



#juin
2015

S P É C I A L
F O R M A T I O N

Normand**dinamik**

Le magazine d'information des CCI de Normandie

Caen Normandie | Ouest Normandie | Portes de Normandie | Seine Estuaire | Seine Mer Normandie

Bon pour grandir





Marchés publics, mode d'emploi



Faciliter l'accès
des PME à la
commande publique



en ligne sur
www.normandie.cci.fr

AU SOMMAIRE DE Normandinamik SPÉCIAL FORMATION



04 CCI Formation Normandie, premier réseau régional de formation issu du monde de l'entreprise.



16 Quand l'apprentissage retrouve des couleurs.



33 Pour se préparer au grand chantier de l'éolien offshore, des formations spécifiques sont mises en place.

07 Gérer les générations.
La compétitivité d'une entreprise passe par une bonne gestion de générations. Un savoir-faire qui demande des vraies compétences.

09 CIRIAM.
Addition de compétences.

10 Les clés de l'employabilité.
Comment préparer les jeunes à s'intégrer dans le monde du travail.

14 Focus. Les chiffres de la formation.

20 Qui embaucher ?
Comment coïncident les formations et les besoins en main-d'œuvre.

24 Ces entreprises qui forment.
Les entreprises donnent à leurs salariés les clés pour évoluer et progresser.

34 Le présentiel et le virtuel.
Du MOOC au e-learning, les nouvelles façons d'enseigner semultiplient.

36 Serious game.
Apprendre en s'amusant, est-ce la clé d'une bonne formation ?

37 Gestion de carrières.
L'entretien professionnel change de format et d'objectifs.

38 Tout plastique.
La plasturgie et ses nombreuses possibilités de carrières.



Normandinamik

Le magazine d'information des CCI de Normandie

Normandinamik, magazine bimestriel, est édité par la CCI Normandie
10 quai de la Bourse - CS 41803
76042 Rouen CEDEX 1. Tél. 02 35 88 44 42
www.normandie.cci.fr

CCI NORMANDIE
www.ccinormandie.fr

Directeur de la publication : Jean Pierre Désormeaux • Directeur de la rédaction : Florence Dubosc
Rédacteur en Chef : François Colombier - Tél. 02 35 14 38 13 - francois.colombier@normandie.cci.fr
E mail : redaction.normandinamik@normandie.cci.fr • Journaliste : Isabelle Pauthier - Tél. 02 35 14 37 11
Secrétaire de rédaction : Nicole Vespié - Tél. 02 35 14 37 12 • Photographe : Pascal Monnet
Conception graphique : Groupe Arcange • Mise en page : Aprim • Impression : Groupe Corlet - Z.I. Route de Vire
BP 86 - 14110 Condé-sur-Noireau • Routage : BrioGraphic • Tirage : 110 000 exemplaires
Numéro ISSN : 2273 - 6751 • Dépôt légal : à parution

Régie publicitaire : Nathalie Merlin - Tél 02 35 55 26 89 / 06 84 69 91 69 - nathalie.merlin@normandie.cci.fr

INTERVIEW

Loïc Houssard

Président de la Commission Formation CCIR Basse-Normandie
fait le point sur les stratégies de formation du réseau consulaire.

Des fondations solides

Normandinamik : Comment analysez-vous le rôle, la fonction du réseau CCI Formation Normandie ?

Loïc Houssard : C'est un réseau en construction. Les fondations sont placées, sont solides, les étages se montent. Mais, pour poursuivre cette image, il ne s'agit pas de les empiler les uns au-dessus des autres. Nous devons savoir en supprimer un, quand son utilité n'est plus démontrée, quand il n'est pas en adéquation avec ce que demande le monde économique. Au total, l'essentiel est de proposer à tout apprenant potentiel un choix très important de formation. C'est tout l'intérêt de structurer sur la Normandie un ensemble homogène, qui évite la redondance et donc le gaspillage des fonds. Nous y accordons une grande attention, car les CCI ont fait de la formation une mission majeure.

Normandinamik : Tout ce réseau se construit en relation étroite avec les entreprises ?

Loïc Houssard : Être à l'écoute des entreprises représente à la fois un grand défi et une priorité absolue. Les échanges permanents que nous avons avec elles nous permettent de percevoir les métiers, les compétences, dont elles auront besoin, et de réagir rapidement pour construire un programme adéquat. Nous ne devons pas former pour former, mais pour des emplois, pour des qualifications utiles aux entreprises et qui correspondent aux exigences du marché du travail. Tout cela ne serait rien sans un corps enseignant adapté à notre vision. Je constate avec satisfaction sa qualité, son savoir-faire, son expertise.

Normandinamik : La formation fait-elle partie de l'attractivité ?

Loïc Houssard : Bien sûr, et cela, à plusieurs niveaux. D'abord, pour permettre



“ Former pour des emplois ”

à certaines zones géographiques qui peuvent paraître un peu délaissées de retrouver de l'attractivité. À nous de construire un maillage suffisamment complet et pertinent pour y parvenir. Et puis, quand des entreprises cherchent à recruter des cadres, il est très utile de pouvoir leur fournir des propositions de formation. Cela fait partie aussi des moyens pour attirer des talents.

Normandinamik : Quelles sont les nouvelles dimensions que prend la formation ?

Loïc Houssard : La gestion des compétences est un facteur central. Il s'agit pour les services appui et formation des CCI d'identifier les besoins et d'accompagner les entreprises sur un positionnement d'accroissement de la compétitivité par les compétences. Le panel de nos interventions et de nos diagnostics à ce niveau est important, il couvre la gestion des âges, l'employabilité, l'innovation, la R&D, l'international. C'est un « capital compétence » qui est un actif immatériel de premier ordre. En fait, la formation est partout.

Normandinamik : Elle est aussi dans l'apprentissage et dans la formation continue ?

Loïc Houssard : Ce sont deux domaines pour lesquels les efforts sont permanents. On sait que l'apprentissage et l'alternance sont deux sujets que les CCI veulent défendre et promouvoir, car ils représentent le meilleur moyen de trouver un emploi. Au-delà des effets d'annonce, je constate que les nouveaux textes semblent aller dans le bon sens, pour l'intérêt de l'apprenti et du chef d'entreprise. Je voudrais juste rappeler aux sceptiques, et ils sont hélas encore nombreux, qu'en Allemagne, 80 % des dirigeants de grandes entreprises sont d'anciens apprentis. Pour la formation continue, nous devons également continuer à convaincre qu'elle ne doit pas être considérée comme une obligation, mais comme une opportunité de croissance : permettre aux salariés de développer leur expertise c'est un bénéfice pour les entreprises.

Normandinamik : Pour le faire savoir, les CCI organisent de nombreux événements.

Loïc Houssard : Effectivement, et je pense notamment aux Nuits de l'Oriente, qui, dans tout le territoire, attirent des milliers de personnes et permettent de dédramatiser l'acte d'orientation. On peut citer aussi la Semaine de l'Apprentissage, qui s'est déroulée très récemment, et en général tout ce que nous faisons pour promouvoir le goût d'entreprendre ou encore découvrir les métiers en tension. Nous devons sans cesse communiquer pour qu'un maximum de gens puisse s'informer et devenir acteur de leur propre formation.

Normandinamik : Les CCI parviennent-elles à faire entendre leur voix ?

Loïc Houssard : La place des CCI dans le système de formation, dans le service public régional, est inscrite dans les textes. Nous faisons partie du premier cercle. Ainsi, nous siégeons (avec voix consultative) dans les deux régions au CREFOP, le Comité Régional de l'Emploi, de la Formation et de l'Oriente Professionnelle, dont le rôle est d'établir une meilleure articulation entre les besoins d'un territoire et l'offre disponible. Au-delà de cette reconnaissance, nous entretenons un partenariat étroit avec les Conseils régionaux. ◀

Donner l'exemple

Plus que jamais, l'entreprise doit savoir ouvrir ses portes aux collégiens et lycéens.

Le monde de l'entreprise et celui de l'éducation nationale ont accompli d'indéniables rapprochements. La réussite d'une opération comme la Semaine de l'Industrie (qui fut initiée par les CCI de Normandie), fait partie du programme des classes de collèges et de lycées, pour ne citer qu'un exemple. Non seulement les jeunes visitent les entreprises, mais aussi les dirigeants viennent parler de leurs métiers dans les salles de classe. La formule « gagnant – gagnant » trouve toute son expression dans cet échange de points de vue. Le président de la commission consultative formation Haute-Normandie, Christian Hérail, est un ardent défenseur de ce type de rapprochement : « Il faut impérativement qu'on fasse découvrir le monde de l'entreprise aux enfants le plus tôt possible. C'est comme cela qu'on fait tomber les idées reçues et qu'on crée une véritable dynamique. Par ailleurs, dès qu'on montre à des jeunes ce qui se passe réellement dans des entreprises, ils sont admiratifs, séduits. Ils s'aperçoivent aussi de l'aspect très humain du monde du travail. Ce sont les hommes et les femmes qui font tourner la machine, et il est im-

portant d'en prendre conscience. Cela ne veut pas dire que tout le monde va devenir dirigeant, mais cela peut permettre de créer des vocations, et nous en avons besoin ». Christian Hérail souhaite notamment que les petites structures s'impliquent davantage dans l'ouverture vers le monde scolaire : « Elles représentent la proximité, elles donnent l'exemple, et personne n'est aussi bon qu'un patron de PME pour parler de l'entreprise ». Sur un autre plan, les grandes écoles préparent les futurs cadres et dirigeants à la mondialisation et à la concurrence internationale, auxquelles les entreprises sont de plus en plus confrontées. C'est une autre

façon de contribuer au rapprochement entre les deux mondes.

Mission essentielle

En parallèle, il se montre très vigilant sur la question de l'apprentissage. « Les CCI sont très impliquées et depuis longtemps dans ce domaine. Nous regardons avec une certaine inquiétude l'évolution de la collecte de la taxe, et le danger majeur qu'elle représente pour l'avenir de nos CFA. Si rien n'évolue, nous ne pourrions pas continuer à assumer cette mission qui est essentielle pour les entreprises et les territoires ».

Sur l'autre aspect de la formation, celle tout au long de la vie, Christian Hérail regrette qu'elle ne soit pas suffisante en France. « On manque d'une certaine ouverture d'esprit nécessaire à enclencher la dynamique d'apprendre. Pourtant, la formation continue correspond parfaitement aux évolutions du travail, qui voient les gens changer plusieurs fois de métier au cours de leur carrière. La force des entreprises, ce n'est pas de garder le même collaborateur au même poste tout le temps. C'est d'avoir une potentialité d'évolution. Certes, on risque de voir partir des salariés, mais d'un autre côté, on peut tout aussi bien récupérer du sang neuf. Ce mouvement est essentiel ». ◀



Christian Hérail, milite pour le rapprochement école - entreprise.

CCI Formation Normandie

- 34 établissements
- 6 500 étudiants
- 6 300 apprentis
- 30 000 stagiaires (formation professionnelle)
- Plus de 30 domaines de compétences
- Plus de 300 formations qualifiantes
- Plus de 85 % de réussite aux examens
- 80 % d'insertion professionnelle après six mois de sortie

Les écoles

- École du Commerce et de la Distribution (Cherbourg, Lillebonne)
- École de gestion et de commerce (Saint-Lô)
- École de Management de Normandie (Caen, Deauville, Le Havre)
- École des Managers (Saint-Contest, Mont-Saint-Aignan)
- ESIGEEC (Saint-Etienne-du-Rouvray)
- ISPA (Alençon)
- NEOMA (Mont-Saint-Aignan)

Les établissements de formation

- AIFCC (Caen, Lisieux)
- CCI&Caux (Le Havre, Lillebonne, Fécamp)
- CCI Formation Eure (Evreux)
- CEPPIC / ICD (Mont-Saint-Aignan, Dieppe)
- CFAIE (Val-de-Reuil)
- ETPN (Saint-Paterne)
- Groupe FIM (Flers, Granville, Cherbourg-Octeville, Saint-Lô)
- Groupe ISF (Alençon, Argentan, Le Mans)
- ICEP-CFA (Caen)
- ICF (Elbeuf)
- IFA Marcel-Sauvage (Mont-Saint-Aignan)
- 3IFA – CFA (Alençon)
- IRSAP (Saint-Paterne)
- Viséo-Formation (Blangy-sur-Bresle)

Une affaire de synergie

CCI & Caux sait trouver les formations qui correspondent aux réalités du territoire.

« C'est notre pépite », sourit Brigitte Bapt, directrice adjointe de CCI & Caux, le centre de formation des CCI du Havre et de Fécamp – Bolbec, en évoquant l'école portuaire montée depuis vingt ans avec les professionnels portuaires pour former des techniciens, qui délivre un titre unique en France. Une spécificité qui résume bien les partis pris de CCI & Caux : acteur de proximité, en phase avec les réalités du territoire. Dans la même logique s'inscrivent les formations pour les agents maritimes et responsables logistiques, qui intéressent en premier chef le domaine portuaire, et d'autres secteurs-clés de l'écosystème de l'estuaire comme l'industrie ou la distribution. « Nous allons ouvrir en octobre une formation de responsable logistique de niveau 2 extrêmement professionnalisant », souligne Brigitte Bapt.

“ Développer des formes de pédagogie multimodales ”

Le centre de formation s'est récemment installé dans les locaux du Centre de Commerce International du Havre, quittant son siège historique de Montivilliers (il dispose également d'entités à Lillebonne et Fécamp), pour plus d'espace et une meilleure synergie avec le monde économique. Il sait dénicher les formations particulières qui font la différence : ainsi, celle de déclarant en douanes, là aussi une spécificité made in CCI & Caux, bâtie

avec les professionnels qui constataient une insuffisance dans le recrutement et ouverte aux demandeurs d'emploi.

Avancer en commun

La place prise par le maritime et la logistique ne doit pas occulter toute la palette des formations proposées, du CAP à Bac+5, avec le concours financier du Conseil régional, ou via les dispositifs en alternance. CCI & Caux dispose des formations diplômantes dans les domaines du commerce / vente, de la gestion / comptabilité, des RH, du secrétariat / organisation, des secteurs santé / social ou encore de l'informatique dans le cadre de l'Ecole Supérieure d'Informatique de Normandie (EIN). Elle se développe en partenariat avec deux autres organismes de formation consulaire, le groupe FIM et l'AIFCC. « L'idée de ce rapprochement est de développer des formes de pédagogie multimodale à l'échelle régionale », précise Brigitte Bapt.

Avancer en commun n'est pas étranger à CCI & Caux qui s'est rapproché d'une école supérieure de RH à Paris pour ouvrir une formation de management RH à distance, et ainsi proposer des pédagogies multimodales en complément des formations présentes. Le e-learning se retrouve aussi dans le centre d'études de langues en apprentissage dont les cours s'effectuent par téléphone, à partir de documents et de cas concrets d'entreprises. La formation continue figure en effet au catalogue de CCI & Caux. ◀

CONTACT

www.ccicaux-formation.com



Peut mieux faire

La réforme de la formation

professionnelle a parmi ses objectifs de rendre plus simples et plus lisibles les parcours de formation.

« Ce n'est pas tout à fait atteint », constate Brigitte Bapt, qui regrette une ingénierie financière trop complexe. Un autre frein s'avère psychologique. La réforme veut placer les employeurs devant leur responsabilité en matière de sécurisation des parcours professionnels de leurs salariés et renforcer leurs obligations sociales. « Il n'est pas toujours facile de convaincre les dirigeants de trouver du temps. Libérer un salarié trois jours, cela pose des problèmes dans les TPE ou les PME. Ce n'est pas que les chefs d'entreprise ne sont pas sensibles à ces questions, ils connaissent les enjeux en termes de compétitivité ou de compétences. Mais la mise en œuvre n'est pas aisée sur le terrain ». La remise en cause de la contribution financière des entreprises ajoute un problème supplémentaire. Si les grandes entreprises devaient s'y adapter, ce ne sera pas évident pour les autres. On peut aussi regretter que la liste des formations diplômantes et qualifiantes ne facilite pas l'accès à des formations courtes, pourtant souvent fort utiles.

