

LA FIDÉLISATION DES ALTERNANTS

Comment la fonction RH dans le secteur bancaire peut-elle fidéliser ses alternants ?
Le cas BNP Paribas

Ambre FOSTIER

Directrice de mémoire : Cécile DE BERNARDI

Licence Professionnelle Métiers de la Gestion des Ressources Humaines - Groupe A

Université Paris 1 – Panthéon Sorbonne

Année universitaire 2022-2023

Remerciements

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements à Madame Cécile de BERNARDI, ma Directrice de Mémoire, pour sa disponibilité et son soutien tout au long de l'année. Ses encouragements et sa bienveillance ont été une source de motivation pour moi. Ses conseils avisés et son accompagnement précieux ont grandement contribué à la réalisation de ce mémoire.

Je remercie également Madame Amina YALA, enseignante au sein de l'université Paris 1 Panthéon Sorbonne, pour son aide et ses conseils en matière de méthodologie de mémoire.

Je souhaite exprimer ma gratitude envers Virginie BRONDIN LAPLACE, Directrice des Ressources Humaines au sein de BNP Paribas, pour sa confiance et pour l'opportunité qu'elle m'a offerte de réaliser mon alternance au sein d'une grande entreprise comme BNP Paribas.

Je suis également reconnaissante envers Rebaï BESSIOUD, mon maître d'apprentissage, pour son accompagnement et son expertise précieuse tout au long de cette expérience.

Je profite de cette occasion pour remercier tous les autres collaborateurs de l'équipe pour leur accueil chaleureux. Leur contribution a été essentielle pour la réussite de ma formation professionnelle et de mon mémoire universitaire.

Enfin, je remercie les alternants, les gestionnaires ressources humaines, la maîtresse d'apprentissage, et l'HR Business Partner qui ont accepté de participer à mon enquête de terrain. Leur participation active et leur contribution ont été des éléments essentiels pour la réussite de mon enquête de terrain et je leur en suis extrêmement reconnaissante.

Sommaire

Remerciements	2
Sommaire	3
Introduction	5

Partie I : La revue de littérature..... 7

1 L'alternance	7
1.1 Définition et cadre juridique de l'alternance	7
1.2 Rôle des différents acteurs de l'alternance	10
1.2.1 L'alternant	10
1.2.2 L'entreprise, sa FRH et le maître d'apprentissage	11
1.2.3 Le Centre de Formation d'Apprentis	12
1.3 Les bénéfices de l'alternance pour ces acteurs	13
1.4 Les freins à la réussite d'une alternance	15
2 La notion de fidélisation	16
2.1 Définition de la fidélisation axée sur les alternants	16
2.2 Enjeux et retour sur investissement	18
2.3 Outils et techniques de fidélisation des alternants	20
2.4 Freins à la fidélisation des alternants	22
3 Le périmètre d'étude : le secteur bancaire	23
3.1 Secteur bancaire et alternance	23
3.2 Les enjeux de fidélisation des alternants en banques	26
3.3 L'alternance au sein du groupe BNP Paribas	27

Partie II : L'enquête de terrain..... 29

1 Cadre méthodologique	29
1.1 Choix de la méthode d'enquête : les entretiens semi-directif.....	29
1.2 Choix des parties prenantes interrogées et échantillonnage	31
1.3 Élaboration des guides d'entretien	32
1.4 Les difficultés rencontrées	34
1.4.1 Lors de la planification des entretiens	34
1.4.2 Durant les entretiens	35
2 Résultats de l'étude	37
2.1 L'importance de la phase d'accueil et d'intégration des alternants.....	37
2.2 Un manque d'harmonisation des pratiques RH dédiées aux alternants.....	39

2.3	La formation en entreprise, c'est aussi pour les alternants	42
2.4	La nécessité des feedbacks individuels	44
2.5	Le besoin d'avoir une communauté des alternants animée	46
2.6	La recherche de missions valorisantes et professionnalisantes	48
2.7	Les interlocuteurs RH parfois difficiles à identifier	50
2.8	Une vision floue de l'après-alternance	51
Partie III : Les préconisations.....		54
1	Harmoniser les pratiques RH dédiées aux alternants au niveau groupe	54
1.1.	Réorganiser l'accueil et l'intégration des alternants.....	56
2	Améliorer l'accompagnement et le suivi RH des alternants.....	58
3	Attribuer un rôle de Référent Politique Emploi Jeune à un HRBP.....	60
3.1.	Créer et animer une communauté des alternants	61
3.2.	Veiller à l'attribution de missions professionnalisantes	62
Conclusion.....		63
Bibliographie.....		65
Tables des annexes		68

Introduction

Suite à la pandémie du coronavirus, et dans le cadre du dispositif « 1 jeune 1 solution », l'état a accordé aux employeurs une aide financière allant jusqu'à 8 000 € par apprentis recrutés entre 2020 et 2022¹. À la fin de l'année 2022, la France comptait plus de 837 000 nouveaux alternants en contrat d'apprentissage, contre seulement 321 000 en 2018². Cette augmentation sans précédent fait de l'alternance un réel dispositif de recrutement à part entière.

L'alternance peut être définie comme un système de formation-emploi professionnalisant et diplômant. Elle se décline sous différentes formes, afin d'être accessible aussi bien pour les nouveaux entrants, que pour les salariés cherchant à acquérir de nouvelles compétences³.

Actuellement étudiante en licence professionnelle « Métiers de la Gestion des Ressources Humaines », j'ai moi-même l'opportunité d'effectuer ma première année d'alternance. Depuis le début du mois de septembre 2022, je suis assistante ressources humaines au sein de la banque BNP Paribas.

Ces dernières années, le secteur bancaire a multiplié ses recours à l'alternance. Il est l'un des premiers employeurs privés français. Il fait également partie des secteurs comptant le plus d'apprentis en 2021. Selon l'association Française des Banques, les banques françaises dénombrent pas moins de 15 200 alternants en 2021 (48 522 au total pour le secteur banque, assurance et immobilier⁴).

La banque BNP Paribas est une actrice du secteur bancaire pleinement engagée auprès des jeunes et de leur réussite professionnelle. Les alternants font partie intégrante des collaborateurs. Ils permettent d'enrichir le vivier de candidat, ainsi que le plan de relève du groupe.

Toutefois, le secteur bancaire connaît une période compliquée, puisqu'il souffre d'une réelle perte d'engagement de la part de ses collaborateurs. Selon le président du SNB (Syndicat

¹ Site gouvernemental d'information administrative pour les entreprises « [Entreprendre](#) »

² D'après les données de la [Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques](#)

³ « *L'alternance : cultivez les talents de demain* », Pennaforte, A., & Pougnet, S, 2012

⁴ D'après les données de la Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques

National de la Banque et du Crédit), « *Le métier d'employé de banque ne fait plus rêver. On assiste à des turnovers records dans le secteur* »⁵. Face à ce constat auquel BNP Paribas n'échappe pas, la banque souhaite augmenter de façon quantitative et qualitative les actions visant à fidéliser ses alternants. En effet, BNP Paribas voit en l'alternance une possibilité de fidéliser les jeunes dès le début de leur carrière professionnelle, ou de remobiliser des salariés de longue date. À terme, une alternance réussie permet à l'entreprise de rendre son investissement rentable.

De ce contexte découle ma problématique de mémoire : **Comment la fonction RH dans le secteur bancaire peut-elle fidéliser ses alternants ? Le cas BNP Paribas.**

Nous allons aborder cette question en trois étapes. Tout d'abord, nous allons effectuer une revue de littérature permettant de définir et d'étudier les notions clés de la problématique. La présentation sera divisée en trois parties portant sur le dispositif de l'alternance, la notion de fidélisation des alternants et l'utilisation de l'alternance au sein des entreprises du secteur bancaire.

Ensuite, nous allons mener une enquête directement auprès des alternants et des professionnels des ressources humaines travaillant dans le secteur bancaire.

Enfin, nous allons combiner les résultats de notre revue de littérature avec les données recueillies lors de notre enquête sur le terrain. Cela nous permettra d'identifier des actions concrètes que la Fonction RH de BNP Paribas pourrait mettre en place afin de fidéliser ses alternants.

⁵ Article des Échos, [Emploi : Les banques ne font plus rêver](#), 2020

Partie I : La revue de littérature

Notre revue de littérature sera divisée en trois parties. Dans un premier temps, nous étudierons le dispositif de l’alternance. Grâce à des recherches bibliographiques, nous définirons l’alternance et présenteront son cadre juridique. Nous aborderons également le rôle des principaux acteurs impliqués dans l’alternance, tels que l’alternant, l’entreprise, la fonction ressources humaines, le maître d’apprentissage et le Centre de Formation des Apprentis. Enfin, nous aborderons les avantages de l’alternance ainsi que les obstacles susceptibles de compromettre la réussite de cette voie de formation.

Dans un second temps, notre revue se concentrera sur la notion de fidélisation, avec une attention particulière portée à la fidélisation des alternants. Nous étudierons les enjeux, les outils, les techniques, les obstacles et les moyens de fidélisation des alternants.

Enfin, dans un troisième et dernier temps, nous préciserons le cadre de notre étude en abordant le dispositif de l’alternance et les enjeux liés à la fidélisation des alternants dans le secteur bancaire, et plus particulièrement au sein de BNP Paribas.

1 L’alternance

1.1 Définition et cadre juridique de l’alternance

L’alternance est un système de formation-emploi diplômant. Elle repose sur une phase pratique et une phase théorique qui alternent⁶. L’alternance fait le lien entre l’expérience professionnelle acquise sur le lieu de travail et les enseignements suivis en formation. Elle vise la professionnalisation et l’employabilité des jeunes ou des salariés de longue date souhaitant renforcer leurs compétences ou se réorienter⁷.

Il existe deux types de contrat distincts permettant d’effectuer une alternance : le contrat d’apprentissage et le contrat de professionnalisation. Ces deux types de contrats ne s’adressent pas à la même population :

⁶ Site du ministère du travail, du plein emploi et de l’insertion

⁷ *L’alternance : cultivez les talents de demain*, Pennaforte, A., & Pougnet, S, 2012

- Le contrat d'apprentissage s'adresse aux jeunes de 16 à 29 ans, aux personnes reconnues handicapés sans limite d'âge et aux personnes ayant un projet de création ou de reprise d'entreprise nécessitant le diplôme préparé.

Il permet d'obtenir un diplôme ou un titre reconnu au RNCP (Répertoire National des Certifications Professionnelles).

- Le contrat de professionnalisation s'adresse quant à lui aux jeunes de 16 à 25 ans, aux demandeurs d'emploi de plus de 26 ans et aux bénéficiaires de certaines aides de l'état.

Il relève de la FPC (Formation Professionnelle Continue). Grâce à ce programme, il est possible d'obtenir soit un diplôme reconnu par le RNCP, soit un certificat de qualification professionnelle ou une qualification professionnelle reconnue dans une convention collective nationale de branche.⁸.

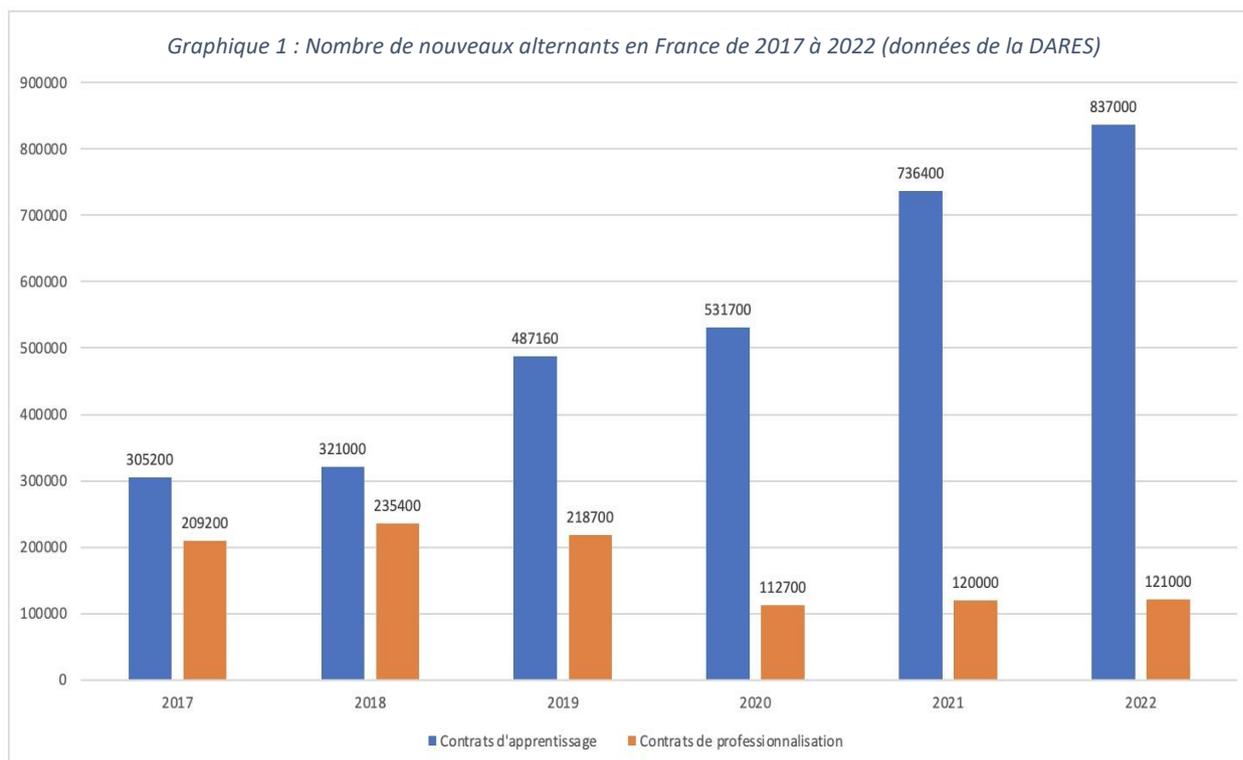
Il est intéressant de souligner qu'un salarié ayant travaillé pendant plusieurs années a la possibilité de suivre une formation en alternance tout en maintenant son contrat initial signé lors de son embauche. Ce système est souvent utilisé pour les reconversions ou les évolutions professionnelles et est communément appelé Pro-A, un dispositif de reconversion ou de promotion par alternance.

En France, le contrat d'apprentissage est le type de contrat d'alternance le plus courant. En 2021, le nombre de nouveaux apprentis s'est élevé à 733 200, tandis que seulement 120 000 nouveaux contrats de professionnalisation ont été signés⁹. Selon le graphique ci-dessous, la différence entre le nombre de contrats d'apprentissage et de professionnalisation s'accroît d'année en année.¹⁰. Cette disparité peut être expliquée par le fait que le contrat d'apprentissage est davantage adapté aux jeunes. Il leur permet de bénéficier d'un maître d'apprentissage et d'un accompagnement individualisé tout au long de leur formation.

⁸ Site du ministère du travail, du plein emploi et de l'insertion

⁹ Site gouvernemental « [Politiques de l'Emploi](#) »

¹⁰ Site gouvernemental « Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques »



L'alternance est un dispositif qui se développe et s'améliore chaque année. Tout commence en 1850, suite à la création d'un contrat d'apprentissage pour les enfants dans les usines, manufactures et ateliers.

En 1971, la loi Delors reconnaît l'apprentissage comme une forme d'éducation à part entière. En 1983, la gestion de la formation continue et de l'apprentissage est transférée aux régions. En 1987, la loi Séguin permet à l'apprentissage d'être diplômant. Le nombre de secteurs et d'entreprises pouvant disposer de l'apprentissage comme source de recrutement augmentent. En 1991, les premières formations d'ingénieurs ouvertes à l'apprentissage voient le jour. En 1992, la loi Aubry rend l'apprentissage plus attractif en alignant le salaire des apprentis avec celui des jeunes en contrat de qualification. Elle encourage également la formation des tuteurs. En 1996, les employeurs qui embauchent un apprenti doivent verser une taxe d'apprentissage au CFA et aux FRAFP (Fonds Régional de l'Apprentissage et de la Formation Professionnelle). En 2005, le gouvernement crée une carte nationale pour les apprentis et renforce leur suivi. En 2006, la loi sur l'égalité des chances multiplie les dispositifs relatifs à l'apprentissage. En 2014, l'apprentissage est ouvert aux jeunes de moins de 15 ans sous conditions et les missions des CFA sont étendues pour un meilleur accompagnement des apprentis. En 2016, la loi El Khomri autorise la formation théorique à distance et permet aux établissements publics de

signer des contrats d'apprentissage dans les mêmes conditions que les entreprises privées¹¹. En 2020, lorsque la France traverse la crise du coronavirus, des aides de l'État sont données aux entreprises souhaitant recruter des apprentis. Emmanuel Macron lance le plan « 1 jeune 1 solution » nécessitant plus de 9 milliards d'euros d'investissement. Selon le site gouvernemental « 1 jeune 1 solution », ce plan est « *une initiative du Gouvernement pour accompagner, former, et faciliter l'entrée dans la vie professionnelle de tous les jeunes* »¹².

Depuis 1850, le dispositif de l'alternance n'a donc cessé d'évoluer et de s'enrichir. Au fur et à mesure du temps, les nouvelles lois et règles ont permis à l'alternance de devenir une méthode de recrutement répandue et réputée.

La formation en alternance permet d'obtenir une certification, tout comme la formation initiale. Cependant, la principale différence réside dans l'acquisition d'une expérience professionnelle dans le domaine choisi. L'alternant perçoit un salaire tout en suivant des cours dispensés par un partenaire académique (une université ou une école). Un Centre de Formation d'Apprentis (CFA) est chargé d'assurer le suivi individualisé des alternants et le bon déroulement de la collaboration entre les différents acteurs. Pour formaliser cette collaboration, un contrat d'alternance doit être signé par l'employeur, l'alternant et le CFA. Il s'agit d'un accord tripartite. Ainsi, les trois acteurs clés impliqués dans le processus d'alternance sont l'alternant, l'entreprise et le CFA.

1.2 Rôle des différents acteurs de l'alternance

1.2.1 L'alternant

L'alternant est considéré comme un salarié à part entière de l'entreprise. Cependant, contrairement à un salarié en contrat classique, il n'est pas soumis aux obligations de résultats. En revanche, il doit respecter certaines obligations en tant que collaborateur en formation, conformément au droit du travail. L'alternant doit être présent et assidu dans son travail et lors des enseignements théoriques. En cas d'absence, il doit informer sa direction et fournir un justificatif dans les 48 heures suivant le début de l'absence¹³. Il doit également respecter le

¹¹ Article « [apprentissage en France : les dates-clés](#) » par le site professionnel des Pays de la Loire

¹² Site gouvernemental « 1 jeune 1 solution »

¹³ Site gouvernemental officiel de l'administration française « Service-Public »

règlement intérieur de son entreprise ainsi que celui de son CFA. Enfin, l'alternant doit se présenter aux examens prévus dans le cadre de sa formation théorique.

1.2.2 *L'entreprise, sa FRH et le maître d'apprentissage*

L'entreprise, qu'elle soit privée ou publique, est le lieu où se déroule la formation pratique de l'alternant. Au sein de cette entreprise, la fonction ressources humaines (FRH) occupe une position clé dans la mise en place du programme de formation en alternance. Elle joue un double rôle, à la fois stratégique et fonctionnel. D'un côté, elle participe activement à la définition de la politique d'emploi des jeunes en alternance, en collaboration avec la direction générale et les autres grandes fonctions de l'entreprise. D'un autre côté, elle est responsable de la gestion des alternants et doit les accompagner tout au long de leur parcours de formation. Selon le site du ministère de l'Économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique, « *La fonction Ressources humaines a pour mission de faire en sorte que l'organisation dispose du personnel nécessaire à son fonctionnement et que ce personnel fasse de son mieux pour améliorer la performance de l'organisation, tout en s'épanouissant.* ¹⁴ » La FRH doit être particulièrement attentive aux besoins des alternants. Ils nécessitent un suivi personnalisé afin d'assurer le bon déroulement de leur formation pratique. La FRH est aussi l'interlocuteur privilégié du CFA pour les échanges administratifs.

Son premier rôle fonctionnel débute avant même l'arrivée en poste de l'alternant. La FRH doit préparer l'accueil et l'intégration de l'apprenti. Dans certaines entreprises, il faut par exemple faire une demande pour créer un badge permettant d'entrer dans les locaux. La FRH représente l'employeur. Au travers de ses différentes actions, elle transmet les savoir-faire, les savoir-être et la culture de l'entreprise auprès des alternants. Dans le cadre d'un contrat d'apprentissage, il est obligatoire pour la FRH de désigner un maître d'apprentissage pour l'alternant. Il est important de s'assurer que ce maître d'apprentissage possède les qualifications requises pour accompagner un apprenti. Si ce n'est pas le cas, la FRH peut proposer une formation afin que le maître d'apprentissage se forme à ce rôle.

Le maître d'apprentissage a une place décisive dans le bon déroulement de l'alternance. Il a pour mission d'accueillir et d'intégrer l'alternant, de le former aux missions qui lui sont confiées et de l'accompagner tout au long de son parcours professionnel. Il doit également expliquer le

¹⁴ [Article sur la Fonction Ressources Humaines](#), par le ministère de l'Économie, des Finances et de la souveraineté industrielle et numérique

fonctionnement de l'entreprise d'accueil à l'apprenti. D'après Antoine Pennaforte et Stéphanie Pougnet « *Le tuteur et l'apprenti tirent tous deux individuellement profit de leur interaction : le premier accroissant sa production, le second bénéficiant de la formation et de la qualification nécessaires à l'exercice de son futur métier, en apprenant par l'expérience* »¹⁵. Le rôle du maître d'apprentissage est d'accompagner l'alternant à la fois dans son développement professionnel et dans son apprentissage théorique. Dans les petites structures, il est courant que le manager de l'apprenti assure lui-même le rôle de maître d'apprentissage.

1.2.3 Le Centre de Formation d'Apprentis

Le CFA permet de faire le lien entre la formation théorique et la formation pratique de l'apprenti. Chaque apprenti bénéficie d'un tuteur pédagogique dédié afin d'être suivi tout au long de son alternance. Le tuteur pédagogique est en contact avec le maître d'apprentissage afin de représenter le CFA auprès de l'entreprise d'accueil. À l'aide des informations fournis par le maître d'apprentissage, il évalue les compétences opérationnelles et comportementales de l'alternant. Le CFA accompagne les apprentis dans leurs démarches administratives. Il s'occupe des échanges de documents avec l'entreprise d'accueil.

Depuis 2018, la réforme de la loi "Avenir professionnel" définit précisément les 14 nouvelles missions que doit remplir un CFA. Ces missions sont détaillées dans l'article L6231-2 du Code du travail : 1) Accompagner les personnes souhaitant s'orienter ou se réorienter grâce à l'apprentissage ; 2) Accompagner les candidats dans la recherche d'un employeur ; 3) Faciliter l'intégration des apprentis dans l'entreprise ; 4) Informer les apprentis de leurs droits et devoirs en tant qu'apprentis et en tant que salariés ; 5) Organiser la coopération entre formateurs et maître d'apprentissage ; 6) Accompagner les apprentis en rupture de contrat ; 7) Aider les apprentis à résoudre les difficultés d'ordre social susceptibles de mettre en péril le déroulement de l'alternance ; 8) Favoriser la diversité et la mixité au sein de leurs structures et sensibiliser les apprentis à la question de l'égalité Homme/Femme ; 9) Encourager la mixité des métiers et l'égalité professionnelle en organisant des actions d'information ; 10) Encourager la mobilité nationale et internationale des apprentis ; 11) Accompagner les apprentis quand la formation est dispensée à distance ; 12) Évaluer les compétences acquises par les apprentis, y compris sous la forme d'un contrôle continu, dans le respect des règles définies ; 13) Accompagner les

¹⁵ *L'alternance : cultivez les talents de demain*, Pennaforte, A., & Pougnet, S, 2012

apprentis en échec de formation ; 14) Accompagner les apprentis dans leurs démarches pour accéder aux aides auxquelles ils peuvent prétendre¹⁶.

L'ensemble de ses missions a pour objectif d'apporter un suivi personnalisé et complet aux alternants.

Depuis 2019, il est possible pour une entreprise de créer son propre CFA. Selon le site de l'OPCO Atlas (l'OPCO du secteur bancaire), cela peut permettre de garder une longueur d'avance sur ses concurrents, de proposer des formations qui n'existent pas sur le marché, de former une main-d'œuvre adaptée à des besoins spécifiques et de recruter sur des métiers en tension¹⁷.

En 2022, le groupe BNP Paribas a créé son propre CFA « B-School ». Selon la Directrice des Ressources Humaines du groupe « *Le groupe BNP Paribas agit depuis de nombreuses années en faveur de l'apprentissage. Grâce à cette structure, nous allons pouvoir offrir une immersion professionnalisante à ces étudiants en alternance, avec un accompagnement pédagogique et professionnel au plus proche de la réalité de nos métiers.* ¹⁸»

1.3 Les bénéfices de l'alternance pour ces acteurs

L'alternance a de nombreux avantages pour l'ensemble de ces acteurs. Elle favorise une relation de collaboration qui multiplie les bénéfices pour chacun d'entre eux.

Les alternants développent leur employabilité et leur identité professionnelle. Selon le sociologue Claude Dubar, « *Une identité professionnelle constitue non seulement une identité au travail mais aussi et surtout une projection de soi dans l'avenir, l'anticipation d'une trajectoire d'emploi et la mise en œuvre d'une logique d'apprentissage et de formation*¹⁹». Les alternants construisent leur réseau professionnel et développent leur socialisation organisationnelle. Selon Delphine Lacaze, enseignante en ressources humaines, « *La socialisation organisationnelle est le processus par lequel un individu acquiert les connaissances sociales et les compétences afin d'assumer un rôle dans une organisation*²⁰».

