

# La formation en alternance : un moyen privilégié d'obtention de compétences ?

**Danielle PETIT**

Adresse postale :

15, rue des Créneaux

51100 REIMS

Téléphone : 03.26.82.49.73

[danielle.petit51@wanadoo.fr](mailto:danielle.petit51@wanadoo.fr)

Laboratoire EUROP

Université de Sciences Economiques et de Gestion

Reims (51100)

La responsabilité sociale des entreprises est fondée en grande partie sur la formation, moyen d'accéder à l'employabilité. Or la formation professionnelle s'est renouvelée depuis quelques années avec le développement de l'alternance, appréciée autant par les jeunes formés que par les entreprises. Malgré cette unanimité sur la méthode de formation, les pratiques organisationnelles sont loin d'utiliser au mieux les compétences obtenues.

L'étude proposée porte sur les contrats d'alternance du dispositif négocié en 1983 par les partenaires sociaux, dispositif qui a contribué à développer une pratique de l'alternance formative dans les entreprises françaises. La nouvelle législation de 2004 a confirmé ces modalités en instituant les contrats de professionnalisation. Notre recherche, faite auprès de plus d'une centaine d'entreprises ayant répondu à un questionnaire postal, étudie l'utilisation récente de l'alternance dans les entreprises de la région Champagne Ardenne et propose des voies d'amélioration.

Les apports de l'alternance dans les entreprises sont modélisés en terme d'actifs spécifiques (O. Williamson, 1985) ce qui permet de préciser l'intérêt que les entreprises formatrices pourraient retirer du développement de contrats de formation alternée, si elles acceptaient d'optimiser leur gestion des compétences.

Thème : Application organisationnelle de la « responsabilité sociale des entreprises »

## La formation en alternance : un moyen privilégié d'obtention de compétences ?

La responsabilité sociale des entreprises est fondée en grande partie sur la formation, moyen d'accéder à l'employabilité. Or la formation professionnelle s'est renouvelée depuis quelques années avec le développement de l'alternance, appréciée autant par les jeunes formés que par les entreprises. Malgré cette unanimité sur la méthode de formation, les pratiques organisationnelles sont loin d'utiliser au mieux les compétences obtenues.

L'étude proposée porte sur les contrats d'alternance du dispositif négocié en 1983 par les partenaires sociaux, dispositif qui a contribué à développer une pratique de l'alternance formative dans les entreprises françaises. La nouvelle législation de 2004 a confirmé ces modalités en instituant les contrats de professionnalisation. La recherche, faite auprès de plus d'une centaine d'entreprises ayant répondu à un questionnaire postal, étudie l'utilisation récente de l'alternance dans les entreprises de la région Champagne Ardenne et propose des voies d'amélioration.

Les apports de l'alternance dans les entreprises sont modélisés en terme d'actifs spécifiques (O. Williamson, 1985) ce qui permet de préciser l'intérêt que les entreprises formatrices pourraient retirer du développement de contrats de formation alternée, si elles acceptaient d'optimiser leur gestion des compétences.

Thème : Application organisationnelle de la responsabilité sociale des entreprises

Mots-Clefs : Alternance, Actifs spécifiques, Compétence, Formation Professionnelle

## La formation en alternance : un moyen privilégié d'obtention de compétences ?

Après la seconde guerre mondiale, la pratique en France a été de laisser la formation professionnelle initiale à la charge de l'école (Monaco, 1993). Puis, à partir des années 1970, des critiques assez vives sur l'enseignement professionnel dans les établissements scolaires sont venues de la part de représentants des employeurs mais aussi des chercheurs et des responsables politiques (B. Schwartz, 1977, J.P. Soisson, et alii, 1986). Ces critiques soulignaient un écart de plus en plus important entre les besoins des entreprises et la formation des salariés et liaient cette difficulté au fort taux de chômage des jeunes en France.

Cette réaction nous paraît participer de la prise en compte progressive des compétences en gestion des ressources humaines. La pédagogie de l'alternance a été revendiquée par les milieux professionnels comme le seul moyen pour des jeunes d'acquérir des compétences professionnelles<sup>1</sup>. Interviewé lors de la campagne « Logique compétence », le responsable du secteur Formation du MEDEF indiquait que « l'alternance, qui organise le va-et-vient entre acquisition de ressources et exercice de la compétence, devient donc la modalité la mieux adaptée » (à la formation professionnelle)<sup>2</sup>. L'alternance est donc bien, avec le recrutement de personnes déjà qualifiées en externe, un moyen d'obtention de compétences pour les entreprises<sup>3</sup>.

Le droit relatif à la formation professionnelle a été fortement modifié par la nouvelle législation du 4 mai 2004. Une des nouveautés de la loi, à côté de l'institution d'un droit individuel à la formation (DIF) est la création du contrat de professionnalisation qui remplace les contrats d'insertion en alternance. Les partenaires sociaux ont donc voulu faire évoluer la mise en œuvre de l'alternance dans les entreprises car celle-ci depuis 1983 avait développé de façon importante un dispositif de contrats de qualification, d'adaptation et d'orientation (à la suite des SIVP).

Peut-on dire, comme le propose une analyse de la loi, que ces nouveaux contrats de professionnalisation vont « permettre un rééquilibrage du processus d'acquisition des

---

<sup>1</sup> CNPF (Centre national du Patronat français), Réussir ! la formation professionnelle des jeunes, Editions d'Organisation 1993

<sup>2</sup> B. Lacroix, Entreprises et Formation, n° 109 – Septembre-Octobre 1998, p. 24

<sup>3</sup> Cf. D. Besson et S. Haddadj, Développer ou recruter les compétences ? Paris, L'Harmattan, (1999)

compétences au profit des activités exercées par le bénéficiaire »<sup>4</sup> c'est-à-dire faciliter la qualification par une formation « intégrée » dans l'entreprise ?

Il nous paraît nécessaire, à l'occasion de cette nouvelle organisation des contrats d'alternance, de voir comment les entreprises françaises ont bénéficié du dispositif précédent. Celui-ci a existé pendant plus de vingt ans et il a permis de mettre en œuvre des politiques d'entreprise qui sont maintenant bien ancrées dans les pratiques de gestion. Or, dans ce domaine, il est possible de réconcilier l'économique et le social par l'utilisation de ces contrats puisqu'on démontrera que les entreprises ont là un moyen de former aux besoins spécifiques de leur organisation à un faible coût. La responsabilité sociale des entreprises serait alors d'optimiser ces contrats par des pratiques organisationnelles qui développeraient les formations internes à l'entreprise et permettraient aux jeunes formés d'être recrutés à la suite de la formation.