Tout n'est bien sûr pas négatif, même si l'accélération des lois ne simplifie pas la visibilité (le DIF n'a pas eu le temps de faire vraiment ses preuves). Brigitte Bapt souligne l'intérêt pour les salariés de « s'emparer du sujet, de devenir acteurs de leur propre démarche », via le Compte Personnel de Formation. L'entretien professionnel obligatoire sera également un outil favorable à la formation. Et la réforme booste la VAE.

« Plusieurs éléments sont intéressants », confirme Brigitte Bapt. « Mais un constat s'impose, réforme après réforme : ce sont toujours les mêmes publics qui sont formés. C'est à nous, centres de formation de faire évoluer notre offre, de développer l'appétence des entreprises, de chercher des stratégies en lien direct avec le besoin des territoires ». ◀

À travers les âges

Gérer les générations est un art complexe que les entreprises se doivent d'abord en oubliant les préjugés.

Le conflit des générations est un problème vieux comme le monde. Il est aujourd'hui conceptualisé dans la novlangue sociologique avec des lettres, ce fameux « Y », qui, accolé en suffixe après le mot « génération », porte ces craintes et entraîne des jugements péremptaires, notamment dans le monde de l'entreprise. Rien ne pouvant être efficacement ramené à une dichotomie (les jeunes / les anciens), les dirigeants d'entreprises doivent intégrer dans leur management les évolutions des tendances culturelles. Mais ce n'est pas simple, et pour les aider, les CCI ont créé un accompagnement autour de l'intergénérationnel, qui permet d'identifier les bonnes actions et les idées innovantes, de construire un projet et de le mettre en œuvre, via le soutien d'un consultant référencé.

Le point d'entrée est l'intégration et l'implication des nouvelles recrues. Car rien n'est plus négatif que de démarrer sur une mauvaise impression. Et celle-ci peut survenir très vite. C'est l'exemple, souvent évoqué, d'un jeune qui demande lors d'un entretien d'embauche quelle sera la durée des congés ou le nombre de RTT dont il disposera. L'erreur serait d'y voir un manque de motivation ou de courage. C'est simplement une façon d'appréhender le monde du travail qui a évolué, par rapport au respect hiérarchique ou à l'abnégation, un rythme différent qui ne veut en aucun cas dire que l'efficacité ou la productivité ne seront pas au rendez-vous. Dans le même ordre d'idée, un jeune « Y » ne supportera pas d'être mis sous la coupe d'un ancien pour un tutorat dans lequel il ne devra rien dire et apprendre. Il n'arri-



vera pas à ne pas être acteur de sa formation et il ne pensera pas, à juste titre, qu'il ne sait rien faire. « Ils veulent être intégrés, utiles, jouer un rôle, affirmer leur positionnement dans l'entreprise », résume Valérie Perron, chargée de mission appui-conseil à la CCI Normandie, qui regarde aussi de l'autre côté de la pyramide des âges : « Lutter contre la dissonance, c'est prendre en compte aussi les comportements vis-à-vis des seniors ».

Jouer un rôle

Eux aussi peuvent être rapidement rangés dans des cases : après 55 ans, ils ne pensent qu'à la retraite, ils ne se forment plus, ils perdent en efficacité... C'est une autre forme de discrimination d'autant plus inquiétante qu'elle peut entraîner les seniors à adopter des attitudes correspondant à ces stéréotypes ». En filigrane, d'autres problématiques se dessinent, comme l'attitude à l'égard des femmes, ou vis-à-vis de la diversité ethnique. Au total, « les différences entre les individus sont plus fortes que les caractéristiques d'une classe d'âge », analyse Valérie Perron. « Ce qu'il faut aborder, c'est le lien intergénérationnel, la

“ Gérer les compétences, c'est générer de la valeur ”

motivation, le parcours, la valorisation. C'est un sujet de fond, riche et complexe ».

Ce travail de GRH est pleinement inscrit dans la réalité économique :

faire progresser ses salariés et ses métiers c'est avoir une vision d'avenir, une envie de se développer, d'être agile et adaptable. Gérer les compétences, c'est générer de la valeur. Et les compétences sont partout : un ancien pourra expliquer une manière de travailler à un jeune, qui pourra aussi bien le familiariser avec les technologies modernes. ◀

CONTACT

valerie.perron@normandie.cci.fr



À savoir

C'est dans le cadre du contrat de génération que la CCI Normandie a été amenée à mettre en place l'accompagnement des entreprises face à l'intergénérationnel et la gestion des âges. Financé en 2015 par la Direccte (à hauteur de 50 à 80 % du montant), il est construit autour d'une cartographie de l'entreprise qui permet de dresser un véritable plan d'action et d'adapter ses pratiques.

Et si on changeait ?

Une nouvelle approche pédagogique se construit à l'École des Travaux Publics de Normandie.



Une démarche née en Normandie, qui va essaimer partout en France.

L'efficacité par l'exemple. La pédagogie mise en place par l'École des Travaux Publics de Normandie à la fin des années 2000 est en passe d'être déployée dans toute la France, avec la bénédiction de la FNTF. Charles Aïvar, directeur de l'école fondée voilà 20 ans par la CCI d'Alençon et la FRTF de Basse-Normandie, a fait le choix de casser les codes traditionnels de la formation et de mixer les niveaux. Apprentis, demandeurs d'emploi ou salariés sont réunis dans des sessions communes en fonction de ce qu'ils ont besoin d'apprendre. « C'est simplement le reflet de ce qui se passe en entreprise, sur les chantiers », explique Charles Aïvar. « La mixité des publics se vit au quotidien ». De cette apparente hétérogénéité naît en fait une émulation pédagogique, une ouverture d'esprit qui favorise les échanges, le partage de connaissance, qui permet de créer des mises en situation ou faire émerger des problématiques pour lesquelles « chacun apprend à trouver les réponses, à se débrouiller de façon autonome, là encore comme dans le monde du travail », résume le directeur. « On sort du cadre sécurisé de la formation, des référentiels, pour aller directement vers l'acquisition de compétences », poursuit-il. Le site internet ldrop a été développé comme outil col-

laboratif pour appuyer la mise en œuvre de cette stratégie.

Tout ne s'est pas construit en un jour. Les difficultés organisationnelles restent nombreuses, avec des planings et des flux qu'il faut sans cesse réadapter. Des freins psychologiques ont été levés, et le restent encore. Et le profil des formateurs a été revu pour trouver des personnes désireuses d'adhérer à cette nouvelle ingénierie pédagogique. Mais on peut faire confiance à Charles Aïvar et ses équipes pour ne pas s'arrêter au premier obstacle et surtout continuer à avancer. Ils se sont lancés avec enthousiasme dans le numérique, en créant eux-mêmes une base de données ou en favorisant le e-learning le cas échéant. Ils sont allés chercher des fonds européens FSE, ce qui n'est pas simple puisque leur façon de faire ne correspond pas aux critères habituels. Et surtout, dans un esprit constant de rapprochement avec les entreprises, ils ne cessent d'ajouter des modules spécifiques, des formations unitaires.

Des freins à lever

Par exemple, quand une entreprise d'Alençon veut former 6 personnes à la réalisation de branchements d'adduction d'eau potable et qu'aucune formation traditionnelle ne répond à la demande, l'ETPN prend la question

en main, bâtit un cursus additionnant e-learning (avec un tuteur accessible à distance) et présentiel sur un plateau technique et greffe aux salariés un groupe d'apprentis canaliseurs. Les résultats ont été excellents. « C'est à nous de définir les formations dont ont besoin les entreprises », souligne Charles Aïvar. L'école planche déjà sur les nouveaux défis, comme celui du chantier connecté, qui sera le quotidien des travaux publics de demain. Elle travaille, avec ERDF, GRDF, RTE, GRTGaz à la mise en place d'une plate-forme, réplique d'une zone urbaine encombrée, construite autour de 8 scénarios de terrassement parmi les situations les plus couramment rencontrées, pour que les conducteurs d'engins s'habituent aux conditions délicates et à la gestion du risque, avec des éléments virtuels qui permettent de simuler les conséquences de dommages. « Nous n'avons accompli que 10 % du chemin. Mais nous sommes un laboratoire d'expérimentation, et nous allons poursuivre dans la recherche de solution et la créativité », conclut Charles Aïvar. ◀

À savoir

L'ETPN n'a pas de difficulté à recruter (elle compte un peu plus de 200 étudiants), « Les métiers plaisent, ils ont une bonne représentation auprès des familles et des jeunes, qui sont sensibles notamment à l'ascenseur social qu'ils proposent », constate Charles Aïvar. Il est plus complexe en revanche de trouver des entreprises prêtes à accueillir des alternants. Le contexte économique extrêmement pénalisant qu'elles connaissent actuellement ne favorise pas en effet le recours à l'apprentissage.

CONTACT

www.ecole-tp-normandie.fr

Addition de compétences

Autour des besoins d'un grand donneur d'ordre et des spécificités du tissu industriel flérien, les acteurs économiques et institutionnels ont bâti un campus et construit une formation d'ingénieur par alternance.



Une vue du ciel du campus CIRIAM permet de bien en saisir l'importance.

C'est ce qui s'appelle réussir l'addition des compétences. Le campus industriel de recherche et d'innovation appliquées aux matériaux (CIRIAM) de Caligny est un parfait exemple de l'aboutissement concret d'objectifs communs entre entreprise, territoire, recherche et formation. La forte tradition mécanique du pôle industriel flérien trouve son expression et son avenir dans cet ensemble de 61 ha dont l'imposante architecture est synonyme d'implantation solide et pérenne.

Tout est parti en 2005 d'une réflexion menée par les collectivités locales, le monde économique, la CCI de Flers-Argentan autour du devenir de l'équipementier automobile Faurecia, 1^{er} employeur de l'Orne ! Cette volonté commune de pérenniser cette usine a abouti à un projet de construction d'une zone d'activité qui comprend une unité de production de 47 ha (dont le flamant modernisme contraste avec les anciens locaux, par ailleurs en cours de réhabilitation), un centre de Recherche et Développement mondial sur la conception et le développement des produits et processus pour l'activité mécanismes (8 000 m²) qui accueille 400 ingénieurs de Faurecia et le Centre d'Essais

Dynamiques⁽¹⁾ qui teste les sièges pour l'aviation, l'automobile, le ferroviaire. Labellisé par le pôle de compétitivité Mov'eo, le CED dispose d'équipements de pointe comme une catapulte inverse hydropneumatique et des bancs vibrants pour des études vibratoires ou acoustiques. « Cet ensemble résulte à la fois des points forts traditionnels de notre bassin industriel et de la nécessité d'une vision innovante et internationale », précise le directeur général de la CCI de Flers-Argentan, Marc Esnault. Parce que la montée en compétences de nos PME est un véritable enjeu, le projet du CIRIAM a intégré dès son origine la création d'une formation d'ingénieurs par alternance en « mécanique et génie des matériaux », attendue par les entreprises, largement consultées pour l'occasion.

Attirer les talents

Habillée en juillet 2008 par la Commission des Titres d'Ingénieurs (CTI), la formation portée par l'ENSICAEN, accueille chaque année depuis septembre 2009, une vingtaine d'étudiants de toute la France, issus de BTS et DUT. Les entreprises du territoire ont embrayé, condition nécessaire pour que l'alternance devienne une réalité. Avec cinq ans de recul, les secteurs d'activité des entreprises

d'accueil sont la métallurgie, mécanique, automobile, énergie, aéronautique, chimie, transport, nucléaire, construction navale, arts de la table, électronique et composants, collectivités...

« Nous avons en face de nous une nouvelle génération d'entrepreneurs, eux-mêmes issus de formations d'ingénieurs, qui comprennent toute la pertinence de ce type de formation », remarque Marc Esnault.

« Tous les acteurs économiques et institutionnels se sont parfaitement engagés dans ces projets d'envergure », explique-t-il. Une mobilisation qui a permis, par exemple, que le CED soit implanté à Caligny, qui était alors en concurrence avec Hanovre. Ce n'est pas tous les jours que l'industrie française remporte une manche face à son homologue allemande.

⁽¹⁾ Le CED compte deux partenaires : Faurecia Sièges Automobiles et son équipe de 13 ingénieurs et techniciens de haut niveau pour la partie crash-tests et le Cevaa (Rouen) sur les bancs vibrants.

CONTACTS

www.flers.cci.fr/
www.ced-normandie.com/



Mises en situation

Pour un étudiant, connaître les clés de l'employabilité devient incontournable.

Destiné à tous les étudiants du programme Grande École de l'EM Normandie, on doit le Parcours-Carrière à Marielle Lassarat (elle-même diplômée de l'école), qui a mis en œuvre il y a deux ans ce dispositif d'accompagnement sur mesure, conçu pour permettre à chacun de « devenir acteur de son parcours professionnel ». Il regroupe des ateliers de formations en présentiel, des séances de coaching collectif

et individuel animés par un réseau de 20 experts en ressources humaines, une plate-forme avec des supports de formation et des outils d'aide au recrutement en ligne. « Le principe est d'aider les étudiants à se présenter, se vendre, se différencier face à l'employeur, avec l'objectif de les accompagner jusqu'au premier emploi ». Multimodal et progressif, le dispositif doit servir à clarifier les choix

“ **S'entraîner à se présenter, se vendre, se différencier** ”

« pour bâtir et optimiser un projet professionnel cohérent », aidant à identifier ses motivations, ses aptitudes, ses bons et ses moins bons comportements, et à développer son leadership. Ainsi, Marielle Lassarat renvoie à des outils de développement personnel de référence et des contenus 2.0 (Talentoday, MBTI, vidéos JobTeaser) facilitant les approches. Multipliant les mises en situations, elle apprend notamment à « capitaliser sur l'intelligence collective », maîtriser sa présence sur les réseaux sociaux, car « être sur LinkedIn et Viadeo, Twitter est devenu vital à l'heure où les grands comptes recrutent de plus en plus via le digital ».

Intelligence collective

Étendu récemment à tous les étudiants et apprenants en formation continue de l'EM Normandie, le Parcours-Carrière s'appuie sur le réseau des diplômés qui alimente le « Job board » de l'école. Environ 400 offres d'emplois, de stages, de contrats d'alternance sont postées chaque semaine par les anciens et les entreprises partenaires, PME-PMI régionales et nationales ou grands groupes internationaux. Les recruteurs s'avouent friands de ces nouveaux profils d'étudiants « hypermobiles et e-connectés », lesquels se découvrent « matures et lucides » au seuil d'un marché du travail mondial où « ils changeront de pays, de statut et auront plusieurs métiers ». Résultat, « le premier contrat doit être leur tremplin pour la suite », ... d'où l'importance de leur donner les bonnes clefs ! ◀ I.P.

Marielle Lassarat

a mis en place à l'École de Management de Normandie un « Parcours de Carrière ».



CONTACT

www.ecole-management-normandie.fr



Mesures à suivre

L'apprentissage semble enfin prendre une vraie dimension en France.

Les nouvelles mesures pour l'apprentissage ont pour objectif d'élargir le vivier des jeunes prêts à s'investir dans l'apprentissage, de les préparer à intégrer des entreprises et d'accompagner les employeurs dans le suivi tout au long de l'apprentissage. En voici quelques exemples :

• **Mise en place de l'aide TPE** (financée intégralement par l'État), destinée à l'embauche par apprentissage des mineurs à la signature du contrat, couvrant le salaire de la première année d'apprentissage.

• **Mise en place d'une simplification des démarches pour les entreprises.** L'objectif sera l'utilisation du « portail de l'alternance » pour toutes les démarches administratives liées au contrat d'apprentissage (employeurs, parents, jeunes). Dès 2016, une gestion totalement dématérialisée de l'enregis-

trement du contrat d'apprentissage sera accessible par le portail. Elle sera en lien avec les chambres consulaires. De plus, il y aura sur le portail une bourse de l'apprentissage qui permettra de faciliter la diffusion des offres d'apprentissage.

• **Mixité sociale.** De nouvelles mesures renforcent l'accessibilité des jeunes de 16 à 25 ans des quartiers dits « prioritaires », qui représentent seulement 5 % des apprentis. Un appel à projet sera lancé pour la mise en place d'un dispositif d'accompagnement auprès des jeunes concernés à partir de la rentrée 2015.

