



## Si vous deviez donner une définition de l'alternance, quelle serait-elle ?

Bernard Masingue : « L'alternance, c'est d'abord un contrat de travail, lequel peut revêtir différentes formes : contrat de professionnalisation, contrat d'apprentissage... Ensuite, il s'agit d'un dispositif pédagogique qui associe des temps théoriques et des temps de travail. Cette association, parfois conflictuelle puisqu'elle requiert une grande exigence académique (maniement des concepts et des savoirs) et qu'elle se confronte avec la pratique réelle, génère une valeur ajoutée spécifique. L'alternance permet en même temps d'acquérir de la technicité et de développer, ce qu'on appelle chez Veolia, de l'intelligence de la tâche, c'est-à-dire de l'intelligence de l'environnement de l'emploi ».

## Dans quel contexte est né le Campus Veolia ? Quelles ont été les motivations principales à la naissance de ce projet ?

Bernard Masingue : « Le Campus Veolia a vu le jour il y a dix-neuf ans tout d'abord sous la forme d'un Centre de Formation des Apprentis (CFA). Il est né du constat que les métiers de l'environnement, du transport public et de la chaîne de propreté, se professionnalisaient. Devenus de vrais métiers de professionnels, ils méritaient, à ce titre, un système de qualifications adapté. Veolia a donc fait le choix de construire, en collaboration avec l'Education Nationale, des formations liées à ces besoins et qui n'existaient pas dans le cursus des formations scolaires. Le Campus qui est une idée superbe, je le dis d'autant plus que je n'ai pas été à son origine, permet véritablement de valoriser nos métiers, en interne comme en externe. Il propose aujourd'hui 16 parcours diplômants allant du CAP au Master professionnel et a, depuis, essaimé en France et dans le monde entier ».

## Pouvez-vous nous présenter votre politique de recrutement en alternance ?

Bernard Masingue : « Notre politique de recrutement en alternance, impulsée par notre Président, présente une grande originalité. Veolia recrute en effet en contrat à durée indéterminée tous les stagiaires en formation d'alternance dès lors qu'ils réussissent à obtenir le diplôme sanctionnant la formation. C'est la manifestation tangible qu'il s'agit d'un processus non seulement de formation mais bien d'intégration. Le taux de réussite est excellent (de l'ordre de 95 %) entre autres parce que la promesse d'un emploi à la sortie est stimulante. Les jeunes accueillis dans notre CFA ont ainsi, dès leur arrivée, le sentiment d'être des collaborateurs à part entière. Nous avons instauré des règles de vie basées sur la confiance et avons beaucoup d'exigences à leur égard, ce qui les place dans une démarche positive de réussite ».

## Comment recrutez-vous vos candidats à l'alternance ?

Bernard Masingue : « L'alternance est pour Veolia un véritable processus de sécurisation de ses recrutements. Dans cette perspective d'intégration future, nous sélectionnons nos alternants sur la base de pré-requis nécessaires pour suivre la formation et sur leur profil. Il n'existe pas de centralisation des recrutements, ce sont les structures RH terrains de nos directions régionales qui exercent cette mission. Malgré la promesse d'embauche que nous offrons, l'apprentissage continue à avoir une telle image qu'il est toujours difficile de mobiliser des candidats. Nous allons donc à leur rencontre dans les lycées techniques, les maisons de l'emploi, les universités et les grandes écoles... Nous sommes tout de même favorisés du fait que notre marque Veolia est corrélée aux métiers de l'environnement, du développement durable et s'intéresse plus généralement à l'avenir de nos enfants ».

## Votre président, Henri Proglia s'est vu confier par le Président de la République, la mission d'encourager les entreprises à recourir à l'alternance. Pouvez-vous nous en dire plus ?

