recrutements
- Former spécifiquement à vos métiers
- Décliner votre engagement diversité

Air France : l'alternance au 7^{ème} ciel

A la fois pionnière et innovante en matière d'alternance, la compagnie a fait le choix de mettre l'accent sur la formation et l'outillage des tuteurs qui accompagnent les alternants durant leur parcours d'apprentissage. Un investissement de départ qui permet aux collaborateurs tuteurs de conjuguer efficacement leurs missions et leur rôle de tuteur. Un pari gagné puisque, à ce jour, 90 % des alternants ont été embauchés à l'issue de leur formation, soit 30 % des embauches en CDI.

En effet, mécaniciens, agents de piste, informaticiens mais aussi pilotes de lignes et autres personnels navigants sont chaque année formés en alternance puis recrutés au sein des différentes directions dans le respect des valeurs d'excellence de la compagnie. Sécurité du passager oblige !

« L'alternance est la garantie d'une transmission efficace des connaissances et des gestes du métier » confirme Catherine Joudiou (Responsable insertion dans l'emploi et développement territorial). C'est aussi un bon moyen de décliner les engagements sociétaux de l'entreprise : diversité, mixité et accès à l'emploi des publics riverains. »

« L'ALTERNANCE, UNE CONTRAINTE DE PLUS POUR MON ENTREPRISE ! »

→ Au contraire, l'alternance peut vous aider à répondre à vos contraintes réglementaires - obligation d'emploi relative au handicap ou loi sur l'apprentissage - tout en apportant des solutions à vos pénuries de compétence.

Alter...égaux !

A l'instar d'Evian, Badoit, autre filiale du groupe Danone, a mutualisé ses besoins en recrutement avec d'autres entreprises locales afin de mettre en place un programme de qualification en alternance pour des personnes handicapées. Par cette action, l'entreprise souhaite à la fois jouer son rôle d'entreprise responsable sur son bassin d'emploi et répondre à plusieurs de ses enjeux.

« Nous sommes partis d'un constat simple. D'un côté, un fort taux national de chômage des personnes ayant une reconnaissance CDAPH* (17%), sachant qu'en Rhône Alpes, 80% des personnes handicapées ont un niveau inférieur ou égal au CAP. De l'autre, les besoins en recrutement peu qualifiés des entreprises locales couplés à leurs obligations réglementaires en matière de recrutement de personnes handicapées (loi du 11 février 2005) » explique Isabelle Gery, Chargée de mission Insertion Badoit pour Forez Entreprendre.

Une démarche partenariale est alors engagée : l'association d'entreprises Forez Entreprendre* mobilise des acteurs locaux spécialisés sur le sujet (Cap Emploi, l'Afpa, l'Afpi, le club HandLoire,...), répertorie les besoins en recrutement des entreprises partenaires, dont Badoit, puis présente des candidats qu'elle a présélectionnés et participe enfin, au montage des dossiers.

Aujourd'hui, douze demandeurs d'emploi en situation de handicap préparent, en contrat de professionnalisation, des formations de Magasinier cariste ou Conducteur de systèmes de production automatisés : des compétences très recherchées par les entreprises partenaires.

* Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées anciennement COTOREP

* Forez Entreprendre : Association d'entreprises de la Loire créée en 1996 par Badoit pour faciliter l'emploi des jeunes par la formation en alternance et soutenir la réinsertion de publics adultes en difficulté

« L'APPRENTISSAGE, C'EST POUR LES BAC MOINS 5 ! »

→ Faux ! L'alternance prépare à des diplômes à tout niveau de qualification et joue un rôle d'ascenseur social pour des jeunes issus de milieux défavorisés.

Alternance à tous les étages !

HSBC a bien compris tout l'enjeu d'une politique d'alternance bien menée. En effet, le secteur bancaire, actuellement en pleine croissance, se doit d'optimiser les opportunités permettant de recruter les candidats ayant les compétences recherchées. Aussi, la Direction des Ressources Humaines a décidé de poursuivre le recrutement en alternance « des meilleurs talents » pour les former spécifiquement à ses métiers à tous niveaux de qualification. Plus de la moitié d'entre eux prépare un diplôme de niveau bac +2 et près d'un quart prépare un diplôme bac+5 et plus.

Pour ce faire, la banque a noué des partenariats avec des universités et grandes écoles qui assurent un enseignement de qualité, l'entreprise assurant la professionnalisation de l'alternant. HSBC a d'ailleurs obtenu, en 2005 et 2006, le prix d'Excellence des Maîtres d'Apprentissage.

Même enjeu de pénurie de main d'œuvre pour plusieurs filiales du groupe Bouygues Construction, pénurie encore aggravée par le déficit d'image dont souffre le secteur du BTP. Le Groupe a donc créé en partenariat avec la CCI de Versailles-Val d'Oise-Yvelines, en 1997, le Centre Gustave Eiffel, un CFA* principalement centré sur les métiers du BTP et qui dispense des formations en alternance du CAP à Bac+2.

Pour Sandrine Fernand, Responsable Recrutement chez ETDE, filiale électrique du groupe : « L'alternance est un choix de formation qui permet l'application immédiate d'un enseignement théorique dans un contexte professionnel et qui développe l'esprit d'entreprise ». Un bon moyen pour ETDE de faire face à une pénurie de main d'œuvre et de former aux métiers de l'électricité et des Travaux Publics.

*CFA : Centre de Formation des Apprentis

Développer une politique d'alternance ? Pourquoi et comment ?