• **Ressources.** Une enveloppe de 202 millions d'euros constituera une ressource supplémentaire en 2015, répartie comme suit : 77 M€ au bénéfice des régions. Avec cette ressource supplémentaire, les régions seront davantage en capacité de réguler la situation fi-

nancière des CFA (ceux en difficultés notamment). 125 M€ au bénéfice des CFA du fait des nouvelles règles de répartition de la taxe d'apprentissage (affectation par les entreprises de contribution supplémentaire à l'apprentissage, augmentation de la part de la taxe d'apprentissage affectée par les entreprises aux CFA).

• **Fondation.** La FIPA (Fondation Innovation pour les apprentissages) a pour objet de soutenir le développement de l'alternance sous toutes ses formes, en cherchant des nouvelles façons de l'aborder. Elle s'appuiera sur les besoins des entreprises, en identifiant les points de difficultés qui peuvent exister, cherchera à faire émerger de nouvelles formes d'alternance en direction de tous les publics (pas seulement les jeunes mais aussi les seniors et les demandeurs d'emplois) et à moderniser l'image de l'alternance. ◀

Le modèle allemand

L'Allemagne est considérée comme un modèle en matière d'apprentissage, une image confirmée par son taux de chômage des 16 – 25 ans en dessous des 8 % et un nombre d'apprentis atteignant 1,6 million. Ce que les Allemands appellent le « modèle dual » est directement piloté (et pris en charge) par les entreprises – et les partenaires sociaux –, qui peuvent ainsi former les jeunes selon leurs besoins précis. L'alternance est une filière à part entière du système éducatif et la plupart du temps la seule voie d'accès à certains métiers qualifiés, elle est donc choisie en connaissance de cause, volontairement, pour se construire une carrière. Depuis la fin des années quatre-vingt-dix, une majorité des entreprises d'accueil sont dans les services. De plus, une très grande majorité d'entre elles sont des petites PME. Le niveau d'éducation et l'âge au moment de l'entrée en apprentissage se sont élevés alors que les parcours se sont différenciés en

fonction du profil des candidats. Une plus grande sélectivité des entreprises et un déséquilibre entre l'offre et la demande de places en alternance ont eu pour conséquence d'exclure une partie des jeunes dont le niveau scolaire était le plus bas. Toutefois, même le modèle allemand souffre, puisque le nombre de contrats de formation professionnelle signés en 2014 est le plus bas depuis 1990, confirmant une baisse entamée en 2009. En fin d'année dernière, le gouvernement, les entreprises, les syndicats et les länders ont signé une « nouvelle alliance pour la formation initiale et continue » par laquelle plus de jeunes performants seront amenés à suivre une formation professionnelle, cette dernière devant devenir plus accessible aux jeunes défavorisés. Le nouvel instrument intitulé « formation assistée » est censé soutenir notamment les petites et moyennes entreprises lors de la formation de jeunes moins performants. ◀

INTERVIEW

Jean-Guy Bernard directeur général EM Normandie

« Au-delà du diplôme »

Les grandes écoles de commerce françaises sont depuis longtemps reconnues pour la qualité des dispositifs de préparation de leurs étudiants vers le premier emploi. Aujourd'hui, face à la complexité et aux nouvelles exigences du marché du travail, elles doivent aussi être en mesure de suivre leurs anciens élèves tout au long de leur parcours professionnel, comme l'explique Jean-Guy Bernard, directeur général EM Normandie. ◀

Normandinamik : Pour les grandes écoles, est-ce que tout se limite à la remise d'un diplôme ?

Jean-Guy Bernard : L'accompagnement des étudiants vers l'emploi relève effectivement de leur mission première et constitue leur véritable plus-value. Les services relations entreprises, carrière-emploi et les réseaux de diplômés sont autant d'atouts qui font la force des grandes écoles. Elles ont un vrai savoir-

faire en la matière, que les enquêtes d'insertion publiées par la Conférence des Grandes Écoles démontrent année après année. Indéniablement, ces établissements forment des managers capables de faire face aux défis du monde de l'entreprise en France comme à l'international.

Normandinamik : Des accompagnements spécifiques ont donc dû être mis en place ?

Jean-Guy Bernard : Oui ! Nous sommes maintenant attendus sur notre capacité à accompagner nos « alumni » au-delà du diplôme ainsi que les professionnels soucieux de maintenir ou de développer leur expertise. L'Executive Education, la reconversion ou encore la mobilité font ainsi aujourd'hui partie intégrante de l'équation. Nous sommes là pour former, conseiller, favoriser l'employabilité et la montée en compétence des salariés et cadres d'entreprises et les rendre acteurs de leur évolution professionnelle.

“ Aider notre environnement à se perfectionner ”

Normandinamik : Quelles adaptations avez-vous apporté aux formations ?

Jean-Guy Bernard : Avec un marché du travail plus complexe, l'émergence de nouveaux métiers et des exigences accrues côté recruteurs, nos missions ont évolué significativement. Nous devons aujourd'hui préparer nos étudiants très en amont de la sortie de l'école, à l'image du parcours carrière que nous avons mis en place à l'EM Normandie. Nous avons pris, grâce à cela, une vraie longueur d'avance sur la plupart des grandes écoles. En complément, nous avons un important dispositif qui encourage et forme les étudiants à la création ou à la reprise d'une entreprise. Une tendance qui s'affirme, avec près de 5 % de jeunes créateurs dans la promotion sortante du Programme Grande École. Nous avons étendu le parcours carrière à tous les membres de l'association des diplômés afin de leur offrir des prestations de services dédiées. Il est de notre responsabilité d'aider notre environnement à se perfectionner, de contribuer à la réussite professionnelle de tous et d'inscrire nos formations dans un parcours pertinent et durable.

Normandinamik : Évidemment, les nouvelles technologies sont partout présentes ?

Jean-Guy Bernard : Nous avons lancé en 2013 la SmartEcole, un dispositif pédagogique, qui s'appuie sur le numérique pour favoriser le travail collaboratif et stimuler la créativité et les échanges entre apprenants et enseignants. Chacun est devenu un véritable acteur de sa formation avec, depuis sa propre tablette numérique, un accès libre à tous ses supports de cours, pour apprendre où qu'il se trouve et quand il le souhaite. 90 % des cours et environ 25 % du contrôle continu du Programme Grande École (tests, QCM et dépôt de dossiers) sont aujourd'hui intégrés dans une démarche « Smart ». Nous allons d'autre part ouvrir une nouvelle spécialisation dans le campus à Paris, à la rentrée. Cette perspective est née du constat, lors du premier Startup Weekend havrais, d'un manque avéré de formation des managers dans ce domaine, associé à un réel besoin des entreprises. ◀



© Jean Richard De Varenne

L'émulation collective

Transformer en cas d'études individuel son projet de reprise ou une stratégie d'entreprise : c'est le principe de l'École des Managers du réseau consulaire.



Un travail en petit groupe pour favoriser l'échange de bonnes pratiques.

Conçue pour former au métier de dirigeant « tous les profils motivés par un projet en cours », l'École des Managers (EdM) consulaire, disponible à Caen et à Rouen, accueille spécialement « les héritiers d'une affaire familiale, les salariés-repreneurs en interne, les développeurs recherchant le cursus d'appoint pour réussir durablement ». Effectivement, « aucun prérequis n'est exigé » confirme Agnès Petit de l'EdM Haute-Normandie, sauf l'envie de s'impliquer dans un parcours en alternance (14 mois) où chacun travaille sur un seul cas d'entreprise : la sienne ! « Ce qui nous différencie, c'est une pédagogie d'échanges concrète et interactive »

résume Patricia Rodriguez-Couturier de l'EdM Basse-Normandie. En pratique, la plus-value repose sur une dimension de partage et d'enrichissement permanent entre les stagiaires, les équipes EdM et les intervenants « exclusivement des professionnels, consultants, banquier, fiscaliste... », la mixité ajoutant à l'émulation collective.

100 % légitime

Évolutif, le cursus enchaîne l'apprentissage des compétences-clés de gestion (Savoir), des phases autodiagnostic (Comprendre) et plan d'actions individuel (Agir), et des séminaires, des visites sur sites, l'accompagnement sur mesure par un formateur EdM pour faciliter les mises en application. À Caen comme à Rouen, ce parcours est validé par le diplôme de « Chef d'entreprise développeur de PME », soit une certification de niveau II (bac+3), « le principe est d'en sortir 100 % légitime dans son rôle de (futur) manager ». < I.P.

L'EdM par les formateurs

« S'approprier les bases »

Spécialiste de stratégie et développement d'entreprise, consultant expert, Éric Dumalanède a fait partie du noyau pédagogique référentiel à l'origine de l'EdM Rouen, ouverte en 2007. Son champ d'action a vocation d'ouvrir les stagiaires au monde extérieur pour acquérir « une vision globale à 360° ». « Pour la majorité, c'est une prise de conscience » évoque-t-il, « arrivant reprenneurs, ils repartent convaincus qu'être chefs d'entreprise, c'est un métier à part entière ». « Un public attachant » renchérit Yves Colombel, consultant en Gestion/Finance et qui dispense à l'EdM Rouen son art de simplifier les chiffres, jusqu'à faire travailler les stagiaires sur leurs propres documents comptables. Son objectif : « Que chacun s'approprie les bases utiles » et finisse en maîtrisant « la logique financière qui permet de dialoguer avec son banquier, son expert-comptable, son commissaire aux comptes »...

« Trouver sa posture managériale »

Consultante en coaching managérial, Michèle Lagadec intervient à l'EdM Caen autour du management personnel. Accueillant les stagiaires au premier jour, elle invite à un travail sur soi : « Plus ils s'exprimeront, mieux je peux les aider à progresser ». Au cas par cas, elle coache sur la relation systémique entre le cédant et le repreneur, le leadership, la prise de parole en public, etc. À terme, « chacun aura trouvé sa posture managériale ». Même écho chez Françoise Bouillon, qui rayonne aussi sur le Grand Ouest pour du conseil en entreprise. Formatrice à l'EdM Caen pour « tous les leviers du marketing opérationnel et stratégique », elle pousse les stagiaires à se transcender quand il s'agit de performance « quel que soit le vécu individuel, ils gagnent en maturité au fil du cursus, il y a un avant et après l'EdM ». <

CONTACTS

EdM Basse-Normandie, Caen
Patricia Rodriguez-Couturier
02 31 54 40 33
patricia.rodriguez@normandie.cci.fr



EdM Haute-Normandie, Rouen
Agnès Petit
02 35 59 44 04
agnes.petit@ceppic.fr

Les chiffres de la formation

Réussite au bac, taux d'apprentissage, dépenses d'éducation, nombreux sont les indicateurs qui permettent de mieux connaître le niveau de formation. ◀

L'insertion professionnelle des jeunes diplômés

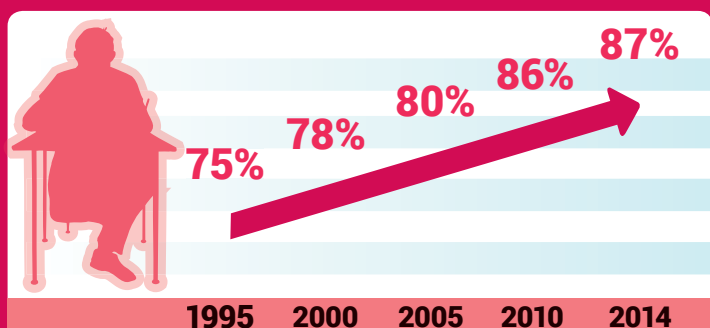
[Taux d'emploi trois ans après la fin des études initiales selon le diplôme]



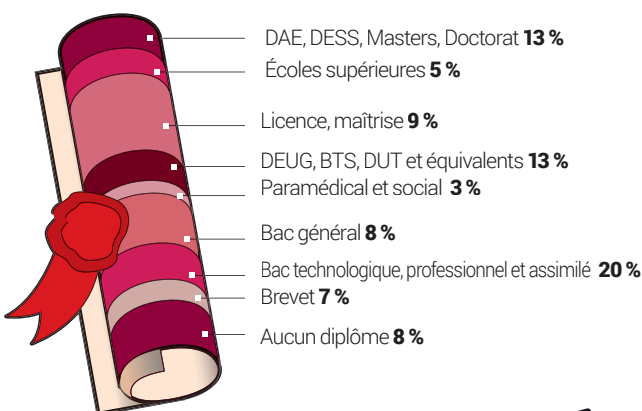
Non diplômés	41 %
CAP – BEP – Mentions complémentaires	62 %
Bac pro ou technologique	71 %
Bac général	55 %
Diplôme du supérieur	84 %
Ensemble	69 %

La réussite au baccalauréat

[Évolution du taux de réussite à l'ensemble des baccalauréats]

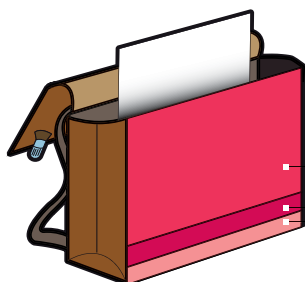


Le niveau de diplôme [Répartition des sortants de formation initiale en fonction de leur diplôme le plus élevé]



La fin de niveau d'études

[les sorties de l'enseignement secondaire par classe]



Les formations en apprentissage

[évolution des effectifs d'apprentis]



	1990-1991	1995-1996	2000-2001	2005-2006	2012-2013
Niveau V	215 274	232 157	245 361	228 613	185 875
Niveau IV	13 210	41 327	69 355	86 609	116 897
Niveau III	1 319	15 273	35 553	44 233	74 868
Niveaux I et II	0	4 777	15 633	26 404	60 503
Total	229 803	293 534	365 902	385 859	438 143



La formation continue

[évolution de l'accès à la formation continue selon la catégorie socioprofessionnelle]



	1985	1995	2000	2012
Ouvriers non qualifiés	10%	17%	17%	32,5%
Ouvriers qualifiés	18%	26%	29%	
Employés	21%	30%	32%	36,6%
Techniciens et agents de maîtrise	38%	51%	54%	56,2%
Cadres, ingénieurs	36%	50%	52%	55,6%
Ensemble	23%	34%	37%	43,2%

Part des dépenses d'éducation dans le PIB [2011]

	6,9 % États-Unis
	6,5 % Finlande
	6,4 % Royaume-Uni
	6,3 % Suède
	6,1 % Pays-Bas
	6,1 % France
	5,8 % Australie
	5,5 % Espagne
	5,5 % Japon
	5,1 % Allemagne

Sources : Publications du Pôle Ressources Statistiques et Analyse de la Performance (Académie de Rouen) et de la Division de la prospective et de la performance (Académie de Caen), l'Education Nationale en chiffres (Ministère de l'Education), l'état de l'école 2014 (Ministère de l'Education).

Les écoles et établissements

	Académie de Rouen	Académie de Caen
Écoles	1 797	1 164
Collèges	200	163
SEGPA ⁽¹⁾	51	35
EREA ⁽²⁾	2	3
Lycées professionnels	34	40
Lycées généraux, techniques, polyvalents	70	65

⁽¹⁾ Sections d'enseignement général et professionnel adapté
⁽²⁾ Établissements régionaux d'enseignement adapté

Effectifs

	Académie de Rouen	Académie de Caen
Elèves du 1 ^{er} degré	192 102	140 346
Elèves du 2 nd degré et post-bac	166 352	124 158
Apprentis	12 271	10 502
Total	370 725	275 006

Les diplômes [taux de réussite]

	Académie de Rouen	Académie de Caen
Diplôme national des brevets	86,0 %	81,9 %
Bac professionnel	79,2 %	85,8 %
Bac général	92,0 %	91,7 %
Bac technologique	87,9 %	93,3 %
BTS	84,3 %	79,8 %

Apprentissage

	Académie de Rouen	Académie de Caen
Niveau V	6 018	5 238
Niveau IV	3 039	3 288
Niveau III	1 617	1 205
Niveau II et I	1 440	771
Total	12 114	10 502

Nouvelles approches

L'apprentissage n'est pas reconnu à sa juste valeur. Les CFA multiplient pourtant les actions pour le valoriser.