¹⁶ Site gouvernemental « Légifrance »

¹⁷ Article « [ouvrir un CFA dans votre entreprise](#) » site de l'OPCO Atlas

¹⁸ [Communiqué de presse de BNP Paribas sur le lancement du CFA B-School](#)

¹⁹ « [La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles](#) », Dubar Claude, 1998

²⁰ « [La gestion de l'intégration en entreprise : l'apport du concept de socialisation organisationnelle](#) », D. Lacaze

Les alternants permettent d'apporter leur œil neuf au sein de l'entreprise. En suivant des cours théoriques, ils acquièrent des connaissances qui peuvent intéresser les collaborateurs de l'entreprise. Ils peuvent leur faire découvrir de nouveaux procédés, de nouvelles technologies et outils informatiques. De plus, le tutorat permet à l'alternant d'être accompagné, mais également au maître d'apprentissage d'élargir et de valoriser ses missions et son parcours professionnel²¹.

Pour les entreprises, il est parfois plus judicieux, moins coûteux et plus facile de recruter un alternant plutôt qu'un salarié en contrat classique. Après une ou plusieurs années d'alternance, l'entreprise peut proposer à l'apprenti de poursuivre la collaboration en CDI. De même, l'alternant peut souhaiter continuer à travailler dans l'entreprise si les missions effectuées correspondent à ses attentes. La relation alternant-entreprise est donc bénéfique pour les deux parties.

L'apprentissage peut permettre aux entreprises de répondre à un besoin de main-d'œuvre sur le long terme. L'estimation du besoin en main-d'œuvre peut être établie par la FRH grâce à la GEPP (Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels)²². Selon le site régional professionnel de la Nouvelle-Aquitaine, « *La GEPP permet d'établir une photographie des ressources humaines disponibles afin d'anticiper les besoins futurs de l'entreprise et mettre en place les actions nécessaires (formations, mobilités, recrutements...) pour faire face aux évolutions du contexte économique*²³ ». Le recrutement d'alternants est une stratégie envisageable pour anticiper les besoins futurs de l'entreprise. En effet, les apprentis sont formés pendant leur(s) année(s) d'alternance et peuvent ensuite être recrutés en CDI. L'entreprise bénéficie ainsi d'un collaborateur opérationnel sur son poste. Pour garantir que l'apprenti soit prêt à la fin de son alternance, il est crucial que sa formation théorique soit liée à sa formation pratique. L'apprenti doit s'approprier réellement ses missions et ne pas se contenter d'un simple stage d'observation, au risque de ne pas être autonome sur son futur poste.

Même si l'apprenti ne continue pas en CDI à la fin de son contrat, il aura permis de répondre à un besoin de main-d'œuvre à court terme et de renforcer le vivier de candidats de l'entreprise. La FRH pourra ainsi recontacter l'apprenti ultérieurement si de nouveaux besoins de recrutement se présentent.

²¹ *L'alternance : cultivez les talents de demain*, Pennaforte, A., & Pougnet, S, 2012

²² [*Alternance et identité professionnelle*](#), Cohen-Scali Valérie, 2000

²³ Article « *la GEPP* » site Cap métiers Nouvelle-Aquitaine

Une enquête réalisée par l'ACFCI (l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie) en 2011 a permis d'obtenir l'avis de 1 500 employeurs d'apprentis sur les bénéfices de l'alternance. D'après les résultats, près des ¾ des répondants jugent de façon positive leur recours à l'apprentissage²⁴.

1.4 Les freins à la réussite d'une alternance

Bien que des mesures soient prises pour améliorer la formation en alternance, certains obstacles peuvent entraver la réussite d'une alternance. En premier lieu, il est important que les missions de l'apprenti soient expliquées clairement dans une fiche de poste détaillée et précise. Si la fiche de poste est imprécise, cela peut compliquer l'adaptation de l'alternant à son poste. Il est également important que le manager, le maître d'apprentissage et les membres de l'équipe communiquent régulièrement avec l'apprenti. Une rétention d'informations pourrait entraver l'intégration de l'alternant dans l'équipe. L'alternance est un dispositif impliquant de nombreux acteurs (l'alternant, le partenaire académique, le CFA, l'employeur, le maître d'apprentissage, les collaborateurs et la fonction RH). Une bonne communication est donc essentielle pour assurer le succès de l'alternance²⁵.

Pour que la désignation du maître d'apprentissage soit efficace, il est important que ce dernier ne soit pas désigné unilatéralement par l'employeur. Le choix de devenir maître d'apprentissage doit être fait volontairement. En outre, malgré les efforts déployés par la fonction RH et les collaborateurs de l'entreprise, il peut arriver que l'alternant se montre passif. Or, cette passivité peut compromettre la réussite de son alternance²⁶.

En 2022, la startup HeyTeam a réalisé une étude composée de 540 étudiants ayant effectué une alternance. Sur les 540 étudiants sondés, 58,5% ont dit ne pas avoir souhaité poursuivre leur carrière au sein de leur entreprise d'accueil. Les motifs évoqués sont nombreux : le manque de projection, l'envie de diversifier leurs expériences, des problèmes d'ambiance au travail ou de management...²⁷ Pour éviter de perdre un alternant compétent, les entreprises et leur FRH ont donc tout intérêt à mettre en place des actions qui permettront de fidéliser leurs apprentis.

²⁴ L'apprentissage : un « investissement rentable » pour les entreprises, par l'ACFCI, 2011

²⁵ Article « HeyTeam publie un rapport sur les enjeux administratifs de l'alternance », 2022

²⁶ *L'alternance : cultivez les talents de demain*, Pennaforte, A., & Pougnet, S, 2012

²⁷ Article « HeyTeam publie un rapport sur les enjeux administratifs de l'alternance », 2022

2 La notion de fidélisation

2.1 Définition de la fidélisation axée sur les alternants

Dans la Gestion des Ressources Humaines, la fidélisation des collaborateurs peut être définie comme « *une démarche délibérée de mettre en place un environnement, des conditions de travail et des pratiques culturelles qui favorisent, maintiennent et renforcent de façon pérenne et constante l'attachement et l'engagement de ses collaborateurs à elle-même* »²⁸.

Selon Jean-Marie Peretti, théoricien des organisations, la fidélisation d'un collaborateur peut être mesurée par « *une faible propension du salarié à rechercher un travail en dehors de l'organisation ; un attachement affectif du salarié à l'organisation ; une performance efficiente dans la tâche et dans l'organisation* »²⁹.

La fidélisation des collaborateurs à longterm était associée à des salaires élevés et des avantages sociaux importants. Depuis la fin du XXème siècle, la notion de fidélisation des collaborateurs s'est élargie afin d'évoluer avec son temps. La Fonction RH des entreprises a multiplié son intérêt pour la satisfaction de ses collaborateurs. Aujourd'hui, la fidélisation des collaborateurs fait partie des problématiques majeures sur lesquelles se concentrent la fonction RH des entreprises. À l'époque réduite au salaire et aux avantages sociaux, la fidélisation des collaborateurs est à présent influencée par de nombreux facteurs : ambiance au travail, environnement de travail, qualité de vie au travail, bien-être au travail, équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, culture d'entreprise, perspectives d'évolution, accès à la formation continue... De plus, la fidélisation d'un collaborateur s'apprécie en fonction du type de contrat et de poste qu'il occupe ainsi que de l'entreprise et de son secteur d'activité. Il est important de contextualiser la situation avant de déployer une stratégie de fidélisation des collaborateurs. Par exemple, la fonction RH d'une entreprise du Bâtiment et des Travaux publics (BTP) n'utilisera pas les mêmes méthodes qu'une entreprise du secteur bancaire pour fidéliser ses collaborateurs. Dans ce contexte, il sera pertinent pour l'entreprise du secteur bancaire de mettre en place du télétravail pour ses collaborateurs, tant dis que cela ne sera pas envisageable pour les ouvriers du BTP. En outre, la fidélisation des collaborateurs en CDI ne se fera pas de la même manière que celle des alternants.

²⁸ Article « [La fidélisation des alternants, un enjeu majeur pour les entreprises ?](#) », D.AMON, 2020

²⁹ Définir et mesurer la fidélité organisationnelle, Jean-Marie Peretti, 2007

Suite à la multiplication des recours à l'alternance, la FRH dans les entreprises employant des apprentis s'est récemment penchée sur un nouvel objectif : fidéliser ses alternants. La fidélisation des alternants peut être définie comme l'ensemble des actions mises en œuvre par une entreprise pour retenir et valoriser les alternants qu'elle accueille. Les alternants disposent du même statut que les autres collaborateurs de l'entreprise. Toutefois, la fidélisation d'un alternants doit être abordée différemment, car elle n'implique pas les mêmes enjeux. L'une des grandes différence réside dans la durée de l'engagement envers l'employeur. Lorsqu'un salarié signe un contrat à durée indéterminée, il est normalement voué à prendre un poste pour le long terme (sauf en cas de rupture de la période d'essai). La FRH doit fidéliser le collaborateur afin d'assurer sa motivation et son engagement envers l'entreprise³⁰. À l'inverse, lorsqu'un alternant signe un contrat d'apprentissage ou de professionnalisation, la durée de celui-ci est généralement fixée à 1, 2 ou 3 ans. La fidélisation d'un alternant repose sur la capacité de l'entreprise à le retenir à la fin de son alternance. Administrativement, cela passe par la transformation du contrat d'alternance en contrat à durée indéterminée. Pour cela, la FRH doit accompagner les alternants durant leur formation tout en organisant l'après-alternance dans le cas d'une poursuite de collaboration. La fin de l'alternance est une échéance importante qu'il faut anticiper et préparer.

Selon Antoine Pennaforte et Stéphanie Pougnet, la fidélisation des alternants permet « *de garder les compétences clés pour maintenir la compétitivité des jeunes, de limiter les coûts de recrutement, de renforcer la marque employeur et l'attractivité auprès des populations étudiantes* »³¹. Dans une société post-Covid où les besoins de la jeune génération sont en constante évolution, il est crucial de prendre en compte les enjeux de la fidélisation des alternants. En effet, les nouvelles générations ont tendance à être plus opportunistes dans leur relation avec leur employeur, ce qui les amène à rompre facilement leur contrat en fonction des opportunités internes et externes qui se présentent. Elles ont également un sentiment d'appartenance à l'entreprise plus faible et sont moins enclines à se projeter sur le long terme.³²

La fidélisation des alternants peut aussi permettre de réduire le turnover. En effet, les collaborateurs embauchés à la suite d'une alternance connaissent déjà leur environnement de travail, les équipes et les méthodes de travail au sein de l'entreprise. Puisque l'alternant est libre

³⁰ « *Manageor* », Michel Barabel et Olivier Meier, 2015

³¹ « *L'alternance : cultivez les talents de demain* », Pennaforte, A., & Pougnet, S, 2012

³² « *Le rôle politique de la Fonction RH* », Braun, P & Coron C, 2021

de partir à la fin de son contrat d'alternance, s'il décide de rester cela signifie qu'il est satisfait de son expérience en alternance au sein de son entreprise d'accueil. Selon Antoine Pennaforte et Stéphanie Pougnet « *La fidélisation des jeunes par rapport à l'entreprise ou par rapport à la profession est plus forte que dans le cas d'une recrue lambda. On forme le jeune à des spécificités d'entreprise, de métier* ». Tout au long de sa formation, l'alternant intègre les valeurs et la culture de l'entreprise³³. Finalement, nous pouvons dire que la gestion de l'alternance se fait à travers la prise en compte du contrat tacite prévu à la suite de l'alternance. Ce contrat repose sur une relation d'échange entre l'individu et l'organisation, basée sur des attentes envers des promesses de postes et de CDI, en échange d'un engagement fort dans le travail. Ce contrat tacite implique une gestion à long terme de l'alternance. Cela repose en partie sur l'expression du besoin de l'alternant de poursuivre sa carrière dans l'organisation³⁴.

En somme, la fidélisation des collaborateurs en contrat classique ainsi que celle des alternants sont essentielles pour garantir la durabilité d'une entreprise. Cependant, les enjeux, les objectifs, les outils, les techniques et les limites de la fidélisation varient considérablement entre les deux types de contrats.

2.2 Enjeux et retour sur investissement

La fidélisation des alternants est importante pour les entreprises car elle leur permet de bénéficier d'une main-d'œuvre qualifiée, motivée et formée aux méthodes et aux valeurs de l'entreprise.

D'après une enquête réalisée par l'Assemblée des Chambres de Commerces et d'Industrie en 2011 auprès de 1 500 employeurs d'apprentis, la plupart des entreprises estiment que les avantages de l'apprentissage sont supérieurs à son coût. Cette appréciation est particulièrement positive chez les entreprises qui emploient des apprentis ayant un niveau d'études post-bac (79 %). Les entreprises ont une évaluation précise et concrète des avantages de l'apprentissage. Lorsqu'on leur demande quels sont les bénéfices de ce contrat, elles considèrent que c'est un moyen de renforcer leur main d'œuvre (57% des réponses) et une méthode efficace de pré-recrutement (46%). Les entreprises qui emploient des apprentis ayant un niveau d'études Bac+3 et plus ont tendance à mettre davantage l'accent sur l'aspect pré-recrutement, ce qui témoigne

³³ *L'alternance : cultivez les talents de demain*, Pennaforte, A., & Pougnet, S, 2012

³⁴ *L'alternance : cultivez les talents de demain*, Pennaforte, A., & Pougnet, S, 2012

de l'intégration de l'apprentissage dans leurs politiques de gestion des ressources humaines. L'alternance peut donc permettre de répondre à des pénuries de main-d'œuvre. Toujours d'après l'enquête, 57 % des personnes interrogées considèrent que les aides liées aux contrats sont importantes, et elles sont jugées indispensables dans 43 % des cas. Ce pourcentage suggère que l'aspect financier ne joue pas le seul rôle dans la décision de conclure un contrat d'apprentissage, bien qu'il reste un facteur non négligeable³⁵. Toutefois, Il est à noter qu'en 2011, lorsque l'enquête a été menée, les aides destinées aux employeurs qui recrutaient des apprentis étaient moins importantes qu'aujourd'hui. Cette différence peut s'expliquer par le fait que le nombre d'apprentis était deux fois moins important à l'époque qu'aujourd'hui³⁶.

L'enquête indique également que l'apprentissage est reconnu pour son efficacité. Les entreprises qui ont clairement identifié ses principaux bénéfices (formation efficace des jeunes, pré-recrutement, renfort de main d'œuvre) s'y engagent sur le long terme. Les entreprises qui sont novices dans l'utilisation de ce dispositif finissent souvent par devenir des "adeptes"³⁷.

Le RRH d'un groupe de distribution alimentaire nous dit « *Pour nous l'idéal, c'est vrai que ce n'est plus de faire du recrutement extérieur : pour nous, ce serait l'idéal que de ne recruter plus que nos apprentis. Pour nous, l'alternance, c'est du pré-recrutement : c'est un investissement à long terme pour l'entreprise.* » La fidélisation des alternants permet un retour sur investissement élevé. Lorsque l'entreprise s'investit pleinement dans la formation de ses apprentis, la fidélisation est d'autant plus importante pour rendre l'investissement rentable. En effet, le dirigeant d'une chaîne de pressing discount nous dit « *On a un concept qui est tellement précis que même l'employé qualifié en pressing a un temps d'adaptation important pour pouvoir travailler chez nous. Grâce à l'apprentissage, nos employés qualifiés, on les crée, puisqu'on les forme nous-mêmes.* ». Comme énoncé auparavant, l'entreprise peut également avoir recours à l'alternance pour réduire son turn-over. C'est le cas de Veolia Transport, qui en 2008 se fixe pour objectif de réduire de 30 % le taux de turnover de son personnel. Pour ce faire, elle décide d'utiliser un moyen majeur : l'alternance. L'entreprise augmente alors son taux d'alternants de 50 % sur un an. Pour qu'une décision stratégique de cette ampleur soit rentable, la FRH doit se

³⁵ « *L'apprentissage : un investissement rentable pour les entreprises* » par l'ACFCI, 2011

³⁶ « *436 000 apprentis en 2011* » par Claire PADYCH, le 01 janvier 2013

³⁷ « *L'apprentissage : un investissement rentable pour les entreprises* » par l'ACFCI, 2011

fixer comme objectif majeur de fidéliser ses alternants³⁸. Pour ce faire, elle doit mettre en place des actions à l'aide d'outils et de techniques de fidélisation des alternants.

2.3 Outils et techniques de fidélisation des alternants

Nous avons pu voir que la fidélisation des alternants constituait un enjeu majeur pour les entreprises. La FRH doit élaborer des mesures appropriées pour parvenir à fidéliser ses alternants. La stratégie de fidélisation doit être adaptée aux besoins spécifiques des alternants et à leur environnement de travail, afin de maximiser l'efficacité de ces mesures de fidélisation.

Il existe une grande variété d'outils et de techniques permettant de fidéliser ses alternants. Il est donc difficile d'en faire une liste exhaustive. Cependant, il est possible d'identifier les outils de fidélisation des alternants les plus reconnus et réputés grâce à une approche théorique. La priorisation des actions de fidélisation à mettre en place dépendra du contexte professionnel et de la situation actuelle identifiée au sein de l'entreprise.

Dans un premier temps, la FRH doit préparer l'arrivée de l'alternant en lui fournissant les ressources nécessaires pour une intégration réussie. Le processus d'accueil et d'intégration d'un nouvel employé englobe toutes les étapes visant à le familiariser avec son rôle et son environnement de travail³⁹. Il est important que la FRH informe les employés de l'arrivée de l'alternant avant qu'il ne commence. Dès le début, il faut établir une relation de confiance avec lui. Selon Brigitte Dormion, Directrice emploi des jeunes chez La Banque Postale, les jeunes alternants apprécient de travailler dans un environnement transparent et explicite⁴⁰. Le maître d'apprentissage a également la responsabilité d'accompagner l'alternant dans son intégration et doit travailler en collaboration avec la FRH dès le début de l'alternance⁴¹.

La FRH peut proposer une formation aux maîtres d'apprentissage. Pour permettre aux maîtres d'apprentissage d'encadrer les alternants de manière optimale, il est parfois essentiel de les sensibiliser et de les former à leur rôle et à leurs obligations. La FRH peut également proposer des formations aux alternants. Elle peut par exemple mettre en place un programme

³⁸ *L'alternance : cultivez les talents de demain*, Pennaforte, A., & Pougnet, S, 2012

³⁹ « *Qu'est-ce que l'accueil et l'intégration* », Laurent Granger, 2023, sur Manager Go

⁴⁰ « *Réussir l'intégration des jeunes dans le secteur bancaire* », Revue banque, Management et systèmes d'information

⁴¹ Le guide de l'alternance par l'OPCO Opcommerce

d'intégration afin de permettre aux alternants de mieux comprendre l'entreprise, son fonctionnement et les attentes de l'entreprise vis-à-vis d'eux⁴².

La FRH peut encourager un environnement de travail positif et bienveillant afin de favoriser une bonne ambiance de travail. Cela peut être réalisé en organisant des événements sociaux, en encourageant la collaboration et le travail d'équipe et en reconnaissant les efforts et les réalisations de l'alternant. La FRH doit également rester à l'écoute des besoins, des aspirations et des préoccupations de l'alternant. Cela peut se faire en fournissant un feedback régulier ou en donnant l'opportunité de participer à des projets d'équipe afin de renforcer la cohésion de groupe⁴³. La recherche d'épanouissement et d'un environnement favorisant le bien-être sont des éléments qui guident le choix des candidats dans leurs perspectives d'avenir⁴⁴.

La FRH peut favoriser une culture d'entreprise positive. Une culture d'entreprise positive peut aider à fidéliser les alternants en créant un environnement de travail agréable et motivant. Créer une culture d'entreprise basée sur la confiance, la collaboration et l'ouverture d'esprit, peut renforcer la relation avec les alternants et les inciter à rester plus longtemps dans l'entreprise.

La FRH doit informer l'alternant de ses perspectives de carrière au sein de l'entreprise. Pour cela, elle peut travailler en collaboration avec les managers et les maîtres d'apprentissage afin d'identifier les opportunités de carrière de l'alternant. La FRH doit prendre en compte les besoins individuels des alternants pour mettre en place des plans de carrière personnalisés et les aider à définir leurs objectifs à long terme au sein de l'entreprise.

Enfin, la FRH peut mettre en place l'utilisation d'outils numériques tels que les plateformes d'apprentissage en ligne, les outils de communication instantanée et les réseaux sociaux afin de contribuer à la fidélisation des alternants. Ces outils permettent aux alternants de rester connectés avec l'entreprise et de continuer à apprendre, même après leur période de formation en alternance. Les nouvelles générations accordent une grande importance aux outils numériques et aux réseaux sociaux, intégrer leur utilisation peut permettre de se démarquer des concurrents auprès des jeunes générations.

⁴² Livre blanc « [Recruter et fidéliser les jeunes talents](#) » par Monster Worldwide

⁴³ Le guide de l'alternance par l'OPCO Opcommerce

⁴⁴ « [La fidélisation des alternants un enjeu majeur pour les entreprises ?](#) », AMON Doriane, 2020

La rémunération et les avantages sociaux sont des facteurs qui peuvent contribuer à la fidélisation des alternants. Toutefois, selon une étude menée par le site ressources humaines Monster, le salaire ne serait plus le premier élément pris en compte par les jeunes dans le choix de rester dans une entreprise⁴⁵. Comme nous venons de le voir, d'autres aspects tels que la qualité du travail proposé, les perspectives d'évolution, la culture d'entreprise ou encore l'accompagnement durant la formation peuvent jouer un rôle crucial dans la fidélisation des alternants.

En somme, nous pouvons dire qu'il existe des différences entre les méthodes de fidélisation des collaborateurs en contrat classique et des alternants.

- Les salariés peuvent être fidélisés grâce à une rémunération attractive, des avantages sociaux attrayants, des plans de carrière valorisants, une formation continue et d'autres avantages similaires.
- Les alternants peuvent être fidélisés par des mesures telles que des offres d'emploi à la fin de leur formation, des formations supplémentaires, une intégration soignée dans l'entreprise et un suivi attentif tout au long de leur parcours professionnel en alternance⁴⁶.

2.4 Freins à la fidélisation des alternants

Dans la première partie sur l'alternance, nous avons évoqué les freins à la réussite d'une alternance. À présent, nous allons aborder les freins à la fidélisation des alternants. Ces deux sujets sont différents car même si une alternance se déroule bien, cela ne garantit pas la poursuite de collaboration et la rétention de l'alternant au sein de l'entreprise. À l'inverse, il peut également arriver qu'une alternance difficile débouche tout de même sur une collaboration. Nous allons évoquer les différents facteurs qui peuvent expliquer ces situations.

En 2022, une enquête menée par HeyTeam et Seekube auprès de 540 alternants a permis de mettre en évidence certaines raisons pour lesquelles ces derniers ne poursuivent pas leur collaboration avec leur entreprise d'accueil. Parmi les répondants, certains cherchent à diversifier leurs expériences et à découvrir d'autres secteurs ou entreprises (27%) tandis que d'autres veulent poursuivre leurs études, les empêchant ainsi d'accepter une offre en CDI à la

⁴⁵ « Pourquoi le bien-être au travail est-il devenu plus important que le salaire », Marion Floch, Ouest France

⁴⁶ « [La fidélisation des alternants un enjeu majeur pour les entreprises ?](#) », AMON Doriane, 2020

fin de l'alternance (20%)⁴⁷. De plus, l'entreprise et l'alternant peuvent avoir des attentes différentes en termes de perspectives de carrière et de rémunération. Si ces attentes ne sont pas satisfaites, l'alternant peut être tenté de chercher d'autres opportunités.

Le manque de postes vacants ou de moyens financiers du côté de l'employeur peut également compromettre la poursuite de la collaboration avec les alternants. Si l'entreprise ne dispose pas d'un poste vacant à la fin du contrat d'alternance, il sera difficile de fidéliser l'alternant, en particulier pour les petites entreprises aux ressources limitées. De plus, la rémunération de l'alternant devra être revue à la hausse si celui-ci signe en CDI. Dans le cas où l'entreprise n'a pas les moyens de financer cette augmentation ou ne voit pas un retour sur investissement suffisant, il sera difficile pour elle de retenir l'alternant. En somme, pour fidéliser les alternants, les entreprises doivent leur offrir des perspectives d'avenir claires. Cela leur permettra de les conserver à long terme, créant ainsi une relation gagnant-gagnant.

Tout comme pour les enjeux, les outils et les techniques, il convient de souligner que cette liste de freins n'est pas exhaustive. En effet, nous avons vu que la fidélisation des alternants était une notion qu'il fallait contextualiser, notamment au regard de l'entreprise et de son secteur d'activité.