Nous proposons quelques résultats d'une recherche récente<sup>5</sup> qui a analysé les pratiques des entreprises en Champagne-Ardenne par des entretiens et un questionnaire postal et qui est corroborée par de nombreuses études nationales. L'analyse des contrats d'alternance a été faite en utilisant le concept d'actifs spécifiques car on a postulé que de nombreux contrats d'alternance suscitent avec une formation « par et dans »<sup>6</sup> les entreprises des compétences propres à celles-ci. Cette analyse économique nous permettra d'apprécier le coût réel de mise en œuvre de ces contrats (I). Nous étudierons ensuite dans quelle mesure ces contrats d'alternance ont été utilisés par les entreprises pour conforter leur rôle dans la formation professionnelle et pour recruter (II).

## **I – Un rôle de la formation en alternance : une création d'actifs spécifiques à faible coût.**

Le concept d'actif spécifique humain (ASH) est un concept central dans trois théories économiques majeures pour la gestion de l'emploi : les théories du capital humain, du marché interne du travail, et des coûts de transaction<sup>7</sup>.

---

<sup>4</sup> J.P. Willems, De la professionnalisation au droit de la compétence, Droit social n°5, 2004, p. 511

<sup>5</sup> Les contrats d'insertion en alternance : les choix des dirigeants d'entreprises en Champagne Ardenne, thèse soutenue en 2004, Université de Paris I. La méthodologie de la recherche est en annexe.

<sup>6</sup> Barbier J.M., Berton F., Boru J.J., Situations de travail et formation, Paris, L'Harmattan, 1996

## **I.1 – Pourquoi des actifs spécifiques dans l’alternance ?**

Il nous paraît intéressant d’utiliser ce concept économique par les réflexions sur la formation qu’il apporte. Dans sa conception néo-institutionnelle il nous permet d’analyser les coûts de mise en œuvre de la formation et le mode de gestion des compétences obtenues.

### **I.1.1) L’utilisation des actifs spécifiques dans la formation :**

Tout d’abord, G. Becker (1964) dans son ouvrage « Human Capital » considère le prix du travail comme le premier ressort de la relation d’emploi. Comme le niveau de formation accroît les compétences, ces dernières sont sources de productivité et justifiables de salaires plus élevés. Non seulement l’intérêt de la formation pour l’individu est analysé, mais l’auteur introduit la notion de « formation spécifique », c’est-à-dire propre à une entreprise, et il étudie l’intérêt des entreprises à l’occasion de cet investissement immatériel. L’employeur étant seul susceptible d’utiliser cette qualification, il doit partager avec le salarié les coûts et avantages de son acquisition. En effet, le travailleur qui ne serait pas intéressé par l’emploi acquis à la suite de la formation pourrait quitter l’entreprise, ce qui représenterait pour celle-ci la perte de l’investissement réalisé. Les choix de formation sont alors purement financiers : selon l’interprétation de F. Stankiewicz (1995) dans le cadre de la théorie du capital humain, la productivité marginale du salarié formé doit être égale aux dépenses de formation auquel s’ajoute le salaire payé durant la formation.

Autre spécificité du capital humain, issue de son caractère incorporé : son rendement dépend non seulement de l’investissement effectué mais également des caractéristiques propres de l’individu. Ainsi G. Becker (1964) souligne l’intérêt d’un choix judicieux de la personne recrutée, afin que l’entreprise acquière des compétences au moindre coût. Cette incorporation du capital humain dans un individu donné implique également de tenir compte de son âge. En effet, plus la personne formée est jeune, plus le capital investi dans sa formation est susceptible d’être plus longuement utilisable pour la production. Ce constat souligne aussi l’importance économique de la formation initiale.

La théorie du capital humain a contribué à préciser les conditions d’utilisation de la formation dans l’emploi. Selon l’expression de J.J. Paul (1989), elle « lève l’hypothèse

---

<sup>7</sup> On en trouve confirmation à la rubrique « Actif spécifique humain » du Dictionnaire des Ressources Humaines, dirigé par J.M. Peretti (2003)

d'identité entre les travailleurs ». Le progrès par rapport à la théorie néo-classique générale provient de ce que, sans remettre en cause la loi du marché, elle avance une explication des différences de salaires : « il y a des sous-marchés du travail régissant des qualifications différentes et donc des salaires eux-mêmes différents »<sup>8</sup>.

C'est O. Williamson qui, en étudiant les transactions concernant le travail (1985), a précisé la notion d'actif spécifique, autant qu'il l'a élargi à d'autres moyens gérés par l'entreprise. La notion d'actif spécifique néo-institutionnelle fait référence aux capitaux de l'entreprise ayant nécessité des investissements non négligeables pour être adaptés à ses besoins propres et O. Williamson ajoute que ces ASH sont difficilement transférables sans perte financière.

### **I.1.2) L'application du concept d'actifs spécifiques à l'alternance :**

Nous choisissons d'assimiler une partie des compétences produites en interne par l'entreprise lors de la formation des jeunes en alternance à ces actifs spécifiques dans le dispositif mis en place en 1983.

Tout d'abord parce que cette formation est fortement contextualisée : elle est liée aux caractéristiques ou spécificités de l'entreprise d'accueil. D'autre part ces compétences nécessitent des investissements de la part de l'entreprise en tutorat et en organisation de la formation, mais aussi des coûts administratifs et de recrutement qu'on peut assimiler aux coûts de transaction. Enfin, cette formation pratique est peu formalisée, elle paraît donc difficilement transférable, sinon elle risque d'être perdue.

