

FORMATION DES CADRES



A L'INTERNATIONAL

Les écoles orientent de plus en plus leur enseignement vers l'international. Les entreprises ont, en effet, besoin de cadres compétents pour aborder les marchés extérieurs ou intensifier leur présence hors de l'Hexagone. Formation initiale ou continue : les écoles multiplient les initiatives. Reste à mieux valoriser les formations et les diplômes français à l'étranger. Le secrétariat d'Etat à l'Industrie, qui exerce sa tutelle sur une trentaine d'écoles d'ingénieurs, appuie ces objectifs. De son côté, l'Europe apporte son aide financière.

Dossier réalisé par Laurence Estival, Nicolas Mirguet, Nathalie Rambaud.

Soutenir la formation à l'international

Pour répondre aux besoins des entreprises industrielles, il devient nécessaire de mieux adapter la formation des cadres et de renforcer la notoriété des diplômes français à l'étranger.

Pour parvenir à une meilleure adéquation entre la valorisation des diplômes délivrés aux étudiants et les besoins des entreprises industrielles à l'international, et renforcer ainsi la présence française à l'étranger, la formation exige un effort soutenu. C'est pourquoi Christian Pierret, secrétaire d'Etat à l'Industrie, a rappelé lors d'une journée consacrée à la formation des cadres techniques pour l'industrie, le 18 décembre 1997, que l'acquisition « *d'une dimension internationale devient une exigence pour les écoles qui veulent avoir un certain rayonnement* ».

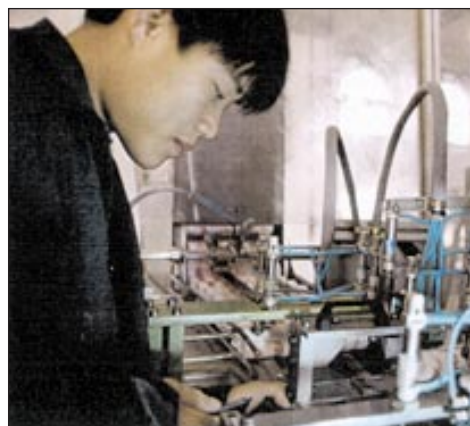
Plus de deux millions et demi de personnes employées par près de 16 000 filiales françaises à l'étranger en 1996. Ces chiffres, publiés dans une récente étude de la Direction générale des stratégies industrielles du secrétariat d'Etat à l'Industrie *, témoignent de l'importance de la présence française hors de l'Hexagone. Les filiales tricolores sont installées, pour plus de la moitié d'entre elles, dans quatre zones principales : Union européenne (44,5 % des effectifs), Peco-CEI (4,4 %), Asie en développement rapide (5,2 %) et Afrique du Nord (4 %). Si on ne retient que les groupes industriels à capitaux français, ceux-ci emploient presque un million de personnes dans l'industrie manufacturière à l'étranger, réparties entre les emplois à caractère industriel (877 000) et ceux à caractère commercial (102 000).

Une charte qualité pour les écoles d'ingénieurs

En matière de formation, le secrétaire d'Etat à l'Industrie a précisé que « *le ministère se propose d'atteindre trois objectifs : être encore plus à l'écoute de la demande en provenance des entreprises, développer la réactivité ainsi que la souplesse face au changement, et constituer un véritable réseau d'écoles identifiable tant au plan national qu'international* ». Précisément, un des grands enjeux en matière de formation à l'international pour le secrétariat d'Etat concerne la trentaine d'écoles d'ingénieurs qu'il fédère et qui forment, chaque année, 8 000 élèves ingénieurs dans les six écoles des Mines de Paris, Saint-Etienne, Alès, Douai, Nantes, Albi-Carmaux, le groupe des trois écoles des télécommunications (deux à Paris et une en Bretagne) les dix-sept écoles consulaires,

Supélec, l'Ecole supérieure des pétroles et des moteurs et l'Ecole nouvelle des ingénieurs en communication.

D'ores et déjà de nombreuses écoles ont développé leur programme de formation à l'international : les



RHÔNE-POULENCA



B. ROLAND/RHÔNE-POULENCA



MASCIANTO/REA

Près d'un million de personnes sont employées par les groupes industriels français à l'étranger (de haut en bas : Rhône-Poulenc en Chine et aux Etats-Unis, Alcatel en Allemagne).