3 Le périmètre d'étude : le secteur bancaire

3.1 Secteur bancaire et alternance

L'alternance est une pratique courante dans le secteur bancaire, où les entreprises sont souvent à la recherche de jeunes motivés pour renforcer leurs équipes et former leur relève. Les banques proposent généralement des contrats d'apprentissage ou de professionnalisation dans des domaines tels que la gestion de patrimoine, le crédit, la finance d'entreprise ou encore le conseil aux particuliers. Les alternants peuvent acquérir des compétences techniques et pratiques essentielles dans le secteur bancaire, tout en bénéficiant d'une formation théorique dispensée dans des écoles spécialisées. Ils sont encadrés par des maîtres d'apprentissage expérimentés en banque, qui les accompagnent dans leur parcours professionnel et leur permettent de se familiariser avec les réalités du terrain. L'alternance offre une expérience

⁴⁷ « [Près de 60% des apprentis ne souhaitent pas être embauchés à la fin de leur alternance](#) » Focus RH, par SOUSSI Rachida, 2022

professionnelle valorisante et un tremplin vers une future carrière en banque. Les alternants sont souvent des jeunes diplômés qui cherchent à se former et à acquérir des compétences pour construire leur avenir professionnel. Les banques peuvent ainsi leur offrir des perspectives d'évolution de carrière, des formations qualifiantes, et des opportunités de mobilité interne.

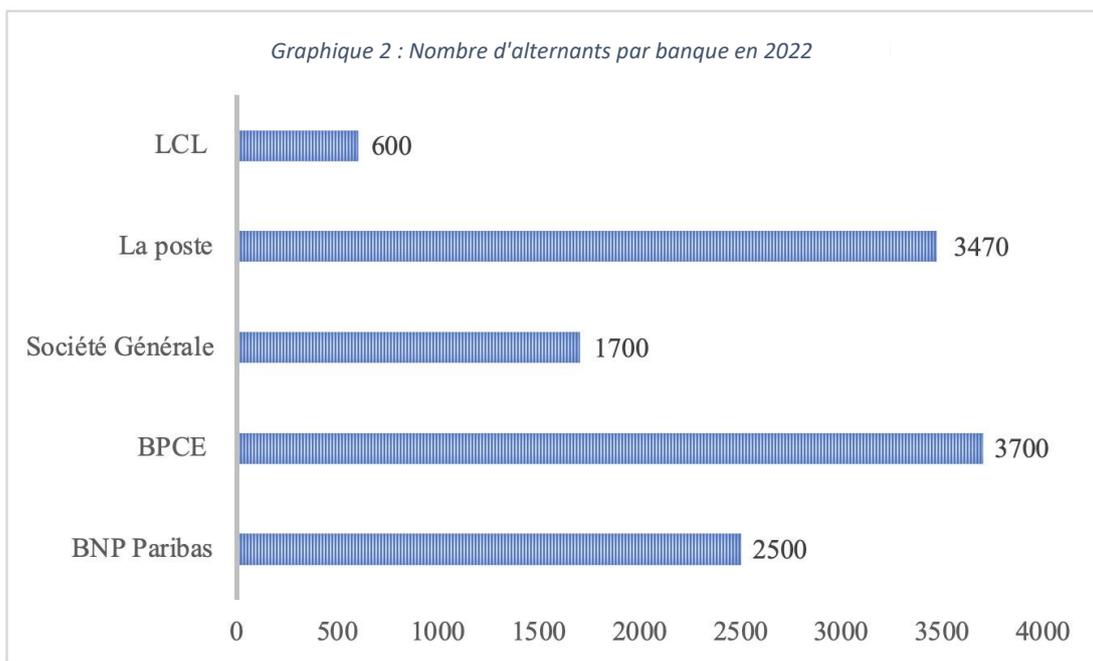
L'alternance dans le secteur bancaire présente des avantages tant pour les alternants que pour les employeurs, en permettant aux entreprises de former leur futur personnel selon leurs propres standards. En effet, chacune des banques fonctionnent différemment. Elles ne disposent pas des mêmes outils, logiciels et processus. Elles ont également des clientèles très variées, pour lesquelles les méthodes de vente doivent être adaptées. De plus, l'alternance permet aux banques de former leur propre vivier de candidats, en identifiant les profils les plus prometteurs et en les intégrant dans leur entreprise. Les alternants peuvent ainsi apporter un regard neuf et des idées innovantes pour aider les banques à rester compétitives dans un environnement en constante évolution.

Les banques ont bien compris les bénéfices que pouvait leur apporter l'alternance. Ces dernières années, le nombre d'alternants embauchés dans le secteur bancaire n'a cessé d'augmenter. Autrefois, les métiers de l'artisanat, de l'industrie et de la restauration étaient les principaux secteurs d'activité pour les étudiants en alternance. Cependant, ces dernières années, la banque est devenue un domaine très attractif en termes d'emploi pour les étudiants en alternance. Ainsi, chaque année, de nombreuses opportunités d'emploi dans la filière bancaire sont proposées, notamment près de 2 000 contrats d'alternance par an pour la Société Générale, 2 000 pour BNP Paribas, 600 pour LCL, 700 pour AXA France et 800 pour Groupama⁴⁸.

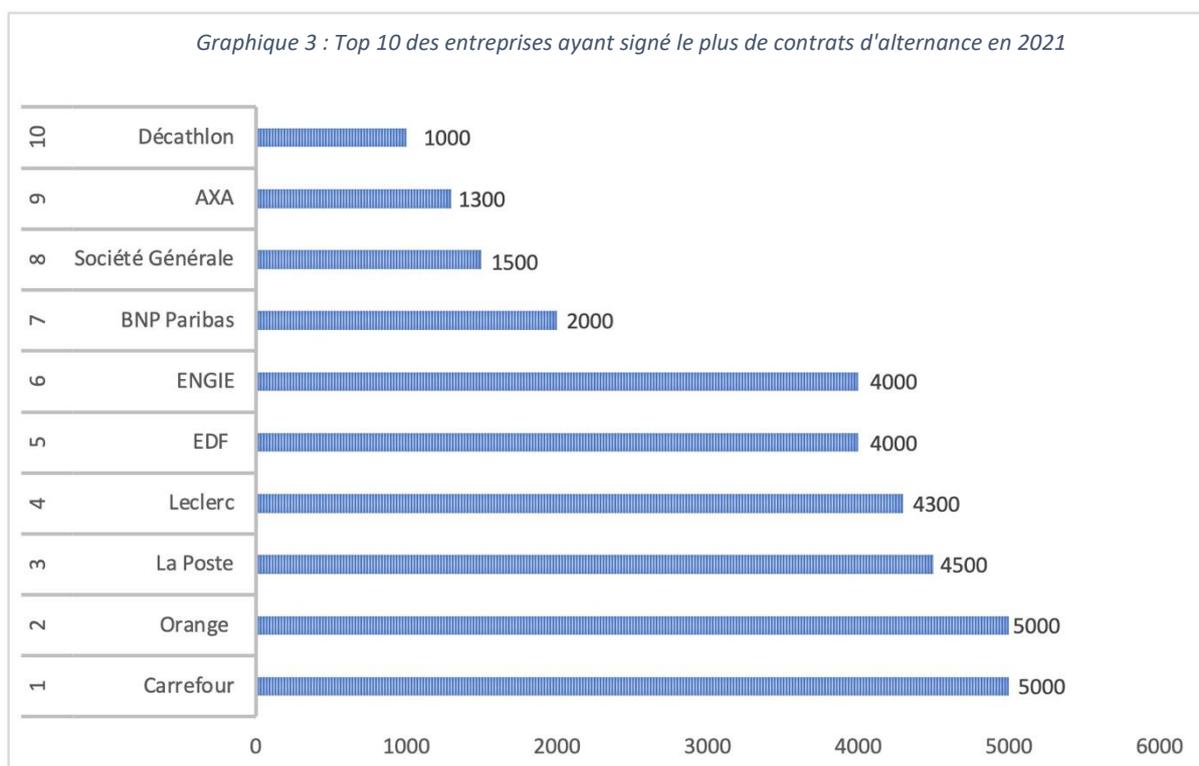
Le premier graphique présenté ci-dessous montre le nombre d'alternants présents dans cinq grandes banques en 2022 : BNP Paribas, BPCE, Société Générale, La Poste et LCL⁴⁹. Ces données sont significatives. Les banques investissent dans l'alternance en espérant obtenir un retour sur investissement important. Pour y parvenir, il est essentiel de retenir les alternants compétents.

⁴⁸ « 2018 ces grands comptes qui recrutent en alternance » Centre Inter-Entreprises de Formation en Alternance

⁴⁹ Données présentes sur les différents sites des banques : BNP Paribas, BPCE, Société Générale, La poste, LCL



Le second graphique montre les 10 entreprises qui ont signé le plus de contrats d'alternance en 2021⁵⁰. Nous pouvons observer que 4 d'entre elles appartiennent au secteur bancaire.



⁵⁰ « [Les entreprises qui recrutent en alternance](#) », par Nathalie Dépret, site Monster

3.2 Les enjeux de fidélisation des alternants en banques

Nous avons observé que le secteur bancaire embauche un grand nombre d'alternants. Cependant, l'alternance représente un coût et les banques cherchent à retenir ces alternants dans leurs effectifs. La fidélisation des alternants dans les banques implique plusieurs enjeux cruciaux.

Le secteur bancaire rencontre actuellement des difficultés. Il est confronté à une concurrence accrue avec l'émergence de nouveaux acteurs qui proposent des services financiers innovants et attractifs, telles que les banques en ligne. Les banques traditionnelles ont donc du mal à fidéliser les collaborateurs qui peuvent préférer rejoindre des start-ups plus dynamiques et agiles. En somme, l'alternance constitue une solution intéressante pour répondre au défi de fidélisation dans le secteur bancaire, en offrant des perspectives de carrière motivantes, des formations qualifiantes et un accompagnement personnalisé pour les alternants. L'alternance peut être un moyen de retenir les jeunes dès le début de leur carrière professionnelle et d'éviter les départs vers la concurrence ou vers d'autres secteurs d'activité⁵¹.

Le secteur bancaire est souvent perçu comme étant conservateur et rigide, avec des processus et des hiérarchies lourdes qui peuvent décourager les collaborateurs en quête de liberté et d'autonomie. Les collaborateurs peuvent également être confrontés à une pression croissante pour atteindre des objectifs commerciaux souvent très élevés, ce qui peut générer du stress et une certaine frustration. En offrant des opportunités en alternance aux jeunes, les banques démontrent une adaptation au marché et à la demande des nouvelles générations. De plus, les jeunes qui entrent sur le marché du travail aujourd'hui ont grandi dans un environnement numérique et sont donc à l'aise avec les nouvelles technologies. Ils ont une forte appétence pour l'innovation et les outils. Ils peuvent apporter une contribution à la transformation numérique des banques et permettre ainsi de réduire l'image d'un secteur conservateur⁵².

En proposant des formations en alternance, les banques ont la possibilité d'aider les jeunes à avancer rapidement dans leur carrière tout en trouvant leur épanouissement professionnel. De cette manière, elles peuvent les fidéliser et les transformer en collaborateurs durables, qui peuvent contribuer de manière significative à la réussite de l'entreprise sur le long terme.

⁵¹ « *Banques : de nouveaux concurrents surgissent de toutes parts* », par Danièle Guinot, Le Figaro, 2017

⁵² « [emploi : les banques ne font plus rêver](#) », par Romain Gueugneau et Edouard Lederer, site Les échos

3.3 L'alternance au sein du groupe BNP Paribas

Le Groupe BNP Paribas est un fervent défenseur de l'apprentissage depuis plus de 20 ans. Il est convaincu des nombreux avantages que celui-ci offre en termes de développement des compétences et de préparation à l'entrée dans la vie professionnelle. La banque recrute actuellement 2 000 étudiants en contrat d'apprentissage ou de professionnalisation pour ses 300 métiers. BNP Paribas est un groupe international présent dans 68 pays avec plus de 193 000 employés, dont plus de 55 000 en France répartis dans une grande variété de métiers et d'environnements. Grâce à ses liens étroits avec le monde académique et sa relation privilégiée avec les étudiants, BNP Paribas offre une expérience d'apprentissage enrichissante et stimulante⁵³.

En 2022, BNP Paribas a inauguré son CFA en France, appelé B-School by BNP Paribas. Il propose des formations orientées sur les métiers de la banque. Cette initiative témoigne de l'engagement à long terme de la banque pour promouvoir l'apprentissage chez les jeunes. Ce programme offre un double avantage :

- Il assure une intégration durable des jeunes apprentis sur le marché du travail en leur offrant la possibilité de rejoindre le groupe en CDI
- Il permet à BNP Paribas d'accueillir des jeunes prometteurs aux profils diversifiés sur des métiers prioritaires pour le Groupe⁵⁴.

En plus des alternants de son CFA Be-School, BNP Paribas recrute un grand nombre d'apprentis issus d'écoles et de CFA externes.

BNP Paribas se compose de plusieurs entités qui recrutent des alternants pour divers postes, notamment dans les fonctions support (communication, ressources humaines, IT, marketing, etc.) et dans les fonctions de vente au détail (retail) qui constituent le cœur de métier des banques. Au sein de BNP Paribas, l'entité dédiée à la vente au détail est BCEF (Banque Commerciale En France). Les alternants travaillant en retail sont donc accueillis au sein de BCEF. BCEF comprend les agences bancaires de BNP Paribas implantées partout en France, dont 144 à Paris, les banques privées (11 à Paris) et les Espaces entrepreneurs dédiés aux entreprises.

⁵³ « [Vivez l'expérience alternance chez BNP Paribas](#) », site BNP Paribas, 2021

⁵⁴ « [BNP Paribas lance son CFA en France B-School by BNP Paribas](#) », site BNP Paribas 2022

Certains métiers de la vente au détail connaissent une pénurie de candidats, avec plus d'offres d'emploi que de candidatures, en particulier pour les postes de conseillers bancaires qui sont parfois très difficiles à pourvoir. Cette situation peut être expliquée par une perte de popularité du métier. Pour faire face à cette problématique, BNP Paribas recrute de nombreux alternants qu'elle forme au métier du retail. L'objectif est d'engager les jeunes dès le début de leur carrière dans le secteur bancaire et de les fidéliser sur le long terme.

Le tableau ci-dessous présente le nombre d'alternants travaillant chez BCEF en région parisienne, ayant terminé leur contrat d'alternance entre 2019 et 2022, ainsi que le nombre d'entre eux ayant transformé leur contrat en CDI. BCEF a pour objectif de conserver l'ensemble de ses alternants compétents, en les engageant en CDI à la fin de leur alternance⁵⁵. Cependant, les chiffres montrent que cet objectif n'a pas encore été atteint. En 2019, 57% des alternants ont signé un CDI à la fin de leur alternance. Ce chiffre est passé à 39% en 2020, puis est remonté à 67% en 2021 pour redescendre à 36% en 2022. Nous observons une variation des chiffres en fonction du niveau de diplôme des alternants. Le taux de transformation en CDI est plus faible pour les alternants en niveau bac +2 que pour ceux en niveau bac +4 ou 5. Le nombre d'alternants recrutés en niveau bac et bac +4 est très limité.

Niveau de diplôme	2019		2020		2021		2022	
	Nombre fin alternance	Nombre transformation en CDI	Nombre fin alternance	Nombre transformation en CDI	Nombre fin alternance	Nombre transformation en CDI	Nombre fin alternance	Nombre transformation en CDI
Bac	5	3	1		6	1		
Bac +2 BTS/DUT	30	5	32	3	19	6	7	6
Bac +3 Licence	18	11	38	21	43	34	36	14
Bac +4 M1	7	6	5	2	11	10	14	3
Bac +5 M2	21	20	11	8	8	8	30	7
Autres diplômes et certifications	22	14	3	1	1		2	2
Total	103	59	90	35	88	59	89	32
	57%		39%		67%		36%	

Pour atteindre son objectif, BCEF cherche à améliorer ses mesures de fidélisation des alternants. Le groupe considère l'alternance comme une opportunité de former des jeunes prometteurs afin de répondre aux besoins des métiers en pénurie. BNP Paribas s'engage pleinement dans la formation de ses alternants, dans le but de développer un vivier de candidats qualifiés et motivés au sein du secteur bancaire.

⁵⁵ Données interne à l'entité BCEF du groupe BNP Paribas

Partie II : L'enquête de terrain

Grâce à nos diverses recherches et lectures, nous avons acquis une première compréhension théorique de notre problématique. À présent, la deuxième étape de ce mémoire consiste en une enquête de terrain. Elle sera divisée en deux parties lors de sa rédaction. La première partie visera à définir le cadre méthodologique de l'enquête, en expliquant le choix de la méthode d'enquête (l'entretien semi-directif), la sélection des parties prenantes interrogées, l'échantillonnage, l'élaboration des guides d'entretien et les difficultés rencontrées. La seconde partie, quant à elle, se focalisera sur les résultats de l'étude. Ces derniers mettront en évidence les principales tendances et divergences dégagées des entretiens.

1 Cadre méthodologique

1.1 Choix de la méthode d'enquête : les entretiens semi-directif

Il existe différentes méthodes permettant de mener à bien une enquête de terrain. En effet, l'enquête peut être qualitative ou quantitative. Selon Olivier Martin « *l'analyse quantitative permet d'étudier un sujet d'un point de vue statistique, à supposer que les informations traitées soient standardisées, c'est-à-dire transcrites, selon des critères communs à tous les individus* »⁵⁶. Elle permet de comparer et d'expliquer les variations entre différentes données. À l'inverse, selon Pierre Paillé, « *l'analyse qualitative ne nécessite ni comptage ni quantification pour être valide et généreuse, même si elle ne les exclut pas. Nous pourrions la définir comme une approche qui tient compte du contexte, visant à clarifier les expériences vécues ou les phénomènes observés* »⁵⁷. Le choix d'effectuer une enquête quantitative ou qualitative doit se faire en fonction du sujet, des objectifs de recherche et des questions à poser. Notre objectif est de trouver des actions concrètes afin que la fonction RH de BNP Paribas puisse fidéliser ses alternants. Pour atteindre cet objectif, nous avons choisi d'utiliser une méthode d'enquête qualitative. En effet, contrairement à la fidélisation des collaborateurs, la fidélisation des alternants est un sujet peu étudié. En utilisant une enquête qualitative, nous serons en mesure d'obtenir des données détaillées et riches. En connaissant le contexte et la situation individuelle des alternants, nous pourrions comprendre les raisons pour lesquelles ils choisissent de rester ou de quitter une entreprise. Cela serait plus difficile à obtenir avec des données quantitatives. Ainsi, une enquête qualitative nous permettra d'avoir des résultats plus

⁵⁶ « *L'analyse quantitative des données* », Martin Olivier, 2020

⁵⁷ « *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* », Pierre Paillé, 2021

précis en nous aidant à mieux comprendre la situation de chaque alternant. De plus, en posant des questions à l'alternant, cela montre que l'on s'intéresse à lui. Cela peut contribuer au renforcement de son engagement envers l'entreprise, d'autant plus que les alternants font partie intégrante du sujet de l'étude⁵⁸.

Dans le cadre de notre enquête qualitative, nous avons opté pour la réalisation d'entretiens semi-directifs. Cette méthode permet de guider les personnes interrogées vers les sujets qui nous intéressent tout en leur laissant une certaine liberté dans leurs réponses. De cette manière, elles peuvent également aborder des sujets que nous n'avions pas forcément envisagés et qui peuvent s'avérer pertinents. Selon Geneviève Imbert, docteur en anthropologie sociale et culturelle, « *ce type d'entretien se caractérise par un discours par thème, une liste de points à aborder obligatoirement durant l'entretien et une modération dans l'interprétation de la personne qui mène l'entretien.* »⁵⁹. Pour tirer le meilleur parti de cette méthode d'entretien, nous avons créé un guide d'entretien.

Le guide d'entretien est un outil qui comporte la liste des thèmes ou des aspects du thème à aborder durant l'entretien. Il doit être préparé en amont de l'entretien. Le sociologue Jean-Claude Combessie compare le guide d'entretien à un « *memento (un pense-bête)* »⁶⁰. Comme tout pense-bête, il doit être clair, précis et concis. Le guide d'entretien est donc la ligne conductrice de l'entretien. Pour éviter d'omettre des thèmes et des points importants du sujet, il est nécessaire que sa structure soit bien élaborée.

Afin d'obtenir des réponses variées, nous avons élaboré quatre guides d'entretien spécifiquement adaptés à quatre groupes distincts de participants. En adoptant cette méthode, nous serons en mesure d'étudier la question de la fidélisation des alternants sous divers angles. En effet, en utilisant différents guides d'entretien selon les profils de nos interlocuteurs, nous pourrons aborder les thèmes de manière plus ciblée et pertinente pour chacun des groupes. Nous pourrons adapter nos questions en fonction de la profession et de l'entreprise de la personne interrogée. Cette stratégie permettra de maximiser la richesse de notre étude en multipliant les sources d'informations.

⁵⁸ Lamyline « Gardez les meilleurs ! », Alexandre Reymann, Beverly Kaye, Sharon Jordan-Evans

⁵⁹ « *L'entretien semi-directif* », Geneviève Imbert, 2010

⁶⁰ « *La méthode en sociologie* », Jean-Claude Combessie, 2007

1.2 Choix des parties prenantes interrogées et échantillonnage

Les quatre parties prenantes sur lesquelles nous avons choisi de concentrer notre enquête de terrain sont les suivantes :

- Les alternants

Puisque le sujet de l'étude porte sur la fidélisation des alternants du secteur bancaire, il était essentiel d'aller sur le terrain les interroger. Les alternants représentent la partie prenante la plus importante de notre enquête de terrain. Comme nous l'avons abordé dans la partie théorique, BNP Paribas BCEF souhaite concentrer ses efforts de fidélisation sur ses alternants travaillant en retail, pour lesquels elle rencontre des difficultés de fidélisation plus importantes. Nous avons donc interviewé des alternants en retail de BNP Paribas BCEF et d'autres entreprises du secteur bancaire afin de pouvoir effectuer une démarche de benchmarking. Le benchmark implique l'observation de la concurrence sur un sujet donné et la comparaison avec les pratiques en place dans sa propre entreprise. Cela permet d'évaluer l'entreprise par rapport au marché et de s'inspirer des méthodes les plus efficaces⁶¹. Nous avons sélectionné des alternants de BNP Paribas en utilisant un document Excel qui liste les alternants de BCEF. Nous avons sollicité 9 apprentis de BNP Paribas et nous nous sommes entretenus avec 6 d'entre eux. Au cours des entretiens, nous avons demandé aux interviewés s'ils connaissaient des alternants travaillant dans d'autres banques. C'est ainsi que nous avons pu interviewer 3 autres alternants du secteur bancaire qui ne travaillent pas chez BNP Paribas.

- Les gestionnaires ressources humaines

Chez BNP Paribas BCEF, il existe une équipe de trois gestionnaires ressources humaines qui se charge de la gestion administrative des alternants. Contrairement aux HRBP (Human Resources Business Partner), aux managers et aux maîtres d'apprentissage, ces gestionnaires RH ne travaillent pas directement sur le terrain. Toutefois, ils interagissent avec les alternants pour répondre à leurs questions et connaître leurs aspirations en termes d'évolution professionnelle. Ils sont également disponibles pour aider les alternants en cas de difficultés. Il était donc intéressant de les interroger sur ces aspects de l'alternance, d'autant plus qu'ils ont connaissance de contraintes inconnues des alternants. Nous avons contacté trois gestionnaires RH de BNP Paribas et nous avons eu deux réponses positives.

⁶¹ « Benchmark : définition, exemple, méthode et traduction », Ingrid Pilard, 2022

- Les maîtres d'apprentissage

Tout au long de leur parcours en alternance, les apprentis sont soutenus et encadrés par les maîtres d'apprentissage. Ces derniers jouent un rôle crucial dans la réussite de l'alternance et dans la fidélisation des alternants compétents au sein de leur entreprise. Il est donc essentiel de comprendre comment les maîtres d'apprentissage collaborent avec la fonction RH pour atteindre ces objectifs. Dans cette optique, nous avons pris l'initiative de contacter deux maîtres d'apprentissage travaillant dans des agences bancaires de BNP Paribas. L'un d'entre eux a répondu favorablement à notre demande d'entretien.

- Les HRBP

Enfin, nous avons souhaité nous entretenir avec un HRBP (Human Resources Business Partner). Le rôle du HRBP chez BNP Paribas consiste en partie à accompagner les collaborateurs dans la résolution de leurs problèmes RH. Il aide également les managers à comprendre les enjeux humains et à développer leurs équipes. En tant qu'interlocuteur privilégié des managers opérationnels, il permet à la FRH de prendre connaissance des réalités du terrain. Au sein de BNP Paribas, les HRBP disposent d'un portefeuille de collaborateurs établi en fonction de leur périmètre géographique (par exemple pour Paris, un périmètre représente un ou plusieurs arrondissements), ce qui inclut également les alternants. Afin de comprendre comment un HRBP s'occupe des alternants de son portefeuille, nous avons proposé un entretien à un HRBP de BNP Paribas BCEF, et il a accepté.

Notre échantillon final se compose donc de 13 personnes ([cf. annexe 1](#)) :

- 6 apprentis retail de BNP Paribas
- 3 apprentis retail d'autres entreprises du secteur bancaire : Crédit Mutuel, Crédit Agricole et Ethis Invest
- 2 gestionnaires ressources humaines de BNP Paribas
- 1 HRBP de BNP Paribas
- 1 maître d'apprentissage de BNP Paribas

1.3 Élaboration des guides d'entretien

Dans le but de mener à bien nos entretiens, nous avons créé un guide d'entretien destiné aux alternants en janvier dernier. Il se compose de trois thèmes. Le premier thème se concentre

sur l'alternance de l'interviewé. Il permet de comprendre la situation de l'alternant, son intégration et sa relation avec les acteurs clés de l'entreprise tels que le maître d'apprentissage, le manager, la FRH et les autres alternants. Le deuxième thème se concentre sur la fidélisation. Il permet de connaître les actions de fidélisation mises en place par l'entreprise de l'alternant et son avis à leur sujet. Enfin, le troisième thème aborde les perspectives d'évolution de l'alternant et le rôle de la FRH dans ce processus.