Pourtant certaines études limitent ou même nient l'apport de compétences en provenance de l'entreprise : pour B. Charlot, l'alternance aurait une dimension « emploi à court terme » qui primerait souvent sur la dimension formation<sup>9</sup>, tandis qu'une autre recherche conclut à l'utilisation principale de ces contrats pour accroître la flexibilité à court terme<sup>10</sup>. Mais la majorité des analyses de l'alternance reconnaissent que la dimension formation existe ; la formation en alternance peut être un moyen de résolution des problèmes de qualification que ces derniers soient liés à des pénuries de personnel dans des secteurs très

---

<sup>8</sup> H. Guillemin, M. Moule, 1993, p. 107

<sup>9</sup> B. Charlot, Education Permanente n° 115, 1994, p 96

<sup>10</sup> Dosnon V. , Alternance et Flexibilité, Thèse de Doctorat de Sciences Economiques, Paris IX Dauphine, Janvier 1996

déterminés ou provoqués par des transformations plus générales de l'emploi ou encore, relevant des besoins de renouvellement de la main d'œuvre <sup>11</sup>.

La pratique des entreprises peut être étudiée dans l'analyse néo-institutionnelle fût-ce dans son opportunisme ou dans sa contradiction, et il peut y avoir l'un ou l'autre. Il nous paraît évident que les entreprises peuvent avoir des politiques complémentaires : l'intérêt financier n'empêche pas a priori une politique de constitution de compétence. C'est d'ailleurs ce que remarque une des enquêtes les plus approfondies sur les pratiques des entreprises, celle de F. Berton et de son équipe (1992) : certaines entreprises (par exemple dans les services financiers) articulent l'usage du contrat de qualification à leur gestion prévisionnelle des emplois.

De nombreuses études statistiques nationales<sup>12</sup> confirment ces réponses. Une enquête professionnelle <sup>13</sup> faite début 2000 auprès de 285 chefs d'entreprises de PMI indique même que « 80 % des réponses font référence à l'inadéquation entre les attentes du dirigeant et les aptitudes des candidats » et l'auteur de l'article précise que, s'il n'y a pas de problème important sur les connaissances, « il y a des difficultés de formation spécifique au métier ».

La notion d'actif spécifique est donc une notion qui permet tout d'abord de mieux comprendre l'intérêt financier des entreprises signataires de ces contrats et ensuite de proposer une optimisation de la gestion des emplois.

## **I.2– Un investissement financier limité de la part des entreprises**

L'alternance utilise les capacités de formation de l'entreprise qui nécessite de nouvelles formes d'investissements. En France la formation professionnelle s'est développée de façon majoritairement externalisée (incitée en cela par le cadre légal de 1971) et cette formation formelle peut être facilement comptabilisée.

Par contre, il s'agit dans les contrats d'alternance de recruter des jeunes qu'on choisit pour leurs aptitudes à apprendre le métier proposé dans l'entreprise, de les former en organisant un tutorat, en prévoyant des tâches qui leur permettent d'apprendre

---

<sup>11</sup> Voir Chaix M.L. , Se former en alternance, le cas de l'enseignement agricole, Editions L'Harmattan, 1993  
Monaco A. , L'alternance Ecole-Production, P.U.F. 1993 et plus récemment : Léné A., Formation, compétences et adaptabilité, Editions L'Harmattan, 2002

<sup>12</sup> Dares, Recruter en 1999, 2000, et régulièrement les études publiées dans Premières Informations également de la Dares.

<sup>13</sup> Personnel n° 418, 2001 : Difficultés de recrutement en PMI : La vision des chefs d'entreprise

progressivement le métier (...), tous éléments qui participent d'une formation informelle plus difficile à comptabiliser.

Jusqu' alors les coûts de formation informelle ont été très largement ignorés et, seulement depuis peu, certains économistes s'y intéressent :

- pour les coûts bruts de formation informelle, C. H. Fine <sup>14</sup>, tient compte du coût de l'encadrement ( toute forme de tuteurs) et des coûts d'inadaptation et de prévention (c'est-à-dire des erreurs du formé : malfaçon, casse de matériel, etc... )

- pour obtenir les coûts nets de la formation informelle des contrats d'alternance, un économiste comme A. Lené (1999) ajoute aux coûts précédents le coût salarial et en retranche la participation productive de l'apprenti.

Nous avons utilisé ces modélisations des coûts de formation informelle pour les contrats d'alternance parce qu'elles sont suffisamment précises pour cerner les principaux coûts en jeu, nous y avons seulement ajouté les coûts de recrutement qui comportent les démarches administratives en plus du choix du jeune recruté lui-même, en nous appuyant sur le concept de coût de transaction.

Le coût global de ce type de formation est souvent jugé trop lourd par les employeurs qui expliquent ainsi leur réticence à former. Il s'agit donc de chercher à rendre la recherche la plus complète possible sur les coûts en jeu. Les données ont été obtenues à partir de réponses des entreprises questionnées sur le temps consacré aux différentes activités participant de la formation du jeune, les temps étant ensuite évalués en poste de dépense.

Nous proposons ci-dessous d'étudier dans une première partie les salaires dus, puis dans une seconde partie les coûts de formation.

### **1.2.1) Les salaires dus lors des contrats d'alternance étudiés :**

Les contrats de qualification sont les plus proches des contrats de professionnalisation qui se mettent en place. Il faut savoir que les coûts et gains directs liés aux salaires des jeunes sous contrats d'alternance en insertion étaient déterminés par une législation précise qui a pratiquement perduré. Il est donc nécessaire de rappeler les caractéristiques réglementaires, pour comprendre les sources de coûts.

---

<sup>14</sup> Fine Charles H. (1986) "Quality improvement and learning in productive systems" Management Science, vol. 32, n° 10, october, p. 1301-15

Ces contrats avaient une durée déterminée de 6 à 24 mois, dont 25 % au moins en formation, et la rémunération était fonction de l'âge du jeune et de son ancienneté dans le contrat selon le tableau ci-dessous :

Age/Ancienneté	16-17 ans	18-20 ans	21-25 ans
1 <sup>ère</sup> année	30 % du SMIC	50 % du SMIC	65 % du SMIC
2 <sup>ème</sup> année	45 % du SMIC	60 % du SMIC	75 % du SMIC

Pour les années étudiées, il était prévu une prime d'Etat de 762,25 €(5.000 F) ou 1 067,14 € (7.000 F) selon que le contrat était inférieur ou supérieur à 18 mois. Enfin ce contrat était exonéré à 100 % des cotisations patronales de Sécurité sociale <sup>15</sup>.