Un nouveau plan d'action en faveur de l'apprentissage vient d'être arrêté par le gouvernement. Il prévoit des aides plus lisibles et plus stables pour inciter les entreprises à recruter des apprentis, à l'image de l'aide « TPE jeunes apprentis » qui permet la gratuité du contrat d'apprentissage la première année pour les entreprises de moins de 10 salariés qui recrutent un jeune de moins de 18 ans. La simplification est également d'actualité, avec la mise en place dès la rentrée 2015 d'une bourse de l'apprentissage sur le portail de l'alternance. L'accompagnement des jeunes en amont de leur entrée en apprentissage et lors des premiers mois pour prévenir les ruptures du contrat et l'organisation d'une campagne de prospection des employeurs susceptibles de recruter des apprentis pour la rentrée 2015 sont inscrites au plan qui prévoit également le lancement d'une vaste campagne de communication et de promotion. Les CFA des CCI sont depuis longtemps en première ligne pour tenter de valoriser et promouvoir la voie royale que doit représenter l'apprentissage. Pour y parvenir, il faut savoir lutter contre les idées reçues et s'ouvrir au maximum vers l'extérieur. « Nous travaillons de mieux en mieux avec le rectorat », témoigne Véronique Tesnière, directeur adjoint de l'ICEP-CFA de Caen. « Nous sommes présents dans des forums, nous ren-



Transmettre le bon geste, donner l'exemple et faire confiance, autant de clés pour un bon apprentissage.

controns les professeurs principaux ». Des partenariats s'établissent, les enseignants sont reçus dans les locaux du CFA où ils peuvent découvrir ce que font réellement les jeunes. Montrer par l'exemple est le meilleur moyen de lever les a priori.

Volonté d'adaptation

Il est essentiel de pouvoir multiplier les façons d'informer le public. Les « mercredis de l'apprentissage » en sont un exemple. On les retrouve dans toute la Normandie, avec un succès qui ne se dément pas. Les stages de découverte d'un métier en sont un autre. En 2014, l'ICEP-CFA a validé 42 stages, dont près du quart ont abouti à la signature d'un contrat d'apprentissage. Existait aussi les « mini-stages », d'une durée de 1 à 5 jours maximum par entreprises, pour collégiens de 4^e et 3^e et lycéens, qui sont autant d'occasions de se familiariser avec le monde du travail, de choisir sa filière, et aussi de se construire un réseau.

En parallèle se décline l'usage d'outils modernes. Les CFA et les écoles des CCI travaillent à une mise en commun de ce qui a été déjà réalisé afin de développer un véritable fonds numérique. Les tablettes font partie du quotidien à l'ICEP-CFA, nécessitant une adaptation des cours et des formations, même si, comme le précise Véronique Tesnière, « tout ne peut pas être fait par le numérique ».

Cette approche pédagogique résolument moderne se retrouve depuis quelques années à l'IFA Marcel-Sauvage (Mont-Saint-Aignan), où les cours intègrent bien sûr l'usage des TIC, mais aussi des éléments novateurs comme la pédagogie par le jeu, tout en mettant en avant l'individualisation, c'est-à-dire une façon de se prendre en main pour trouver les réponses aux problématiques, qu'il s'agisse des disciplines scientifiques ou dans la partie professionnalisante.

Dans cette volonté d'adaptation se trouve toute la souplesse dont font

preuve au quotidien les CFA. Face à de nombreux interlocuteurs, ils doivent sans cesse être à l'affût de la bonne façon de faire. « Nous répondons de plus à plus à des attentes spécifiques, avec des référentiels précis », constate Véronique Tesnière, citant notamment les formations en fleuristerie ou poissonnerie délivrées à l'ICEP-CFA.

Survient alors la question du tutorat, sans lequel l'apprentissage ne serait rien. Des formations de tuteurs sont délivrées pour les aider dans leur mission, pour construire un parcours

propre à chaque alternant. « On leur donne les petits trucs et les conseils utiles pour que cela se passe bien. C'est évidemment notre rôle de s'assurer que les jeunes sont bien encadrés, bien suivis ». ◀

CONTACTS

www.icep-cfa14.com
www.ifa-rouen.fr



Relever des défis

C'est en regardant, et en aidant, sa grand-mère et sa mère à confectionner les repas familiaux, que Lucas Fresnay a attrapé le virus de la cuisine. Une vocation qu'il a confirmée en effectuant des stages, puis en s'inscrivant à l'ICEP-CFA pour son CAP. Il a trouvé une place comme apprenti à « La Renaissance », à Argentan. Son Chef lui a conseillé de se présenter au concours de meilleur apprenti de France. Au programme,



une caille désossée reconstituée et sa garniture, puis un chou à la crème et milk-shake à la mangue à réaliser en quatre heures. Le défi fut relevé avec brio, puis Lucas a obtenu la médaille d'or régionale, et une qualification pour la finale nationale. « La pression était là, mais il ne faut pas la montrer, surtout quand le jury la fait monter alors qu'il ne reste que quelques minutes » se souvient le jeune cuisinier, qui a apprécié le challenge : « c'est une compétition, où on apprend à se battre. Cela donne une nouvelle façon de voir le métier ».

Ce beau parcours dans le concours a conforté, s'il était nécessaire, la vocation de Lucas. Il reconnaît qu'au début, c'est un peu difficile de trouver sa place au restaurant, mais que désormais, il est parfaitement intégré. « C'est une bonne équipe, on s'apprécie, le travail est excitant ». Il a désormais sous sa coupe deux jeunes apprentis, à qui il transmet, à son tour, les valeurs et les techniques, preuve supplémentaire de la confiance qui lui est faite.

Lucas n'oublie pas non plus les cours à l'ICEP-CFA. « C'est important. Par exemple, les maths ou les langues, cela compte, c'est utile en cuisine », reconnaît celui qui espère un jour ouvrir son propre établissement, ou partir à l'étranger découvrir de nouvelles façons de travailler. ◀

La fonction RH couvre des domaines d'intervention de grande variété. L'École de Management de Normandie propose de nouvelles façons de l'aborder.

Les ressources humaines ne cessent de voir leur horizon s'élargir. Elles se doivent d'aborder des sujets comme « la Responsabilité sociale de l'entreprise, le bien-être au travail, la discrimination, la lutte anti-stress. » Personne n'en parlait voilà dix ans », observe Sarah Alves, professeur à l'Ecole de Management de Normandie et doyen associé de la Faculté. Elle a développé un cursus destiné aux étudiants intéressés par une spécialisation RH : le M2/MS Management des compétences et gestion des ressources humaines. Créé en 2009 mais évolutif en continu, impulsé par la Fondation Condorcet « pour garder l'humain au cœur de la fonction », il est accessible en dernière année du programme Grande École ou après un bac+4/5. Fondé sur une pédagogie originale qui privilégie l'éventail pluridisciplinaire de la fonction, il met en avant une posture RH de consultant au service d'un management partagé. Or « aujourd'hui, la frontière est de plus en plus mince entre le chargé de ressources humaines et le manager », remarque Xavier Philippe, professeur en RH et sociologie, qui va prendre la responsabilité de la formation.

Sens critique

Celle-ci s'est ouverte à l'alternance « un accélérateur d'emploi phénoménal », par la planification de plages d'immersion en entreprise (Challenges en groupe, Missions RH...). De quoi impliquer les étudiants dans des problématiques concrètes comme « le mal-être des cadres managers » ou

ÉVOLUTION

Les variations de l'humain



Sarah Alves,
professeur
à l'Ecole de
Management
de Normandie.

encore « l'égalité hommes/femmes ». Sans compter des rencontres avec des praticiens (DRH, consultants, psychologues du travail) ou les Cafés RH thématiques, demi-journée d'échanges avec des professionnels. L'idée est de combiner les cours académiques et le terrain, amenant à se confronter au plus vite avec la RH du quotidien. « Il n'y a pas d'expertise universelle ni de recettes idéales », note Sarah Alves « aujourd'hui les RH peuvent interférer partout dans l'entreprise ». À ce niveau, le programme encourage le sens critique « pour proposer clés en main la solution alternative ». En fin de parcours, les

étudiants vont vers « le sourcing, la formation, les services RH de grands comptes », d'autres excellent dans les métiers du Web 2.0, type « Campus Manager » où ils gèrent le relationnel d'une entreprise avec les écoles, les universités. Le positif est visible chez les étudiants alternants. Neuf fois sur dix, le contrat de professionnalisation évolue en CDI et certains sont recrutés ailleurs, avant même d'être diplômés. ◀ I.P.

CONTACT

info@em-normandie.fr

www.ecole-management-normandie.fr



L'ambassadeur étudiant



Maxime Demaux
a pu bénéficier lors
de son apprentissage
d'une mission à Taïwan.

En septembre prochain, Maxime Demaux, apprenti aux Écoles Supérieures de la CCI de l'Eure à Evreux, devrait décrocher haut la main son diplôme Master

Manager Achats et Supply Chain (MASC) à l'Institut Supérieur des Approvisionnements. Idéalement, son contrat d'acheteur-apprenti à la Snecma de Vernon sera transformé en contrat d'embauche, car l'étudiant a postulé pour rester sur le site producteur de moteurs spatiaux qu'il a intégré il y a deux ans. Trois semaines par mois, Maxime Demaux y gère les achats en chaudronnerie et traitements de surface, et si le portefeuille est apparu complexe (« J'ai dû me replonger dans les livres »), il s'y sent à présent comme un poisson dans l'eau. Il confirme : « J'ai trouvé ma voie d'excellence à un poste transverse où je peux être autonome, créatif sur des projets », ravi d'évoluer dans un contexte de haute technicité à dimension mondiale, qui lui fait tutoyer « les lanceurs Ariane, les moteurs Rafale ».

« C'est grâce à l'équipe consulaire que j'en suis arrivé là où je suis » dit-il, l'étudiant saluant la taille humaine des Ecoles Supérieures de la CCI Eure « pour l'écoute et la réactivité ». Son bac ES en poche, l'alternance « c'était l'évidence, je m'ennuyais vite dans une approche académique, il me fallait le terrain ». Commenant par un BTS Négociation et Relation Client, le

cursus lui a donné le tempo, « 2 jours à l'école, 3 jours dans une agence Allianz Assurances à Dreux ». Il a poursuivi à l'ISAAP (créé par la CCI Eure en 1989), avec une Licence Acheteur Industriel, accueilli en alternance chez Safran Purchasing à Paris, à l'issue d'un job-dating. « J'ai appris l'indépendance » confie l'étudiant qui, au rythme d'une semaine à l'ISAAP, deux semaines en entreprise, a fini Major de sa promotion. De là, il a souhaité se spécialiser avec un Master, son tuteur précédent facilitant son entrée à la Snecma.

Choc culturel

Clou de son engagement : fin 2014, Maxime Demaux était l'un des deux apprentis ESCCIE, accompagnés par Carl Hibbs, professeur d'anglais, participant à la mission à Taïwan du réseau consulaire (CCI International Normandie, CCI Normandie, CCI Eure) avec la CCI France-Taïwan et le Bureau Français de Taipei. La délégation réunissait Hervé Morin, député de l'Eure, Gilles Treuil, président de la CCI Eure, des élus des Chambres, des chefs d'entreprise eurois. « Un choc culturel » se souvient l'étudiant, citant ses visites à l'université de Lunghwa et au British Council. Résultat, un protocole d'échanges entre l'ESCCIE et l'université taïwanaise est à l'étude et le 25 mars, six étudiants du Master MASC organisaient une conférence sur le commerce BtoB avec Taïwan, recevant l'ambassadeur de Taïwan en France, Michel Lu. < I.P.

ESCCIE, mode d'emploi

Spécialiste de l'alternance avec quinze diplômes du BTS au Master 2 autour du tertiaire, l'offre des Écoles Supérieures de la CCI Eure (ESCCIE) fédère 120 formateurs consultants et plus de 1 200 entreprises partenaires pour former tous les publics : les jeunes (16 à 25 ans) en contrat d'apprentissage et les adultes (+25 ans) en contrat de professionnalisation. Accueillant 600 étudiants ESCCIE/an, le campus d'Evreux forme aujourd'hui du bac+2 à bac+5 dans les domaines Commerce, Vente, Banque-Assurance, Administration-Gestion, Qualité Sécurité Sûreté Environnement (Q2SE), Achats-Supply Chain, la chaîne pédagogique associant l'université et l'IAE de Caen, le CNAM Haute-Normandie, le lycée Aristide Briand à Evreux, les réseaux ISAAP et Negoventis. NB : l'ensemble des diplômes ESCCIE sont aussi accessibles en formation continue et VAE. <

CONTACT

Écoles Supérieures CCI Eure
02 32 28 70 50
formation-eure@normandie.cci.fr



Qui embaucher ?

L'inadéquation entre les formations et les attentes des entreprises reste un obstacle majeur à l'employabilité. Les évolutions du marché du travail doivent conduire à réduire cet écart.

Les entreprises normandes se montrent relativement optimistes quant à leurs intentions d'embauches pour l'année 2015. Environ 17 % prévoient de recruter, une proportion à son plus haut niveau depuis 2010. Les métiers les plus recherchés sont, en Basse-Normandie, les professionnels de l'animation socioculturelle, les serveurs de cafés/restaurants et les agents d'entretien des locaux, et en Haute-Normandie les agents d'entretien des locaux sont en première place, devant les aides à domicile/aides ménagères et les employés de libre-service.

La proportion d'employeurs qui déclarent que leurs besoins en compétences vont évoluer est de 24 %. Elle augmente de 4 % par rapport à 2014. Et surtout, le quart des embauches est jugé difficile. Les employeurs qui prévoient de recruter expriment à 91 % une crainte d'inadéquation entre leurs besoins et le profil des candidats (manque d'expérience, de diplôme,

de motivation). Des chiffres qui se retrouvent sur l'ensemble de la France puisque 82 % des recruteurs rencontrant des difficultés d'embauche sont confrontés à des candidats au profil inadéquat.

Adapter l'appareil de formation

À ces préoccupations immédiates s'en ajoutent d'autres, liées à l'évolution des métiers, des mobilités professionnelles et des mutations économiques, face auxquels l'adaptation de l'appareil de formation professionnelle initiale et continue est un enjeu majeur. « Favo-

riser une meilleure cohérence entre l'offre de formation et l'éventail des emplois existants sera déterminant si l'on souhaite assurer une bonne fluidité du marché du travail et éviter des tensions sur les recrutements. Ces enjeux sont d'autant plus cruciaux pour les personnes les plus éloignées du marché du travail », écrit France Stratégies dans son récent rapport sur « les métiers en 2022 ».

Il y est constaté que les perspectives d'emploi seraient plutôt favorables aux jeunes diplômés du supérieur long, étant donné le dynamisme des pro-



Les métiers de l'industrie ne figurent toujours pas parmi les plus recherchés sur le marché du travail.

fessions les plus qualifiées et la part importante des jeunes débutants dans nombre de ces métiers. Toutefois, les risques de chômage seraient élevés pour une part significative des jeunes, non diplômés ou titulaires d'un CAP ou BEP, et le risque accru de concurrence entre diplômés pourrait entraîner des phénomènes de déclassement en chaîne. Créer un « droit à la seconde chance » en mettant en œuvre un droit à la formation différée pour les publics les plus en difficulté, développer l'apprentissage et l'alternance, notamment dans les métiers où ils sont encore peu développés, figurent à titre d'exemple parmi les actions à engager. Le développement de l'alternance au cours de la prochaine décennie suppose le maintien d'une forte croissance du recours à l'apprentissage. Ainsi, un objectif de 500 000 apprentis en 2017

et, si la tendance se prolonge, 550 000 à l'horizon 2022, correspondrait à une augmentation de plus de 25 % en dix ans. Une telle évolution n'est envisageable qu'avec une progression de la proportion d'apprentis dans de nom-

breux métiers où leur présence est actuellement faible, notamment dans des métiers d'ouvriers et d'employés et dans des métiers très qualifiés (professions intermédiaires et cadres*). ◀

* (sources enquête les **Besoins en Main d'œuvre 2015**, pôle emploi Haute-Normandie et Basse-Normandie).