Le guide d'entretien pour les alternants comprend une vingtaine de questions, excluant celles d'introduction et de conclusion ([cf. annexe 2](#)). Suite au premier entretien, nous l'avons ajusté en retirant des questions jugées impertinentes, telles que « vos missions vous plaisent ? » ou « vous êtes-vous rapidement familiarisé avec vos missions ? ». Elles étaient trop larges pour permettre une réponse qualitative de l'alternant. Nous les avons remplacés par une question plus précise, à savoir « Vos missions au quotidien sont-elles bien celles que vous aviez vues sur l'annonce ? Et, vous plaisent-elles toujours ? ». De plus, suite au premier entretien, nous avons rajouté deux questions cruciales que nous avons oubliées : « Connaissez-vous vos interlocuteurs RH et êtes-vous en contact avec ? » et « La FRH a-t-elle échangé avec vous sur vos souhaits et vos aspirations professionnelles ? ».

En février, nous avons créé le guide d'entretien pour les gestionnaires des ressources humaines, qui comprend deux thèmes distincts. Le premier thème comporte cinq questions. Elles portent sur les actions dédiées aux alternants mises en place par l'équipe RH de l'interviewé. Le second thème est axé sur la fidélisation des alternants dans le contexte actuel du secteur bancaire et des enjeux de la FRH. Il comporte sept questions ([cf. annexe 3](#)).

Lors de la conception de ce deuxième guide d'entretien, nous avons constaté un problème de redondance des questions. À l'origine, le guide d'entretien comportait une vingtaine de questions, mais nous avons dû en retirer pour éviter que le gestionnaire RH ne se répète. Par exemple, nous avons choisi de ne garder qu'une seule des deux questions suivantes : « Comment mesurez-vous le taux de fidélisation de vos alternants ? » et « Comment mesurez-vous la satisfaction et l'engagement des alternants pendant leur parcours de formation en entreprise ? ». Lors de l'entretien test, l'interviewé ne savait pas quoi répondre à la deuxième question en raison de sa similarité avec la première.

À la fin du mois de février, nous avons créé un guide d'entretien pour les maîtres d'apprentissage. Ce guide comprend dix questions ([cf. annexe 4](#)). Elles visent à déterminer les actions entreprises par le maître d'apprentissage pour suivre, accompagner et fidéliser son alternant, ainsi que son avis sur le sujet de l'étude. Tout comme le guide d'entretien pour les gestionnaires RH, nous avons dû retirer quelques questions répétitives.

Enfin, au milieu du mois de mai, nous avons créé un guide d'entretien pour les HRBP. Nous avons réalisé ce guide d'entretien plus tard que les autres car nous n'avions initialement pas pensé à interviewer un HRBP. Ce guide d'entretien comprend huit questions ([cf. annexe 5](#)). Certaines de ces questions sont similaires à celles du guide d'entretien pour les gestionnaires RH. Cependant, nous y avons apporté quelques modifications afin qu'elles correspondent aux spécificités du métier de HRBP.

1.4 Les difficultés rencontrées

1.4.1 *Lors de la planification des entretiens*

La planification des entretiens avec les alternants a été difficile en raison de leur alternance entre les périodes en entreprise et les périodes à l'école. Nous avons contacté neuf alternants de BNP Paribas, mais trouver une date pour les entretiens était un défi. En effet, il fallait que nous soyons en entreprise en même temps que les alternants pour pouvoir réaliser les entretiens. De plus, cela impliquait de trouver une disponibilité commune dans nos emplois du temps respectifs, ce qui s'est avéré difficile. Nous avons par exemple rencontré une situation où nous n'avions aucune disponibilité en entreprise en commun avec l'alternant. Pour résoudre ce problème, nous lui avons proposé de réaliser l'entretien en visioconférence pendant sa semaine de cours, et il a accepté. Nous avons également dû reprogrammer à plusieurs reprises certains entretiens. Du fait de ces contraintes, nous avons réussi à planifier 6 entretiens sur 9 avec les alternants de BNP Paribas.

Pour effectuer notre démarche de benchmarking, nous avons également interviewé trois alternants travaillant dans d'autres entreprises du secteur bancaire. Étant donné que nous ne travaillons pas dans la même entreprise, nous avons dû davantage développer et expliquer la raison de notre prise de contact avec eux. En effet, notre statut d'apprentie assistante RH pouvait par exemple laisser penser que nous envoyions un mail dans le cadre d'un recrutement. De plus,

ces alternants ne se trouvaient pas en Île-de-France, ce qui a ajouté une certaine complexité à notre démarche. Afin de surmonter cette difficulté, nous avons dû faire preuve de flexibilité en proposant des entretiens en visioconférence. Bien que cela ait représenté un changement de méthode par rapport à notre plan initial, nous avons réussi à mener à bien nos entretiens. Grâce à cette adaptation, nous avons pu obtenir des témoignages cruciaux pour notre démarche de benchmarking.

Au début de notre enquête, nous ne communiquions qu'avec les alternants lors de nos prises de contact par mail. Cependant, nous avons constaté que certains d'entre eux hésitaient à consacrer du temps de travail à notre enquête. Pour lever leurs appréhensions, nous avons commencé à mettre en copie leur manager dans nos mails. Grâce à l'accord du manager, les alternants se sont sentis plus à l'aise pour participer à nos entretiens et nous avons pu les planifier sur leur temps de travail plus facilement.

Enfin, étant donné que les maîtres d'apprentissage et les HRBP sont fréquemment, voire exclusivement sur le terrain, nous avons pris du temps à planifier nos entretiens avec eux. De plus, en raison de la nature de leur travail, les HRBP sont souvent en déplacement et ne connaissent pas toujours à l'avance les agences qu'ils visiteront. Ainsi, afin de pouvoir discuter avec un HRBP, nous avons dû faire preuve d'adaptabilité en programmant l'entretien seulement quelques jours à l'avance.

1.4.2 Durant les entretiens

Nous avons également rencontré quelques difficultés durant nos entretiens. Nous avons parfois eu l'impression que les alternants n'étaient pas toujours transparents avec nous. Nous pensons que cela était dû à notre position d'apprentie assistante RH, qui peut parfois susciter de l'inquiétude. En outre, les alternants pouvaient craindre que leurs propos aient des conséquences sur leur alternance ou leur avenir dans l'entreprise. Nous avons tenté de résoudre ce problème en expliquant au début de chaque entretien que notre conversation était pour notre mémoire universitaire et que leur manager ne serait pas informé de ce qui serait échangé. Cependant, nous ne sommes pas certains que cela ait suffi pour totalement rassurer les alternants.

De plus, nous avons observé des différences significatives dans la durée des entretiens, allant de 35 minutes à 1h20. Certains alternants étant plus discrets que d'autres. Ils ne fournissaient

pas d'arguments complets, ce qui limite l'analyse des verbatims. À l'inverse, nous avons également interrogé des alternants qui étaient très loquaces. Ils répondaient à plusieurs questions à l'avance, ce qui a nécessité une adaptation de notre part. Nous avons dû retirer certaines questions durant l'entretien, afin d'éviter qu'ils n'aient à se répéter. Toutefois, cela a permis des échanges plus approfondis sur certains sujets. Ces deux types de profils ont finalement contribué à équilibrer les résultats des entretiens.

Lorsqu'on est soi-même alternant, interroger d'autres alternants peut avoir des avantages comme des inconvénients. D'un côté, cela facilite les échanges en raison des similitudes de nos parcours et de notre âge. En effet, nous partageons une expérience commune en tant qu'apprenti et cela peut favoriser une certaine complicité et une compréhension mutuelle. Cela peut également faciliter la communication. Cependant, d'un autre côté, le fait que nous ayons presque le même âge peut aussi être une source de distraction. Il était facile de s'éloigner de notre sujet d'étude. Nous étions plus enclins à tomber dans des conversations informelles, au lieu de nous concentrer sur les questions préparées pour l'entretien. Il était donc important de garder notre objectif de recherche à l'esprit et de nous assurer que les échanges restent centrés sur notre sujet d'étude. En restant concentré sur le fil conducteur de notre guide d'entretien, nous avons réussi à maximiser les avantages de cette situation et minimiser les inconvénients potentiels.

Enfin, au cours d'un entretien en visioconférence, nous avons été confrontés à une situation particulière. Pendant l'entretien avec l'une des alternantes, son manager est intervenu pour demander des précisions sur le sujet de l'entretien. Du fait de notre statut d'apprentie assistante RH, le manager a émis des doutes quant au réel objectif de l'entretien, bien qu'il fût mis en copie dans nos échanges de mail. Cette interruption a été déstabilisante et a perturbé le cours normal de l'entretien. L'alternante elle-même a été troublée par l'intervention de son manager, et nous avons eu du mal à retrouver tout de suite le fil conducteur de l'entretien. Cependant, nous avons réussi à reprendre le cours de l'entretien grâce au guide d'entretien. Nous avons pu poser les questions restantes et conclure l'entretien. Cette interruption a mis en évidence l'importance de se préparer à des situations imprévues lors des entretiens. En effet, bien que nous ayons été pris au dépourvu, notre guide d'entretien nous a permis de garder le cap et de ne pas perdre de vue notre objectif de recherche.

2 Résultats de l'étude

En menant des entretiens semi-directifs, nous avons recueilli des réponses variées et pertinentes qui nous aideront à répondre à notre problématique. À l'aide d'un tableau récapitulatif (Cf. [annexe 6](#)), nous avons analysé ces réponses. Cela nous a permis de mettre en évidence des tendances et des divergences en lien avec notre sujet d'étude que nous allons maintenant détailler.

2.1 L'importance de la phase d'accueil et d'intégration des alternants

Les entretiens avec les apprentis ont révélé que la phase d'accueil et d'intégration était cruciale pour la majorité d'entre eux. Certains alternants (4/9) considèrent même qu'elle commence avant leur premier jour de travail. En effet, à la question « Avez-vous eu une rencontre ou un appel avec votre maître d'apprentissage avant votre jour d'arrivée ? », une apprentie de BNP Paribas a répondu : « *Oui, c'était super rassurant. Elle m'a appelé plusieurs fois et on a échangé des mails. Ça m'a permis de savoir où aller le premier jour. J'avais aussi moins d'appréhension car je connaissais déjà ma tutrice du coup, et j'avais eu pas mal d'informations en amont*⁶² ». Cela nous montre que cette approche contribue au développement de l'expérience positive de l'alternant au sein de l'entreprise.

En revanche, lorsque l'entreprise n'entre pas en contact avec l'alternant avant son arrivée, cela peut avoir un impact négatif sur son expérience, comme l'a exprimé un autre alternant de BNP Paribas : « *J'ai juste eu un appel vite fait. J'étais un peu perdu, je ne savais pas qui aller voir le premier jour à mon arrivé. J'aurais aimé un appel pour avoir un peu plus d'explications et échanger avec mon tuteur. J'avais beaucoup d'appréhension pour mon premier jour à cause de cela*⁶³ ». Ce témoignage souligne l'importance d'une communication claire et anticipée de la part de l'entreprise pour favoriser une intégration réussie de l'alternant lors de son premier jour.

Six des alternants interrogés ont souligné l'importance de leur intégration. Lorsque nous avons demandé aux apprentis ce qu'ils feraient en tant que RRH pour fidéliser les alternants, ils ont tous évoqué qu'ils mettraient en place une journée d'intégration. Cependant, quatre d'entre eux ont exprimé leur insatisfaction quant à leur propre intégration, que ce soit chez BNP Paribas ou

⁶² Justine MOUHOUBI, alternante chez BNP Paribas, ayant auparavant travaillé au Crédit Mutuel

⁶³ William PALOMARES, alternant chez BNP Paribas

dans d'autres entreprises du secteur bancaire. À la question « Comment s'est déroulé votre intégration au sein de votre entreprise ? », une alternante de BNP Paribas nous a répondu : « *Je n'ai pas eu de journée d'intégration. C'est dommage. J'ai eu l'impression que mon accueil a été un peu bâclé*⁶⁴ ». Les témoignages des deux alternants travaillant dans d'autres banques que BNP Paribas ont également souligné des problèmes similaires. Une alternante du Crédit Mutuel nous a répondu : « *C'était un peu particulier. Déjà quand je suis arrivé, on m'a dit qu'on ne m'attendait pas. L'équipe avait l'air surprise de mon arrivée. Ils ne savaient pas trop ou me mettre car à ce moment-là tous les bureaux étaient pris, donc la première semaine je suis resté à l'accueil. Je n'ai pas eu de journée d'intégration non plus*⁶⁵ ». Dans l'ensemble, ces expériences décevantes ont mis en évidence l'importance d'un accueil et d'une intégration de qualité pour les alternants.

Toutefois, il convient de noter que certains alternants ne considèrent pas l'accueil et l'intégration comme une phase importante de leur alternance. Lors de nos entretiens, un alternant de BNP Paribas nous a répondu qu'il n'accordait pas une grande importance à la qualité de son accueil et de son intégration. Il a déclaré : « *C'était un accueil simple avec la visite des locaux et la rencontre de l'équipe. C'était très basique mais personnellement cela me va. Je sais que ce n'est pas le cas pour tout le monde. Certains accordent une très grande importance à l'intégration dans ma classe. Moi, j'avoue que cela ne fait pas partie des choses qui font que je vais rester dans une entreprise ou pas*⁶⁶ ». Il est donc essentiel de consulter les alternants et de s'assurer qu'ils sont d'accord avant de les inviter à un événement d'accueil particulier. Un alternant qui serait réservé ou qui, comme l'alternant cité, ne serait pas intéressé risquerait de ne pas apprécier et de subir son intégration.

Enfin, nous avons observé que certains alternants attachaient une grande importance aux outils informatiques, logiciels et matériels nécessaires pour mener à bien leur alternance dès leur arrivée dans l'entreprise. Bien que nous n'ayons pas posé de questions spécifiques sur ce sujet, quatre alternants l'ont spontanément évoqués lors de nos entretiens. À la question « Comment s'est déroulé votre intégration au sein de votre entreprise ? », une alternante de BNP Paribas a répondu : « *Le premier jour ma tutrice m'a tout de suite pris en charge. Elle m'a montré et parlé de l'intranet, pour que je sache où et comment poser mes congés. J'ai vraiment apprécié*

⁶⁴ Mélissa MAILLARD, alternante chez BNP Paribas

⁶⁵ Céline DURAND, alternante au Crédit Mutuel

⁶⁶ Anthony FELIX, alternant chez BNP Paribas

car j'ai eu l'impression de vite pouvoir me concentrer sur autre chose. Je n'ai pas eu à chercher moi-même sur l'intranet les informations ou à galérer à installer mon ordinateur et mes outils⁶⁷». Nous constatons que ses premières impressions sont fortement influencées par la présentation de l'environnement numérique de son alternance. De plus, que l'expérience soit positive ou négative, cet aspect reste marquant pour l'alternant. En effet, une autre alternante de BNP Paribas nous a répondu : « Déjà concernant les outils et logiciels, je n'ai pas du tout été formé ou accompagné. J'ai dû un peu chercher et trouver toute seule comment fonctionne les outils ici, que cela soit les outils pour faire mon travail, ou les outils pour mes informations personnelles d'ailleurs⁶⁸». Les faits négatifs qui ont marqué ses premiers jours sont en lien avec l'environnement de travail numérique de son alternance. Cette remarque montre que pour certains alternants, une intégration réussie implique une présentation des outils, des logiciels et des équipements de l'entreprise afin de faciliter leur adaptation à l'environnement de travail numérique.

2.2 Un manque d'harmonisation des pratiques RH dédiées aux alternants

Au cours de nos entretiens, nous avons observé des disparités significatives dans le traitement des alternants travaillant pour une même entreprise du secteur bancaire. Ces différences ont été constatées sur divers sujets, notamment l'accueil et l'intégration, la mise en place du télétravail et la rémunération.

À propos de l'accueil et de l'intégration, une alternante de BNP Paribas a déclaré : *"Je n'ai pas eu de journée d'intégration, alors que je sais que dans d'autres agences du groupe, les alternants ont eu une journée d'intégration à Louveciennes. J'aurais bien aimé en avoir une également⁶⁹». Dans une banque concurrente, le même problème a été observé : "Je n'ai pas eu de journée d'intégration, alors que certains dans ma classe sont au Crédit Mutuel et en ont eu une. Je ne comprends pas pourquoi⁷⁰». Ces différences de pratiques peuvent avoir un impact considérable sur la fidélisation des alternants, qui peuvent ressentir de l'injustice face à ces inégalités.*

⁶⁷ Léa PAPE, alternante chez BNP Paribas, ayant auparavant travaillé au Crédit Agricole

⁶⁸ Mélissa MAILLARD, alternante chez BNP Paribas

⁶⁹ Mélissa MAILLARD, alternante chez BNP Paribas

⁷⁰ Céline DURAND, alternante au Crédit Mutuel

L'absence d'harmonisation des pratiques en matière de gestion des ressources humaines se manifeste également dans la mise en place du télétravail. C'est ce que nous avons constaté à travers le témoignage d'une alternante du Crédit Mutuel : *"Concernant le télétravail, légalement, au sein du groupe, on a le droit au télétravail, mais ma manager ne veut pas. Normalement ça ne devrait pas dépendre des managers mais être globalisé dans toutes les agences, car ça crée un déséquilibre entre les alternants du groupe. Je trouve que c'est encore un manque d'harmonisation dans les pratiques du groupe"*⁷¹. Ce témoignage montre qu'il est nécessaire d'expliquer aux alternants les raisons en cas de différence de traitement, afin d'éviter toute confusion ou incompréhension.

Enfin, nous avons remarqué un déséquilibre dans la rémunération des alternants. Un alternant du Crédit Agricole nous a confié : *« J'ai d'autres amis en banque qui sont dans des fourchettes de salaires plus élevés alors que l'on fait le même poste. Je constate vraiment une différence entre les différentes banques, et même des différences au sein de la même banque. Parfois, il y a 10 alternants sur le même plateau et il y a une grande différence de rémunération alors qu'on fait la même chose et qu'on a le même niveau de diplôme, c'est un peu frustrant par moment"*⁷². Ces écarts de rémunération peuvent générer des tensions et des frustrations s'ils ne sont pas justifiés. Cela peut également avoir un impact sur la motivation et la fidélisation des alternants, qui peuvent se sentir dévalorisés. L'une des gestionnaire RH interrogée nous a dit : *« Le sujet de la rémunération est beaucoup moins tabou pour les jeunes des nouvelles générations qu'avant. Contrairement à nous, ils se demandent leur salaire et se disent tout"*⁷³. Ce fait générationnel oblige les entreprises à faire preuve d'une grande transparence quant à la rémunération de leurs alternants.

Les entretiens effectués avec les gestionnaires RH et l'HRBP nous ont permis de trouver certaines causes pouvant justifier ce manque d'harmonisation des pratiques RH dédiées aux alternants de l'entreprise. En effet, à la question « Mettez-vous en relation les alternants entre eux ? Et si oui, par quels moyens ? », une gestionnaire RH nous a répondu *« Dans notre équipe, on s'occupe seulement de la gestion administrative des alternants. Il y a les HRBP qui ont chacun des alternants dans leur périmètre de gestion, mais ils ont aussi tous les autres collaborateurs à gérer. Certains HRBP peuvent avoir jusqu'à 300 collaborateurs dans leur*

⁷¹ Céline DURAND, alternante au Crédit Mutuel

⁷² José RAMIREZ, alternant au Crédit Agricole

⁷³ Sandrine RIBAUT, gestionnaire RH chez BNP Paribas

portefeuille pour seulement quelques alternants. Du coup, ils essaient de faire ce qu'ils peuvent, avec le temps qu'ils ont, pour permettre aux alternants de se rencontrer⁷⁴». Ce témoignage nous montre que la gestion et l'accompagnement des alternants repose sur de nombreux acteurs. Une équipe s'occupe exclusivement de la gestion administrative des alternants. Un maître d'apprentissage accompagne l'alternant tout au long de sa formation. Et, les alternants disposent d'un HRBP attribué en fonction de leur périmètre géographique.

Cependant, le témoignage d'un HRBP est venu confirmer les propos de la gestionnaire RH. À la question « Travaillez-vous en collaboration avec les autres HRBP, afin de mettre en commun vos idées relatives à la gestion des alternants ? », l'HRBP nous a répondu : « *On travaille beaucoup ensemble, on est obligés dans notre métier, mais la gestion des collaborateurs nous prend énormément de temps, du coup, on échange beaucoup moins sur les alternants. On a tous une vision assez différente du temps qu'il faut consacrer aux alternants et des actions qu'il faut mettre en place. Moi par exemple, j'essaie de faire une visioconférence avec chaque alternant en début d'année, mais ce n'est pas le cas de tous les HRBP de l'équipe⁷⁵». Ceci peut par exemple expliquer la raison pour laquelle certains alternants disposent d'une journée d'intégration et d'autres non.*

En résumé, les alternants que nous avons interviewés ont mis en évidence l'importance de l'harmonisation des pratiques au sein de leur entreprise pour leur satisfaction et leur motivation. Nous avons vu lors de nos entretiens que la gestion des alternants s'organisait autour de nombreux acteurs. De plus, une alternante du Crédit Mutuel nous a expliqué que la responsabilité de ces différences de traitement ne relevait pas uniquement de la fonction RH, mais aussi du fonctionnement des entreprises bancaires, où chaque manager a une grande autonomie dans la gestion de ses alternants. Elle a ainsi déclaré : « *Il faut savoir que le Crédit Mutuel fonctionne par quête, chaque manager est maître de sa quête, il fait son bilan, son compte de résultat. Les informations sont remontées à la RH et au groupe, mais le manager reste très autonome, du coup les pratiques ne sont pas du tout harmonisées. Les managers gèrent leurs alternants comme ils l'entendent⁷⁶». Cependant, pour assurer une certaine équité entre les alternants, il serait essentiel que la FRH et les HRBP visent à l'harmonisation des pratiques RH au niveau du groupe. Si des disparités de traitement sont nécessaires, il est crucial*

⁷⁴ Sandrine RIBAUT, gestionnaire RH chez BNP Paribas

⁷⁵ Véronique POSADAS, HRBP chez BNP Paribas

⁷⁶ Céline DURAND, alternante au Crédit Mutuel

de les justifier et de les mettre en œuvre de manière transparente afin d'éviter toute frustration chez les alternants. Il serait donc bénéfique que les entreprises du secteur bancaire prennent des mesures pour assurer une équité de traitement pour tous les alternants, indépendamment de leur manager ou de leur agence.

2.3 La formation en entreprise, c'est aussi pour les alternants

Au cours de nos entretiens, nous avons été surpris de découvrir que trois alternants souhaitaient bénéficier de formations complémentaires au sein de l'entreprise. En effet, bien que les alternants soient des collaborateurs en formation, ils peuvent avoir accès à des formations supplémentaires proposées par l'entreprise. Lorsqu'on a posé la question « Si vous étiez RRH, quelles actions entreprendriez-vous pour fidéliser vos alternants ? », une alternante de BNP Paribas a répondu : « *Je proposerai des formations régulières aux alternants. Je pense qu'à cause de leur statut, on pense que les alternants ne veulent pas se former, ou que ce qu'ils apprennent en cours suffit pour les former, mais c'est faux*⁷⁷ ».

Deux des alternants interrogés ont justement pu avoir l'opportunité de faire des formations supplémentaires. À la question « Avez-vous déjà eu accès à de la formation dans le cadre de votre alternance ? », un alternant de BNP Paribas nous a répondu : « *Oui, j'ai fait 3 demandes à mon tuteur pour avoir des formations en plus et elles ont rapidement été acceptées. J'ai beaucoup apprécié que mes besoins soient vite pris en compte et que l'on m'écoute. Mes demandes ont été validées assez vite. Par contre, c'est vrai que si je n'avais pas fait la demande moi-même, je ne sais pas s'il m'aurait proposé. En tout cas, jusqu'à maintenant, il ne m'a pas proposé*⁷⁸ ». Il ressort de cette remarque que l'alternant avait un véritable désir de se former davantage. Cependant, il est intéressant de souligner qu'il n'a pas été informé par la Fonction RH ou son manager de la possibilité de suivre des formations supplémentaires. Cela vient de sa propre initiative. Ce constat est également présent dans les témoignages d'autres alternants. Une alternante de BNP Paribas nous a dit « *Je n'ai jamais pensé à demander des formations de moi-même, je pense que c'est parce que j'ai l'impression de ne pas avoir le temps. J'appréhende aussi la réponse de mes managers. Mais je trouve que ce serait une super idée que je me fasse former, j'ai encore plein de choses à apprendre et ça m'aiderait beaucoup je pense. En tant qu'alternant, on ne pense pas trop à la formation et les managers ne nous en parlent pas* ».

⁷⁷ MéliSSa MAILLARD, alternante chez BNP Paribas

⁷⁸ William PALOMARES, alternant chez BNP Paribas

*forcément*⁷⁹». Selon elle, personne ne lui a informé de la possibilité de suivre des formations supplémentaires. Si elle en avait eu l'occasion, elle aurait beaucoup aimé pouvoir en bénéficier. Elle estime que cela pourrait être intéressant pour développer ses compétences et gagner en autonomie sur son poste.