- le temps de présence effectif dans l'entreprise ne pouvait être que de 75 % au maximum du temps normal. En fait, selon des études de la DARES<sup>16</sup>, elle était plutôt de 66 % du temps de travail habituel dans l'entreprise. Pour les contrats de qualification dont on a établi qu'ils étaient d'une durée moyenne de 18,5 mois<sup>17</sup> et pour 169 h/ mois (base forfaitaire habituelle) :

**Temps de travail moyen =: \*66 %\*18,5 soit 2 063,5 heures de travail**

- le salaire était fixé par l'âge du jeune . En moyenne d'après l'enquête emploi de la Dares<sup>18</sup>, il était de 0,77 % du SMIC, soit pour un SMIC au 1.07.1996 de 975,55 €<sup>19</sup>, l'évaluation du salaire brut pour la totalité du contrat était de 13 896,73 €

Nous avons dû diminuer ce coût de la prime d'embauche, qui était fixée à l'époque de l'étude à 1 067,14 € pour cette durée de contrat.

**Le coût net du salaire était donc de : 13 896,73 € - 1 067,14 € = 12 829,59 € et le coût horaire de : 12 829,59 € / 2063,5 Heures = 6,22 €**

Ce coût horaire est légèrement supérieur au SMIC de l'époque qui était de 5,75 €, mais on rappelle qu'en fonction de l'âge du jeune et de la durée de son contrat, donc de son ancienneté, le coût horaire pouvait être beaucoup plus bas.

<sup>15</sup> Ceci avait été évalué par la Dares en 1996 à un gain de 30,4 % sur le salaire brut, cet avantage est reconduit dans les contrats de professionnalisation jeunes

<sup>16</sup> Dares, 1995, p.265

<sup>17</sup> J. Gautié, Annexe p.12, 1995

<sup>18</sup> 40 ans de Politique de l'emploi, DARES, 1996

<sup>19</sup> Liaisons Sociales, Législation sociale n° 7455, p. 2, 1996

### 1.2.2 ) Les coûts de formation des contrats d'alternance :

Lorsqu'on prend en compte l'ensemble des coûts de ces contrats calculés à partir du dépouillement des questionnaires remplis par les responsables des entreprises on obtient le tableau suivant :

**Tableau 1: Cumul des divers coûts étudiés selon l'effectif des entreprises**

Effectifs	Coût moyen du recrutement	Coût moyen d'apprentissage du jeune en contrat	Coût moyen du tutorat	Coûts de formation des contrats de qualification	% Coûts de formation sur les coûts salariaux estimés
0 à 9	50,83 €	2 316,57 €	1 800,95 €	4 168,23 €	29,9 %
10 à 199	80,54 €	1 940,65 €	1 094,80 €	3 115,92 €	22,42 %
200 et +	78,20 €	2 222,30 €	1 474,86 €	3 775,26 €	27,17 %
Total	69,99 €	2 097,40 €	1 363,23 €	3 530,52 €	25,40 %

Ainsi les coûts de formation informelle sont relativement importants, ils sont néanmoins compensés par l'exonération des charges patronales de Sécurité Sociale. Ces diminutions de charges sont supérieures aux coûts obtenus ici<sup>20</sup>. Globalement pour toutes les entreprises étudiées les coûts sont moins importants que les gains, mais le gain diminue avec la taille de l'entreprise par ce que cela ne permet pas une péréquation de certains coûts.

Le dispositif de formation en alternance en place de 1983 à 2004 a pu être uniquement l'objet d'un intérêt financier de la part des entreprises. Cette incitation financière permet même de comprendre le comportement de certaines entreprises qui investissaient dans la formation de jeunes sans chercher un retour sur investissement en termes de compétences. Par ailleurs, plusieurs OPCA remboursaient les formations internes aux entreprises en tenant compte des heures déclarées par celles-ci, et il y a eu la possibilité de profiter des effets d'aubaine du dispositif.

<sup>20</sup> On rappelle qu'en moyenne on situe cette exonération à 30,4 % du SMIC (40 ans de Politique de l'emploi, DARES, 1996)

Ce constat de l'intérêt financier du dispositif n'empêche pas d'étudier désormais l'utilisation par les entreprises des compétences créées afin d'apprécier dans quelle mesure une politique de gestion des compétences a été organisée à la suite de la formation.

## II.- La politique d'emploi des compétences issues de l'alternance

Selon l'analyse néo-institutionnelle d'O. Williamson, les actifs spécifiques doivent être pérennisés par les employeurs, ici également formateurs, car ils sont difficilement transférables sans perte financière. Cette pérennisation des emplois paraît à la fois une source de compétence appréciable pour les entreprises et elle peut être socialement un moyen de lutter contre le chômage important des jeunes en France<sup>21</sup>. Nous analyserons l'insertion dans les entreprises formatrices à la suite des contrats d'alternance étudiés (1), il sera ensuite possible de comprendre quelles politiques principales adoptent les entreprises qui ont pris des jeunes en alternance (2).

### 2.1 – La pérennisation des contrats d'alternance

L'insertion à la suite d'un contrat d'alternance n'était pas une obligation pour les entreprises et aucune mesure réglementaire ne l'imposait. L'insertion par pérennisation du contrat d'alternance en contrat de travail ordinaire a été ici seule prise en compte et différenciée de l'insertion professionnelle dans une autre entreprise puisqu'on cherche à étudier l'utilisation des compétences dans l'entreprise formatrice. Par contre on considère qu'il y a pérennisation pour tout contrat de travail déclaré après une formation en alternance, qu'il soit en CDD ou en CDI.