À savoir

Les métiers qui marchent

Pour France Stratégies, dans les prochaines années, les métiers du commerce et des services devraient continuer à se développer, avec notamment de fortes créations d'emplois dans les professions de santé (à l'exception des médecins) et de services à la personne. On observe également un développement du secteur des services à l'industrie, particulièrement dynamique. Une forte progression de l'emploi dans les métiers très qualifiés (principalement les métiers de cadres et les professions intermédiaires) est en phase avec la hausse du niveau d'éducation de la population active. Cette hausse de la qualification, la diminution du poids relatif des ouvriers et des employés qualifiés et la croissance des professions peu qualifiées génèrent, de fait, une relative polarisation des métiers. En effet, les créations d'emplois dans les métiers d'aide à la personne et de services (employés de l'hôtellerie-restauration, agents de gardiennage et de sécurité) compensent les destructions d'emplois d'ouvriers peu qualifiés. Au final, entre 115 000 et 212 000 emplois seraient créés par an en moyenne. 80 % des postes à pourvoir correspondraient à des départs en fin de carrière.



VOTRE AMBITION REJOINT LA NÔTRE

INNOVATION - PROFESSIONNALISATION - ALTERNANCE
PARCOURS CARRIÈRE - EXPÉRIENCE INTERNATIONALE
SMARTÉCOLE® - ACCÉLÉRATEUR DE CARRIÈRE
AUDACE - ENRICHISSEMENT PERSONNEL
ACCOMPAGNEMENT VERS L'EMPLOI - CRÉATEUR DE CHANGEMENT

FORMATION INITIALE

- PROGRAMME GRANDE ÉCOLE
DIPLOME GRADE DE MASTER, BAC+5
Accès Post Bac, Post Prépa, Post Bac+2,
+3/4. Possibilité de suivre les M1 et M2
100% en alternance.
- BACHELOR MANAGEMENT
INTERNATIONAL, DIPLOME VISÉ BAC+3
Accès Post Bac et Post Bac+2.
- MASTÈRES SPÉCIALISÉS – MSC
3^{ÈME} CYCLE
Accès Bac+4/5, 9 spécialisations.

FORMATION CONTINUE

- PROGRAMMES DIPLÔMANTS
- Programme Grande École,
Grade de Master, Bac+5.
En présentiel ou en e-learning.
En 1 ou 2 ans.
- Executive MBA.
- PROGRAMMES COURTS
INTRA ET INTER-ENTREPRISES
Management, Gestion-Finance,
Marketing-Commercial, Logistique,
Entrepreneuriat, Tourisme.



info@em-normandie.fr
www.em-normandie.fr

CAEN • DEAUVILLE • LE HAVRE • PARIS • OXFORD

Culture managériale

Neoma Business School jongle avec habileté entre un ancrage normand et une ambition internationale.

Deux ans se sont écoulés depuis la fusion entre les écoles de management de Reims et de Rouen. Neoma Business School fait désormais partie du paysage, avec toujours l'ambition forte et claire de figurer parmi les meilleures écoles européennes. Ah, les classements. Ils ont fait couler un peu d'encre, mais sans que cela ne trouble vraiment



**La Chine fait
partie des terres
d'échanges**

de Neoma Business
School.

Campus chinois

Neoma Business School ouvrira en septembre prochain un campus en Chine, dans le cadre d'un partenariat avec Nankai university. L'objectif est, à moyen terme, d'y accueillir 1 500 étudiants venus de plusieurs pays asiatiques, qui obtiendront à l'issue de leur cursus un double diplôme Nankai-Neoma Business School. « Nous pourrions nous appuyer, pour cela, sur le réseau de recrutement sélectif de l'université de Nankai, aujourd'hui considérée comme l'une des meilleures Institutions chinoises », précise Frank Bostyn, directeur général de Neoma Business School. Un échange qui ravit Christian Hérail : « Quand les CCI ont créé des écoles de commerce, c'était pour répondre à une forte demande des entreprises. Elles sont devenues au fil du temps des établissements d'excellence, qui portent une culture managériale française à travers le monde. Elles savent conjuguer l'implication territoriale et le développement international ».

Les programmes seront organisés en co-production avec l'université de Nankai, avec des cours assurés par la faculté permanente de Neoma Business School, une façon de maîtriser le contenu pédagogique des cursus. « Animés en partenariat avec la faculté de Nankai, les programmes seront construits en Asie pour l'Asie ».

Les étudiants évolueront dans un environnement d'excellence, où se croisent déjà près de 25 000 apprenants. Cependant, la « joint school » bénéficiera d'un campus dédié, offrant des conditions de travail du meilleur niveau avec amphithéâtres, salles de cours et espace d'hébergement. Le campus sera basé à TEDA (Tianjin Economic-Technological Development Area), qui regroupe 13 000 entreprises. « C'est une très belle occasion de renforcer notre visibilité auprès d'un réseau d'entreprises très dense et très internationalisé ».

Avec 1 000 diplômés basés en Chine, et plus de 300 étudiants chinois sur ses campus français, l'école entretient des liens historiques avec la Chine. « Nous avons bâti de manière méthodique un rapprochement solide avec ce pays, sur le plan académique mais également Business ». Des relations qui s'illustrent notamment avec le récent lancement du 1^{er} Institut Confucius for Business de France, ainsi que la création en septembre dernier d'un DBA en partenariat avec l'université Jiaotong de Shanghai. ◀

les spécialistes. Comme l'explique Denis Gallot, le nouveau directeur du Campus de Rouen, « toute fusion entraîne un effet mécanique à la baisse, nous ne sommes pas les premiers à le constater. Nous allons remonter rapidement vers des meilleures places ». La preuve la plus parlante que la fusion n'a pas obéré le niveau d'excellence est que les accréditations ont été renouvelées, un audit ayant même été passé avec succès six mois après la fusion, alors qu'une certaine effervescence régnait encore dans les couloirs.

Les fondamentaux demeurent donc : « Nous sommes une école de plus en plus internationale, mais qui reste très solidement ancrée dans le territoire normand », revendique Denis Gallot. L'aspect mondial se chiffre avec 30 % d'étudiants venus de l'étranger (l'objectif est de parvenir à 50 %) et près de la moitié du corps professoral. « Cela donne une ambiance internationale, un brassage de culture qui est très bénéfique à nos étudiants, comme les partenariats avec

300 universités dans 75 pays qui favorisent l'immersion », constate le directeur du Campus rouennais.

Les succès de l'incubateur

L'autre priorité est le rapprochement avec les entreprises. « Il est important de bien communiquer, d'expliquer ce qu'est Neoma, ce que sont nos programmes », souligne Denis Gallot. L'école a ainsi monté des « Neomatinées » pour aller à la rencontre des DRH et leur montrer en quoi l'offre peut répondre à leurs besoins. Des étudiants de 3^e année du programme BSc in International Business collaborent avec des PME régionales pour étudier la possibilité de se développer à l'export. « Nous travaillons pour le territoire. L'incubateur en est le plus bel exemple », poursuit Denis Gallot. Les chiffres parlent d'eux-mêmes : 150 projets de créations d'entreprises ont été présentés à l'entrée de l'incubateur en 2014, 79 projets sont en pré-incubation, 30 en incubation. Depuis quatre ans, ce sont 40 start-up qui ont été lancées, dont certaines sont déjà

à leur deuxième levée de fonds. « Nous comptons des entreprises aussi bien dans le domaine de l'application digitale que dans la restauration rapide, en passant par le street art... ».

Toute cette offre vise à « former des managers agiles, des leaders polyvalents, capables d'évoluer et de faire évo-



Denis Gallot

“ Nous
travaillons
pour le
territoire ”

luer leurs structures ». Les pédagogies employées sont là pour « aider à ouvrir les horizons », à l'image du « learning by doing », par lequel les étudiants s'impliquent sur un projet de création d'entreprise, où ils sont aidés par des mentors et évalués par un véritable comité de sélection. Et parce que l'échange est essentiel, Neoma propose des cours de codage informatique à ses étudiants : « C'est indispensable pour apprendre à dialoguer avec des ingénieurs, comme cela pourra être le cas dans le monde de l'entreprise ». L'école noue des relations avec les écoles d'ingénieurs voisines (INSA, CESI, ESIGELEC) pour « s'approprier la culture de l'autre, monter des projets communs, comprendre que les deux visions sont indispensables ». L'ouverture du recrutement aux filières littéraires, le coaching de lycéens pour les préparer aux concours participent du même mouvement. ◀

CONTACT

www.neoma-bs.fr

COMMERCE

Apprendre à se connaître

Métier de terrain, le commerce gagnerait à faire appel plus encore à l'alternance.

Chaque année, plus de 5 000 diplômés haut-normands sortent d'une formation liée aux métiers du commerce, et 35 % des dirigeants d'entreprise commerciale ont fait suivre en 2014 une formation à leur salarié ou à eux-mêmes, selon une enquête publiée dans le numéro de janvier 2015 de « CCI Observatoires ». Pour 70 % des dirigeants, la formation apparaît comme un moyen d'évoluer dans le métier à travers les compétences et dans 59 % des cas, elles ciblent des aspects d'ordre général ou technique (produits, informatique, gestion...) plus que de formations liées au contact direct avec la clientèle.

À la fois solution de formation et réponse aux difficultés de recrutement, l'alternance reste assez peu utilisée par les

entreprises du commerce. Seul un quart d'entre elles y font appel (une proportion qui monte à près d'une sur deux dans le cas des grandes surfaces). Les chefs d'entreprises lui attribuent pourtant énormément d'avantages, avec en premier lieu l'acquisition d'une expérience et le contact avec la clientèle, ainsi que la transmission du savoir-faire.

Acquérir l'expérience

Mais ils reconnaissent majoritairement ne pas avoir besoin d'alternants, et pointent, pour certains, l'importance des coûts et le manque de temps. 75 % des dirigeants estimant ne pas trouver de personnel compétent sur le marché du travail ne font pas appel à l'alternance. Ce n'est pas le cas de Starjouet

(Gonfreville-l'Orcher). Sa dirigeante, Anne-Sophie Lagrange, a fait appel au contrat de professionnalisation, avec Andréa, une étudiante en formation Negoventis Niveau IV à CCI&Caux Formation (Le Havre), qui « participe à toutes les tâches du magasin ». Ce contrat est l'occasion « de prendre le temps d'apprendre à connaître Andréa, la former, avant de prendre la décision de la recruter en CDI », explique la dirigeante. ◀

EN SAVOIR PLUS

« CCI Observatoires, les besoins en compétences des entreprises du commerce », téléchargeable sur le site www.normandie.cci.fr



Ces entrepri qui forment



ses

Les chefs d'entreprise le savent bien : apprendre sur le terrain, en condition réelle, est souvent le meilleur moyen de progresser. Elles sont nombreuses à donner du temps et des moyens à la formation de leurs salariés, qu'ils soient jeunes ou anciens, car il n'est jamais trop tard pour se perfectionner.

Remises en question

C'est au cœur d'une stratégie globale qu'Alliansys mise sur la formation.



Éric Burnotte a engagé Alliansys dans une action ayant vocation à « placer au centre le capital humain ».

a travaillé sur les interactions entre services « en vue de fluidifier les échanges ». Enfin, il a entrepris une action de lean manufacturing, collant à son nouveau profil de PME répondant aux grands comptes des industries ; médical, domotique, telecoms, militaire, spatial, aéronautique, etc., entraînant à l'export 90 % de ses productions. Le manager confirme, « nos clients sont en majorité des non-électroniciens » et parce que son savoir-faire combine les cartes, les objets connectés, les AOI (systèmes d'inspection optique automatisée), il attire les start-up en nouvelle clientèle. ◀

CONTACT

www.alliansys.fr

Chez une PMI-PME qui joue l'équilibre face à la mondialisation, les flux réglementaires, les exigences accrues des donneurs d'ordre, un changement de paradigme peut forcer les remises en question. C'est l'exemple d'Alliansys (ex-site Akai) à Honfleur, filiale du groupe Asgard, où Éric Burnotte dirige depuis bientôt trois ans une PME (75 salariés) spécialiste d'équipements électroniques professionnels à valeur ajoutée. Son arrivée a impulsé la dynamisation (« une stratégie Cap 2015 ») d'une plate-forme historiquement monoproduit. « Une question de survie » évoque le manager, « nous devons passer à une culture de fabrications polyvalentes et multiclientèles ». Postulat de départ, aujourd'hui réussi : se positionner équipementier en électronique avec une offre d'industrialisation clés en main. Soucieux d'améliorer ses process et le confort de travail, son premier geste a été d'investir dans des caméras HD qu'il a reconfigurées afin de faciliter le contrôle visuel. « De

plus en plus, nous travaillons sur des pièces de quelques millimètres ». Cependant, un des axes de Cap 2015 a concerné la formation, faisant qu'Éric Burnotte s'est rapproché des CCI de l'Estuaire (Le Havre, Fécamp-Bolbec, Pays d'Auge), adoptant l'outil GRH consulaire « une application à distance en libre accès, qui facilite la gestion des ressources humaines », détaille Nathalie Ramm, manager de Projets RH.

Question de millimètres

Dès lors, Alliansys a formé crescendo « 737 heures en 2012, 982 heures en 2013, 1 670 heures en 2014 », détaille le dirigeant, citant ses opérateurs et techniciens bénéficiant d'une formation diplômante relative à l'IPC 1610 « un référentiel qualité ». Puis de 2013 à 2014, Alliansys a fait partie des PME engagées dans l'action conduite par les CCI de l'Estuaire et la Fondation Condorcet, ayant vocation « de placer au centre le capital humain » en couplant des formations collectives et individuelles. In situ, Éric Burnotte

Privilégier

Avec un carnet de commandes haut de gamme, Alcoa Howmet a su adapter ses process.

Alcoa Howmet à Dives-sur-Mer, fonderie à cire perdue filiale du groupe américain Alcoa (Aluminium Company of America) « le numéro 3 mondial de transformation d'aluminium », définit Catalina Mazoyer, responsable RH du site (500 salariés) qui fournit les grands noms de l'aéronautique civile et militaire. Spécialisée dans les pièces en super alliage « les pales de moteurs de turbines d'avions et d'hélicoptères, les turbines à gaz terrestres », la PME met en place une GPEC qui devrait être « 100 %

Le collectif et l'individuel

Quand un déménagement rime avec montée en compétence.

Lorsque l'optimisation des RH favorise un transfert, le cas de Meca-Inox qui vient d'emménager à Gisors en doublant sa surface (5 000 m²), peut faire référence. Implantée dans l'Oise depuis 1967, portée par une croissance ascendante et forte de présences en Chine et au Maroc, la PME leader en robinetterie industrielle à tournantes sphériques (85 personnes en France) produit pour les grands comptes de la pharmacie, de la chimie fine, de l'agroalimentaire, des gaz industriels et du nucléaire. Par ailleurs, elle exporte 50 % de sa production. À cette échelle, déménager l'usine historique (2 500 m²) était motivé par « la nécessité de disposer d'un outil industriel apte à doter Meca-Inox d'une capacité de réponse sur des marchés hautement concurrentiels », précise

Fabienne Le Cann, directrice Financière et RH au siège de Cergy.