Il est indéniable que la possibilité de participer à des formations supplémentaires peut avoir un impact considérable sur l'expérience professionnelle des alternants. Cependant, certains d'entre eux (5/9) souhaiteraient que ce dispositif soit plus encadré afin de pouvoir mieux en profiter, comme l'a expliqué une alternante de BNP Paribas : « *Je n'ai pas bénéficié de formations spécifiques. Heureusement, j'ai pu utiliser les compétences acquises lors de ma précédente alternance. Cependant, je pense que cela pourrait être plus difficile pour les apprentis qui en sont à leur deuxième ou troisième année, car ils ont souvent moins d'expérience. De plus, le dispositif de formation n'est pas suffisamment structuré. J'aurais apprécié avoir une semaine de formation pour améliorer mes compétences*⁸⁰».

L'une des gestionnaire RH de BNP Paribas que nous avons interrogée, nous a répondu que le sujet des formations en entreprise pour les alternants était encore peu abordé. Rappelant que les alternants sont des collaborateurs déjà en formation, elle a souligné qu'elle n'avait jamais réellement échangé à propos de ce sujet avec eux. À la question « Proposez-vous aux alternants de participer à des formations ? », la gestionnaire RH a répondu : « *Les alternants sont par essence, déjà en formation. C'est vrai qu'on n'aborde pas trop ce sujet. Ils ont quelques formations obligatoires au début de l'année, qui expliquent notamment les règles à respecter dans l'entreprise, mais par la suite on n'aborde pas plus le sujet*⁸¹». À la même question, l'HRBP interrogé nous a dit qu'il avait échangé sur ce sujet avec certains des alternants de son portefeuille, mais que cela n'était pas fait systématiquement. Pourtant, le groupe dispose de nombreuses formations disponibles pour tous les collaborateurs permettant de se former sur les outils et les exigences commerciales de la banque.

Lors de notre étude comparative, nous avons recueilli des informations sur les dispositifs de formation supplémentaires proposés par d'autres banques. Nous avons notamment appris que le Crédit Agricole met à disposition de ses alternants une plateforme de développement des

⁷⁹ Léa PAPE, alternante chez BNP Paribas, ayant auparavant travaillé au Crédit Agricole

⁸⁰ MéliSSa MAILLARD, alternante chez BNP Paribas

⁸¹ Sandrine RIBAUT, gestionnaire RH chez BNP Paribas

compétences gérée par les RH, qui permet de suivre des formations supplémentaires. Nous avons appris cela par l'intermédiaire d'un alternant travaillant au Crédit Agricole : « *J'ai accès à une plateforme de développement des compétences gérée par les RH ou je peux faire des formations supplémentaires. J'avoue que comme ça n'est pas obligatoire, je ne ressens personnellement pas le besoin d'en faire, mais pour les personnes qui rencontrent des difficultés sur un outil par exemple, c'est intéressant d'avoir un dispositif comme celui-là. C'est pratique parce que on peut s'inscrire à des formations de façon autonome*⁸²». Ce témoignage permet également de montrer qu'il ne faut pas que ces formations supplémentaires soient obligatoires, car les alternants n'ont pas tous les mêmes besoins.

En somme, il ressort de nos échanges que les alternants sont intéressés par des formations supplémentaires au sein de l'entreprise, mais qu'ils ne sont pas toujours informés de cette possibilité. Il serait donc judicieux de les informer sur les formations disponibles et d'encourager leur participation afin de développer leurs compétences et leurs connaissances sur les métiers de la banque. En fonction des ressources financières de l'entreprise, il peut également être intéressant de mettre en place des dispositifs digitaux permettant aux alternants de participer à des formations supplémentaires en autonomie.

2.4 La nécessité des feedbacks individuels

Les différents échanges avec les interviewés ont souligné l'importance de fournir des feedbacks individuels aux apprentis tout au long de leur formation. En effet, à la question « Votre maître d'apprentissage et/ou votre manager vous font ils régulièrement des feedbacks (+ ou -) sur votre travail ? », un alternant de BNP Paribas a répondu : « *Oui, on a des rendez-vous hebdomadaires. Je dis à mon tuteur ce que j'ai fait dans la semaine et il me dit que je travaille bien, qu'il est content de moi, que je vais vite. C'est rassurant et motivant pour moi. C'est toujours agréable d'avoir des retours positifs. Et, les retours négatifs m'aident à progresser*⁸³». Son témoignage montre que les feedbacks sont essentiels pour les apprentis qui acquièrent quotidiennement les compétences spécifiques aux métiers de la banque grâce à la pratique en entreprise et à la théorie enseignée à l'école. Ainsi, il est crucial de leur fournir des retours sur leur travail et leur montée en compétences.

⁸² José RAMIREZ, alternant au Crédit Agricole

⁸³ William PALOMARES, alternant chez BNP Paribas

À l'inverse, lorsque les managers et les maîtres d'apprentissage ne fournissent pas de retours individuels, cela peut avoir des conséquences négatives sur la progression des apprentis. Comme l'a expliqué une apprentie du Crédit Mutuel : « *Mon manager ne me fait pas de retours, le seul feedback que j'ai vient du gestionnaire de patrimoine. Avoir ne serait-ce qu'un avis serait bien pour savoir si je suis sur la bonne voie, ça m'aiderait à monter en compétences. Pour le moment je navigue à ma tour et c'est un peu déconcertant*⁸⁴ ». Cette apprentie ressent le manque de feedback comme un manque d'accompagnement de la part de son manager.

De plus, il est important que les feedbacks soient donnés de manière individuelle. Certains apprentis gagnent en confiance grâce à leur expérience en alternance. Des critiques négatives devant les autres collaborateurs peuvent avoir un impact négatif sur cette confiance. Un alternant de BNP Paribas nous a expliqué : « *Toutes les semaines on a un coaching pour faire un petit point. Comme je suis étudiant, ça permet aussi de faire un point avec les sujets qui concernent l'école. Je trouve ça juste dommage que cela soit tout le temps collectifs. Parfois, j'apprécierai d'avoir aussi des feedbacks individuels. c'est plus facile de se livrer en tête-à-tête*⁸⁵ ». Une maîtresse d'apprentissage et manageuse travaillant chez BNP Paribas que nous avons interrogée a confirmé ce besoin : « *Alors, les premiers mois de son alternance, je lui faisais des retours lors de notre réunion hebdomadaire avec l'équipe. Comme les gestionnaires de patrimoine avec qui il travaille étaient là également, j'avais aussi leur retour sur son travail. Courant décembre dernier, j'ai cette fois-ci fixé un point individuel avec lui. On a beaucoup échangé et il m'a fait part de certaines difficultés qu'il rencontrait avec les collaborateurs de l'équipe. J'ai senti qu'il en avait besoin donc depuis on fonctionne comme ça, même si ça demande d'y consacrer plus de temps*⁸⁶ ».

En résumé, tous les interviewés conviennent qu'il est essentiel de fournir des feedbacks, positifs et négatifs, aux alternants. Lorsqu'on a demandé aux apprentis ce qu'ils feraient en tant que RRH pour fidéliser les alternants, ils ont tous évoqué l'importance de faire des feedbacks. En revanche, nous avons constaté des divergences quant à la forme de ces feedbacks. Certains alternants préfèrent des feedbacks fixes et réguliers, tandis que d'autres préfèrent des feedback au fil de l'eau, au besoin. Un alternant du Crédit Agricole en bac+5 nous a par exemple dit : « *J'ai des retours au fur et à mesure mais je n'ai pas de points fixes et réguliers. Pour ma part,*

⁸⁴ Céline DURAND, alternante au Crédit Mutuel

⁸⁵ Anthony FELIX, alternant chez BNP Paribas

⁸⁶ Mélanie SOUDAN, Maîtresse d'apprentissage et manager chez BNP Paribas

je pense que c'est mieux de faire cela que de fixer un point régulier, parce que sinon cela ne sera pas toujours utile. D'une période à une autre, on n'a pas la même charge de travail. Là, c'est efficace, car on échange lorsque c'est vraiment nécessaire⁸⁷». À l'inverse, une alternante de BNP Paribas en bac +3 nous a répondu : « Oui, j'ai des coachings individuels fixés toutes les semaines. Ils sont autant positifs que négatifs. Les retours positifs rassurent et les retours négatifs m'aident à progresser. Je trouve ça très importants, d'autant plus quand on est alternant⁸⁸». Après avoir recueilli ces témoignages, nous pensons qu'il existe une corrélation entre le niveau de diplôme de l'alternant et sa préférence en matière de feedback. Il semblerait que les alternants en bac+3 soient plus efficacement accompagnés dans leur progression lorsqu'ils reçoivent des feedbacks réguliers, structurés et fixes. Tandis que les alternants en master, disposant d'une plus grande autonomie et expérience, sembleraient préférer les feedbacks au fil de l'eau. Dans cette optique, il serait pertinent que les managers et les maîtres d'apprentissage prennent en compte ce facteur lors de la planification et de l'organisation des feedbacks avec les alternants.

2.5 Le besoin d'avoir une communauté des alternants animée

Au cours de nos discussions avec les apprentis, nous avons constaté que la plupart d'entre eux (6/9) étaient désireux de se connecter et d'échanger avec les autres alternants au sein de leur entreprise. En réponse à notre question « Comment se passe votre relation avec les autres alternants du groupe ? Avez-vous eu une rencontre avec eux ? », un alternant de BNP Paribas nous a dit : « Oui on a eu une rencontre tous ensemble. C'est très appréciable de se rencontrer et de pouvoir échanger pour pouvoir par la suite garder contact. Ça permet de ne pas se sentir seule⁸⁹». Les alternants étant généralement des jeunes de la même tranche d'âge et ayant en commun le statut de collaborateur en formation, ils se comprennent facilement. Nous avons constaté au cours de nos entretiens que les alternants étaient curieux de connaître les expériences des autres. La présence de contact régulier peut limiter le sentiment d'isolement et permettre aux alternants de se sentir plus intégrés dans leur entreprise. Cette tendance a également été exprimée par une autre apprentie de BNP Paribas : « Je trouve cela intéressant de pouvoir échanger avec les autres alternants, connaître leur poste, leur situation et leur école⁹⁰».

⁸⁷ José RAMIREZ, alternant au Crédit Agricole

⁸⁸ Justine MOUHOUBI, alternante chez BNP Paribas, ayant auparavant travaillé au Crédit Mutuel

⁸⁹ William PALOMARES, alternant chez BNP Paribas

⁹⁰ Sarah FERNANDES, alternante chez BNP Paribas

Toutefois, nous avons également noté que quatre des apprentis interrogés n'ont pas eu l'occasion de réellement interagir avec les autres alternants de leur entreprise. Une alternante de BNP Paribas nous a confié : « *Je n'ai pas beaucoup de contacts avec eux. C'est dommage car cela aurait permis de discuter des différents métiers et d'échanger sur les postes de chacun. Puis ça permet aussi de construire et de développer son réseau professionnel finalement*⁹¹ ». Nous comprenons qu'elle regrette cette situation, qui selon elle, entrave le développement de son réseau professionnel.

Grâce à nos entretiens, nous avons découvert qu'organiser une simple rencontre entre les alternants ne suffisait pas. Trois des alternants interrogés souhaiteraient la création d'une véritable communauté animée par l'entreprise elle-même et sa Fonction RH. En effet, les alternants peuvent être timides ou avoir des difficultés à interagir sans l'aide de l'entreprise. Comme l'a souligné une alternante de BNP Paribas : « *J'ai eu un petit-déjeuner avec les alternants au début mais je trouve ça dommage car nous n'avons pas vraiment continué d'échanger. Je pense qu'il aurait fallu en refaire un maintenant, à mi-parcours, afin de savoir où on sont les autres. C'est dommage que personne ne s'occupe d'animer des échanges et des rencontres entre les alternants, parce que de nous-même, personne ne prend l'initiative de le faire*⁹² ». Une gestionnaire RH de BNP Paribas nous a en effet confirmé qu'il n'y avait pas d'actions de ce type mises en place : « *J'avoue que n'ait pas forcément le temps de mettre en contact tous les alternants du groupe. Les managers sont assez autonomes là-dessus, et dans certaines agences il y a des journées d'intégrations. Maintenant, je ne sais pas trop si cela fonctionne et si les alternants entretiennent les échanges par la suite*⁹³ ».

De même que pour l'accueil et l'intégration des alternants, il est important de ne pas imposer à tous la participation à une communauté des alternants. En effet, un alternant de BNP Paribas nous a expliqué qu'il ne préférerait pas approfondir les relations avec les autres membres de son entreprise : « *On a pu se voir à la fête du territoire ou il y avait tous les alternants de mon périmètre. Après, pour autant on n'a pas gardé contact. Je pense que c'est en fonction des affinités, et puis comme on est dans le monde du travail, je n'ai pas forcément envie de me faire*

⁹¹ Justine MOUHOUBI, alternante chez BNP Paribas, ayant auparavant travaillé au Crédit Mutuel

⁹² Léa PAPE, alternante chez BNP Paribas, ayant auparavant travaillé au Crédit Agricole

⁹³ Jessica BOUZIGNAC, gestionnaire RH chez BNP Paribas

*des amis. J'ai toujours mis une barrière entre ma vie professionnelle et personnelle*⁹⁴». Son témoignage montre que la simple organisation d'une rencontre ne suffit pas à créer une communauté des alternants active. Cependant, nous voyons que dans le cas de l'alternant cité, cela ne constitue pas un problème.

En somme, nous avons constaté que la simple organisation d'une rencontre ne suffisait pas à établir une véritable relation d'échange entre les alternants. Certains d'entre eux souhaitaient que l'entreprise les aide à créer une communauté des alternants, tandis que d'autres préfèrent une séparation entre leur vie professionnelle et personnelle. Il est donc crucial pour l'entreprise de tenir compte des attentes et des besoins individuels de chacun. Cela peut notamment passer par la mise en place de rencontres régulières et d'événements conviviaux, sans toutefois forcer tous les alternants à y participer.

2.6 La recherche de missions valorisantes et professionnalisantes

Durant les entretiens, il a été observé que les missions attribuées pouvaient varier considérablement d'un alternant à un autre. Certains alternants sont satisfaits de leurs missions, qu'ils trouvent cohérentes avec la théorie enseignée en classe. Par exemple, un alternant chez BNP Paribas a déclaré : *« Mes missions me plaisent car elles répondent à mes attentes. Elles sont en lien avec ce que j'apprends en cours*⁹⁵». En revanche, d'autres alternants sont déçus de leurs missions, qui ne répondent pas à leurs attentes. Une alternante de BNP Paribas nous a confié : *« Je m'ennuie beaucoup. Je sais que je suis surqualifié pour ce poste. Je ne vois pas beaucoup le lien entre mes cours et mon alternance. C'est vrai que la gestion de patrimoine est beaucoup plus poussée que la « banque au quotidien », donc je n'ai pas vraiment l'occasion de mettre en pratique tout ce que j'apprends en cours*⁹⁶». Comme cela a été souligné lors de la revue de littérature, il est important que les alternants puissent établir un lien entre leur formation théorique et leur travail en entreprise.

Au cours de nos observations, nous avons remarqué qu'il pouvait y avoir un écart entre les missions confiées aux alternants et leur niveau de diplôme. Une alternante au Crédit Mutuel nous a expliqué ce déséquilibre : *« J'étais en M1 et on me donnait des missions de niveau Bac/*

⁹⁴ Anthony FELIX, alternant chez BNP Paribas

⁹⁵ William PALOMARES, alternant chez BNP Paribas

⁹⁶ MéliSSa MAILLARD, alternante chez BNP Paribas

Bac+2, donc ça ne donne pas envie de rester dans l'entreprise. Je ne suis pas la seule dans ce cas, un alternant dans ma classe est à LCL en Gestion Financière et il fait des PowerPoint toute la journée. Il s'ennuie et à l'impression de ne pas progresser sur son cœur de métier⁹⁷». Ce témoignage souligne que cet écart peut avoir des conséquences négatives sur la fidélisation des alternants au sein de l'entreprise. En outre, l'alternante du Crédit Mutuel a ajouté qu'il était primordial, selon elle, de confier des missions professionnalisantes aux alternants. Elle a déclaré : *« J'ai l'impression que souvent les RH et les managers sous-estime la capacité des alternants à savoir faire des choses, qu'ils nous infantilisent. Je pense qu'il faut donner plus de missions professionnalisante avec de la réflexion. Si on a choisi de faire de l'alternance, c'est pour acquérir de l'expérience⁹⁸ ».*

Un autre problème qui peut affecter la motivation et la confiance des alternants est la charge de travail répétitive et administrative. Une alternante de BNP Paribas a partagé son expérience à ce sujet : *« Parfois, on doit faire plein de vérifications et de contrôles, donc on me dit à l'autre alternante du centre et moi-même de nous en occuper. Ce sont des tâches pas très fun. Du coup, j'ai eu une période de frustration, j'avais l'impression de ne plus apprendre et progresser⁹⁹».* Ce sentiment est confirmé par un autre témoignage d'une alternante en cabinet de gestion de patrimoine : *« Honnêtement très souvent, je fais de l'administratif. Ça impact un peu la réussite de mon alternance car ça diminue le temps que je peux utiliser pour faire des tâches professionnalisantes. Je ne peux pas progresser, pendant les tâches administratives je ne traite pas de la Gestion de Patrimoine et je ne mets pas en pratique mes cours théoriques¹⁰⁰».* Ces témoignages mettent en évidence l'importance de donner aux alternants des tâches variées et professionnalisantes. À l'inverse, il faut éviter de leur confier trop souvent des tâches administratives, car cela pourrait limiter leur progression et leur apprentissage.

Il est intéressant de noter que certains alternants interrogés (2/9) sont motivés par le fait d'avoir des responsabilités et des défis dans le cadre de leur formation. Comme nous l'a expliqué une alternante de BNP Paribas *« On me responsabilise à fonds. On me fait confiance et c'est super appréciable. Je peux prendre un sujet de A à Z donc c'est formateur¹⁰¹».* Dans ce sens, il peut être intéressant pour les entreprises de proposer des challenges à leurs alternants. Une banque

⁹⁷ Céline DURAND, alternante au Crédit Mutuel

⁹⁸ Céline DURAND, alternante au Crédit Mutuel

⁹⁹ Léa PAPE, alternante chez BNP Paribas, ayant auparavant travaillé au Crédit Agricole

¹⁰⁰ MéliSSa ROBIN, alternante chez Ethis Invest

¹⁰¹ Léa PAPE, alternante chez BNP Paribas, ayant auparavant travaillé au Crédit Agricole

concurrente de BNP Paribas a mis en place un tel système, comme nous l'a rapporté une alternante ayant travaillé au Crédit Mutuel : « *Au Crédit Mutuel, on avait des gens qui te fixaient des challenges. C'étaient des collaborateurs expérimentés, en fin de carrières. Ils nous appelaient et nous disaient : je vais passer vendredi, j'aimerais que tu me trouves un rendez-vous avec tel type de client... Et, ils venaient observer le rendez-vous. Après, ils nous faisaient un débrief, pour nous dire ce qui était bien et ce qu'il fallait améliorer. C'était un peu stressant au début mais c'était hyper formateur d'avoir un regard extérieur à notre équipe habituelle*¹⁰² ». Ainsi, proposer des challenges et donner des responsabilités aux alternants peut être un moyen efficace de les stimuler et de les fidéliser.

2.7 Les interlocuteurs RH parfois difficiles à identifier

Nous avons interrogé les alternants sur leur relation avec la fonction RH de leur entreprise, étant donné que cette fonction est centrale dans notre sujet. Au cours de l'analyse des entretiens, nous avons identifié une tendance marquée. Les alternants ont une compréhension floue du rôle des RH et ont du mal à identifier leurs interlocuteurs. Comme l'a expliqué un alternant de BNP Paribas : « *La ligne RH est très floue pour moi. Étant donné que je fais un métier qui relève de l'aspect commercial, j'ai du mal à comprendre la place des RH pour ce type de poste. Je les sollicite pas du tout, a pars pour les congés, les contrats, les absences... Pour ma part, j'ai l'impression que c'est surtout ça le rôle des RH. Je n'ai pas forcément de suivi de leur part, et je ne sais pas du tout qui sont mes interlocuteurs RH*¹⁰³ ». Son témoignage montre qu'il ressent une distance avec les interlocuteurs de la fonction RH de BNP Paribas. Un témoignage d'une alternante de BNP Paribas a révélé l'une des causes possibles de ce problème : « *Je ne sais pas trop qui contacter et pour quels problèmes. Il y a pas mal de dispositifs qui passent par l'intranet maintenant : la pose des congés, les arrêts maladies etc. Du coup, c'est plus rare d'avoir à échanger avec les RH, et donc plus difficile de les connaître*¹⁰⁴ ». Selon cette alternante, l'automatisation et la digitalisation de certaines tâches RH font que les alternants ont moins d'opportunités de rencontrer et d'échanger avec la fonction RH. L'une des gestionnaire RH de BNP Paribas nous a en partie confirmé cela. À la question « Comment traitez-vous les feedbacks des alternants », elle nous a répondu « *Le seul vrai feedback qu'on a des alternants, c'est quand on leur partage un questionnaire, généralement*

¹⁰² Justine MOUHOUBI, alternante chez BNP Paribas, ayant auparavant travaillé au Crédit Mutuel

¹⁰³ Anthony FELIX, alternant chez BNP Paribas

¹⁰⁴ Léa PAPE, alternante chez BNP Paribas, ayant auparavant travaillé au Crédit Agricole

en fin d'année. Ça nous permet d'avoir un retour assez global, mais c'est plutôt du quantitatif. On ne reçoit pas de feedbacks directs des alternants. Ce sont les managers qui les reçoivent. Et derrière, il faut qu'ils nous les communiquent¹⁰⁵».

Pour résoudre ce problème et permettre aux alternants de rencontrer et d'identifier la fonction RH, certaines banques concurrentes de BNP Paribas ont mis en place des dispositifs intéressants. Un alternant du Crédit Agricole nous a confié: « *Au début de l'alternance, on a eu une présentation de la ligne RH. Ça nous a permis de rencontrer nos interlocuteurs RH pour pouvoir par la suite plus facilement les contacter¹⁰⁶».* Une simple présentation peut donc permettre d'établir un premier lien entre les alternants et la fonction RH de l'entreprise. Il est également possible de mettre en place des dispositifs plus élaborés. Une alternante de BNP Paribas ayant travaillé au Crédit Mutuel nous a dit : « *Je ne sais pas trop qui sont mes interlocuteurs RH là. Au Crédit Mutuel on avait un petit livret pour les alternants, les RH nous l'avaient donné lors de la journée d'intégration pour nous permettre de monter en compétences tout au long de l'année. On devait l'enrichir chaque semaine. C'était un système de cases à cocher. Quand les RH voyait une case non cochée pendant un certain temps, ils échangeaient avec les managers. Je trouve que c'était une super bonne idée. Ça permettait de garder un contact et un suivi des RH¹⁰⁷».*

En somme, il apparaît crucial que la fonction RH se présente aux alternants pour créer un lien de confiance dès le début de leur expérience professionnelle. Certaines banques concurrentes de BNP Paribas ont déjà mis en place des dispositifs permettant de faciliter les échanges entre les alternants et les interlocuteurs RH. Ces dispositifs peuvent être divers et plus ou moins élaborés, allant de la simple présentation des interlocuteurs RH jusqu'à la mise en place d'un système de suivi individualisé tout au long de l'année. Pour BNP Paribas, qui cherche à fidéliser ses alternants, il est donc primordial d'établir ce lien de confiance avec eux en amont. Cette étape peut également permettre de mieux comprendre les attentes des alternants et de mettre en place des actions adaptées afin de les fidéliser sur le long terme.

2.8 Une vision floue de l'après-alternance

¹⁰⁵ Jessica BOUZIGNAC, gestionnaire RH chez BNP Paribas

¹⁰⁶ José RAMIREZ, alternant au Crédit Agricole

¹⁰⁷ Justine MOUHOUBI, alternante chez BNP Paribas, ayant auparavant travaillé au Crédit Mutuel

Lors de nos entretiens avec les alternants, nous avons jugé essentiel d'aborder le sujet de l'après-alternance, étant donné que la transformation du contrat d'alternance en CDI est une étape clé de la fidélisation des alternants. Dans un premier temps, nous avons demandé aux alternants leurs projets pour l'année suivante et s'ils avaient échangé avec la RH à ce sujet. Un alternant de BNP Paribas en bac +5 nous a exprimé son souhait d'obtenir rapidement un retour sur son travail et sa performance dans l'entreprise. Il nous a expliqué : « *Je sais qu'il est tôt dans l'année mais j'aimerais bien avoir un retour assez rapidement, au moins pour une première projection de mon avenir ici. Je vais réellement intégrer le monde du travail à la fin de mon alternance, et j'ai envie de faire le bon choix pour ma première entreprise*¹⁰⁸ ». Cette citation met en évidence l'importance accordée par l'alternant à un retour rapide sur son travail afin de pouvoir faire le meilleur choix pour son avenir professionnel.

Une alternante de BNP Paribas en bac +5, ayant elle-même reçu rapidement un retour sur son travail, nous a confié : « *J'ai eu un retour positif de ma tutrice fin janvier. Ça m'a rassuré d'avoir un retour aussi tôt. Ça me permet d'avoir de la visibilité sur mon parcours ici après mes études et mon alternance*¹⁰⁹ ». Le fait d'avoir rapidement un retour lui a permis d'avoir de la visibilité sur son avenir professionnel dans l'entreprise, un facteur clé pour la fidélisation. Cependant, il est à noter que le retour a été fait par le maître d'apprentissage et non par la fonction RH.