**Tableau 2 : Taux brut d'insertion dans les entreprises formatrices**

Type de contrats	Contrats de Qualification		Contrats d'Adaptation		Taux d'insertion	
	Nombre de contrats	Embauche à la suite	Nombre de contrats	Embauche à la suite	Contrats de Qualification	Contrats d'Adaptation
Total global	319	114	297	255	35,73 %	85,85 %

<sup>21</sup> Cf. dernières analyses du Cereq « Génération 2001 : s'insérer lorsque la conjoncture se dégrade » Bref, n° 214, décembre 2004

On voit, selon les réponses obtenues pour les 3 années étudiées (1996-1998), que le taux d'insertion dans l'entreprise d'origine est faible pour les contrats de qualification, tandis qu'il est très important pour les contrats d'adaptation<sup>22</sup>. Lorsque nous avons cherché à comparer ces résultats nationalement et régionalement, nous nous sommes rendu compte que les résultats différaient fortement selon les sources :

- au niveau national : le Ministère du Travail, dans une enquête publiée à la même époque sur le sujet<sup>23</sup>, indique que les 2/3 des jeunes en contrat de qualification ont un emploi mais que « rester chez le même employeur (n'est) une forme privilégiée d'insertion que pour 28,7 % ». L' AGEFAL (Association de gestion du Fonds des Formations en Alternance) signale dans son « enquête qualitative 1999 » que les jeunes, après un contrat de qualification, avaient en 1996 « une suite dans l'entreprise » (c'est à dire aussi bien la continuation dans un autre contrat d'alternance qu'en apprentissage ou pour la majorité un C.D.D. ou un C.D.I.) pour 39,4 %, tandis que les jeunes issus des contrats d'adaptation étaient dans la même situation pour 68,2 %.

- au niveau régional : l'OPEQ (Observatoire Permanent de l'Evolution des Qualifications en Champagne-Ardenne), indique en 1999, dans une enquête limitée à 101 entreprises interrogées que « les établissements recrutent à 51 % pour les contrats de qualification et à 89 % pour les contrats d'adaptation »<sup>24</sup> :

La différence entre les taux d'insertion des contrats de qualification relevés reste importante mais nos résultats : 35,73 % pour l'ensemble des réponses sont un taux intermédiaire entre les extrêmes connus. Il y a bien une déperdition importante entre les jeunes formés dans et aux métiers des entreprises et les embauches faites par ces mêmes entreprises ; notre échantillon des contrats de qualification est assez fidèle à cet état de fait.

Par contre, comme les contrats d'adaptation ne donnent pas accès à une formation validée de la part des entreprises, malgré leurs bons résultats en matière d'insertion, nous considérons qu'ils ne correspondent pas à la problématique de création d'actifs spécifiques et nous ne chercherons donc pas à les étudier davantage.

Nous pouvons tester le lien entre embauche et problème de recrutement et les raisons les plus apparentes d'une pérennisation des contrats de qualification.

---

<sup>22</sup>Les résultats obtenus pour les contrats d'adaptation dépendaient en partie d'une entreprise qui a fait 200 contrats et les a embauché ensuite..

<sup>23</sup> Une étude de ce type d'insertion n'a été trouvée pour les années précédentes que dans Premières synthèses 98.09 - N° 39.3, DARES, 1998

<sup>24</sup> Cahiers de l'OPEQ n° 56, juin 1999, p. 16

## 2.1.1 - Une embauche rare même dans les entreprises ayant des problèmes de recrutement spécifique :

La position des entreprises qui ont déclaré certaines difficultés de recrutement rend perplexe : il n'y a que 18 entreprises qui embauchent, sur les 47 ayant reconnu avoir ces difficultés « pour des compétences particulières ».

**Tableau 3 : Difficultés de recrutement /Embauche**

Embauche à la suite d'un contrat de qualification	Difficulté à recruter en général				Difficulté à recruter lors d'un surcroît d'activité				Difficulté à recruter pour des compétences particulières			
	Oui*		Non**		Oui*		Non**		Oui*		Non**	
	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%
Nombre d'entreprises	35	100	27	100	22	100	41	100	47	100	20	100
Pas d'embauche	23	65,7	16	59,3	16	72,7	23	56,1	29	61,7	12	60
1 embauche ou plus	12	34,3	11	40,7	6	27,3	18	43,9	18	38,3	8	40

\*Regroupement des réponses "toujours, souvent, assez souvent" \*\* Regroupement des réponses "rarement ou jamais"

Il n'est pas possible de trouver une relation entre les « difficultés à recruter pour des compétences particulières » et les objectifs de « transmission des savoir faire spécifiques à l'entreprise ». Ceci s'exprime clairement par le tableau suivant dont le Khi-Deux est très faible, indiquant une indépendance entre ces deux aspects.

**Tableau 4 : En lignes - Objectifs de formation : transmettre des savoir-faire spécifiques à l'entreprise ». En colonnes : « difficultés à recruter pour des compétences particulières**

	1 toujours ou souvent	2 – rarement	3 – jamais	Total	%	Coef-ficient de Cramer
1 – toujours, souvt ou assez souvent	41	18	38	97	88,2%	0,00011
2 –rarement ou jamais	6	2	5	13	11,8 %	0,00085
Total	47	20	43	110	100	
%	42,7%	18,2%	39,1%			
Khi-Deux	0,11					
Probabilité P	0,94864					
Degré de liberté	2					

Nous devons alors admettre que les embauches à la suite des contrats de qualification en alternance ne sont pas liées aux besoins de recrutement des entreprises en termes de compétences mais à d'autres variables. Par exemple, comme on indique que de plus en plus, l'utilisation de l'alternance permet d'effectuer un pré-recrutement (V. Canals, 2001). Nous pouvons logiquement penser que dans de nombreux cas, les qualités des jeunes sous contrat ne conviennent pas à l'entreprise formatrice. Mais il est possible aussi, comme nous y invite une enquête qualitative faite après cette recherche, que les demandes des jeunes ne soient pas satisfaites et que les emplois proposés à la suite du contrat par l'entreprise formatrice soient refusés.

Les entreprises utilisent donc peu les jeunes formés pour pallier leurs problèmes de recrutement, mais il y a d'autres aspects de la gestion des compétences que nous avons pu explorer avec notre questionnaire, en particulier la qualification acquise.

### **2.1.2- Une pérennisation plus fréquente des contrats préparant à un diplôme :**

Nous avons pu remarquer dans notre enquête que les objectifs de validation déclarés par les entreprises étaient principalement des diplômes d'Etat et ne venaient qu'après les certifications professionnelles. Ceci est particulièrement étonnant lorsqu'on se rappelle que c'est à l'occasion de la création des contrats d'alternance que se sont développées en France ces certifications professionnelles. Or les modes de reconnaissance conventionnels et paritaires sont peu utilisés et d'après les toutes récentes statistiques nationales « ils perdent progressivement du terrain »<sup>25</sup> : puisqu'il n'y avait que 31 % de ces certifications en 2003 pour les contrats de qualification.