Attractif et performant

Stratégiquement, pour le P-DG Hugues Beurel, s'implanter dans l'Eure permettait de redimensionner l'entreprise « tant dans ses capacités d'offre que dans ses moyens », sur un site bâti ex-nihilo porteur d'une offre « évolutive, plus attractive et performante ». Inauguré en avril, le nouveau site dirigé par Ludovic Logghe propose une distribution des flux réfléchie, un outil de production moderne et des moyens d'accueil du personnel améliorés. Simultanément, la politique RH a visé de « développer les ressources humaines en renforçant les compétences de l'usinage, celles du management intermédiaire, et en recrutant des postes clefs ». La CCI

de l'Eure a notamment accompagné Meca-Inox pour la mise en place d'une « formation sur mesure en cinq jours » pour impulser la montée en compétences managériales, aidant chacun à retravailler sa posture relationnelle. Le retour est très positif, « le contenu s'adressant à des publics de 30 à 50 ans et de tous les services », l'action RH ayant concerné dix-huit managers ou experts, débutants ou confirmés, entre le siège et l'usine euroise (chefs d'atelier et chefs d'équipe, départements commercial, financier, service clients). In fine, l'entreprise table « sur ses hommes et sur un dispositif d'accompagnement crédible collectif et/ou individuel afin de permettre son redéploiement ». ◀

CONTACT

www.meca-inox.com

l'employabilité

opérationnelle à l'horizon 2016-2017 ». Car elle a été retenue pour la fabrication d'aubes à turbines sur la nouvelle génération de moteur LEAP et par souci de compétitivité, « beaucoup d'opérations actuellement manuelles, devront être au maximum automatisées sur notre nouvelle ligne de production » précise Catalina Mazoyer, nécessitant « d'importants investissements financiers et humains ». Pour former les équipes et repenser l'organisation de A à Z, l'entreprise a saisi la balle au bond.

Leadership de proximité

Privilegiant l'employabilité des personnes en place, Alcoa Howmet a mené sa réflexion avec la CCI Seine Estuaire « pour l'ingénierie RH », de façon à formaliser une GPEC sur le long terme. Dès la rentrée, elle offrira à une vingtaine d'opérateurs volontaires la possibilité de se former à un

diplôme de niveau bac pro autour du pilotage de systèmes automatisés. Dispensée un jour par semaine à l'AFPI-Itibanor, la formation comprend cinq modules sur 12 mois accessibles par îlots (mécanique, hydraulique, automatismes...), suivis de six mois d'applications sur site. Au total, 80 % des métiers de la produc-

tion seraient professionnalisés « sur les prérequis de base en métallurgie » et, s'y préparant, la PME vient de lancer un accompagnement « leadership et management de proximité » pour 28 personnes de l'encadrement. Ce cycle, encadré par l'École de Management de l'AFPI Caen, sera certifiant pour une quinzaine d'entre elles. ◀

CONTACT

www.alcoa.com/france/fr/info_page/home.asp



Le passage des opérations manuelles à l'automatisation demande un accompagnement.



La confiance et le respect mutuel, sont la base de la formation au sein de l'entreprise BST.

TOURLAVILLE

Renforts d'expertise

Pour absorber la croissance, une politique RH ambitieuse est essentielle.

Quand l'entreprise grandit presque trop vite, certaines structures développent des solutions sur mesure. Ainsi BST à Tourlaville, fondée en 2002 par Bruno Lemonnier, unité familiale (5 salariés) de sous-traitance, désormais spécialisée dans la tuyauterie, la chaudronnerie, le soudage et les fabrications mécano-soudées. La PME produit dans ses ateliers et sur site avec 15 à 20 % de chiffre d'affaires vers le Mexique, la Russie, les Émirats. À ce jour, la PME rassemble 150 personnes. « En deux ans, nous avons doublé l'effectif » note Victor Guyonnet, directeur technique

en charge des ressources humaines, témoin de l'élévation managériale. « En 2013 j'étais le premier ingénieur recruté, nous sommes cinq en 2015 » signale celui qui poursuit depuis lors, une politique RH croisant embauches et intérim, misant sur la formation, l'apprentissage, la transmission intergénérationnelle.

« Chaque contrat peut nécessiter un renfort d'expertises ou de main-d'œuvre », indique Victor Guyonnet, comme récemment où il a dû pallier le besoin d'encadrement intermédiaire. Au coup par coup « nous explorons les pistes possibles », souvent s'appuyant sur le réseau consulaire (CCI Cherbourg

MONTIVILLIERS

Les pièces

L'alternance est une vraie réussite chez Challenge International. Tout le monde y gagne, les apprentis comme l'entreprise.

Cela fait une quinzaine d'années que Challenge International fait appel à l'alternance. Autant dire que c'est un regard positif que porte l'entreprise installée à Montivilliers sur ce mode de formation. « Nous prenons des BTS sur deux ans, formés par CCI & Caux », précise Didier Chemit, responsable du service exploitation / import. On en recense 17 aujourd'hui dans l'entreprise, dont une très grande majorité de jeunes femmes. « Au début, l'apprentissage a servi à nous renforcer pour accompagner notre

Cotentin, CCI Eure) et des liens partenaires avec les lycées (A. de Tocqueville), ouvrant ses portes aux jeunes (Semaine de l'Industrie, stages Découverte).

Confiance et respect

Pour l'heure, l'entreprise accueille « un apprenti en bac pro, un BTS en chaudronnerie, une étudiante en Master à l'IAE de Caen aidant à la mise en place de l'ISO 9001 ». En complément, BST forme des publics adultes en reconversion, via la Maison de l'Emploi et de la Formation du Cotentin. Présente dans le processus « pour le contenu pédagogique, la sélection, le tutorat in situ »,

s du puzzle

croissance de l'entreprise », se souvient-il. Challenge International comptait en effet une trentaine de salariés à l'époque, ils sont désormais 450, au Havre, mais aussi à Anvers, Marseille, Barcelone, Milan ou encore dans les Antilles françaises, auxquels s'ajoutent 120 salariés de la filiale XP Log, spécialisée dans la logistique. Challenge International est un commissionnaire de transport, qui dispose de ses propres entrepôts et moyens multimodaux, et s'implique notamment fortement dans les secteurs de la chimie et de l'agroalimentaire.

Vision globale

Les jeunes qui viennent chez Challenge International sont rapidement mis dans le bain de l'entreprise. « L'objectif est qu'ils comprennent au fur et à mesure la raison des tâches qu'on leur demande d'accomplir. C'est un peu comme les pièces d'un puzzle qui se met en place. Au bout de quelques mois, ils deviennent opérationnels et autonomes. Et nous leur faisons connaître d'autres services, pour

qu'ils aient une vision globale », constate Didier Chemit. « C'est valorisant pour eux comme pour leurs tuteurs, qui voient



Didier Chemit porte, avec le recul et l'expérience,
un regard très positif
sur l'intégration d'apprentis
en entreprise.

elle fonctionne avec la cellule Pôle Emploi, l'UIMM, l'AFPI-Itibanor, sous réserve de proposer des CDD (six mois au minimum) en fin de parcours. Déjà, BST a intégré, pour un an, les huit volontaires formés en 2014 (à des postes de tuyauteurs). Un module certifiant de Chargé d'affaire tuyauterie, chaudronnerie soudure (CQPM) est en cours pour deux personnes. Cela sans compter les stagiaires « deux ingénieurs en fin d'études, une soudeuse hypermotivée en contrat de professionnalisation », la règle d'avoir en stage « deux à trois stagiaires/semaine (bac pro, formation pour adulte...) », ou encore le nouveau service Devis qui réunit un jeune

BTS se formant aux chiffrages auprès d'un papy-boomer. Régulièrement, les contrats évoluent en CDI, pourtant c'est bien « un pari sur l'avenir », évalue Victor Guyonnet.

« Former à nos métiers ne vaut rien sans la confiance et le respect mutuel », poursuit-il. C'est dans cet esprit, qu'au-delà des formations techniques obligatoires, il a débuté, pour ses chargés d'affaires et encadrants, un coaching managérial « sur la gestion de projets, l'animation de réunions ». ◀

CONTACT

www.bst-normandie.com

que le temps qu'ils leur consacrent est bénéfique pour l'entreprise ».

Quant aux problèmes intergénérationnels, ils ne franchissent pas les portes de Challenge International. « Nous n'avons jamais à reprendre les jeunes sur la discipline, le savoir être, la conscience professionnelle. Ils sont sérieux et parfaitement adaptés au monde du travail, sans aucun souci d'intégration dans les équipes. En quinze ans, je n'ai qu'un seul cas difficile ». Le seul bémol qu'il constate, c'est le rythme entre l'école et l'entreprise : « Changer toutes les semaines, cela réduit la possibilité de vraiment mettre en place des tâches. Je préférerais quand c'était tous les quinze jours. Mais on a su s'adapter ». Le dialogue avec CCI & Caux est d'ailleurs excellent : « Ils comprennent nos besoins, ils savent les profils que l'on recherche, et les candidats qu'ils présélectionnent sont de très bon niveau ». ◀

CONTACT

www.challenge-int.fr

Former les formateurs

Pour que les formations soient en adéquation avec le terrain, quoi de mieux que des échanges entre entreprises et formateurs ?

Des entreprises (Eina by Alcatel-Lucent à Eu et Elsylog à Martin-Eglise) ont accueilli vingt et un professeurs de BTS pour les aider à se former à une nouvelle épreuve du BTS systèmes numériques. Celle-ci consiste en la gestion de chantier. Les compétences attendues sont les phases de préparation (planning, documentation, organisation, commande de matériel), suivi du chantier (rôle du chef d'équipe, aléas du terrain, prise de décision en relation avec les contraintes du chantier) puis réception et recette avec le client.

Conditions réelles

Les entreprises ont montré aux ensei-

gnants les différents aspects de la gestion de chantier, afin d'éclairer de façon concrète et pratique les notions à faire acquérir aux élèves. Après une première partie théorique, où les savoir-faire et les habitudes de travail des entreprises ont été présentés, c'est sur le terrain que s'est poursuivie la rencontre, pour que les enseignants puissent être confrontés aux conditions réelles, l'idée étant de permettre aux jeunes d'obtenir les qualifications les plus en phase avec les besoins de leurs futurs employeurs.

Les coopérations entre l'éducation nationale et le monde économique vont continuer dans la région dieppoise, avec deux signatures de convention à venir, impli-

quant d'une part le lycée Pablo Neruda, l'INSA et les universités rouennaises, pour que les titulaires d'un BTS puissent intégrer un cursus universitaire pour l'obtention d'un diplôme d'ingénieurs et entre le lycée et l'association des prestataires industriels du Nord-Ouest (GIP-NO) pour mieux faire connaître le secteur du nucléaire aux étudiants en formation, et leurs proposer des parcours professionnels. ◀

ESIGELEC

Une école au courant

La Normandie, terre d'énergie, peut bénéficier du savoir-faire des ingénieurs de l'ESIGELEC.

L'ESIGELEC entretient depuis plusieurs années des relations étroites avec EDF. Une convention de partenariat lie les deux entités depuis plus de vingt ans, au cours desquels EDF s'est affirmé comme un partenaire majeur de l'école. Le groupe délègue des intervenants dans les comités de pilotage des formations, dans des conférences, ou enseignements, participe à des événements de recrutement (Forum Normand, Bourse à l'alternance), accueille des apprentis, des stagiaires et embauche des diplômés. Sur la promotion 2014, onze diplômés sont embauchés chez EDF, cinq diplômés y avaient effectué leur cursus par l'apprentissage, et quatre un stage.

Au total, on recense plus de 200 ingénieurs formés dans l'école consulaire en poste dans le groupe. L'école délivre en effet une formation d'ingénieur généraliste en « Electrical Engineering » assortie de douze dominantes.

Coopérations étroites

Parmi celles-ci, « Energie et Développement Durable » « Génie Electrique et Transport » ou encore « Ingénieur d'affaires distribution énergie et signaux », sont particulièrement au cœur des compétences prisées par les entreprises de l'énergie. Par ailleurs l'ESIGELEC s'apprête à formaliser des coopérations avec les deux sites des centrales de Paluel et de Penly. ◀

CONTACTS

CCI de l'Estuaire

www.estuaire-compétences.com

CCI du Havre

Nathalie Ramm

Manager de Projets RH

02 25 11 25 09

nramm@seine-estuaire.cci.fr

CCI Formation Eure

02 32 28 70 50

Laurence Lainé

Conseillère Formation

02 32 28 70 01

laurence.laine@normandie.cci.fr

CCI Cherbourg Cotentin

François Dublaron

Conseiller Industrie

02 33 23 32 23

francois.dublaron@normandie.cci.fr



Là aussi, on fusionne

Candidate au label I-Site, Normandie Université jette les bases d'un projet fédéral.

Les partenaires de Normandie Université (Caen, Le Havre, Rouen) ont lancé le projet Normand'I-SITE, candidature à la labellisation I-SITE (Initiatives Science-Innovation-Territoires-Économie) des Programmes d'investissements d'avenir délivré par l'État. L'engagement serait de mettre en place dans un délai de quatre années, une seule et unique Université fédérale en Normandie qui serait « de visibilité mondiale » et intégrée au fameux ARWU (Academic Ranking of World Universities) plus connu sous le nom de classement de Shanghai. Le label sera délivré en janvier prochain.

Visibilité mondiale

Trois thématiques de recherche sont retenues pour former la colonne vertébrale du projet Normand'I-SITE :



« Énergies, Propulsion, Matière, Matériaux », « Innovations Diagnostiques et Thérapeutiques » et « Numérique, Culture, Mémoire, Patrimoine ». Chacun de ces programmes vise à la construction de Centres d'excellence à une échéance de quatre ans. L'initiative fédère, au-delà de Normandie Université des acteurs du monde socio-économique et culturel (Relais

d'Sciences, le Mémorial de Caen, l'Institut de la Mémoire et de l'Édition Contemporaine) et les Conseils Régionaux de Basse et Haute-Normandie. Parmi les thèmes qui seront particulièrement travaillés, le nucléaire depuis la recherche fondamentale jusqu'à ses applications en santé, les énergies marines renouvelables et plus largement la question de la transition énergétique, les matériaux pour l'énergie, la gestion des milieux et des ressources du territoire normand avec son fleuve, son estuaire et sa façade maritime, la logistique, le numérique, la culture et le patrimoine ou encore la prise en charge des troubles et des pathologies liés au vieillissement font partie des thèmes actuellement en voie de structuration. ◀

LE HAVRE

Simulations fluviales

Avec un simulateur, l'Hydro du Havre ouvre des formations à la navigation fluviale.

L'École nationale supérieure maritime (ENSM) va proposer une nouvelle formation : le perfectionnement à la conduite de bateaux fluviaux. Son directeur général François Marendet a signé une convention de partenariat de formation avec Fluvia, l'institut pour le développement de la formation continue dans la navigation fluviale, créé par le Comité des armateurs fluviaux.

Sécurité de navigation

Cette formation continue destinée aux navigants fret et passagers vise à « améliorer les connaissances des pilotes et la sécurité de la navigation », selon Fluvia. Ce rapprochement du

domaine fluvial et du domaine maritime s'explique, assurent les deux partenaires, par plusieurs facteurs : « L'évolution des conditions de travail, la démarche de synergie des acteurs de l'axe Seine, l'interpénétration croissante entre le maritime et le fluvial -plus de 60 % des transports fluviaux ont leur point de départ ou d'arrivée dans un port maritime-, les exigences réglementaires de sécurité et sûreté ». Une centaine de personnes naviguant sur la Seine seraient directement concernées par la formation proposée au Havre, estime Fluvia. Le logiciel de conduite fluviale sera configuré dans le « ship in school », ensemble de

simulation passerelle-machine et services associés installé en septembre sur le nouveau site de l'ENSM, quai du Cameroun.

L'ENSM fait partie intégrante de l'offre de formation supérieure et de recherche dans le domaine portuaire du Havre, composée du Pôle Ingénieur et Logistique (PIL) et du Pôle d'enseignement supérieur et de recherche qui rassemble Sciences-Po, l'INSA et les laboratoires des SPI (Sciences Pour l'Ingénieur). ◀

Recherche entreprise idéale

Bonne nouvelle : les étudiants ont une image positive du monde de l'entreprise. Qu'attendent-ils de leur futur employeur ? Une étude menée par Deloitte et JobTeaser.com dans les grandes écoles et universités permet de dessiner le portrait de leur entreprise idéale.



Les trois secteurs préférés

Finance **17%**
Industrie **14%**
High-Tech **12%**

Le secteur de la finance confirme son retour sur le devant de la scène ; il arrive en tête du classement des secteurs avec **17 %** des voix (**16 % en 2014**).