Les deux témoignages précédents proviennent d'alternants ayant un niveau bac+5. Ils s'interrogent sur la possibilité de continuer en CDI chez BNP Paribas après leur alternance. La fonction RH doit donc discuter avec eux du poste qui leur serait proposé pour les retenir dans l'entreprise. En outre, nous avons également interrogé des alternants ayant un niveau bac+3 et bac+4. Ils nous ont tous exprimé leur désir de continuer leurs études en alternance jusqu'à l'obtention d'un master. Pour ces alternants, la question est de savoir s'ils continuent ou non leurs prochaines années d'alternance dans leur banque actuelle. Dans ce cas, la fonction RH doit non seulement retenir l'alternant en lui offrant un nouveau contrat d'alternance, mais également garantir une signature en CDI à la fin de ses études. Un objectif compliqué à atteindre, car comme nous l'avons vu dans notre partie théorique, le taux d'embauche des alternants ayant un niveau bac+3 et bac+4 est moins élevé que celui des alternants ayant un niveau bac+5. Un témoignage d'un alternant de BNP Paribas ayant un niveau bac+3 vient confirmer ce constat :

¹⁰⁸ William PALOMARES, alternant chez BNP Paribas

¹⁰⁹ Léa PAPE, alternante chez BNP Paribas, ayant auparavant travaillé au Crédit Agricole

« Je compte continuer en master en Gestion de patrimoine. J'aimerais poursuivre avec BNP mais pour le moment c'est un peu flou. Je n'ai pas encore eu de retour de mon manager et des RH. Le choix est d'autant plus important pour moi, car je sais que si je continue ici, j'aurais fait 3 ans d'alternance chez BNP et j'assurerai presque ma place en CDI ici à la fin de mes études¹¹⁰».

De plus, lorsque nous avons demandé aux alternants comment ils assureraient la fidélisation de leurs pairs en tant que RRH, quatre d'entre eux ont répondu qu'il était essentiel d'échanger sur les perspectives d'évolution et les métiers de la banque. Une alternante du Crédit Mutuel a expliqué : *« En tant que RH, je proposerai des perspectives d'embauche et d'évolution correctes aux alternants. Si je sors d'un Master 2, ce n'est pas normal si derrière on me propose un poste de conseillère bancaire classique par exemple¹¹¹».* Elle veillerait également à ce que le niveau de diplôme obtenu soit cohérent avec le poste proposé après l'alternance. De son côté, un alternant du Crédit Agricole nous a confié : *« J'informerai les alternants sur les métiers de la banque, un peu comme l'a fait ma RH actuelle car je trouve que c'est une super initiative. Au début de l'année, on a eu une présentation des métiers de la banque. Après l'alternance, on rentre pour la plupart dans la vie active et on a besoin de connaître toutes les opportunités qui peuvent s'offrir à nous¹¹²».* Son témoignage nous informe que le Crédit Agricole a mis en place une présentation des métiers de la banque par la fonction RH aux alternants.

En somme, nous avons constaté que les apprentis étaient impatients d'entrer en contact avec la fonction RH pour préparer au mieux leur avenir professionnel. Nous avons également noté des différences entre les alternants de bac+5, qui souhaitent obtenir un CDI, et ceux de bac+3 et bac+4, qui souhaitent poursuivre leurs études. Ainsi, la fonction RH doit s'adapter à ces différents profils. Enfin, nous avons observé que certains alternants souhaitaient découvrir les différents métiers disponibles en banque afin d'avoir une vue d'ensemble de leurs perspectives d'évolution. Par conséquent, il serait judicieux pour la fonction RH de mettre en place des dispositifs permettant de répondre à ces besoins.

¹¹⁰ Anthony FELIX, alternant chez BNP Paribas

¹¹¹ Céline DURAND, alternante au Crédit Mutuel

¹¹² José RAMIREZ, alternant au Crédit Agricole

Partie III : Les préconisations

Dans la troisième et dernière partie de ce mémoire, nous allons détailler les actions visant à répondre à notre problématique : Comment la fonction RH dans le secteur bancaire peut-elle fidéliser ses alternants ? Le cas BNP Paribas. Pour rappel, l'objectif recherché par la banque est de transformer les contrats d'alternance de ses apprentis compétents en CDI, et de les retenir sur le long terme. En 2022, le taux d'embauche des alternants en CDI au sein de BNP Paribas BCEF en région parisienne s'élevait à 36%. Un taux qui selon les premiers retours établis en interne devrait continuer à diminuer pour atteindre 28% en 2023. Cela est problématique, car le groupe avait pour objectif d'atteindre un taux d'embauche de 50% pour l'année 2023.

Pour trouver les actions concrètes que la fonction RH de BNP Paribas pourrait mettre en place afin de fidéliser ses alternants, nous avons les recherches théoriques en corrélation avec les résultats de notre enquête de terrain. Suite à cela, nous avons établi trois préconisations que nous allons à présent détailler.

1 Harmoniser les pratiques RH dédiées aux alternants au niveau groupe

Tout d'abord, nous recommandons à la FRH de BNP Paribas BCEF d'harmoniser les pratiques RH dédiées aux alternants à l'échelle du groupe. Nous avons vu lors de notre enquête de terrain qu'il existait des écarts dans les pratiques dédiées aux alternants en retail au sein d'une même banque, créant un déséquilibre entre eux. Ce déséquilibre peut engendrer un sentiment d'injustice chez les alternants et avoir un impact significatif sur leur motivation et leur fidélisation. Afin d'harmoniser les pratiques RH, nous préconisons de sensibiliser les équipes opérationnelles à l'importance de l'équité entre les alternants et au respect des politiques mises en place par le groupe. Cette sensibilisation doit se faire sur deux niveaux.

Dans un premier temps, la Directrice des Ressources Humaines (DRH) devra présenter le sujet lors de la réunion hebdomadaire tenue entre la direction et les HRBP de la région. Cette première étape permettra ensuite aux HRBP de sensibiliser les managers opérationnels lors de leurs réunions hebdomadaires de périmètre. C'est la seconde étape. Nous recommandons de préparer ces réunions pour le mois de juillet, avant le départ en vacances des équipes. Cela permettra à chaque manager de pouvoir se préparer avant l'arrivée des premiers alternants en septembre.

Concrètement, lors de la première réunion, la DRH devra sensibiliser les HRBP à l'importance d'un traitement équitable. Il faudra expliquer les conséquences d'une inégalité entre les alternants : sentiment d'injustice, baisse de la motivation, concurrence entre les alternants et impact négatif sur la fidélisation. Les bonnes pratiques en matière de gestion des alternants devront également être rappelées et transmises à l'ensemble des HRBP.

Lors de la seconde réunion, chaque HRBP transmettra les informations aux managers de leur périmètre, afin que les bonnes pratiques soient diffusées dans toutes les agences bancaires et les banques privées de la région. Ces bonnes pratiques doivent s'articuler autour de deux axes : la gestion de l'accueil et de l'intégration des alternants et la mise en place du télétravail. D'après notre enquête de terrain, il s'agit des thèmes sur lesquels les alternants ressentent le plus de disparités. La DRH et le directeur des ressources devront en amont étudier les politiques existantes au sein du groupe et les retravailler avec la direction générale si cela est nécessaire. Il est essentiel d'établir une politique de télétravail claire, transparente et qui définit les critères justifiant d'éventuelles différences de traitement entre les alternants, tels que leur niveau de diplôme ou leur poste. Actuellement, il n'existe pas de politique de télétravail concrète pour les alternants. Par conséquent, les managers s'organisent à leur guise avec leurs alternants. Cela signifie que certains alternants bénéficient du télétravail tandis que d'autres n'y ont pas accès, même s'ils occupent le même poste et ont le même niveau d'études. La mise en place d'une véritable politique de télétravail permettrait aux alternants de bénéficier de jours de télétravail de manière raisonnable et équilibrée. De plus, les nouvelles générations ont une forte demande en matière de télétravail. Avoir une politique de télétravail claire et la promouvoir serait un atout majeur pour l'entreprise et contribuerait à fidéliser ses alternants.

Cette action de sensibilisation ne nécessite pas de budget spécifique, mais elle requiert une parfaite maîtrise du sujet et des politiques de l'entreprise pour transmettre les informations de manière efficace. En passant par les HRBP, nous serons en mesure d'atteindre et de sensibiliser les managers opérationnels. En effet, nous pensons que cette approche est plus efficace que le simple envoi d'un document de sensibilisation, qui risquerait d'être négligé. Au cours de ces réunions, les managers pourront échanger entre eux et avec leur HRBP pour éclaircir toutes les interrogations. Cette double action de sensibilisation auprès des HRBP et des managers visant à harmoniser les pratiques RH à l'échelle du groupe contribuera à fidéliser les alternants en assurant transparence et équité pour l'ensemble d'entre eux.



1.1. Réorganiser l'accueil et l'intégration des alternants

Durant notre enquête de terrain, nous avons constaté un manque d'harmonisation et des disparités importantes dans la phase d'accueil et d'intégration des alternants. Par conséquent, nous recommandons une réorganisation complète du processus d'accueil et d'intégration des alternants. À ce jour, des journées d'intégration appelées "Welcome Day" sont organisées pour tous les nouveaux collaborateurs. Elles sont établies en fonction des périodes d'arrivée des collaborateurs et de leur périmètre d'affectation. Elles se déroulent au château de Louveciennes, appartenant au groupe BNP Paribas. Ces journées sont financées par BCEF. Cependant, les alternants ne sont pas inclus dans ces événements, ou seulement quelques-uns d'entre eux en fonction des décisions de leur manager, comme nous l'avons constaté lors de notre enquête.

Pour résoudre ce problème qui crée un déséquilibre entre les alternants, nous proposons de mettre en place deux journées d'intégration pour tous les alternants. La première journée aurait lieu au milieu du mois d'octobre pour les alternants dont le contrat commence en septembre, tandis que la deuxième journée se déroulerait à la fin du mois de novembre pour les alternants arrivant plus tard. Les alternants qui n'auraient pas pu participer à la première journée pourront participer à la deuxième journée s'ils le souhaitent. Contrairement aux collaborateurs, il ne doit pas y avoir de distinction entre les périmètres d'affectation des alternants lors de ces journées.

Pour la rentrée 2023, BCEF a lancé une campagne de recrutement d'environ 60 alternants en retail. En mettant en place ces deux journées d'intégration, nous pourrions diviser les alternants en deux groupes plus restreints pour chaque journée. Un mois avant la journée d'intégration, tous les alternants seront informés de cet événement par le biais d'une invitation envoyée par mail par l'équipe RH dédiée aux alternants. Les alternants auront la possibilité d'accepter ou de décliner cette invitation. Nous ne recommandons pas de rendre cette journée obligatoire afin de

respecter les préférences individuelles de chacun. Les managers des alternants seront mis en copie du mail afin qu'ils sachent que leurs alternants ne seront pas disponibles ce jour-là.

Les deux journées d'intégration des alternants se dérouleront de la même manière que celles des collaborateurs, au château de Louveciennes. Elles seront donc financées par BCEF et organisées par la DRH. Les alternants recevront un livret d'accueil spécialement conçu pour eux, qui existe déjà dans l'entreprise. Nous recommandons à la DRH d'inclure une présentation de la lignée RH, en fournissant les contacts des membres de l'équipe RH en charge de la gestion des alternants, et de faire un rappel sur le rôle du maître d'apprentissage et du HRBP.

En outre, pour améliorer la phase d'accueil et d'intégration des alternants, nous recommandons aux maîtres d'apprentissage d'avoir un premier échange par téléphone ou par mail avec les alternants avant leur arrivée. Il est essentiel que ce sujet soit abordé lors des réunions de sensibilisation. Les HRBP devront rappeler aux managers (qui sont également les maîtres d'apprentissage des alternants en retail) l'importance d'un appel préalable à l'arrivée de l'alternant, ou à défaut, d'un mail. Ils rappelleront également qu'il est crucial de fournir aux alternants les informations et les ressources nécessaires à leur réussite dès leur premier jour.

Actuellement, les nouveaux collaborateurs reçoivent un questionnaire de satisfaction sur leur accueil et leur intégration trois mois après leur prise de poste ([Cf. annexe 7](#)). Ce questionnaire comprend notamment des questions sur le déroulement de la journée d'intégration. Il est envoyé par l'équipe des gestionnaires RH, puis collecté, analysé et présenté sous forme de PowerPoint par l'équipe de contrôle de gestion sociale. Cela permet à la DRH d'identifier les points à améliorer et de mettre en place des actions correctrices. Nous préconisons donc à l'équipe RH dédiée aux alternants de mettre en place le même système. Il faudra envoyer un questionnaire de satisfaction sur l'accueil et l'intégration aux alternants trois mois après leur arrivée. Ce questionnaire permettra d'obtenir des retours sur la journée d'intégration, la communication préalable au premier jour et la prise de poste, mais également sur d'autres aspects que nous n'aurions pas encore étudiés. Les questions peuvent être similaires à celles du questionnaire pour les collaborateurs mais elles doivent être adaptées à la population des alternants. Par la suite, l'équipe de contrôle de gestion sociale devra ajouter une diapositive dédiée aux alternants

dans le PowerPoint, afin que la DRH puisse avoir une vue d'ensemble de l'impact des mesures mises en place et prendre des décisions éclairées.



2 Améliorer l'accompagnement et le suivi RH des alternants

Au cours de notre enquête de terrain, nous avons constaté que les alternants avaient une compréhension floue du rôle des RH et de ce qui les attendait après leur alternance. Ils nous ont indiqué qu'ils avaient peu d'échanges avec leurs interlocuteurs RH et qu'il n'y avait peu voire pas de suivi. Afin de remédier à cette situation, nous recommandons d'améliorer l'accompagnement et le suivi RH des alternants.

Pour ce faire, nous proposons que l'équipe RH dédiée aux alternants élargisse son champ d'action. Jusqu'à présent, nous savons que les trois membres de l'équipe se concentrent principalement sur la gestion administrative des alternants (contrats, avenants, départs, congés, etc.). En développant leurs missions, les gestionnaires de l'équipe seront en mesure d'offrir un véritable accompagnement et suivi RH aux alternants, tout en ayant de nouvelles tâches variées et enrichissantes. Nous sommes conscients que cela nécessite du temps supplémentaire, mais nous pensons que cela est essentiel pour atteindre l'objectif de fidélisation des alternants souhaité par l'entreprise. De plus, il est fréquent qu'un intérimaire rejoigne l'équipe RH lors des périodes chargées de l'année.

Afin d'améliorer l'accompagnement et le suivi RH des alternants, nous suggérons à l'équipe dédiée aux alternants de mettre en place un système de suivi individualisé tout au long de l'année, favorisant ainsi les échanges. Cette approche peut être mise en œuvre en utilisant un livret de suivi. Les alternants le rempliraient chaque mois, en cochant les cases correspondant à leurs objectifs professionnels liés à leur poste. Les RH pourront ensuite consulter ce livret afin d'identifier les besoins en accompagnement et en formation des alternants. Nous recommandons de commencer cette initiative dès le début de l'alternance afin de permettre aux

alternants de bénéficier d'un suivi individualisé tout au long de leur année. Il faut donc confectionner la trame du livret de suivi durant le mois d'août. Les alternants fixeront ensuite leurs objectifs professionnels avec leur maître d'apprentissage.

Nous suggérons également de mettre en place des points semestriels (deux par an, en visioconférence ou en présentiel) entre les alternants et les interlocuteurs RH de l'équipe, afin de permettre aux alternants de mieux appréhender le rôle de cette fonction et de poser leurs questions. Le deuxième entretien de l'année sera particulièrement important. Il permettra de recueillir les retours sur l'année écoulée et d'aborder l'après-alternance, avec la possibilité d'une transformation de contrat en CDI. Lors de notre enquête de terrain, nous avons constaté que lorsque ces échanges ne se produisaient pas, certains managers prenaient parfois le rôle des RH et abordaient le sujet de l'embauche après l'alternance eux-mêmes. Cependant, il est essentiel que cela reste le rôle des RH, d'autant plus que la validation des gestionnaires RH est obligatoire. De plus, cela revalorisera la FRH qui ne sera plus simplement perçue comme une entité chargée de valider les propositions d'embauche, mais comme une équipe engagée dans l'échange et la compréhension des projets professionnels des alternants.

Enfin, nous recommandons à l'équipe RH de créer un support de communication sous forme de diaporama facilement accessible sur l'intranet. Il permettra d'aider les alternants à mieux comprendre les dispositifs RH de l'entreprise, tels que l'outil de gestion des congés ou des arrêts maladie. De cette manière, les alternants auront accès à toutes ces informations, même lorsque leur manager n'aura pas eu le temps de leur expliquer le fonctionnement des outils RH. Cela réduira également les demandes répétées des alternants auprès de l'équipe RH concernant des questions techniques peu intéressantes. En effet, ils pourront directement se référer au diaporama pour trouver les informations dont ils ont besoin.

Il n'est pas nécessaire d'avoir un budget important pour réaliser ces trois actions. Cependant, elles requièrent du temps et de l'organisation avant l'arrivée des alternants et tout au long de leur formation. Nous recommandons aux gestionnaires de l'équipe RH de se répartir la gestion par alternant plutôt que de faire une répartition par action, afin qu'ils puissent suivre intégralement le parcours de chaque alternant. Cela évitera aux alternants d'avoir à interagir avec différents interlocuteurs à chaque fois, dans le but d'offrir un suivi complet et personnalisé à chacun d'entre eux. Cette approche vise à fidéliser les alternants en préparant leur période post-alternance et en maximisant les chances de transformation de leur contrat en CDI.



3 Attribuer un rôle de Référent Politique Emploi Jeune à un HRBP

Pour remédier à certaines observations identifiées lors de notre enquête de terrain, nous préconisons à la DRH d'attribuer un rôle de référent Politique Emploi Jeune (PEJ) à un HRBP. À ce jour, plusieurs HRBP de la région remplissent déjà un rôle de référent, tels que le référent RPS (risques psycho-sociaux) ou le référent RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises). De ce fait, nous pensons qu'il serait intéressant et pertinent de créer un nouveau rôle de référent spécifiquement dédié aux alternants. L'HRBP référent PEJ sera chargé de mettre en place des initiatives RH. Le choix du HRBP doit se faire sur la base du volontariat. Il est important que l'HRBP sélectionné ne possède pas déjà un rôle de référent, afin de pouvoir se consacrer pleinement à une seule mission de référent. Opter pour un référent PEJ plutôt que d'embaucher un HRBP dédié aux alternants permet de limiter considérablement les coûts. De plus, les initiatives RH à mettre en place ne nécessitent pas la présence d'un HRBP à temps plein. En effet, les alternants sont déjà suivis et accompagnés par l'équipe RH qui leur est dédiée. Il n'est donc pas nécessaire de consacrer l'intégralité de l'activité d'un HRBP aux alternants. En revanche, un référent PEJ permettra de pouvoir répondre à certaines exigences des alternants et de l'entreprise qui ne peuvent être remplies aujourd'hui par manque de mains et de temps.

Les deux initiatives que nous préconisons de mettre en place dans un premier temps sont les suivantes : créer et animer une communauté des alternants ; veiller à l'attribution de missions valorisantes. Ces recommandations découlent des observations que nous avons pu faire lors de notre enquête de terrain : les alternants sont très intéressés par le fait de pouvoir se rencontrer et échanger entre eux tout au long de l'année ; ils recherchent des missions valorisantes et professionnalisantes leur permettant de monter en compétences rapidement sur leur poste. Ces deux actions RH permettront de répondre aux besoins des alternants, mais également aux besoins de l'entreprise.

3.1. Créer et animer une communauté des alternants

Concrètement, pour créer et dynamiser une communauté d'alternants, l'HRBP référent PEJ devra tout d'abord identifier ceux qui sont intéressés par la participation à cette communauté. Pour ce faire, il enverra un sondage aux alternants dès le mois d'octobre. Une fois les alternants intéressés identifiés, il pourra créer des groupes de discussion virtuel sur Teams. Nous préconisons de créer 3 groupes en fonction de la localisation des alternants : un groupe pour les alternants étant à Paris ; un groupe pour les alternants à l'Est de l'Île-de-France ; un groupe pour les alternants à l'Ouest de l'Île-de-France. Cela permettra de faire des groupes moins nombreux. L'HRBP pourra organiser et animer des événements conviviaux, tels que des petits-déjeuners ou des afterworks, favorisant ainsi les échanges entre les alternants. Nous pensons que 3 événements par an et par groupe suffisent. L'HRBP devra respecter les préférences individuelles des alternants en ne rendant pas obligatoire leur participation à ces événements. En effet, bien que les alternants aient accepté de faire partie de la communauté, il se peut qu'ils ne souhaitent pas participer systématiquement aux événements. Un groupe de discussion est déjà lui-même un outil permettant de développer la communauté d'alternants et de favoriser les échanges. L'HRBP peut être confronté à un manque d'intérêt ou de participation de la part des alternants. Il est donc essentiel de communiquer régulièrement sur cette initiative et d'impliquer activement toutes les parties prenantes afin d'assurer son succès.

L'objectif de cette préconisation est de promouvoir la collaboration entre les alternants au sein de l'entreprise. Cela renforcera leur sentiment d'appartenance et améliorera leur expérience professionnelle. De plus, cela facilitera la transmission de connaissances et de bonnes pratiques entre les alternants, ce qui peut contribuer à accroître leur performance ainsi que celle de l'entreprise. Les coûts liés à cette initiative peuvent varier en fonction des événements organisés et du niveau d'implication des ressources humaines. Cependant, ils peuvent rester relativement bas car il est possible d'organiser des événements conviviaux à faible coût.



3.2. Veiller à l'attribution de missions professionnalisantes

L'HRBP référent PEJ devra veiller à ce que les alternants se voient confier des missions professionnalisantes et valorisantes. En effet, nous avons constaté lors de notre enquête de terrain que certains alternants passaient beaucoup de temps à faire des tâches administratives, freinant ainsi leur montée en compétences. De plus, plusieurs alternants nous ont dit qu'ils aimaient être challengés. En plus de répondre aux attentes des alternants, l'attribution de missions professionnalisantes est essentielle pour atteindre les objectifs de l'entreprise. En effet, en rendant les alternants compétents et opérationnels, il devient possible de leur proposer des offres d'emploi attractives à l'issue de leur période d'alternance. Cela augmente considérablement les chances de les recruter, de les fidéliser à long terme et par conséquent, d'obtenir un retour sur investissement significatif.

Afin de garantir l'attribution de missions professionnalisantes, l'HRBP devra effectuer des visites dans les agences, tout comme il le fait habituellement avec les collaborateurs. Cela lui permettra de vérifier les compétences et les connaissances mises en pratique par les alternants au quotidien. Nous préconisons de faire un passage en agence par alternant. Lors de ce passage, l'HRBP pourra échanger avec l'alternant et l'observer en situation de travail. Afin de ne pas déstabiliser les alternants, nous recommandons à l'HRBP de les informer quelques jours avant sa visite. L'un des avantages de confier cette mission à un HRBP plutôt qu'aux gestionnaires RH est que l'HRBP possède une connaissance des métiers du secteur du retail. En effet, pour occuper un poste de HRBP au sein de BNP Paribas BCEF, il faut avoir préalablement travaillé dans des fonctions liées au retail en agence bancaire ou en banque privée.

En résumé, pour répondre à notre problématique « Comment la fonction RH dans le secteur bancaire peut-elle fidéliser ses alternants ? Le cas BNP Paribas », nous avons identifié trois préconisations. Ces préconisations doivent être mises en place sur le long terme afin d'atteindre l'objectif de fidélisation des alternants de l'entreprise ([Cf. annexe 9](#)). Il est impératif que ces préconisations soient mises en œuvre chaque année de manière régulière et constante. Cela permettra d'établir une culture de fidélisation des alternants au sein de l'entreprise, en démontrant ainsi l'engagement de BNP Paribas envers ces apprentis. En outre, cette approche régulière permettra de mesurer les résultats et d'apporter des améliorations continues en fonction des retours et des expériences des alternants. La formalisation d'actions destinées aux alternants permet de mettre en évidence et de valoriser une politique d'emploi des jeunes

attrayante tant en interne qu'en externe. Afin de rester adaptés aux besoins des alternants, il sera essentiel de surveiller l'évolution du dispositif. Pour ce faire, il est important de mettre en place et de suivre des indicateurs tels que le taux d'embauche après une alternance, la durée de rétention des alternants après leur premier CDI, ou le NPE (Net Employee Score), qui permet de mesurer la probabilité qu'un collaborateur de l'entreprise recommande à une personne de son entourage d'y travailler.

Nos trois préconisations n'impliquent pas nécessairement des investissements financiers importants. Cependant, elles exigent un investissement en termes de temps, d'organisation et de préparation en amont de l'arrivée des alternants. Cet investissement permettra d'optimiser la fidélisation des alternants, générant ainsi des bénéfices significatifs et un retour sur investissement conséquent pour l'entreprise.

Conclusion

L'objectif de ce mémoire est de permettre à la Fonction RH du secteur bancaire, en particulier à la banque BNP Paribas, de trouver des mesures concrètes permettant de fidéliser ses alternants.

Dans un premier temps, nous avons examiné le dispositif de l'alternance grâce à des recherches bibliographiques. Nous avons constaté que l'alternance était une méthode de recrutement en évolution constante. Le nombre d'alternants dans le secteur bancaire ne cesse d'augmenter au fil des années. Dans le but d'optimiser l'efficacité et la rentabilité de l'alternance pour les entreprises, nous nous sommes penchés sur le sujet de la fidélisation des alternants. Nos recherches nous ont permis de mieux comprendre les particularités de ce sujet encore peu exploré. Nous avons vu que la fidélisation des collaborateurs et celle des alternants nécessitait une approche différente, avec des méthodes et des moyens distincts. Nous avons donc cherché les moyens que la Fonction RH du secteur bancaire pourrait mettre en place afin de fidéliser ses alternants, en nous concentrant sur le cas de BNP Paribas.