écoles des Mines comme celles de Paris et de Douai, les écoles nationales supérieures des télécommunications comme l'ENST Bretagne sans oublier les nombreuses écoles supérieures de commerce rattachées aux chambres de commerce et d'industrie (voir p. 15 à 19). La principale difficulté à surmonter est d'obtenir une reconnaissance des formations dispensées et des diplômes français délivrés. Un projet de charte qualité a été réalisé avec plusieurs partenaires européens. Il a été présenté au secrétaire d'Etat à l'Industrie en septembre dernier. Les écoles pourront y adhérer prochainement (voir p. 14). L'un des principaux axes de progrès identifié par les partenaires, lors de l'élaboration de cette charte, est la nécessaire ouverture à l'international de ces écoles. Il illustre une des applications concrètes de la convention d'objectifs pour la formation signée en 1996 entre plusieurs ministères (Industrie, Poste et Télécommunications, Petites et Moyennes entreprises, Commerce et Artisanat)

et l'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI). La convention a trois objectifs : adapter l'offre de formation aux besoins de compétences des entreprises et à leur évolution, renforcer la professionnalisation des formations, et mieux assurer l'insertion professionnelle des jeunes dans l'entreprise, notamment les PME-PMI. Là aussi l'interna-

tional représente un enjeu essentiel : développer l'internationalisation des enseignements mais également exporter le savoir-faire en matière de formation et accompagner les projets et les investissements des entreprises françaises à l'étranger. Et accueillir davantage d'étudiants étrangers.

Leonardo : développer les échanges européens

L'ACFCI est devenue l'Agence nationale d'assistance technique du programme Leonardo. Un programme (voir p. 20) destiné à mieux préparer les entreprises européennes et leurs salariés au monde du travail d'aujourd'hui et à les habituer à coopérer avec leurs partenaires, y compris ceux issus de certains pays d'Europe centrale. En effet, la première région ciblée par les entreprises, comme par les étudiants, est l'Union européenne d'autant que Bruxelles participe au financement de plusieurs programmes comme Adapt (voir encadré) ou Leonardo. Ainsi, le premier programme quinquennal Leonardo s'adresse à tous les acteurs de la formation, de préférence des partenaires différents (entreprises, universités, partenaires sociaux, organismes de formation) et vise à impliquer au moins trois pays. Un dispositif très apprécié des entreprises : à ce jour près de 850 projets français ont été retenus et il est déjà question d'un « Leonardo 2 » à partir de l'an 2000.

Favoriser la reconnaissance mutuelle des diplômes

Mais la construction de l'Europe de la formation ne se résume pas à l'adoption d'un programme général ou à l'attribution d'aides financières. Elle se mesure aussi à la reconnaissance mutuelle des diplômes et des formations professionnelles. Une directive en ce sens est en cours d'élaboration. Elle doit instituer une reconnaissance des diplômes pour les activités professionnelles, en particulier dans l'industrie. Déjà un certain nombre d'écoles, comme l'Estia à Bayonne, se sont engagées dans des partenariats avec des établissements étrangers leur permettant de délivrer conjointement leurs diplômes. Les jeunes possèdent ainsi un double diplôme, l'un français, l'autre étranger, ce que les entreprises apprécient particulièrement.

ADAPT : UNE INITIATIVE DU FONDS SOCIAL EUROPÉEN

Doté d'un budget de 3 300 millions d'euros sur cinq ans, l'Initiative Adapt, lancée en 1995 par le Fonds social européen (FSE), est destinée à financer plus de 3 000 projets (En France, environ 800 projets ont obtenu des aides pour un total de 1,378 milliard de francs).

Adapt présente plusieurs originalités :

- Elle s'adresse à des catégories professionnelles fragilisées par les évolutions du monde du travail. En effet, 70 % des bénéficiaires sont des ouvriers et des agents de maîtrise.
- Outre la nécessité d'innover, une des conditions pour en bénéficier est de travailler avec un partenaire de l'un des pays de l'Union européenne. La moyenne française est de 2,5 partenaires européens, situés à 40 % en Italie, en Espagne et au Portugal.
- D'autres financements lui sont associés : un projet type réunit le FSE pour 38 %, les fonds privés pour autant, le complément étant assuré par des fonds publics.
- Elle vise à favoriser les régions. Ainsi, en France, 80% des fonds sont répartis au niveau régional et 20 % sont de la compétence nationale.

Contact Initiative Adapt, voir p. 22

La reconnaissance des formations peut aussi passer par « l'accréditation par les pairs », comme le prévoit le système européen Equis (European Quality Improvement System) qui permet de reconnaître la qualité des enseignements dispensés par les écoles de gestion à partir d'un dispositif d'évaluation des formations. Les étudiants européens disposeront ainsi d'un outil susceptible d'éclairer leur choix. Les Etats-Unis ont déjà développé, sur le même principe, un système d'accréditation très sélectif reconnu à l'échelle mondiale (American Assembly of Collegiate Schools of Business) auquel a pu accéder l'Essec.