Dans la même logique, bien que nous n'ayons qu'un nombre réduit de contrats concernés, on peut souligner que les embauches sont plus fréquentes après la préparation à un diplôme de l'Education Nationale avec 26 embauches sur 45 contrats. Tandis que seulement 14 entreprises sur 37 embauchent les jeunes en CQP et 8 entreprises sur les 26 entreprises qui n'avaient « aucune exigence » gardent ensuite leurs jeunes. Ainsi nombre de jeunes ayant obtenu des validations professionnelles ne sont pas embauchés même si ces validations correspondent à des formations propres à la branche, sinon à l'entreprise formatrice. Lorsque les employeurs n'indiquent pas d'objectif de qualification (« sans

exigence »)<sup>26</sup> le rôle du contrat d’alternance est plus problématique encore . pour ces entreprises la formation acquise n’a aucun intérêt..

**Tableau 5 : En lignes Q. 421 Reconnaissance de la formation pour contrat de qualification, En colonnes Q. 261 Embauche après le contrat de qualification**

Q. 421R/ Q.261SS	1- oui embauche	2 non : pas d’embauche	Total	%	Coef. Cramer
Diplôme E.N.	++ 26	- 19	45	41,7 %	0,03
Validation professionnelle	14	23	37	34,3 %	0,00606
Aucune exigence	8	18	26	24,1%	0,01823
Total	48	60	108		
%	44,4 %	55,6 %			
Khi-deux	5,86				
Probabilité	0,05331				
Degré de liberté	2				

La dimension qualification de l’alternance reste faiblement liée à l’embauche, le Khi-deux n’est que de 5,86<sup>27</sup> ; ceci est explicable puisque nous avons vu qu’une part importante des jeunes (dont ceux préparant un diplôme) n’est pas embauchée.

Il s’agit alors de chercher à comprendre plus globalement la politique des entreprises signataires des contrats d’alternance.

## **2.2– Politique de l’emploi et gestion des compétences**

Finalement la pratique de l’alternance que nous esquissons dans cette enquête correspond à des pratiques qui restent discutables eu égard aux objectifs annoncés lors de la création de ce dispositif d’alternance : formation et réduction du chômage. La politique d’aide de l’état n’incite pas à l’embauche (1) et la mise en œuvre de la formation a beaucoup de mal à se développer dans les entreprises elles-même (2).

### **2.2.1 – Une politique d’aide qui n’incite pas à l’embauche :**

<sup>25</sup> Dares, Premières synthèses, Février 2005, n° 07.4

<sup>26</sup> Nous rappelons que la législation prévoit obligatoirement la préparation d’une formation validée. Pourtant l’item « sans exigence (concernant la qualification) » a été proposé car il faisait partie des propositions testées positivement auprès des entreprises, même si le jeune en contrat avait pour objectif une formation validée.

<sup>27</sup> Le Khi-deux pour  $v = 2$  est dans la table statistique Market (1997) pour  $\alpha = 0,1$  de 4,60

La politique de l'emploi, telle qu'elle se dessine dans le tableau ci-dessous<sup>28</sup>, montre clairement que l'intérêt financier domine et n'incite pas forcément à une politique d'embauche. En recoupant la réponse à la politique d'emploi et l'effectif de l'entreprise, on a remarqué que beaucoup de petites entreprises sont intéressées par l'aide financière ; or ce sont principalement ces entreprises qui ont été les terrains d'accueil des contrats et ce phénomène s'est accentué au fur à mesure du développement du dispositif. Etant donné les faibles coûts de la formation grâce aux aides étatiques, vus précédemment, on comprend que ces entreprises n'aient pas été nombreuses à avoir pour objectif une embauche définitive.

Ni l'aide financière préalable, ni "le contrat déclencheur" n'a facilité l'embauche ; même lorsque "l'embauche de toute façon" est affirmée, elle est loin d'assurer une pérennité du contrat dans l'entreprise. Par contre, il y a eu fréquemment embauche d'un jeune qui est arrivé plus tôt que prévu dans l'entreprise ; l'embauche est alors facilitée à la suite d'une formation en alternance<sup>29</sup>.

**Tableau 6 : En colonnes : Embauches réalisées en contrat d'alternance**

	1- pas d'embauche	2 - de 1 à 16 embauches	Total	%	Coef. Cramer
Intention d'embauche mais aide financière décisive	18	17	35	36,5 %	0,00089
Pas d'intention d'embauche mais contrat déclencheur	7	6	13	13,5 %	0,00129
Intention d'embauche mais plus tard sans ce type de contrat	--5	++16	21	21,9%	0,05536
Embauche de toute façon	17	10	27	28,1 %	0,02207
Total	47	49	96	100	
%	49 %	51 %			
Khi-Deux	7,64				
Probabilité P	0,05301				
Degré de liberté	3				

### **2.2.2. Une formation qui reste principalement fournie par les organismes de formation :**

<sup>28</sup> Le questionnaire postal a recueilli sur cette partie une absence de réponse de la part de 20 entreprises

<sup>29</sup> Le Khi-deux pour  $\nu = 3$  est dans la table statistique Market (1997) pour  $\alpha = 0,1$  de 6,25

Très fréquemment encore, les moyens de formation internes à l'entreprise restent faibles, nous avons pu le vérifier en interrogeant sur deux pratiques de l'entreprise formatrice :

**Tableau 7 : Moyens de formation en entreprise**

Q. 371 : Tuteur formé			Q. 35 : Livret de formation		
Oui	36	33,3 %	oui	25	22,7 %
Non	72	66,7 %	non	85	77,3 %
Total	108		Total	110	
Moyenne	1,67		Moyenne	1,77	
Ecart Type	0,47		Ecart Type	0,42	

Logiquement les entreprises ont plus fréquemment mis en œuvre un tutorat qualifié pour aider les jeunes à se former lorsque l'objectif était des diplômes ou des certifications et il y a un lien fort entre les tuteurs formés et l'exigence de validation<sup>30</sup>.