Bons points pour l'entreprise

Huit étudiants sur dix ont une image globalement positive du monde de l'entreprise qu'ils considèrent comme un lieu d'épanouissement. De même, leur première expérience au sein de l'entreprise a amélioré l'image qu'ils en avaient pour plus de six étudiants sur dix (**64 %**). Près de deux tiers des étudiants interrogés (**59 %**) souhaitent ainsi débiter leur carrière au sein d'une grande entreprise contre **47 %** en 2014. Ce souhait peut notamment s'expliquer par la forte volonté d'évoluer dans un environnement international (**88 %**), environnement que les étudiants identifient plus facilement aux grandes entreprises.



Les directions convoitées

Les directions financières, tout secteur confondu, conservent leur pouvoir d'attraction pour près d'un quart des étudiants interrogés (25 %). En effet, la finance d'entreprise, en tant que voie royale de la direction générale reste fortement plébiscitée. L'étude pointe également une forte progression des directions des systèmes d'information (**+5 points**), signe de la vitalité de cette filière qui continue de recruter beaucoup de jeunes diplômés.



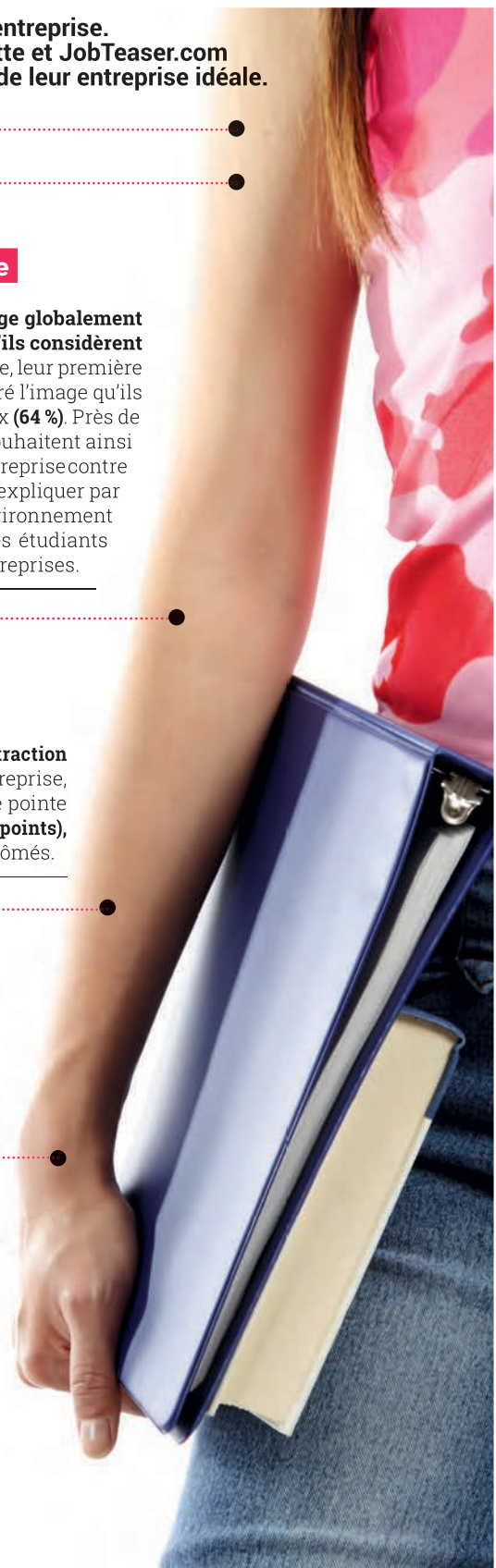
Les valeurs recherchées

C'est l'esprit d'équipe et de communauté (13 %) qui est recherché en premier lieu par les nouvelles générations, suivi de près par le développement professionnel (**12 %**), l'esprit d'innovation (**11 %**) et le respect de l'équilibre vie privée et vie professionnelle (**10 %**).



Les sources de motivation

L'intérêt et la diversité des missions restent le premier critère de choix pour un poste. Les perspectives d'évolutions passent de la 5^e à la 2^e position cette année. Si la rémunération reste toujours une source de motivation pour **92 %** des étudiants, leurs attentes principales en termes de rétribution globale ne portent plus sur le monétaire mais sur l'intérêt du travail, le développement de carrière et l'équilibre de vie. Les futurs actifs sont à la recherche de reconnaissance de leur travail, de missions exaltantes et de convivialité dans leur milieu de travail.



Grandeur nature

Les élèves du lycée Descartes-Maupassant de Fécamp peuvent s'exercer en condition réelle aux métiers de l'éolien.

Quand sont apparus les premiers projets éoliens offshore au large des côtes normandes, une des priorités affichées fut de mettre en place des formations permettant aux Normands d'être acteurs à part entière de ces vastes chantiers. Une des premières réalisations concrètes est en train de se construire à Fécamp, où le lycée Descartes-Maupassant a reçu des éléments d'une éolienne. Un mât de 19 mètres, une pale de 9 m, une nacelle, une armoire de commande, venus du Danemark après avoir été démontés d'un parc éolien, font désormais partie de la panoplie des étudiants du BTS Maintenance des Systèmes, au sein duquel quinze places sur trente (dont 6 en formation continue) sont spécialement dédiées à l'éolien. La société Éoliennes Offshore des Hautes Falaises (EOHF), a fourni ces composants, affirmant par là sa volonté de « voir le territoire participer au projet », selon Bertrand Allanic, directeur du projet éolien en mer de Fécamp pour EDF Énergies Nouvelles.

Polyvalence et mobilité

Pour Didier Pinel, proviseur des lycées fécapois, c'est l'occasion d'ouvrir des horizons : « L'énergie est un vaste secteur, pour lequel nous devons favoriser la polyvalence et la mobilité ». C'est ainsi que des échanges sont organisés avec des établissements de Dieppe (pour le nucléaire) et Louviers (photovoltaïque) pour que « chacun puisse découvrir les activités et les équipements de l'autre ». Fécamp voit plus

loin, et travaille à la formation des professeurs en partenariat avec un lycée québécois : « Ils ont une réelle avance sur les questions éoliennes », souligne le proviseur, qui accueillera en retour un enseignant canadien. Didier Pinel regarde aussi de l'autre côté du Channel, vers les côtes est de l'Angleterre qui abriteront d'importants parcs éoliens et peuvent fournir d'intéressants débouchés.

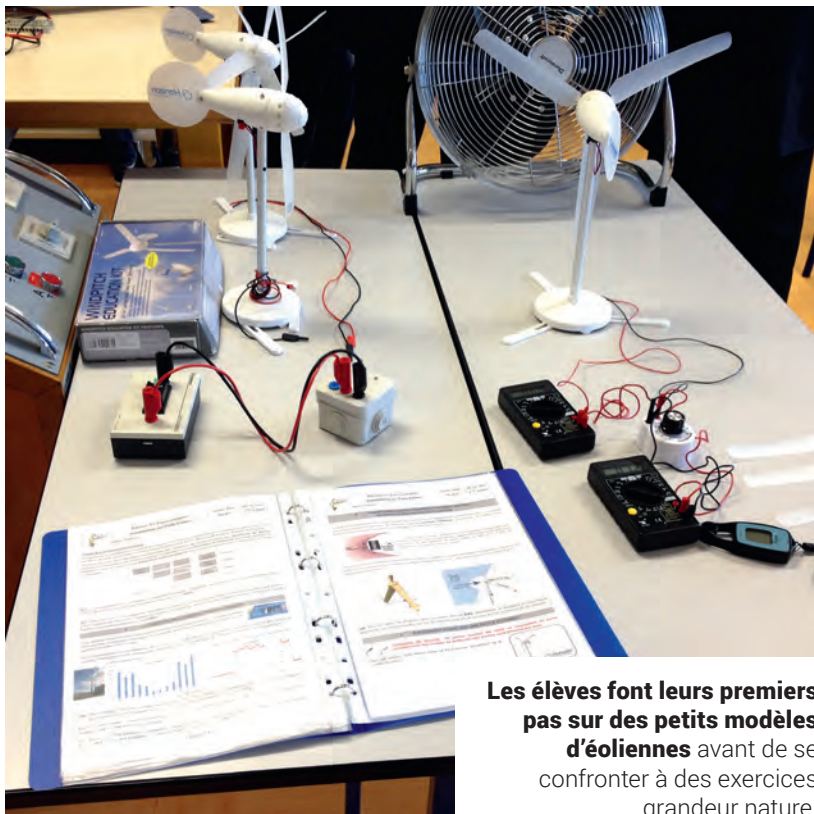
Le lycée Descartes-Maupassant est également en étroite relation avec le lycée Tocqueville de Cherbourg, spécialisé dans l'industrie des énergies. Les deux lycées font partie du réseau des CMQ3E (Campus des Métiers et des Qualifications Énergies et Efficacité Énergétique), qui regroupent de nombreux acteurs de l'économie et de la formation, dont les CCI. Deux autres CMQ ont été labellisés en Normandie parmi les douze Français, « propulsion,

matériaux et systèmes embarqués » à Caen et « biotechnologies et bio-industries » à Evreux. ◀

À savoir

Le projet de parc éolien en mer au large de Fécamp

prévoit l'implantation de 83 éoliennes localisées à plus de 13 km des côtes normandes, avec une mise en service progressive à partir de 2018. D'une puissance de 498 MW, l'installation produira l'équivalent de la consommation électrique de 770 000 habitants. Le projet est porté par la société Éoliennes Offshore des Hautes Falaises constituée par EDF Énergies Nouvelles, Dong Energy et Wpd offshore, partenaires lauréats de l'appel d'offres lancé par l'État en 2011, avec Alstom pour la fourniture des éoliennes Haliade 150. L'enquête publique se déroulera pendant l'été.



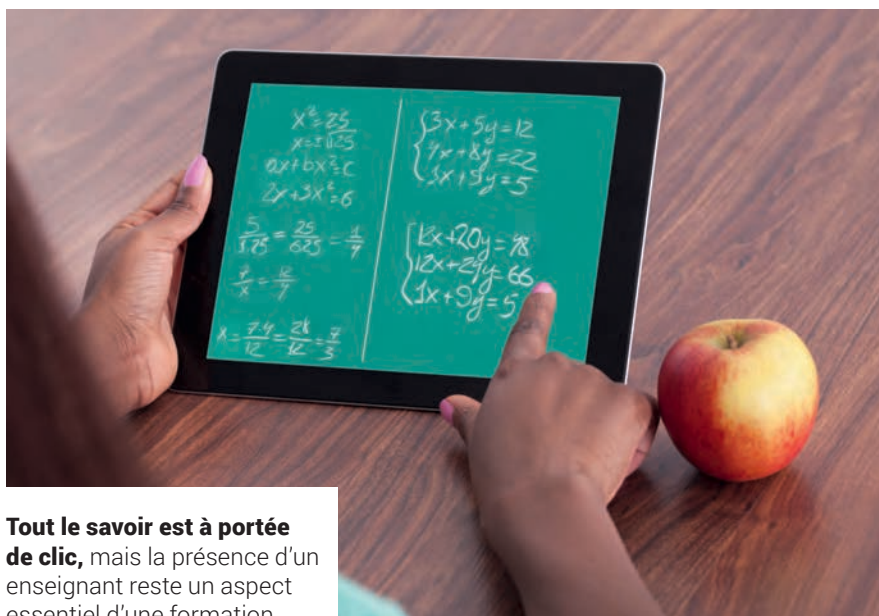
Les élèves font leurs premiers pas sur des petits modèles d'éoliennes avant de se confronter à des exercices grandeur nature.

Le virtuel et le présentiel

Le numérique entre de plain-pied dans la pédagogie, de la maternelle aux grandes écoles.

L'Éducation Nationale entame un long cheminement destiné à s'approprier le numérique et les systèmes d'information. Un chantier, qui concerne l'équipement de 800 000 étudiants et 20 millions d'élèves, n'est pas anecdotique.

Pour Philippe Thenot, délégué académique au numérique (Rectorat de Haute-Normandie), dans les cinq ou dix ans à venir, les élèves apporteront tous leur tablette en classe, quand ces équipements auront atteint des prix qui ne seront pas discriminants. Cela s'était produit il y a quelques dizaines d'années pour les calculatrices. « Notre défi sera d'apporter les fonctions supports à ces équipements hétéroclites. Cela suppose aussi un accès à un débit suffisant, ce qui est une condition indispensable à remplir ». Pour autant, « le numérique n'est pas un objet



Tout le savoir est à portée de clic, mais la présence d'un enseignant reste un aspect essentiel d'une formation.

magique qui va modifier l'enseignement. Il doit être mis au service de la pédagogie ».

Dans l'enseignement supérieur, le virage de l'usage est pris. « Les étudiants viennent avec leur smartphone, leur tablette, leur PC », constate Émilie Breuil, coordinatrice pédagogique à l'EdM Normandie. « Nous avons devant nous

des personnes multiconnectées ; nous partons du principe qu'elles doivent l'utiliser au mieux et appliquer les pédagogies adéquates ». Elle reconnaît aussi que la consultation des mails, par exemple, ajoute un élément perturbateur. Le rôle de l'enseignant change. Comme le souligne Philippe Thenot : « Le fait de détenir le savoir n'est plus source d'autorité, à partir du moment où tout le savoir se trouve à portée de téléphone intelligent ».

L'IAE Caen ouvre à la rentrée prochaine une nouvelle formation en e-learning destinée en priorité aux futurs experts-comptables,

en particulier les employés qui ont besoin d'un diplôme supérieur de comptabilité gestion pour évoluer vers l'expertise-comptable. « Ce cursus en e-learning leur offre une grande flexibilité dans leur emploi du temps », note Albéric Tellier, responsable e-learning à l'IAE Caen. Ce Master Comptabilité-contrôle-audit en e-learning a été conçu en partenariat avec Foucher, éditeur leader dans le champ de l'expertise comptable.

« C'est un domaine en perpétuelle évolution, notamment dans sa partie fiscalité et droit », constate Olivier Grassi, responsable pédagogique, « Travailler avec un éditeur dont l'expertise est reconnue nous permet d'enrichir toujours plus nos contenus ». Foucher fournit des supports de cours pour le e-learning autour desquels le corps professoral de l'IAE Caen construit des ressources complémentaires, comme des vidéos, des QCM, des études de cas...

« Les étudiants bénéficient d'une véritable pédagogie collaborative, grâce au programme de web-conférences animées par les professeurs de l'IAE, et au forum interactif ». De plus, dix-huit journées de regroupement des élèves, incluant des mises en situation, sont programmées tout au long de l'année. ◀

Du MOOC au SPOC

Dans le grand champ du e-learning, sont apparus les MOOC (Massive Open Online Courses, cours en ligne ouverts à tous et sans limitation du nombre d'inscrits), inventés au Canada à la fin des années 2000 et dont se sont emparées de prestigieuses universités américaines. On y a vu le rêve d'une connaissance accessible à tous sans discrimination. La perfection n'étant pas de ce monde, après quelques années d'utilisation, les MOOC ont démontré quelques faiblesses. Ils sont souvent abandonnés avant la fin du

curus (environ 60 % des inscrits vont au bout des cours) et, alors qu'ils portaient des valeurs de démocratisation, permettant à des personnes éloignées de l'enseignement d'y accéder, ils sont principalement suivis par des étudiants ou des salariés déjà formés et intégrés. À tel point qu'un nouvel acronyme est apparu, le SPOC : le S pour « Small » (petit) qui remplace le M de « Massive » et le P pour « Private » (privé) qui remplace le O d'« Open » : toute la différence est là : il s'agit toujours d'enseignement à distance, mais réservé à des « classes » d'une trentaine d'étudiants sélectionnés, et surtout, offrant des formations diplômantes. Neoma Business School a choisi la voie du SPOC, qui lui permet de rejoindre avec précision les attentes de ses étudiants. Pour l'école de management rouenno-rémoise, c'est une spécificité de plus dans une stratégie

de « blended learning » (ou formation mixte), qui entend miser sur tous les tableaux. « Il est évident qu'on ne peut pas enterrer aussi vite le cours magistral », explique Marie-Laure Massue, directrice du Teaching & Learning Center de Neoma BS. « Il faut mixer le présentiel et le e-learning, selon les spécificités des enseignements. Tout ne se prête pas au numérique ». Elle

“ Tout ne se prête pas au numérique ”

remarque d'ailleurs que les étudiants, consultés dans la mise en place des nouveaux outils, sont les premiers à réclamer la présence physique de professeurs. « Ils ont besoin de quelqu'un qui les accompagne », analyse-t-elle. « C'est très bien de pouvoir acquérir seul des notions. Mais le faire en col-

lectif, c'est tellement plus constructif. Et nous avons tous eu un ou des professeurs emblématiques, charismatiques, qui ont marqué notre parcours. Le e-learning ne peut l'apporter ».