Bernard Masingue : « La mission de Monsieur Proglia qui a pour objectif d'identifier les résistances à l'alternance et de les réduire, s'articule autour de trois volets. Il y a d'abord un travail à effectuer auprès des entreprises du CAC 40 et des grandes entreprises nationales afin qu'elles s'engagent en faveur de l'alternance en fournissant un effort singulier et volumétrique. Il est impératif d'inverser la spirale descendante de cette pratique. Le deuxième volet est la réalisation d'un audit des règles administratives et juridiques qui régissent l'alternance afin de lever tous les obstacles liés à leur complexité. Enfin, il s'agit d'étudier l'opportunité de mettre en place un système de management de la qualité de

l'alternance. Cette question de la qualité de la pratique de l'alternance mérite d'être soulevée. En effet, si les vertus de l'alternance semblent reconnues, elle peine toujours à se développer ».

### **Quels moyens allez-vous mettre en œuvre pour atteindre votre objectif de 4 % d'alternants d'ici 2012 ?**

Bernard Masingue : « La politique volontariste portée par notre Président, au titre de notre histoire et de nos convictions, est un moyen substantiel pour atteindre cet objectif. Nous sommes convaincus que l'alternance est un superbe moyen d'intégration et nous nous devons d'être exemplaires eu égard à la mission qui a été confiée à notre Président par le Président de la République. Atteindre ce type d'objectif n'est à mon avis possible que dans la mesure où il est porté par le sommet. Nous avons la chance chez Veolia d'avoir un Président qui ne tergiverse pas sur ces questions. Nous irons donc chercher nos candidats ».

### **Comment vos alternants sont-ils accueillis par vos permanents ?**

Bernard Masingue : « L'alternance est pratiquée chez Veolia depuis 19 ans et, à ce titre, elle a acquis une vraie légitimité. Les formations en alternance font partie de notre ADN, de notre identité et sont un élément de fierté corporate partagé. L'alternance a aussi des vertus pour les communautés de travail. Une unité de travail qui accueille un apprenti est nécessairement influencée et marquée par cet apprentissage. Ce n'est pas neutre : il n'y a pas d'un côté des gens qui apprennent et d'autres qui pratiquent. Il y a réellement une fertilisation qui s'opère, une alchimie qui se crée. La question du tuteur est essentielle puisqu'elle conditionne le succès de l'alternance. Le tuteur n'est pas seulement là pour dire à l'apprenti ce qu'il doit faire et de quelle manière. Il doit l'accompagner et faire le lien avec le CFA, la hiérarchie, les collègues... Il joue un rôle de facilitateur de l'apprentissage. Il est primordial que les tuteurs soient identifiés, missionnés, formés et reconnus. Chez Veolia cette reconnaissance passe par la remise de titres qui viennent récompenser des pratiques réussies. Nous avons également mis en place, dans le but d'accompagner nos tuteurs dans leur mission, un portail afin de répondre à toutes leurs interrogations ».

### **Quel bilan tirez-vous de ces années d'expériences ?**

Bernard Masingue : « C'est évidemment un bilan très positif, mais il reste néanmoins insuffisant. Nous devons ainsi renforcer la qualité de notre dispositif de formation en alternance même si je crois que nous avons une qualité nettement supérieure à la moyenne. Nous devons par exemple concentrer nos efforts dans l'enseignement supérieur ».

### **Quelles recommandations et préconisations pourriez-vous faire à des entreprises qui n'ont pas encore engagé de politique volontariste en faveur de l'alternance ?**

Bernard Masingue : « Je crois que le premier conseil à donner est de ne pas limiter l'usage de la formation en alternance à certains niveaux académiques. Nous devons prévenir la « ghettoïsation » de son usage sur les faibles qualifications. Ensuite, il est impératif de réfléchir l'alternance à la fois comme contribution à la qualification des français autour de la logique d'entreprise citoyenne, mais aussi comme un moyen sûr et peu onéreux d'intégration de nouveaux collaborateurs. Le choix du partenaire éducatif est également stratégique. Il est nécessaire de nouer avec lui une relation de coopération, de partenariat et de ne pas se placer dans une logique de sous-traitance. Enfin, il est important de donner à la fonction tutorale toute la place qu'elle mérite. L'alternance est un moyen moderne et universel de professionnalisation. Plus je travaille sur ces aspects, plus j'ai envie d'être militant de l'alternance ».

Propos recueillis par Alexandra Epailard, Responsable Fidélisation Clients Adia