**Tableau 8 - En lignes : Tuteur formé avant l'arrivée du jeune ; en colonnes : Reconnaissance de la formation pour les contrats de qualification**

Tuteur formé/ reconnaissance de la formation	1. Diplôme E.N.	2. Validation profession- nelle	3. Aucune exigence	Total	%	Coeffi- cient de Cramer
Oui	++ 20	14	---2	36	34,0 %	0,0702
Non	--23	23	+++24	70	66,0%	0,0361
Total	43	37	26	106	100 %	
%	40,6 %	34,9 %	24,5 %	100		
Khi-Deux =	11,27					
Probabilité P =	0,00358					
Degré de liberté	2					

Ainsi, la formation en alternance a conduit le plus souvent à des formations diplômantes et seulement certaines entreprises y contribuent<sup>31</sup> par la mise en place d'une organisation tutorale. Ces entreprises formatrices ont accepté en majorité la transférabilité des

<sup>30</sup> Le Khi-deux est, dans la table habituellement utilisée (Market, 1997) de 9,21 pour  $\alpha = 0,010$ .

<sup>31</sup> Nous avons étudié le profil de ces entreprises, qui sont en majorité des moyennes ou grandes entreprises

formations qualifiantes : ce n'est pas pour elles un « investissement risqué » comme le pensait G.S. Becker.

### **Conclusion :**

Si la formation en alternance est « au cœur du management des compétences »<sup>32</sup>, nous avons pu, en prenant l'exemple des contrats d'insertion par alternance, apprécier un aspect de sa mise en œuvre. La pratique des entreprises régionales étudiées ne correspond pas à la modélisation optimisée d'O. Williamson : les embauches à la suite de ces contrats de formation sont rares et l'organisation de la formation dans l'entreprise reste faible puisque la majeure partie des entreprises alternantes n'a pas encore de moyen de formation interne.

En ce qui concerne la pérennisation des contrats, il faut se rendre compte que les ¾ des entreprises qui utilisent ces contrats aidés sont des entreprises de moins de 50 salariés<sup>33</sup> et ceci est vrai pour l'ensemble de la France. L'aide étatique rembourse les frais de formation mais n'incite pas à l'embauche après le contrat, car les compétences obtenues dans l'entreprise ne sont pas reconnues. Il n'est pas raisonnable d'attendre une gestion prévisionnelle des compétences pour le type d'établissements principalement signataires des contrats<sup>34</sup>. Par contre l'intérêt direct de l'aide, ou même des effets d'aubaine, sont gérés. S'il est difficile d'influer sur la pratique d'embauche des employeurs, il paraît possible de mieux contrôler l'utilisation de l'aide financière. Le dispositif des contrats d'insertion par alternance a été régulièrement dénoncé pour son manque de contrôle institutionnel qui incombait à la seule la direction du travail. Aussi nous considérons que le développement de l'apprentissage, dont le contrôle est plus efficace, paraît une solution intéressante pour continuer le développement de l'alternance.

Pourtant les résultats formatifs de cette alternance à la française sont assez satisfaisants car les objectifs de validation aboutissent majoritairement à une qualification transférable et le taux de réussite n'est pas beaucoup plus faible que dans les formations classiques. Dans l'intérêt bien compris des jeunes, la transférabilité des formations est un

---

mais il n'est pas possible de faire dans le cadre de cette étude une analyse par secteurs et par effectif.

<sup>32</sup> R. Tijou "L'alternance, au coeur du management des compétences" Personnel n° 440, Juin 2003, p. 27 – 30

<sup>33</sup> Les contrats d'alternance ont toujours été utilisés en France en majorité par de petites entreprises, les chiffres cités proviennent de la dernière étude de la Dares, Premières Informations, n° 07.4 Février 2005

<sup>34</sup> Dans des secteurs où il y a des tensions sur l'emploi (nous avons étudié le bâtiment et la restauration), lorsque les entreprises cherchent à recruter, la réponse des jeunes n'est pas favorable et il s'agit alors de mise en cause des conditions de travail.

atout et elle est indéniablement forte dans le cadre de formations diplômantes. Elle reste limitée aux secteurs d'activité professionnelle concernés pour les formations débouchant sur une certification professionnelle. Mais le choix majoritaire par les entreprises du diplôme comme moyen de qualification plutôt que d'une certification professionnelle peut être interrogé. Il nous semble, à l'appui d'études récentes<sup>35</sup> que cette attitude est liée à la culture française vis à vis de la formation professionnelle initiale : cette dernière reste du domaine des institutions de formation, avec au premier rang l'Education Nationale. Les institutions de formation ont fait un effort remarquable pour s'adapter aux besoins des entreprises<sup>36</sup>, et on voit se développer un réel partenariat. Le rapprochement école-entreprise était un des enjeux de la construction de l'alternance, or la méfiance traditionnelle entre le monde enseignant et l'entreprise est devenue beaucoup moins importante au fur et à mesure des années 1990, et des professionnels interrogés parient sur ce partenariat en construction<sup>37</sup>, qui pourrait être la méthode française pour développer les compétences professionnelles dans les entreprises.

Ces quelques réflexions ne se permettent pas d'être des préconisations, mais elles indiquent des voies de remédiation à un problème de gestion des compétences des entreprises (Ph. Zarifian, 2001) qui est rendu plus aigu actuellement avec la récente mise en place des contrats de professionnalisation, elles soulignent l'effort qui reste à faire pour concilier l'économique et le social dans ce domaine.

## **Annexes –**

### **METHODOLOGIE :**

Tous les traitements statistiques ont été faits sur les logiciels Question et SPSS à la fois, afin de choisir la meilleure représentation statistique.

L'échantillon a été déterminé en se fixant 10 % de la population en contrats de qualification, et en utilisant la méthode des quotas.

---

<sup>35</sup> L'impact des systèmes éducatifs sur la gestion des compétences, une comparaison internationale, P. Louart, in *Gérer les compétences*, AGRH, éditions Vuibert, 2003

<sup>36</sup> En ce sens l'article très documenté d'E. Verdier « La France a-t-elle changé de régime d'éducation et de formation ? » *Formation Emploi* n° 76, p. 11 - 24, 2001

<sup>37</sup> J. Clenet et Ch Gérard « Partenariat et Alternance en Education : des pratiques à construire » L'Harmattan, 1994

## I - Représentativité de l'échantillon

### 1°) Etablissements signataires des contrats d'apprentissage en Champagne Ardenne

	1996	1997	1998
Contrat de Qualification	1288	1281	1270
Contrat d'adaptation	416	406	562
Contrat d'Orientation	10	N.D	N.D.
<b>Total</b>	<b>1 714</b>	<b>1687</b>	<b>1832</b>

Source : Fichier FAMEU transmis par la DRTEFP.