Dans un second temps, nous avons mené une enquête de terrain qualitative auprès des alternants en retail et des professionnels des ressources humaines travaillant dans le secteur bancaire. Notre objectif était de comprendre les raisons qui poussent les alternants à choisir de quitter ou de rester dans leur entreprise d'accueil après leur période d'alternance. À ce jour, BNP Paribas

BCEF ne réussit pas à retenir l'ensemble des alternants qu'elle souhaite faire évoluer sur un poste en CDI, malgré ses intentions initiales. Nous avons donc analysé en détail cette problématique afin d'identifier les facteurs qui influencent la décision des alternants quant à leur engagement à long terme au sein de l'entreprise. Les résultats de notre enquête ont mis en évidence plusieurs de ces facteurs. Les alternants recherchent des missions valorisantes et un environnement de travail favorable à la réussite de leur alternance et au développement de leur réseau professionnel. Ils souhaitent bénéficier d'un accompagnement de la part de l'entreprise et être connectés aux autres alternants de la banque. Ce sentiment est renforcé par le fait que les alternants en retail sont dispersés au sein des agences bancaires et sont donc moins enclin à pouvoir se rencontrer ou à échanger avec les membres de la FRH. Qu'il s'agisse de nos recherches ou de notre enquête, nous avons constaté que la nouvelle génération attachait une grande importance au télétravail et rejetait les situations d'injustice. En somme, une alternance remplissant ces exigences augmente considérablement les chances de déboucher sur une embauche et de fidéliser les apprentis sur le long terme.

En dernière étape, nous avons formulé des recommandations destinées aux acteurs de la FRH de BNP Paribas. Ces recommandations jouent un rôle crucial tout au long de l'expérience des apprentis, depuis la phase d'accueil et d'intégration jusqu'à la transformation du contrat d'alternance en CDI. Cependant, malgré les initiatives mises en œuvre par des banques telles que BNP Paribas pour fidéliser leurs alternants, l'image du secteur bancaire a perdu une partie de son prestige d'antan. L'environnement de travail y est parfois perçu comme conservateur et générateur de pression. Pourtant, en s'adaptant aux attentes et aux valeurs des nouvelles générations, les banques pourraient revitaliser leur attractivité en tant qu'employeur de choix et stimuler l'engagement à long terme des alternants. Dans ce contexte, quelles actions les banques pourraient-elles mettre en place afin de revaloriser l'image du secteur bancaire et de promouvoir une marque employeur capable d'attirer et de retenir les nouvelles générations ?

Bibliographie

Ouvrages

- Braun, P., & Coron, C. (2021). *Le rôle politique de la fonction RH*. France: Dunod.
- Barabel, M., & Meier, O. (2015). *Manageur : tout le monde à l'ère digitale*. Dunod.
- Cohen-Scali, V. (2000). *Alternance et identité professionnelle*. Presses Universitaires de France.
- Combessie, J.-c. (2007). *La méthode en sociologie*. La découverte.
- Dubar, C. (2022). *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*. Armand Colin.
- Lelarge, G. (2014). *Gérer les ressources humaines : finalités, actions, outils*. Arnaud Franel éditions.
- Mattio, L., Cohen, F., Drugmand, C., & Rouault, F. (2013). *Tutorat, alternance et employabilité*. Afnor éditions.
- Paillé, P. (2014). *Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines*. Paris: Hermann.
- Pennaforte, A., & Pougnet, S. (2012). *Alternance : cultivez les talents de demain*. Dunod.

Sites internet/ pages web

- ACFCI. (2011). *L'apprentissage : Un « investissement rentable » pour Les entreprises*. Récupéré sur Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et de l'industrie.
- Amon, D. (2020, juin 5). *La fidélisation des alternants un enjeu majeur pour les entreprises ?* Récupéré sur LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/la-fid%C3%A9lisation-des-alternants-un-enjeu-majeur-pour-les-doriane-amon/?originalSubdomain=fr>
- Atlas. (s.d.). *Ouvrir un centre de formation d'apprentis (CFA) dans votre entreprise*. Récupéré sur Opco Atlas: <https://www.opco-atlas.fr/entreprise/ouverture-cfa.html>
- BNP Paribas. (2021, mai 11). *Vivez l'expérience "alternance" chez BNP Paribas*. Récupéré sur BNP Paribas: <https://group.bnpparibas/actualite/vivez-experience-alternance-chez-bnp-paribas#:~:text=Cette%20ann%C3%A9e%20encore%2C%20BNP%20Paribas,professionnalisation%20pour%20ses%20300%20m%C3%A9tiers>
- BNP Paribas. (2022, mars 4). *BNP Paribas lance son Centre de Formation d'Apprentis en France B-School by BNP Paribas*. Récupéré sur BNP Paribas: <https://group.bnpparibas/communique-de-presse/bnp-paribas-lance-son-centre-de-formation-d'apprentis-en-france-b-school-by-bnp-paribas>
- Cupillard, E. (2020, mai 15). *Les contrats d'apprentissage en 2018*. Récupéré sur Dares : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publications/les-contrats-d-apprentissage-en-2018#:~:text=Une%20hausse%20des%20entr%C3%A9es%20plus%20forte%20dans>

%20le%20priv%C3%A9%20dans%20le%20public&text=Les%20entr%C3%A9es%20en%20apprentissage%20ont,6%20%25%

Dépret, N. (s.d.). *Les entreprises qui recrutent en alternance*. (2022). Récupéré sur Monster: <https://www.monster.fr/conseil-carriere/recherche-demploi/offres-demploi/entreprise-qui-recrute-en-alternance>

Focus RH. (2022, septembre 9). *Prés de 60% des apprentis ne souhaitent pas être embauchés à la fin de leur alternance*. Récupéré sur Focus RH: <https://www.focusrh.com/relations-ecoles/stages-alternance-et-apprentissage/pres-de-60-des-apprentis-ne-souhaitent-pas-etre-embauches-la-fin-de-leur-alternance-34732.html>

Gueugneau, R., & Lederer, É. (2020, janvier 22). *Emploi : les banques ne font plus rêver*. Récupéré sur les echos: <https://www.lesechos.fr/finance-marches/banque-assurances/emploi-les-banques-ne-font-plus-rever-1165319>

Guinot, D. (2017, mars 20). *Banques : de nouveaux concurrents surgissent de toutes parts*. Récupéré sur Le Figaro: <https://www.lefigaro.fr/societes/2017/03/20/20005-20170320ARTFIG00332-banques-de-nouveaux-concurrents-surgissent-de-toutes-parts.php>

La rédaction Entreprendre. (2023, janvier 1). *Aides à l'embauche pour un contrat d'apprentissage*. Récupéré sur Entreprendre: <https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F23556>

La rédaction Politiques de l'Emploi. (2023, avril 28). *Contrats de professionnalisation*. Récupéré sur Politiques de l'Emploi: <https://poem.travail-emploi.gouv.fr/synthese/contrats-de-professionnalisation>

La rédaction Vie publique. (2022, septembre 6). *Apprentissage : 733 200 nouveaux contrats en 2021*. Récupéré sur Vie publique: <https://www.vie-publique.fr/en-bref/283650-apprentissage-733-200-nouveaux-contrats-en-2021#:~:text=Lecture%20%3A%20733%20200%20contrats%20d,France%20%3B%20secteurs%20priv%C3%A9%20et%20public>

Lagoutte, C. (2014, avril 28). *L'alternance reste une carte efficace pour décrocher un CDI*. Récupéré sur Le Figaro: <https://etudiant.lefigaro.fr/les-news/palmars/detail/article/l-alternance-reste-une-carte-efficace-pour-decrocher-un-cdi-5156/>

Lajoinie, A. (2022, septembre 16). *Pourquoi 1 apprenti sur 2 ne renouvelle pas son contrat : éléments de réponse avec le rapport HeyTeam*. Récupéré sur Culture RH: <https://culture-rh.com/apprenti-recrutement/>

Ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique. (2023). *La fonction Ressources Humaines*. Récupéré sur Economie gov: <https://www.economie.gouv.fr/facileco/fonction-ressources-humaines#>

Opcommerce. (s.d.). *Le guide de l'alternant*. Récupéré sur Opcommerce:
<https://www.loppcommerce.com/l-opcommerce/le-guide-de-l-alternance/entreprise/accompagnez-l-alternant/>

Pozo, A. d. (2021, août 27). *dans la finance, l'alternance ne connaît pas la crise*. Récupéré sur option finance : <https://www.optionfinance.fr/carrieres/dans-la-finance-lalternance-ne-connaît-pas-la-crise.html#:~:text=Selon%20l'Association%20fran%C3%A7aise%20des,directrice%20g%C3%A9n%C3%A9rale%20de%20l'AFB>

Livre blanc/ revues et autres documents

Arveiller, D. (2001, avril 27). *Les Cahiers du DRH : la fidélisation des salariés N°36*. Récupéré sur Lamyline: https://www-lamyline-fr.ezpaarse.univ-paris1.fr/Content/Document.aspx?params=H4sIAAAAEAE1PQW7DIBB8jX1BkXAdJ-HAoVGOVXuI-4ANbBtUAikLTv37LnYPPcxqtDPMLN8F0zziT9abRqoXEB_ONkVKVN4RZBeDsEiCwENyq0Ci6UGUgCJjyOyZkD0ireo9BkKxcCk8iPu6DiW5xXYDFzZc8SQ7xVI39GVK2NIcYp

Cézanne, C., & Guillon, O. (2013). *Recherches en Sciences de Gestion. Manifestations, déterminants et conséquences de la fidélité des salariés : une grille de lecture critique*, pp. 127-143.

Dépret, N. (s.d.). *Livre blanc RH : Recruter et fidéliser les jeunes talents : le guide pour relever le défi*. Récupéré sur Monster:
<https://www.gifec.org/upload/document/fichier/monster-livre-blanc-rh-recrutement-des-jeunes-dipl.pdf>

Lacaze, D. (2007). *La gestion de l'intégration en entreprise de service. Management et avenir*.

Olivier, D., & Dormion, B. (2020). *Réussir l'intégration des jeunes dans le secteur bancaire. Ressources humaines*.

Pennaforte, A. (2011). *@GRH. Le développement de l'implication organisationnelle par la formation en alternance, un impact durable sur le turnover dans le monde des services*, pp. 39-72.

Reymann, A., Kaye, B., & Jordan-Evans, S. (2010, janvier 1). *Gardez les meilleurs ! Les Cahiers du DRH N°161-162*. Récupéré sur Lamyline: https://www-lamyline-fr.ezpaarse.univ-paris1.fr/Content/Document.aspx?params=H4sIAAAAEAE2Nv3ICIRCHnyVFak7Z0_P0Coo4ztglheQBEHYiIweRhTPk6bPEFCm-nd_sn29vBVNV-JXIUSel351H6mZ03mNJ1D0JqiGGokuVCoqszyQnENrkov0hGtm37BZU-twGkR1pXyUIusT7q17ch84uhr1OD4OzVh4UAPSwG8

Tables des annexes

Annexe 1 : Échantillon des personnes interrogées	69
Annexe 2 : Guide d'entretien pour les alternants.....	70
Annexe 3 : Guide d'entretien pour les gestionnaires RH	71
Annexe 4 : Guide d'entretien pour le maître d'apprentissage	72
Annexe 5 : Guide d'entretien pour l'HRBP	72
Annexe 6 : Extrait du tableau de synthèse des entretiens avec les alternants	73
Annexe 7 : Extrait du questionnaire des nouveaux entrants BNP Paribas.....	74
Annexe 8 : Retranscription de l'entretien n°3 avec Léa Pape, alternante chez BNP Paribas ..	75
Annexe 9 : Extrait d'un exemple de GANTT pour les préconisations	80

Annexe 1 : Échantillon des personnes interrogées

Numéro d'entretien	Prénom	Nom	Fonction	Type de contrat d'alternance	Niveau de diplôme en cours	Entreprise	Date de l'entretien	Durée de l'entretien	Déroulé de l'entretien
1	William	PALOMARES	Apprenti appui commercial banque privée	Apprentissage	Bac +5	BNP Paribas	02/02/2023	1h20	Présentiel
2	Melissa	MAILLARD	Apprentie conseillère affinité	Apprentissage	Bac +5	BNP Paribas	03/02/2023	40 minutes	Présentiel
3	Léa	PAPE	Apprentie chargée de relation clients banque privée	Apprentissage	Bac +5	BNP Paribas	06/02/2023	50 minutes	Présentiel
4	Justine	MOUHOUBI	Apprentie conseillère bancaire	Apprentissage	Bac +3	BNP Paribas	08/02/2023	40 minutes	Présentiel
5	Céline	DURAND	Apprentie gestion de patrimoine	Apprentissage	Bac +5	Crédit Mutuel	22/02/2023	50 minutes	Visioconférence
6	José	RAMIREZ	Apprenti analyste coverage	Apprentissage	Bac +5	Crédit Agricole	22/02/2023	45 minutes	Visioconférence
7	Sarah	FERNANDES	Apprentie conseillère proximité	Apprentissage	Bac +3	BNP Paribas	01/03/2023	35 minutes	Visioconférence
8	Anthony	FELIX	Apprenti conseiller affinité	Apprentissage	Bac +3	BNP Paribas	03/03/2023	40 minutes	Présentiel
9	Melissa	ROBIN	Apprentie conseillère bancaire	Apprentissage	Bac +5	Ethis Invest	16/03/2023	45 minutes	Visioconférence
10	Mélanie	SOUDAN	Maître d'apprentissage & manager			BNP Paribas	03/04/2023	40 minutes	Présentiel
11	Jessica	BOUZIGNAC	Gestionnaire RH			BNP Paribas	03/04/2023	40 minutes	Présentiel
12	Sandrine	RIBAUT	Gestionnaire RH			BNP Paribas	04/04/2023	35 minutes	Présentiel
13	Véronique	POSADAS	HRBP			BNP Paribas	19/05/2023	45 minutes	Présentiel

Annexe 2 : Guide d'entretien pour les alternants

Phase d'introduction

- Pouvez-vous vous présenter ? (parcours scolaire, professionnel, école, alternance)
- *Dans le cas où l'interviewé a effectué une/ des autres alternance* : Pourquoi n'avez-vous pas renouvelé votre contrat avec votre ancien employeur ?
- Vous êtes en contrat d'apprentissage ou de professionnalisation ?
- Quelles sont vos principales missions d'alternance ?

Thème 1 : Alternance de l'interviewé

Sous-thème 1 : éléments de contexte et intégration

- Avez-vous eu une rencontre ou un appel avec votre maître d'apprentissage avant votre jour d'arrivée ? *Si non*, auriez-vous aimé ?
- Comment s'est déroulé votre intégration au sein de *-entreprise actuelle-* ?
- Votre maître d'apprentissage est-il également votre manager ?

Sous-thème 2 : Relations avec les collaborateurs

- Comment se passe votre relation avec votre maître d'apprentissage ?
- Rencontrez-vous des difficultés à exprimer votre ressenti et vos difficultés à votre maître d'apprentissage ?
- Comment jugez-vous l'accompagnement au quotidien de votre maître d'apprentissage dans l'exécution de vos missions ?
- Comment se passe votre relation avec les autres alternants du groupe ? Avez-vous eu une rencontre avec eux ?
- Votre maître d'apprentissage et/ou votre manager vous font-ils régulièrement des feedback (+ ou -) sur votre travail ?
- Connaissez-vous vos interlocuteurs RH et êtes-vous en contact avec ?

Sous-thème 3 : Le poste

- Vos missions au quotidien sont-elles bien celles que vous aviez vues sur l'annonce ? Et, vous plaisent-elles toujours ?
- Avez-vous plutôt l'impression que l'on vous responsabilise, ou à l'inverse que l'on vous infantilise dans votre travail ?
- À quelle fréquence avez-vous l'occasion d'effectuer des tâches administratives ?
- Avez-vous déjà eu accès à de la formation dans le cadre de votre alternance ?
- Ressentez-vous des difficultés à gérer la double charge de travail, à savoir, le travail demandé par votre entreprise, ainsi que le travail demandé par votre école ?
 - *Si Oui*, votre maître d'apprentissage vous aide ?

Thème 2 : La fidélisation vue par l'interviewé

- Dans le cas où l'interviewé a effectué une/ des autres alternance : Quelles actions de fidélisation votre ancien employeur a fait ?
- Quelles actions mis en place par votre manager/RRH actuel avez-vous apprécié ?
- Si vous étiez RRH, quelles actions entreprendriez-vous pour fidéliser vos alternants ?

Thème 3 : L'après alternance

- L'année prochaine, poursuivez-vous vos études en alternance ?
- Souhaitez-vous renouveler/transformer votre contrat avec *-entreprise actuelle-* ?
- La FRH a-t-elle échangé avec vous sur vos souhaits et vos aspirations professionnelles ?

Phase de conclusion

- Auriez-vous des contacts d'autres alternants/ tuteur du secteur bancaire avec qui je pourrai m'entretenir sur ce sujet ?

Annexe 3 : Guide d'entretien pour les gestionnaires RH

Phase d'introduction

- Pouvez-vous vous présenter ? (parcours professionnel, poste actuel)
- Combien d'alternants avez-vous dans votre périmètre de gestion ?

Thème 1 : les actions mises en place par l'interviewé et la FRH de l'entreprise

- Quelles actions faites-vous au quotidien pour suivre et accompagner vos alternants ?
- Proposez-vous aux alternants de participer à des formations ?
- Mettez-vous en relation les alternants entre eux ? Et si oui, par quels moyens ?
- Comment mesurez-vous la satisfaction et l'engagement des alternants pendant leur parcours de formation en entreprise ?
- Comment traitez-vous les feedbacks des alternants ?
- Quelles initiatives spécifiques pouvez-vous suggérer pour améliorer la fidélisation des alternants dans le secteur bancaire ?
- Comment faites-vous pour faire face à la concurrence lorsqu'il s'agit d'attirer et surtout de fidéliser les alternants dans le secteur bancaire ?

Thème 2 : l'avis de l'interviewé sur la fidélisation des alternants

- Comment la FRH peut-elle travailler avec les maîtres d'apprentissage pour assurer un suivi régulier et efficace des alternants ?
- Quels sont les défis actuels pour la FRH en termes de fidélisation des alternants dans le secteur bancaire et comment y remédier ?
- Selon vous, quels sont les éléments clés que les alternants recherchent chez leur employeur pour rester fidèles à l'entreprise ?

- Pensez-vous que le salaire fait partie des éléments majeurs permettant de fidéliser un alternant ?
- Comment la FRH peut-elle encourager les alternants à s'engager dans l'entreprise à long terme et à devenir des collaborateurs clés dans l'avenir ?

Annexe 4 : Guide d'entretien pour le maître d'apprentissage

- Pouvez-vous vous présenter ? (parcours professionnel, poste actuel)
- Vous êtes le maître d'apprentissage d'un ou de deux alternants ?
- Avez-vous fait une formation pour apprendre le rôle de maître d'apprentissage ?
- Avez-vous rencontré votre/vos alternant(s) pendant le processus de recrutement ? avez-vous participé au choix du/des candidat(s) final /finals ?
- Quelles actions avez-vous entreprises pour votre/vos alternant(s) avant leur arrivée en poste ? (appel téléphonique, mail, rencontre...)
- Faites-vous des feedbacks individuels à votre alternant ?
- Comment pouvez-vous, en tant que maître d'apprentissage, contribuer à la fidélisation des alternants dans l'entreprise ?
- Comment collaborez-vous avec la FRH pour assurer la fidélisation des alternants ?
- En tant que maître d'apprentissage, rencontrez-vous des difficultés particulières ? Et si oui, lesquelles ?
- Quels sont les défis auxquels les maîtres d'apprentissage sont confrontés pour fidéliser les alternants, et comment peuvent-ils être surmontés ?
- Comment les maîtres d'apprentissage peuvent-ils encourager les alternants à s'engager dans l'entreprise à long terme et à devenir des collaborateurs clés dans l'avenir ?
- Selon vous, quelles sont les principales raisons pour lesquelles les alternants peuvent quitter leur entreprise avant la fin de leur contrat ? ou ne pas transformer leur contrat en CDI à la fin de leur alternance ?

Annexe 5 : Guide d'entretien pour l'HRBP

- Pouvez-vous vous présenter ? (parcours professionnel, poste actuel)
- Combien d'alternants avez-vous dans votre portefeuille ?
- Quelles actions faites-vous au quotidien pour suivre et accompagner vos alternants ?
- Quelles sont vos directives en termes de gestion des alternants ?
- Proposez-vous aux alternants de participer à des formations ?
- Mettez-vous en relation les alternants entre eux ? Et si oui, par quels moyens ?
- Comment traitez-vous les feedbacks des alternants ?
- Travaillez-vous en collaboration avec les autres HRBP, afin de mettre en commun vos idées relatives à la gestion des alternants ?
- Comment collaborez-vous avec la FRH pour assurer le suivi et la fidélisation des alternants ?
- Quelles initiatives spécifiques pouvez-vous suggérer pour améliorer la fidélisation des alternants dans le secteur bancaire ?