N. M.

* « Industrie française et mondialisation »
Sessi - Ministère de l'Economie,
des Finances et de l'Industrie
Secrétariat d'Etat à l'Industrie.
Edition 1998.

A CONSULTER



• **Des formations pour les entreprises dans le monde**, une plaquette bilingue français-anglais comportant un répertoire de toutes les formations à l'international des chambres de commerce et

d'industrie françaises et classées pays par pays. Disponible depuis juillet 1998, elle a été réalisée par l'Assemblée des

chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI), avec le soutien du ministère des Affaires étrangères, et éditée par le secrétariat d'Etat à l'Industrie*. Son but : mieux faire connaître et valoriser l'offre française de formations hors des frontières pour attirer des étudiants et des formateurs étrangers susceptibles de devenir des clients connaissant bien l'industrie française et les produits des entreprises du secteur.

* Disponible auprès de l'ACFCI.
Tél. 01 40 69 37 35..

• **Engineering Education in France**, cette plaquette éditée en octobre, présente le système français d'études supérieures et les écoles d'ingénieurs. Réalisée par le Comité d'études sur les formations d'ingénieurs (CEFI), en collaboration avec les ministères des Affaires étrangères, de l'Education nationale et le secrétariat d'Etat à l'Industrie, une édition française, **Formations d'ingénieurs en France**, est sortie en janvier 1998. Une nouvelle version, **Suivre une formation d'ingénieur en France** est en préparation.



Cours à l'École supérieure d'électricité.

O. HÉBAUT

Ecoles d'ingénieurs : vers une charte qualité

Objectifs de la charte qualité proposée par le secrétariat d'Etat à l'Industrie : multiplier les coopérations transnationales et assurer une plus grande reconnaissance des écoles françaises à l'étranger.

Excellente maîtrise de l'anglais (voire bilinguisme), bonne capacité à s'adapter rapidement à un environnement culturel étranger, grande aptitude à la négociation et à la conduite de projet. Telles sont les principales qualités que les entreprises industrielles attendent de leurs ingénieurs, d'après un sondage effectué par le secrétariat d'Etat à l'Industrie, en 1997. Les écoles d'ingénieurs et plus particulièrement la trentaine d'écoles fédérées par le secrétariat d'Etat à l'Industrie doivent donc aujourd'hui relever un double défi au plan international : former des ingénieurs à une économie de plus en plus mondialisée et affirmer leur place sur le marché international de la formation.

Le développement de stages en entreprise à l'étranger paraît souhaitable, de même qu'un meilleur accès des étudiants étrangers aux écoles françaises. C'est pourquoi un projet de charte qualité sera prochainement proposé à celles-ci par le secrétariat d'Etat à l'Industrie. C'est en effet le moyen de mobiliser ces établissements sur des objectifs de progrès, à l'image des expériences menées dans d'autres pays européens. Les universités néerlandaises sont, par exemple, très avancées dans le domaine de l'évaluation de la qualité.

Les écoles qui adhéreront à cette charte devront, concernant son volet international, s'engager à déve-

lopper les périodes de stages en entreprise à l'étranger, favoriser la mobilité des étudiants et des enseignants et assouplir les organisations pédagogiques en créant, par exemple, un cursus basé sur l'échange d'unités capitalisables. Par ailleurs, elles seront tenues de contractualiser des partenariats entre établissements ou groupes d'établissements français et étrangers et constituer le noyau d'un réseau d'écoles partageant la même démarche.

Equivalence des diplômes

Des dispositions sont à l'étude pour organiser un recrutement européen entre des écoles partenaires. Les démarches de progrès accomplies par les écoles adhérentes à la charte qualité seront validées par une procédure d'évaluation externe. Pour René-François Bernard, responsable des écoles des Mines au secrétariat d'Etat à l'Industrie, un autre axe fort de la charte est de « rendre le produit « ingénieur français » lisible et référencé ». Il fait ainsi écho à une autre attente forte des entreprises, celle de l'équivalence des diplômes. En France, la formation d'ingénieurs s'effectue en cinq ans : après deux ou trois années préparatoires, la scolarité proprement dite des élèves s'exerce en trois ans, à l'exception de certaines écoles comme les Enstim où l'on peut entrer avec un Bac + 1, mais où la scolarité dure quatre ans. Outre-Rhin au contraire, certaines formations d'ingénieurs peuvent aller jusqu'à Bac + 6. Toutefois, d'après une récente enquête menée par le secrétariat d'Etat à l'Industrie, la pratique des doubles diplômes et des reconnaissances mutuelles de diplômes se développe et les écoles témoignent d'une nette volonté de sortir du cadre hexagonal (50 % des accords d'échanges d'étudiants avec d'autres pays dataient de moins de quatre ans).