### 2°) - Répartition des établissements par secteur d'activité en 1996

Données du Fichier FAMEU transmis par la DRTEF DE CHAMPAGNE ARDENNE			Bases de l'échantillonnage (méthode des quotas)	
Secteurs d'Activité	Etablissements ayant des Contrats de Qualification	Etablissements ayant des Contrats d'Adaptation	Moyenne calculée des établissements ayant des Contrats D'apprentissage	Etablissements répondants
<b>Agriculture</b>	5,50%	2,00%	3,75%	-
<b>Industrie</b>	24,00%	44,00%	34,00%	30,00%
<b>Construction</b>	9,50%	4,50%	7,00%	12,70%
<b>Tertiaire</b>	61,00%	49,50%	55,25%	57,30%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>100%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

### 3°) Répartition des établissements par taille d'effectifs en 1996

Données du Fichier FAMEU transmis par la DRTEF DE CHAMPAGNE ARDENNE			Bases de l'échantillonnage (méthode des quotas)	
Effectifs des Entreprises	Etablissements ayant des Contrats de Qualification	Etablissements ayant des Contrats d'Adaptation	Etablissements ayant des Contrats	Etablissements répondants
<b>0 à 9 salariés</b>	54,50%	30%	43%	36,40%
<b>10 à 199 salariés</b>	38,50%	60%	49,00%	50,90%
<b>200 et + salariés</b>	7,00%	10%	8,50%	12,70%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

## II) Caractéristiques des envois postaux

Le questionnaire postal a été envoyé de façon exhaustive à l'ensemble des adhérents de deux OPCA généralistes (c'est à dire s'adressant à l'ensemble des entreprises susceptibles de signer des contrats d'alternance). Les réponses obtenues sont donc liées à l'acceptation de fournir des informations, des relances ont été faites téléphoniquement.

Dates d'envoi	Nombre de questionnaires envoyés	Réponses totales
Février-Mars 1999	400	74
Décembre-Février 2000	300	53
Cumul	700	127
<b>Caractéristiques des retours :</b> Taux de retour : 18,05 % _ Réponses obtenues : 127		

## Bibliographie

- AGRH** (Association francophone de gestion des ressources humaines) *Gérer les compétences*, Vuibert, 2003
- AGEFAL** (Association de Gestion du fonds des formations en alternance), *Enquêtes qualitatives, 1992- 1999*
- AGEFOS PME**, *Enquête alternance*, Personnel, n° 410, Juin 2000
- Barbier (J.M.), Berton (F.) Boru (J.J.)** : *Situations de travail et formation*, Paris L'Harmattan, 1996
- Becker G. S.** , *Human Capital*, New-York, Columbia University Press, 1964
- Besson D. , Haddadj S.**, *Développer ou recruter les compétences ? les stratégies américaines de gestion des compétences*, Editions L'Harmattan, 1999
- Boru (J.J.) et Leborgne (C.)** : *Vers l'entreprise tutrice* , Editions Entente, 1992
- Canals (V.)** : *Formation – Insertion et transformation de la relation salariale*, L'Harmattan 2001
- Chaix M.L.** , *Se former en alternance, le cas de l'enseignement agricole*, Editions L'Harmattan, 1993
- Charlot B.** , « L'alternance : formes traditionnelles et logiques nouvelles » *in L'alternance un projet à construire, POUR n° 154, GREP, Juin 1997*
- Clenet J. et Gérard Ch.** « Partenariat et Alternance en Education : des pratiques à construire » L'Harmattan, 1994
- CNPF** : *Réussir ! la formation professionnelle des jeunes*, Editions d'Organisation 1993
- Collectif** : *Les Formations en alternance* , La Documentation française 1992
- DARES, DIJ)** : - *Les Jeunes et l'emploi - L'alternance : enjeux et débats* La Documentation française, Collection Cahier Travail et emploi, Paris, 1996
- Doeringer P. et Piore M.** , *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Heath Lexington Books, 1971
- Dosnon V.** , *Alternance et Flexibilité*, Thèse de Doctorat de Sciences Economiques, Paris IX Dauphine, Janvier 1996
- Evrard Y., Pras B. Roux E.**, *Market, Etudes et recherches en marketing*, Editions. Nathan, 1997

- Fine (Ch. H.)** : Quality improvement and learning in productive systems" *Management Science*, vol. 32, n° 10, october, p. 1301-15 (1986)
- Le Boterf (G.)** : *de la Compétence, essai sur un attracteur étrange*, Editions d'Organisation, 1994
- Gautié J.**, *L'évaluation de la politique de l'emploi en faveur des jeunes en France*, Centre d'Etudes de l'Emploi, Dossier 8, Nouvelle série, 1996
- Guillemin H. et Moule M.** , *Le marché du travail*, Paris, Edition Eyrolles, 1993
- Léné A.**, *Formation, compétences et adaptabilité*, Editions L'Harmattan, 2002
- Monaco A.** , *L'alternance Ecole-Production*, P.U.F. 1993
- Paul J.J.** , *La relation formation-emploi, un défi pour l'économie*, Editions Economica 1989
- Personnel** (anonyme) Difficultés de recrutement en PMI : La vision des chefs d'entreprise – N° 418, ANDCP mars-avril 2001
- Schwartz B.** , *Une autre école*, Editions Flammarion , 1977
- Soisson J.P., de Martel J.F. et Rémond B.** , *L'enjeu de la Formation Professionnelle*, Editions Fayard, 1986
- Stankiewicz F.** , « Choix de formation et critères d'efficacité du travail : adaptabilité et financement de la formation générale par l'entreprise », *Revue Economique* n°5, 1311-31, 1995
- Vedrine J.-P.**, *Le traitement des données en marketing*, Les éditions d'organisation, 1991
- Verdier E.** ,« La France a-t-elle changé de régime d'éducation et de formation ? » *Formation Emploi* n° 76, p. 11 - 24, 2001
- Willems J.P.** , *De la professionnalisation au droit de la compétence*, Droit social, n°5, mai 2004
- Williamson O.E.** , *Les institutions de l'économie*, Intéréditions (Traduction de "The economic Institutions of capitalism", Free press, 1985) 1994.
- Zarifian Ph.**, *Le modèle de la compétence*, Editions Liaisons, 2001