« L'ALTERNANCE ? TROP COMPLIQUÉ À METTRE EN PLACE ! »

→ Pas si compliqué pour ceux qui décident de bien s'entourer ! De nombreux acteurs sont là pour vous aider. Développez une démarche partenariale.

Vous avez dit GEIQ ?

Les Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification (GEIQ) mettent à disposition de leurs entreprises adhérentes des personnes éloignées de l'emploi via des contrats d'alternance, dans la majorité des cas des contrats de professionnalisation, avec pour objectif le maintien dans l'emploi à l'issue du parcours en alternance. Le GEIQ (par branche ou multisectoriel) est employeur. Il prend donc en charge le montage des dossiers, la gestion des contrats mais aussi l'accompagnement social des alternants, garant du bon taux de transformation en emploi durable (moyenne nationale : 72%).

Aussi, à l'instar de nombreuses entreprises en pénurie de main d'œuvre et soumises aux clauses d'insertion des marchés publics, Quille (filiale du groupe Bouygues) a choisi de se faire accompagner dans ses recrutements en alternance par un GEIQ BTP régional. Celui-ci assure la gestion des contrats mais aussi le sourcing et la sélection des alternants en partenariat avec des structures locales d'insertion. Une collaboration fructueuse : depuis début 2007, 32 jeunes issus de 10 bassins d'emplois différents sont en contrat de professionnalisation de neuf mois au sein des différents sites de Quille. L'entreprise s'est fixée un objectif de 25 embauches en CDI à l'issue de ces contrats.

Pour plus d'information sur les GEIQ, se reporter à la publication « Pour un recrutement vraiment diversifié » disponible sur le site de l'IMS (voir ci-contre)



Mode d'emploi

LE CONTRAT D'APPRENTISSAGE

L'apprentissage se décline du CAP au diplôme d'ingénieur. Il permet à chaque entreprise de préparer à moyen et long terme des jeunes à ses métiers et de se constituer un vivier de personnes diplômées.

Les publics cibles :

- Jeunes de 16 à moins de 26 ans, dérogations notamment pour des travailleurs handicapés

Les entreprises cibles :

- Toutes les entreprises relevant du secteur artisanal, commercial, industriel, agricole ou associatif, ainsi que celles du secteur public non industriel et non commercial.

Le Contrat :

- Contrat de travail de 1 à 3 ans (jusqu'à 4 ans pour les jeunes handicapés) à temps plein, alternant formation théorique (en CFA) et pratique (en entreprise)
- Période d'essai de 2 mois
- Temps de formation en CFA de 400 heures minimum par an
- Rémunération minimale de 25 à 78% du SMIC selon âge et ancienneté du bénéficiaire

Les avantages financiers pour l'entreprise

- Crédit d'impôt par apprenti
- Indemnité compensatrice forfaitaire versée par la région
- Exonérations de cotisations patronales et salariales de sécurité sociale

LE CONTRAT DE PROFESSIONNALISATION

Ce contrat est particulièrement adapté aux entreprises qui souhaitent apporter une formation « maison » pour une employabilité rapide et une qualification adaptée.

Les publics cibles :

- Jeunes de 16 à moins de 26 ans
- Demandeurs d'emplois de 26 ans et plus

Les entreprises cibles :

- Employeurs assujettis au financement de la formation professionnelle continue

Le Contrat :

- CDI ou CDD avec action de professionnalisation de 6 à 12 mois (voire 2 ans) à temps plein
- Temps de formation (dispensée en centre ou en entreprise) variable de 15 à 25% du temps de travail contractuel
- Rémunération minimale : de 55 à 80% du SMIC selon âge et niveau de qualification pour les jeunes de moins de 26 ans et 85% du minimum conventionnel (sans pouvoir être inférieur au SMIC pour les plus de 26 ans)

Les avantages financiers pour l'entreprise :

- Exonérations de cotisations patronales de sécurité sociale (variable en fonction des publics) et prise en charge de la formation et du coût d'exercice de la fonction tutorale par l'OPCA*
- Aide forfaitaire mensuelle en fonction des typologies de publics

* OPCA : Organisme Paritaire Collecteur Agréé

Contact

Hélène Loubeyre
Responsable de projets
Pôle "Entreprises & Quartiers"
loubeyre@imsentreprendre.com

Créé en 1986, présidé par Claude Bébéar, **IMS-Entreprendre pour la Cité** fédère un réseau de plus de 200 entreprises engagées dans des démarches de responsabilité sociétale, notamment en matière de prévention des discriminations et de gestion de la diversité.

Le pôle Entreprises & Quartiers a plus particulièrement pour objectif d'accompagner la mobilisation des entreprises en faveur de l'accès à l'emploi des habitants des quartiers sensibles et des publics potentiellement discriminés.



Document publié en novembre 2007 par IMS-Entreprendre pour la Cité. 84 rue d'Amsterdam, 75009 Paris (01 43 87 52 52) / Comité de rédaction : Pôle Entreprises & Quartiers (Hélène Loubeyre, Patricia Charrier) / Conception graphique et réalisation maquette : CATSAI / Merci aux entreprises : Air France, Badoit (Groupe Danone), ETDE et Quille (Groupe Bouygues), HSBC.

Ce document a été imprimé sur papier recyclé / Garanti sans chlore / Encres fabriquées à base d'huiles végétales.

Le pôle Entreprises & Quartiers est soutenu par la Direction de la Population et des Migrations, la Délégation Interministérielle de la Ville et la Caisse des Dépôts et Consignations.