N. M.

Ecole des Mines de Paris Stage à l'étranger obligatoire

Réseaux d'échanges, stages, participations aux programmes de recherche : l'école multiplie les initiatives.

Depuis 1988, l'école des Mines de Paris offre à ses étudiants une formation à l'international : tous les élèves ingénieurs effectuent, à l'étranger, un des trois stages qui jalonnent leur scolarité. D'une durée de trois ou quatre mois – selon qu'il s'effectue en deuxième ou troisième année –, ce stage à l'étranger est obligatoire depuis 1993 pour tous les étudiants, et son exécution conditionne l'obtention du diplôme. Soixante-quatre pays ont déjà reçu les élèves ingénieurs, les États-Unis en tête (25% à 30 % des stages) suivis par la Grande-Bretagne (environ 15 %) et l'Allemagne (environ 8%). La moitié des stages s'effectuent dans des entreprises locales, l'autre moitié dans des filiales d'entreprises françaises installées à l'étranger. Michelin, par exemple, accueille régulièrement des étudiants dans ses antennes américaine, allemande ou anglaise.

L'école des Mines de Paris offre également à ses étudiants toute une panoplie d'outils favorisant leur

ouverture à l'international. Elle participe à plusieurs réseaux d'échanges d'enseignants et d'étudiants et a signé des partenariats avec de nombreuses universités telles que Berkeley, le MIT, ou Stanford aux États-Unis ou des universités au Brésil, Chili,

Maroc, Côte d'Ivoire, Inde et Japon. L'école participe aussi à certains programmes de recherche européens tels que Esprit, Socrates ou Athens. Ce dernier permet aux étudiants parisiens de suivre des cours délocalisés dans des universités européennes (Delft, Trondheim, Aix-la-Chapelle, Louvain, Leuven, Lisbonne et Madrid).



Les élèves ont effectué des stages dans 64 pays différents.

Cette ouverture commence à porter ses fruits. Alors que depuis dix ans, seulement 1% des ingénieurs diplômés de l'école partaient travailler à l'étranger à l'issue de leurs études, ils sont, cette année, 5 % à avoir tenté l'aventure de l'expatriation.

N. R.

CONTACT

Ecole des Mines de Paris, tél. 01 40 51 90 00.

École des Mines d'Albi/IAESTE Bourse d'échanges internationale

L'Association IAESTE facilite les échanges d'offres de stages entre les entreprises françaises et étrangères.

Créée en 1992, l'école des Mines d'Albi a fait de l'ouverture à l'international l'une de ses priorités. Pour faire valider leur diplôme, les étudiants doivent avoir passé une « période significative » à l'étranger.

Dans leur recherche de stages, les étudiants ont la possibilité de bénéficier de l'appui de l'IAESTE, installée depuis le début de l'année dans les locaux de l'école. Cette association, créée en 1948 sous l'égide de l'Unesco, s'adresse à tous les étudiants de l'enseignement supérieur scientifique et technique. Véritable interface entre l'école et l'entreprise, elle regroupe 67 pays et fonctionne selon le principe d'une « bourse d'échanges » au niveau international. Les entreprises désireuses d'accueillir un stagiaire étranger doivent faire parvenir leur offre avant l'as-

semblée générale de l'association. A cette occasion, chaque délégué national échange les propositions reçues avec celles de ses partenaires étrangers qui se chargent alors de trouver les étudiants correspondant aux profils souhaités. « Les étudiants français sont défavorisés », regrette Jean-Michel Alaverdov, secrétaire général de l'IAESTE, car nous manquons d'offres de la part de nos entreprises. La France propose une centaine d'offres de stages contre 1000 pour l'Allemagne. La Finlande parvient, quant à elle, à mobiliser 300 entreprises ! » Pour remédier à cette situation, des réseaux locaux



L'IAESTE s'adresse aux étudiants de l'enseignement supérieur scientifique et technique.

seront confiés aux étudiants. Pour tous ceux qui démarcheront les entreprises, chaque offre collectée au niveau national se traduira par une proposition supplémentaire de stage à l'étranger. Objectif : doubler les offres et donc les échanges à brève échéance.

L. E.

CONTACT

Ecole des Mines d'Albi/AESTE, tél. : 05 63 49 30 00.

ENST Bretagne Priorité aux langues étrangères

Trilingues de bon niveau, les étudiants effectuent facilement leur stage à l'étranger, en entreprise ou à l'université dans le cadre de leur scolarité. Plusieurs formules leur sont proposées.