Annexe 6 : Extrait du tableau de synthèse des entretiens avec les alternants

	Guide d'entretien alternants									
	Interviewé 1 William Palomares	Interviewé 2 Mélissa Maillard	Interviewé 3 Léa Pape	Interviewé 4 Justine Mouhoubi	Interviewé 5 Céline Durand	Interviewé 6 José Ramirez	Interviewé 7 Sarah Fernandes	Interviewé 8 Anthony Felix	Interviewé 9 Melissa Robin	Synthèse
Phase d'accueil et d'intégration	J'ai juste eu un appel vite fait. J'étais un peu perdu, je ne savais pas qui aller voir le premier jour à mon arrivé. J'aurais aimé un appel pour avoir un peu plus d'explications et échanger avec mon tuteur. J'avais beaucoup d'apprehension pour mon premier jour à cause de cela.	Déjà concernant les outils et logiciels, je n'ai pas du tout été formé ou accompagné. J'ai dû un peu chercher et trouver toute seule comment fonctionnent les outils ici, que cela soit les outils pour faire mon travail, ou les outils pour mes informations personnelles d'ailleurs. Je n'ai pas eu de journée d'intégration. C'est dommage car je sais que dans d'autres agences du groupe, les alternants ou eu une journée d'intégration à Louveciennes, et c'est vrai que j'aurais bien aimé en avoir une.	Le premier jour ma tutrice m'a tout de suite pris en charge. Elle m'a montré et parlé de l'intranet, pour que je sache où et comment poser mes congés. J'ai vraiment apprécié car j'ai eu l'impression de vite pouvoir me concentrer sur autre chose. Je n'ai pas eu à chercher moi-même sur l'intranet les informations ou à galérer à installer mon ordinateur et mes outils.	Oui, c'était super rassurant. Elle m'a appelé plusieurs fois et on a échangé des mails. Ça m'a permis de savoir où aller le premier jour. J'avais aussi moins d'apprehension car je connaissais déjà ma tutrice du cou, et j'avais eu pas mal d'informations en amont.	Alors c'était un peu particulier. Déjà quand je suis arrivé, on m'a dit qu'on ne m'attendait pas. L'équipe avait l'air surprise de mon arrivée. Ils ne savaient pas trop ou me mettre car à ce moment-là tous les bureaux étaient pris, donc la première semaine je suis resté à l'accueil. Je n'ai pas eu de journée d'intégration non plus, alors que j'en connaissais dans ma classe qui sont au Crédit Mutuel et qui en ont eu une.	Ce n'était pas vraiment une intégration mais plus des formalités. C'était quand même sympa de rencontrer une partie de l'équipe. J'ai vu ça comme une petite prise en charge, après ce n'était pas la meilleure expérience non plus. C'est dommage qu'il n'y ait pas eu une vraie journée d'intégration je trouve.		C'était un accueil simple avec la visite des locaux et la rencontre de l'équipe. C'était très basique mais personnellement cela me va. Je sais que ce n'est pas le cas pour tout le monde. Certains accordent une très grande importance à l'intégration dans ma classe. Moi, j'avoue que cela ne fait pas partie des choses qui font que je vais rester dans une entreprise ou pas.		Dans la grande majorité accordent une grande phase d'accueil et d'intégration. Certains accordent une attention particulière à la présentation des outils. D'autres, ont besoin d'avoir d'arriver pour être des informations. Il y a une petite minorité qui d'importance à l'intégration.
Formation	Oui, j'ai fait 3 demandes à mon tuteur pour avoir des formations en plus et elles ont rapidement été acceptées. J'ai beaucoup apprécié que mes besoins soit vite pris en compte et que l'on m'écoute. Mes demandes ont été valides assez vite. Par contre, c'est vrai que si je n'avais pas fait la demande moi-même, je ne sais pas si m'aurait proposé. En tout cas, jusqu'à maintenant il ne m'a pas proposé.	Je n'ai pas eu de formations particulières. Heureusement, il y a des choses que je sais grâce à ma précédente alternance. Je pense que pour les apprentis qui sont en bac+2, bac+3 ça risque d'être peut-être plus compliqué sans formations, car ils ont souvent un peu moins d'expériences. Puis le dispositif de formation en général n'est pas cadré. J'aurais bien aimé avoir vraiment une semaine de formation.	Je n'ai jamais pensé à demander des formations de moi-même, je pense que c'est parce que j'ai l'impression de ne pas avoir le temps. J'appréhende aussi la réponse de mes managers. Mais je trouve que ce serait une super idée que je me fasse former, j'ai encore pleins de choses à apprendre et ça m'aiderait beaucoup je pense. En temps qu'alternant, on ne pense pas trop à la formation et les managers ne			J'ai accès à une plateforme de développement des compétences gérée par les RH ou je peux faire des formations supplémentaires. J'avoue que comme ça n'est pas obligatoire, je ne ressens personnellement pas le besoin d'en faire, mais pour les personnes qui rencontrent des difficultés sur un outil par exemple, c'est intéressant d'avoir un dispositif comme celui-là. C'est pratique parce j'ai des retours sur mon travail au fur et à mesure mais je n'ai pas de points fixes et réguliers. C'est un peu des briefs au fil de l'eau. Pour ma part, je pense que c'est mieux de faire cela que de fixer un point régulier, parce que sinon cela ne sera pas toujours utile. D'une période à une autre, on n'a pas la même charge de travail et des questions ou des choses à raconter. Là, c'est efficace car on			quelques alternants ont formation mais les au La FRH et le manager sujet avec les alternants	
Feed-back	Oui, on a des rendez-vous hebdomadaire. Je dis à mon tuteur ce que j'ai fait dans la semaine et il me dit que je travaille bien, qu'il est content de moi, que je vais vite. C'est rassurant et motivant pour moi. C'est toujours agréable d'avoir des retours positifs. Et, les retours négatifs m'aident à progresser.			Oui, j'ai des coaching toutes les semaines. Ils sont autant positifs que négatifs. Les retours positifs rassure et les retours négatifs m'aident à progresser. Je trouve ça très importants de faire des feed-back toutes les semaines, d'autant plus quand on est alternant.	Mon manager ne me fait pas de retours, le seul feed-back que j'ai vient du gestionnaire de patrimoine. Avoir un serait-ce qu'un avis serait bien pour savoir si je suis sur la bonne voie, ça m'aiderait à monter en compétences. Pour le moment je navigue à ma tour et c'est un peu déconcertant.		Toutes les semaines on a un coaching pour faire un petit point. Comme je suis étudiant, ça permet aussi de faire un point avec les sujets qui concernent l'école. Je trouve ça juste dommage que cela soit tout le temps collectifs. Par moment, j'apprécierai d'avoir aussi des feed-back individuels. C'est plus facile de se livrer en tête à tête.		Avis général : besoin back. Cela rassure et Divergence : certains back régulier et fixe (hebdomadaire ou mensuel) et certains ne font pas de back.	
Communauté des alternants	Oui on a eu une rencontre tous ensemble. La moitié des alternants en banque privée sont dans mon master. C'est très appréciable de se rencontrer et de pouvoir échanger pour pouvoir par la suite garder contact. Ça permet de ne pas se sentir seule.		J'ai eu un petit déjeuner d'intégration avec les autres alternants. J'ai vraiment beaucoup apprécié cette initiative. Après je trouve ça un peu dommage car nous n'avons pas vraiment continué d'échanger. Donc j'ai une bonne relation avec eux, mais ça ne va pas plus loin. Je pense qu'il aurait fallu en refaire un maintenant, à mi-parcours, afin de savoir où on sont les autres, car là je ne sais pas comment ça se passe pour les autres. C'est dommage que personne ne	Je ne connais pas trop les autres. On a juste eu les visio-conférence donc c'est vrai que je n'ai pas beaucoup de contacts avec eux. Je trouve que ça aurait été sympa de faire une journée d'intégration avec les autres alternants du groupe. Ça aurait permis de discuter des différents métiers et d'échanger sur les postes de chacun.		Il y a eu une réunion organisée pour l'ensemble des alternants du périmètre mais je n'ai pas pu y assister malheureusement. C'est dommage car je trouve cela intéressant de pouvoir échanger avec les autres alternants, connaître leur poste, leur situation et leur école.		Je sais qu'il y a eu une réunion entre tous les alternants mais je n'ai pas pu y participer. Par contre, on a pu se voir à la fête du territoire ou il y avait tous les alternants de mon périmètre. Après, pour autant on n'a pas gardé contact. Je pense que c'est en fonction des affinités, et puis comme on est dans le monde du travail, je n'ai pas forcément envie de me faire des amis. J'ai toujours une barrière entre ma vie professionnelle et personnelle.		
Les missions	Mes missions me plaisent car elles répondent à mes attentes. Elles sont en lien avec ce que j'apprends en cours.	Je m'ennuie beaucoup. Je sais que je suis surqualifié pour ce poste, je ne vois pas beaucoup le lien entre mes cours et mon alternance. C'est vrai que la gestion de patrimoine est beaucoup plus poussée que la « banque au quotidien », donc je n'ai pas vraiment l'occasion de mettre en pratique tous ce que j'apprends en cours.	Parfois, il faut faire pleins de vérifications et de contrôles, donc on me dit à l'autre alternant du centre et moi-même de nous en occuper. Ce sont des tâches pas très fun. Du coup j'ai eu une période de frustration, j'avais l'impression de ne plus apprendre et progresser. On me faisait un débrief, pour nous dire ce qui était bien et ce qu'il fallait améliorer. C'était un peu stressant au	Au Crédit Mutuel, on avait des gens qui te fixait des challenges. C'était des collaborateurs expérimentés, en fin de carrières. Ils nous appelaient et nous disaient : je vais passer vendredi, j'aimerais que tu me trouves un rendez-vous avec tel type de client... Et, ils venaient observer le rendez-vous. Après, ils nous faisaient un débrief, pour nous dire ce qui était bien et ce qu'il fallait améliorer. C'était un peu stressant au	Déjà je proposerais des missions de niveau Master pour un alternant qui est en Master. J'ai l'impression que souvent les RH et les managers sous-estime la capacité des alternants à savoir faire des choses. Je pense qu'il faut donner plus de missions professionnalisantes avec de la réflexion. Ça contribuera à la fidélisation et l'estime de soi. J'étais en M1 et on me donnait des missions de niveau Bac/ Bac+2, donc ça ne donne pas envie de rester dans l'entreprise. Je			Honnêtement très souvent, je fais de l'administratif. Ça impacte un peu la réussite de mon alternance car ça diminue le temps que je peux utiliser pour faire des tâches professionnalisantes. Je ne peux pas progresser, pendant les tâches administratives je ne traite pas de la Gestion de Patrimoine et je ne mets pas en pratique mes cours théoriques. Je suis en master Gestion de Patrimoine donc j'attends autre chose	Recherche de mission adéquate avec les c	

Annexe 7 : Extrait du questionnaire des nouveaux entrants BNP Paribas

Enquête Parcours Nouvel Entrant -Paris

Avant votre 1er jour en poste, disposiez-vous de l'ensemble des informations nécessaires (lieu de travail, contrat, date d'arrivée...) ?

Oui

Non

Avez-vous été bien accueilli(e) lors de votre arrivée en poste ?
Si non, pourquoi ?

Oui

Non

Est-ce que vous avez pris votre poste dans de bonnes conditions matérielles (équipement et accès informatiques, environnement de travail...) ?

Oui

Non

Qu'avez-vous le plus apprécié depuis votre arrivée en poste ? (accueil, intégration, formation, environnement de travail, échanges RH, confiance...)

Annexe 8 : Retranscription de l'entretien n°3 avec Léa Pape, alternante chez BNP Paribas

Interviewé : Léa PAPE

Durée de l'entretien : 50 minutes

Date de l'entretien : 06/02/2023

Entreprise : BNP Paribas

Poste : Chargé de relation clients banque privée

Phase d'introduction

- Pouvez-vous vous présenter ? (Parcours scolaire, professionnel, école, alternance)

J'ai fait un Bac scientifique. Par la suite, j'ai fait une licence Sciences économie et Gestion. Puis en L3, je suis rentrée à l'IAE de Rennes pour faire une L3 généraliste. J'ai fait un Master 1 en spécialité Finance, ou j'ai fait un stage en gestion de patrimoine. Ensuite, j'ai fait un Master 2 en gestion des risques et des actifs et audits. J'ai fait une alternance en banque privée au Crédit Agricole à Rennes. Mes principales missions consistaient à faire des bilans patrimoniaux pour les clients et des crédits. Et cette année, j'ai souhaité refaire un Master 2 à l'IAE de Gustave Eiffel.

- Pourquoi n'avez-vous pas renouvelé votre contrat avec votre ancien employeur?

Au Crédit Agricole, ma manager était une ancienne collaboratrice de BNP Paribas. Elle a travaillé 10 ans là-bas et elle m'a parlé de BNP Paribas. Elle m'a conseillé de travailler à BNP et elle m'a donné envie. Il y a aussi le fait que BNP offre plus de perspectives d'évolution que le Crédit Agricole. Dans mon ancienne alternance, j'étais dans le pôle dirigeant et je savais que je n'avais peu, voire pas de possibilité d'emploi, donc je suis venue ici.

- Vous êtes en contrat d'apprentissage ou de professionnalisation ?

Je suis en contrat d'apprentissage.

- Quelles sont vos principales missions d'alternance ?

Le plus gros de mes missions consiste à préparer les rendez-vous avec les clients, ça commence dès le phoning. Je récupère les informations en amont avec le conseiller. Après, il y a évidemment faire l'entretien. En aval, après l'entretien, je fais un point avec le conseiller. Je suis accompagnée d'un conseiller banque privée. J'ai aussi une partie administrative avec le remplissage des bordereaux, la conformité et les appels conformité pour les clients soient en règle. Et après, je fais aussi de la gestion d'actifs.

Thème 1 : Alternance de l'interviewé et actions de fidélisation

Sous-thème 1 : éléments de contexte et intégration

- Avez-vous eu une rencontre ou un appel avec votre maître d'apprentissage avant votre jour d'arrivée ?

Alors pour moi, c'est un peu particulier, comme je connaissais déjà quelqu'un de la BNP. Même si j'ai répondu à une annonce sur le site carrière, j'ai aussi postulé en interne par

l'intermédiaire de mon ancienne manager. J'ai été contacté par le responsable d'équipe qui m'a fait passer un entretien. Sinon, avant mon arrivée, je n'ai pas eu de contact avec tutrice. À vrai dire, je ne savais pas encore qui allait être ma tutrice et comment j'allais être accueilli. Le premier jour du coup j'étais un peu perdue mais ça s'est vite arrangé.

- Si non, auriez -vous aimez ?

Je ne dirai pas que ça m'a vraiment manqué mais si j'avais eu un appel ça aurait été un plus. Je pense que dans d'autres circonstances j'aurais su plus tôt qui était ma tutrice et j'aurais eu un contact avec. Là, comme je suis passé par la plateforme interne, ça ne s'est pas passé comme un recrutement ordinaire... un recrutement externe.

- Comment s'est déroulé votre intégration au sein de BNP Paribas ?

Le premier jour ma tutrice m'a tout de suite pris en charge. On est allés chercher mon ordinateur ensemble. On a fait l'installation ensemble. En ce qui concerne le matériel informatique, tout était prêt à mon arrivée. J'avais mon badge, mon ordinateur, mes accès aux outils et cetera. Ma tutrice m'a aussi parlé de mon agenda, pour qu'on puisse s'organiser entre mes périodes de cours et mes périodes en entreprise. Elle m'a montré et parlé de l'intranet, pour que je sache où et comment poser mes congés. Elle m'a dit que j'avais le droit à des congés en cas d'examens. J'ai vraiment apprécié car j'ai eu l'impression de vite pouvoir me concentrer sur autre chose. Je n'ai pas eu à chercher moins même sur l'intranet les informations ou à galérer à installer mon ordinateur et mes outils. Après, dans les premières semaines, j'ai surtout fait de l'observation avec chaque collaborateur et j'ai eu la présentation des différents outils pour le travail. Elle m'a aussi conseillé de d'abord observé dans les premières semaines. Il fallait d'abord que je passe par de l'observation et après par les explications. Elle m'a conseillé de me renseigner et de connaître l'offre de la Banque Privée et les outils. C'est un peu le squelette de base à acquérir. Je trouvais ça mieux que de devoir ingurgiter dès le premier jour une liste de choses à devoir faire et sur lesquelles il fallait que je sois opérationnel.

- Votre maître d'apprentissage est-il également votre manager ?

Oui en quelque sorte, car c'est auprès de ma tutrice que je dois valider mes congés tout ça, donc c'est aussi ma manager.

Sous-thème 2 : Relations avec les collaborateurs

- Comment se passe votre relation avec votre maître d'apprentissage ?

Elle se passe très bien. Comme elle est arrivé en septembre, elle était de retour d'un congé maternité, elle a aussi eu beaucoup de travail d'un coup. Il n'y avait pas que moi à gérer, mais du coup elle m'a vite fait confiance. Ça a l'avantage que du coup j'ai pas mal de liberté et d'autonomie. Pour autant, elle reste super disponible. Je sais que si j'ai une question elle prendra le temps d'y répondre. C'est super rassurant.

- Rencontrez-vous des difficultés à exprimer votre ressenti et vos difficultés à votre maître d'apprentissage ?

En général, ça se passe plutôt bien de ce côté-là. Je sais que fin novembre, j'ai eu une période un peu compliquée. On arrivait à la fin de l'année et c'est le moment où le bloc conformité ressort. Il faut faire plein de vérifications et de contrôles, donc on m'a dit à l'autre alternante du centre et moi-même de nous en occuper. Ce sont des tâches pas très fun et on savait que cela nous prendrait bien 2-3 semaines. Du coup, j'ai eu une période de frustration, j'avais l'impression de ne plus apprendre et progresser. Mais du coup, je me suis lancée et j'ai réussi à lui en parler. Elle m'a rassuré et m'a dit que cela ne durerait pas, que c'était vraiment une tâche temporaire. Et j'étais contente car au-delà de me rassurer, elle ne m'a pas menti, cela n'a pas duré. C'est vrai que comme on est alternant, on peut parfois avoir peur d'exprimer nos mécontentements, surtout dans le cas où notre tuteur est notre manager. Ce n'est pas toujours facile, mais je pense que c'est vraiment important de se lancer sur ce point.

- Comment jugez-vous l'accompagnement au quotidien de votre maître d'apprentissage dans l'exécution de vos missions ?

Bien ! après j'ai appris à me gérer car tout le monde est très occupé ici. Il y a encore tellement de choses à apprendre, 80% des choses. Du coup, j'ai appris à aller chercher l'information ailleurs. Je m'aide des sources externes, je peux appeler les experts dédiés, notamment Cardiff qui ont des spécialistes en assurance vie et cetera. Ils sont disponibles puisque c'est leur principale mission, contrairement aux collaborateurs du centre qui sont avant tout banquier privé. Là je peux parler avec des experts qui sont pédagogues et vraiment disponibles. Je trouve que c'est une superbe alternative.

- Comment se passe votre relation avec les autres alternants du groupe ? Avez-vous eu une rencontre avec eux ?

J'ai eu un petit-déjeuner d'intégration avec les autres alternants de la banque privée. J'ai vraiment beaucoup apprécié cette initiative. Après, je trouve ça un peu dommage car nous n'avons pas vraiment continué d'échanger. Donc j'ai une bonne relation avec eux, mais ça ne va pas plus loin. En fait, l'idée du petit-déjeuner était vraiment super, mais du coup je pense qu'il aurait fallu en refaire un maintenant, à mi-parcours, afin de savoir où on sont les autres, car là je ne sais pas comment ça se passe pour les autres. C'est dommage que personne ne s'occupe d'animer des échanges et des rencontres entre les alternants.

- Votre maître d'apprentissage et/ou votre manager vous font-ils régulièrement des feedbacks (+ ou -) sur votre travail ?

Ils ne m'en font pas trop. J'ai pas mal de retours oraux mais ce ne sont pas des points fixés et réguliers. Après, ce n'est pas vraiment problématique parce que je me sens bien et tout se passe bien. Ce sont des retours oraux très souvent positifs. Ça peut arriver qu'ils soient négatifs mais ce n'est pas fréquent.

- Connaissez-vous vos interlocuteurs RH et êtes-vous en contact avec ?

Pas vraiment je vous avoue. Je ne sais pas trop qui contacter et pour quels problèmes. Il y a pas mal de dispositifs qui passent par l'intranet maintenant : la pose des congés, les arrêts maladies etc. Du coup, c'est plus rare d'avoir à échanger avec eux, et donc plus difficile de les connaître.

Sous-thème 3 : Le poste

- Vos missions au quotidien sont-elles bien celles que vous aviez vues sur l'annonce ? Et, vous plaisent-elles toujours ?

Oui sur ça rien à dire, mes missions sont représentatives. L'annonce disait qu'il avait une grosse partie de conformité et d'administratif. J'ai l'impression de toujours apprendre et d'avoir toujours à apprendre donc ça me plaît.

- Avez-vous plutôt l'impression que l'on vous responsabilise, où à l'inverse que l'on vous infantilise dans votre travail ?

On me responsabilise à fonds. On me fait confiance et c'est super appréciable. Je peux prendre un sujet de A à Z donc c'est formateur.

- À quelle fréquence avez-vous l'occasion d'effectuer des tâches administratives ?

Je dirai 30% du temps. C'est raisonnable, et de toute façon ce sont des tâches non-négligeables dans le métier. Que l'on soit alternant ou en poste depuis longtemps, ce sont des tâches qu'il y a à faire.

- Avez-vous déjà eu accès à de la formation dans le cadre de votre alternance ?

Non pas vraiment. Les experts financiers m'aident mais ce ne sont pas des formations en tant que telles. Ce sont plus des renseignements. Je n'ai jamais pensé à demander des formations de moi-même, je pense que c'est parce que j'ai l'impression de ne pas avoir le temps. J'appréhende aussi la réponse de mes managers. Mais je trouve que ce serait une super idée que je me fasse former, j'ai encore plein de choses à apprendre et ça m'aiderait beaucoup je pense. En tant qu'alternant, on ne pense pas trop à la formation et les managers ne nous en parlent pas forcément.

- Ressentez-vous des difficultés à gérer la double charge de travail, à savoir, le travail demandé par votre entreprise, ainsi que le travail demandé par votre école ?

C'est un peu compliqué honnêtement. Après, grâce à mon alternance de l'année dernière, je m'organise mieux et je gère mieux la pression. L'année dernière c'était vraiment compliqué, surtout au début. En période de partiel, c'est encore compliqué. Ce sont des périodes lourdes.

- Si Oui, votre maître d'apprentissage vous aide ?

Oui, ma tutrice est hyper compréhensible. Elle me laisse prendre des jours pour réviser mes examens. Elle est rassurante et ça m'aide beaucoup. Je pense qu'à ce niveau-là, c'est important d'avoir un tuteur qui n'oublie pas notre double rôle justement. Je sais que si j'ai des questions pour les cours ou pour mon mémoire, elle prend le temps d'y répondre. Elle est plutôt investie.

Thème 2 : La fidélisation vue par l'interviewé

- Quelles actions de fidélisation votre ancien employeur a-t-il fait ?

Il n'en a fait aucune. Il n'y avait pas de journée d'intégration, et pas d'actions particulières tout court.

- Quelles actions mis en place par votre manager/RRH actuel avez-vous apprécié ?

Dans l'équipe, on fait des déjeuners d'équipe. On a eu une journée de Noël en décembre. Après le travail on fait des déjeuners aussi parfois. En tant qu'alternant, c'est cool d'y être convié, et de justement ne pas se sentir comme un simple alternant, mais comme un réel collaborateur au sein de l'équipe.

- Si vous étiez RRH, quelles actions entreprendriez-vous pour fidéliser vos alternants ?

Si j'étais RRH et que j'en avais la possibilité, je permettrais à chaque alternant de se rencontrer avant leur premier jour. Cela se ferait dans un centre banque privée. Ce serait une sorte de journée banalisée pour tous les alternants avant qu'ils aillent chacun dans leur lieu d'affectation. La journée permettrait de faire des activités pour que les alternants se connaissent. Il y aurait aussi une mini formation sur les outils principaux, l'intranet et les informations importantes à connaître en tant qu'alternant. Et par la suite, je pense que le premier jour, lorsque l'alternant arrive dans son centre, il doit se sentir bien accueilli. Il faut le guider le premier jour et lui laisser le temps de s'adapter et de se familiariser avec son nouvel environnement. Je mettrai une place une sorte de semaine de découverte et je ferai un point avec l'alternant à la fin de cette semaine, afin d'avoir son ressenti. Chaque alternant fonctionne différemment, donc je pense que la communication est très importante pour notamment connaître le rythme de travail de chacun. Il faut aussi penser à s'adapter au rythme école-entreprise de l'alternant. Tous les rythmes ne sont pas à aborder de la même façon. Par exemple, l'autre alternante qui travaille avec moi en ce moment est en cours le lundi et le mardi, donc quand elle revient le mercredi, elle est toujours un peu perdue au début car elle ne sait pas ce qu'il faut passer au début de la semaine. Dans ce cas-là, il faut lui expliquer pour qu'elle puisse se mettre dans le bain. Pour faire suite à la journée d'intégration en début de parcours, je referai une journée banalisée en mi-parcours avec tous les alternants pour qu'ils puissent échanger sur leur situation, leur avancement, et se situer par rapport aux autres avec bienveillance. Je pense aussi que de fixer un point une fois par mois ou peut-être un peu moins avec l'alternant peu avoir une vraie valeur ajoutée. L'alternant pourra s'exprimer, car en réunion devant toute l'équipe, c'est plus compliqué.

Thème 3 : L'après alternance

- Souhaitez-vous transformer votre contrat d'alternance en CDI avec BNP Paribas ?

Oui bien sûr. J'ai eu un retour de ma tutrice fin janvier qui souhaiterait me faire passer en banque privée l'année prochaine. C'est mon objectif donc je suis contente. Ça m'a rassuré d'avoir un retour aussi tôt. Ça me permet d'avoir de la visibilité sur mon parcours ici après mon alternance. J'accorde une grande importance à mon environnement de travail, au fait que je me sente intégré et en confiance, que je ne me sente pas comme la petite alternante on va dire, et ici c'est le cas.

- La FRH a-t-elle échangé avec vous sur vos souhaits et vos aspirations professionnelles ?

Contrairement à ma tutrice, je n'ai pas encore eu de retour des RH sur mon avenir ici. Après, il est encore tôt dans l'année donc je pense que cela se fera plus tard.

Annexe 9 : Extrait d'un exemple de GANTT pour les préconisations

Plan de fidélisation des alternants

BNP Paribas

Début du projet : lun, 6/26/2023

Semaine d'affichage : 1

				26 juin 2023	3 juillet 2023	10 juillet 2023	17 juillet 2023	24 juillet 2023	31 juillet 2023	7 août 2023	14 août 2023																	
				26	27	28	29	30	31	1	2	3	4	7	8	9	10	11	14	15	16	17	18					
				l	m	m	j	v	l	m	m	j	v	l	m	m	j	v	l	m	m	j	v	l	m	m	j	v
TÂCHE	ATTRIBUÉE À	DÉBUT	FIN																									
Préconisation 1 : Harmoniser les pratiques RH dédiées aux alternants au niveau groupe																												
Tâche 1 : Faire une double action de sensibilisation	Sous-tâche 1 : Préparer, étudier et retravailler les politiques du groupe	La DRH et le directeur des ressources	26/6/23	1/7/23																								
	Sous-tâche 2 : Sensibiliser les HRBP sur l'équité entre les alternants et le respect des politiques du groupe	La DRH	10/7/23	10/7/23																								
	Sous-tâche 3 : Sensibiliser les managers opérationnels	Les HRBP	17/7/23	22/7/23																								
Tâche 2 : Réorganiser l'accueil et l'intégration des alternants	Sous-tâche 1 : Appeler l'alternant pour lui donner les informations nécessaires avant son premier jour	Les maîtres d'apprentissage	18/8/23	18/8/23																								
	Sous-tâche 2 : Envoyer un mail aux alternants pour les informer de la tenue des journées d'intégration	L'équipe RH des alternants	15/9/23	15/9/23																								
	Sous-tâche 3 : Réalisation des journées d'intégration	L'équipe intégration BCEF	16/10/23	20/11/23																								
	Sous-tâche 4 : Envoyer un questionnaire de satisfaction sur l'accueil et l'intégration aux alternants	L'équipe RH des alternants	4/12/23	4/12/23																								
Préconisation 2 : Améliorer l'accompagnement et le suivi RH des alternants																												
Tâche 1 : Créer un livret de suivi des alternants et élaborer un diaporama sur les dispositifs RH à mettre en ligne sur l'intranet	L'équipe RH des alternants	14/8/23	18/8/23																									
Tâche 2 : Envoyer le livret de suivi RH aux alternants	L'équipe RH des alternants	2/10/23	2/10/23																									
Tâche 3 : Faire des points de suivi avec les alternants	L'équipe RH des alternants	15/12/23	13/5/24																									
Préconisation 3 : Attribuer un rôle de Référent Politique Emploi Jeune à un HRBP																												
Tâche 1 : Créer et animer une communauté des alternants	Sous-tâche 1 : Envoyer un sondage aux alternants pour déterminer ceux qui sont intéressés par la communauté des alternants	Le Référent Politique Emploi Jeune	3/10/23	3/10/23																								
	Sous-tâche 2 : Créer des groupes de discussion	Le Référent Politique Emploi Jeune	30/10/23	31/10/23																								
	Sous-tâche 3 : Animer les groupes de discussion et organiser des événements conviviaux	Le Référent Politique Emploi Jeune	31/10/23	30/6/24																								
Tâche 2 : Veiller à l'attribution de missions professionnalisantes	Sous-tâche 1 : effectuer des visites en agence pour vérifier les compétences et connaissances mises en pratique par les alternants	Le Référent Politique Emploi Jeune	4/12/23	29/3/24																								