La volonté de création pédagogique, permettant d'accompagner les pratiques nouvelles, se traduit par exemple chez Neoma par l'apparition d'engins qu'on n'imaginait guère se développer dans une école de management. Imprimantes 3D, robots domestiques ou drones font partie de l'arsenal pédagogique. « Ces technologies vont influencer le quotidien des managers que nous formons », constate Marie-Laure Massue. « Ils doivent les connaître pour comprendre comment les chaînes logistiques, les business models, les types de consommation vont être modifiés. Ce sera également leur rôle de proposer de nouveaux usages pour construire des offres innovantes ». ◀

NOUVEAU DOBLÒ CARGO. TOUT COMMENCE AVEC VOUS.

INSONORISATION OPTIMALE

RADIO UCONNECT™ AVEC NAVIGATION

SUSPENSIONS ARRIÈRE CONFORT BI-LINK

SOLUTIONS DE RANGEMENTS MULTIPLES

DOBLÒ 1.3 MULTIJET II 75 PACK USB CLIM 10 000 € HT⁽¹⁾
Avec radio, Bluetooth®, lecteur multimédia USB, régulateur de vitesse, climatisation et 3 places avant en option.

NOUVEAU DOBLÒ CARGO. AUSSI PROFESSIONNEL QUE VOUS.

FIAT PROFESSIONAL

(1) Tarif au 01/04/2015 du Nouveau Doblo Fourgon Tôle 1.3 MultiJet II 75 ch Pack USB Clim: 17 190 € HT - 7 190 € HT (dont 6 490 € HT de remise constructeur et 700 € HT de prime à la reprise d'un véhicule de plus de 8 ans destiné ou non à la destruction) = 10 000 € HT. Version présentée avec peinture métallisée (+350 € HT), jantes alliage 16" (+600 € HT), projecteurs antibrouillard AV (+150 € HT), pare-chocs couleur carrosserie (+120 € HT), rétroviseurs extérieurs couleur carrosserie (+60 € HT). Offre réservée aux professionnels, valable jusqu'au 30/06/2015 chez les Distributeurs participants.

GROUPE MARTENAT

ROUEN Ndie Distribution
Rue de la Grande-Épine - ZI
76805 St-Étienne-du-Rouvray
Tél. 02 35 02 79 50

LE HAVRE Sovis
273 Bd Jules Durand
76600 Le Havre
Tél. 02 35 25 25 74

CAEN Martenat
Route de Paris
14630 Cagny
Tél. 02 31 23 45 80

SAINT-LÔ Martenat
2 rte de Bayeux
50680 St-André-de-l'Épine
Tél. 02 33 57 96 81

www.martenat.fr

Restons sérieux

Se former en jouant, c'est l'approche des Serious Game, dont un dernier exemplaire vient de sortir autour de l'intelligence économique.



Pour sensibiliser les dirigeants et collaborateurs d'entreprises à la thématique de l'intelligence économique, la CCI Normandie a créé un jeu vidéo interactif et pédagogique sur le concept de « serious game ». L'aspect ludique sous forme de jeu permet de vulgariser des messages sur la sécurisation des données de l'entreprise, la veille ou la stratégie d'influence.

L'internaute est salarié de l'entreprise Zdong Innovation, créatrice de ressorts électroniques gonflables multicouches. Spécialisée dans l'innovation et la petite série, elle engage des partenariats avec des laboratoires de recherche, des grandes sociétés du secteur spatial et d'autres secteurs de pointe. Mais une organisation secrète est mandatée par un de ses concurrents pour récupérer le bénéfice de ces inventions.

Mise en situation

Huit scénarios ont été construits, pour mettre l'internaute en situation. Par exemple, le piratage du site internet, qui voit toutes les données effacées... Le joueur va être sollicité à plusieurs reprises en interne pour lancer un audit de sécurité réseau et un plan de crise

Vulgariser des messages sur la sécurisation des données de l'entreprise

en cas d'attaque informatique. Si au cours du scénario, il ne prend pas les bonnes décisions, le piratage du réseau de l'entreprise ne pourra pas être évité. À l'issue de chacun des scénarios, l'internaute est confronté à ses objectifs, atteints ou non et peut rejouer le scénario ou continuer son aventure. Des « bonnes pratiques » sont introduites permettant d'apprendre de ses erreurs et de recommander des sites ou des organismes de références.

Les sujets évoqués sont la copie, le vol d'information, le piratage du site web, le vol de prototype, la concurrence déloyale, l'escroquerie, la rançon ou la stratégie offensive. ◀

CONTACTS

www.jeu-ie.cci.fr

www.groupe-interaction.com



Trois questions à

Jérôme Leleu

Président du groupe Interaction

Comment évolue le Serious Game?

Interaction fait le choix en 2005 de s'orienter vers le Serious Game, ce qui était très novateur à l'époque. Le marché, qui était généraliste à l'origine, a tendu vers une spécialisation, que nous avons accompagnée en créant en 2008 Interaction Healthcare, pour le domaine médical. Le Serious Game est devenu une partie prenante de tout type de formation, au même niveau que le présentiel et le e-learning. À titre d'exemple, nous avons réalisé un Serious Game pour Total sur l'innovation, qui a été diffusé auprès de 37 000 collaborateurs. Et 14 000 professionnels de santé partout dans le monde utilisent nos Serious Games.

Quelles sont les difficultés auxquelles vous faites face?

Les deux freins qu'on peut rencontrer sont d'une part la question du coût et de l'autre un blocage culturel, qui n'est d'ailleurs pas forcément lié à la génération, mais à une question de mentalité. Ce ne sont pas que de jeunes informaticiens ou de geeks qui sont emballés par le Serious Game. Il y a un travail d'explication, je dirais même de vulgarisation, à accomplir.

Quels sont les développements que vous prévoyez?

L'orientation vers le grand public est une priorité. Interaction a ainsi développé « Théo et les Psorianauts », destiné à expliquer aux enfants comment vivre et réagir face au psoriasis. Une autre dimension du Serious Game est la simulation. Comme cela se fait dans l'aéronautique, nous pouvons proposer à des professionnels de santé de virtualiser leurs interventions pour mieux les préparer. ◀

Entretien de long terme

Accompagnant les employeurs à travers des conseils en Ressources Humaines, CCI Formation Eure met à l'ordre du jour l'entretien professionnel (EP), axe-clé des nouvelles règles de formation continue.

L'entretien professionnel va devenir un levier de performance pour le salarié et l'entreprise. Désormais bisannuel, depuis la réforme du 5 mars 2014, il concerne toutes les entreprises et tous les contrats. « Il est grand temps d'anticiper » alerte Laurence Lainé, conseillère Formation Continue auprès des PMI-PME à la CCI de l'Eure. Si elle tire la sonnette d'alarme, c'est que la première échéance est fixée « au 7 mars 2016 ».

À cette date, tout employeur aura dû satisfaire à ses obligations d'un entretien professionnel (« à réaliser tous les deux ans ») axé sur les perspectives d'évolution professionnelle de chaque salarié, notamment en termes de qualifications et d'emplois, « non sur l'évaluation du travail individuel ». Préparé en amont par les deux parties, cet échange devra donner lieu à un écrit (tableau, compte rendu...) en deux exemplaires, dont une copie doit être remise au salarié. De

plus, tous les six ans, il est prévu un état des lieux récapitulatif, destiné à valider que le collaborateur ait bénéficié d'au moins trois EP, et rempli au moins deux des trois critères suivants : avoir suivi une action de formation ; avoir acquis des éléments de certification (diplôme, VAE...) ; avoir bénéficié d'une progression salariale ou professionnelle. Enfin, « pas de confusion possible », le nouveau dispositif simplifie les choses en remplaçant « tous les autres entretiens employeur/salarié réglementaires » et, pour peu qu'on l'envisage positivement, il constituera « un véritable outil de management, de développement des compétences, de transfert de connaissances, enrichira le patrimoine humain de l'entreprise ».

Bénéfices mutuels

« L'objectif est d'engager un dialogue constructif, pour que chaque partie en tire bénéfice », reprend Laurence Lainé, d'autant que le législateur a prévu une obligation de résultat. Ainsi, l'entretien professionnel servira au manager chargé de « veiller à l'employabilité de ses collaborateurs » en alimentant une gestion individualisée des compétences, comme il impliquera le salarié, incité à (re) prendre en main son parcours de carrière. « En phase avec sa hiérarchie, il pourra se professionnaliser selon ses choix (mobilité, formation qualifiante, VAE) », l'employeur en retirant une vision globale pour identifier ses besoins métiers, capitaliser sur des talents, l'entreprise gagnant en souplesse, productivité, fidélisation des effectifs. À noter que l'employeur a un devoir d'information en interne, ainsi il

arrive que Laurence Lainé et ses collègues interviennent pour présenter l'EP à tous les collaborateurs d'une entreprise. Au-delà, elle renvoie vers les grilles préparatoires publiées par les OPCA, « premiers acteurs de la réforme ». ◀ I.P.

CONTACTS

CCI Formation Eure

02 32 28 70 50

Stéphanie Petit

Responsable Service Formation Continue & Développement des compétences
stephanie.petit@normandie.cci.fr



Laurence Lainé

Conseillère Formation

02 32 28 70 01

laurence.laine@normandie.cci.fr

Mémo

Intervenant partout dans l'Eure, l'offre Formation Continue consulaire s'appuie sur 140 formateurs, un campus de

4 400 m² à Évreux, un réseau e-learning partenaire et l'ISF d'Alençon, couvrant les domaines Management, QHSE, Relation Clients, Logistique, Langues étrangères, Sécurité/Maintien de l'employabilité... La prestation « intra » va de l'analyse des besoins pour la mise en place de parcours sur mesure jusqu'au suivi post-formations permettant de mesurer les acquis et la satisfaction des stagiaires. En outre, CCI Formation Eure propose un module de formation pour les représentants de l'encadrement, afin de les préparer à l'entretien professionnel axé sur les compétences.

Compte à rebours

Départ : 7 mars 2014

1^{er} EP avant le 7 mars 2016

2^e EP avant le 7 mars 2018

3^e EP & 1^{er} état des lieux avant le 7 mars 2020.

Ce que prévoit la loi : un entretien tous les deux ans « et à chaque retour d'une absence longue durée (congé parental/maternité, sabbatique, mandat syndical...) » complété d'un état des lieux récapitulatif tous les six ans « un bilan de parcours », tout entretien et récapitulatif formalisés par écrit.

Quelles sanctions ?

Dans les entreprises de 50 salariés et plus, le Compte Personnel de Formation (CPF) de chaque collaborateur non-bénéficiaire de l'EP (et/ou moins 2 des 3 actions de l'état des lieux), sera crédité de + 100 heures (temps plein) à + 130 heures (temps partiel) sous forme d'abondement à l'OPCA : « Une facture de 3 000 à 3 900 €/salarié d'ici 2020 » traduit Laurence Lainé, notant que plus généralement, l'absence d'entretien pourrait être discriminatoire.

Le plastique, c'est fantastique

Trentenaire rayonnant, l'ISPA forme aux métiers de la plasturgie, portés par des débouchés et des carrières d'une grande variété.



La dernière promotion d'«ispaïens»

L'ISPA n'a jamais eu peur d'être pionnier. L'Institut Supérieur de Plasturgie d'Alençon le fut quand il ouvrit parmi les premiers de ce qui deviendra le pôle universitaire. Trente ans et 1 800 élèves formés après, il l'est encore en lançant son projet ISPA 2020, qui se construira notamment à travers une offre de formation toujours actualisée et des projets comme l'ISPA 4.0 qui préfigurera l'usine du futur.

Cette habitude d'aller de l'avant remonte sans aucun doute aux premiers pas de l'école. Quand on est créé à la demande des industriels, pour façonner des salariés à des compétences émergentes et

des procédés innovants, on a, inscrit dans ses gènes, la capacité à bouger. Les industriels qui, aux côtés de la CCI Alençon ou de la Fédération française de la plasturgie et des composites, veillent aux évolutions de l'ISPA. Pour favoriser l'employabilité et l'opérabilité des futurs techniciens et ingénieurs, l'alternance est devenue la règle. Un indicateur subjectif pour mesurer à quel point les formations dispensées à l'ISPA ont un impact positif sur les élèves, est la constitution d'un réseau des anciens, avec leurs parcours hétérogènes. Ces «ispaïens», dont l'hymne revendique fièrement une appartenance, constituent

aujourd'hui un maillage dans l'industrie et font la fierté de leur école.

Nouveaux métiers

Certes, ce n'est pas forcément simple d'attirer des jeunes à Alençon, pour une spécialité aux contours parfois difficiles à cerner, et qui représentent une branche d'un monde industriel qui n'a pas toujours bonne presse. Pourtant, l'ISPA parvient à convaincre et attirer. C'est le fruit d'une grande présence sur le terrain, dans des salons, des forums, en organisant des visites d'entreprises, pour montrer les débouchés et l'internationalisation des carrières qu'offrent les métiers de la plasturgie. « Nous expliquons aux jeunes qu'ils peuvent naviguer d'un univers à l'autre, qu'ils ne vont pas s'enfermer dans une spécialité, mais pouvoir aborder toutes sortes d'expériences industrielles stimulantes », explique le directeur de l'ISPA, Franck Steunou. L'institut a noué un partenariat fort avec l'École Douai, qui porte maintenant le diplôme d'ingénieur. Parallèlement, la formation alternée et continue poursuit son évolution. « Nous sommes les seuls à regrouper toutes ces compétences en un seul endroit, ce qui nous donne un rayonnement national et même international », souligne Franck Steunou. « Mais nous n'oublions pas notre territoire et collaborons actuellement avec des entreprises et organismes normands pour remédier à la pénurie de monteur-régleur », poursuit-il en évoquant l'ouverture en septembre d'un bac pro multi-publics. » ◀

Soucieuse de pérenniser sa ressource financière, l'ISPA a créé le fonds ISPAvenir « pour permettre le financement de projets concrets, sous un angle participatif et solidaire », autour de l'acquisition d'équipements innovants, d'investissement dans la recherche de pointe, de développement de la mobilité internationale, de l'enrichissement des cursus par des pratiques pédagogiques nouvelles, du financement de bourses sociales et d'excellence et par le soutien à des projets entrepreneuriaux. ◀

Renseignements : fonds@ispa.asso.fr

CONTACTS

02 33 81 26 00 • ispa@ispa.asso.fr
www.ispa.asso.fr

L'économie
normande en ligne,
forcément
c'est

uni



Normandinamik.cci.fr

Le nouveau fil d'actu économique des CCI de Normandie



Normandinamik.cci.fr sélectionne pour vous, au quotidien, l'essentiel de l'actualité économique de Normandie pour une meilleure connaissance de votre territoire.

- ✦ L'information en continu avec  **@Normandinamik**
- ✦ Ne ratez aucun des faits marquants de la semaine avec la **newsletter Normandinamik**.

Abonnez-vous sur **Normandinamik.cci.fr**



Futur leader ou **leader du futur ?**



*Bousculez
les évidences*



*Écoutez
vos émotions*



*Restez
connecté*

Leadership ? #Humanship !

Le leadership est en chacun de nous. C'est un potentiel qui ne demande qu'à être développé. NEOMA Business School vous apprend à révéler vos propres compétences en matière de leadership. Osez les points de vue différents et réinventez les modèles établis. Prenez en compte vos émotions et cultivez l'empathie. Restez connecté et mobilisez les talents, avec la performance collective en ligne de mire.

Head. Heart. Hands. Stay human, become a great leader, boost your humanship !



Rejoignez-nous sur **neoma-bs.fr**

NEOMA BUSINESS SCHOOL

REIMS • ROUEN • PARIS