Après avoir décidé, il y a une dizaine d'années, de rendre obligatoire un séjour d'au moins deux mois à l'étranger pour valider le diplôme, l'école nationale supérieure des télécommunications (ENST) de Bretagne s'est engagée dans une politique ambitieuse pour atteindre les objectifs fixés : souplesse dans l'organisation des études et des stages, apprentissage intensif des langues étrangères et coopération avec des éco-

les partenaires aux quatre coins du monde. A la base : le renforcement de l'enseignement des langues étrangères (sept heures de cours hebdomadaires). A l'issue de leur scolarité, les étudiants doivent avoir atteint un bon niveau dans deux langues dont l'anglais.

Si cet apprentissage facilite les contacts entre scientifiques, il prépare également au séjour à l'étranger.

Ce séjour peut s'effectuer soit en entreprise, soit dans une université dans le cadre de la formation elle-même. Certains étudiants, qui optent pour la première possibilité, mettent à profit le stage de fin d'études de quatre mois pour partir à l'étranger. D'autres utilisent le programme « jeunes ingénieurs » proposé par l'école pour passer un an en entreprise entre la deuxième et la troisième année. Parmi les entreprises choisies : un centre de recherche de Canon en Australie et British Telecom.

Les élèves qui préfèrent réaliser le séjour à l'étranger à l'université peuvent faire leur troisième année d'études ou le second semestre de la deuxième année dans une école partenaire de l'ENST. L'Angleterre, l'Allemagne, l'Espagne mais aussi la Suède et la Finlande font partie des partenaires privilégiés. « Nous cherchons à mettre en place des dispositifs similaires

avec le Canada et les Etats-Unis. Aujourd'hui, nos étudiants peuvent déjà passer une année à Montréal mais, contrairement à ce qui se passe avec les universités européennes, le suivi des cours n'est pas encore sanctionné par l'obtention d'un double diplôme », regrette Ian Simpson, responsable des relations internationales à l'ENST Bretagne.

Participation au programme européen Erasmus

L'ouverture à l'international concerne aussi les enseignants. Ils sont de plus en plus nombreux à vouloir acquérir une expérience à l'étranger. Certains la réalisent dans le cadre de leur enseignement. D'autres préfèrent prendre une année sabbatique dans un laboratoire d'une école ou d'une université partenaire.

Des professeurs étrangers viennent aussi à l'ENST pour des séminaires et quelques uns sont invités à participer à des jurys lors de la soutenance de

mémoires ou de thèses.

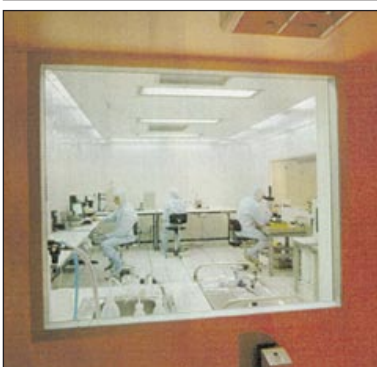
L'ENST Bretagne participe également aux programmes européens comme Erasmus, qui prévoient la réciprocité des échanges d'étudiants : envoi de futurs ingénieurs français hors de l'Hexagone et accueil de jeunes provenant des pays participant à ces programmes. Les liens plus anciens qui unissent la France et l'Afrique sont eux aussi à l'origine de courants d'échanges. Au total, sur les 780 étudiants inscrits dans l'établissement, l'école compte 140 étrangers de 32 nationalités différentes. La montée en puissance de l'école, qui forme en moyenne 220 étudiants par promotion, rend de plus en plus complexe la gestion de ses relations avec les universités et

les entreprises étrangères. « Nous devons, chaque année, trouver plus d'une centaine de stages », note Ian Simpson. Malgré les difficultés, cette politique sera poursuivie. « Ces échanges sont très bénéfiques. Ils apportent l'ouverture d'esprit nécessaire pour évoluer dans un univers aussi ouvert et mouvant que celui des télécommunications », conclut-il.

L. E.

CONTACT

Ian Simpson, ENST Bretagne, tél. 02 98 00 14 80.
Email : ian.simpson@enst-bretagne.fr



L'école nationale supérieure des télécommunications de Bretagne forme en moyenne 220 étudiants par promotion.

CCI Paris Formations pour grandes entreprises et PMI

FORMATION CONTINUE

La CCI de Paris a créé deux cycles de formation continue : perfectionnement des cadres de l'exportation et formation aux techniques du commerce international. Et des programmes sur mesure.

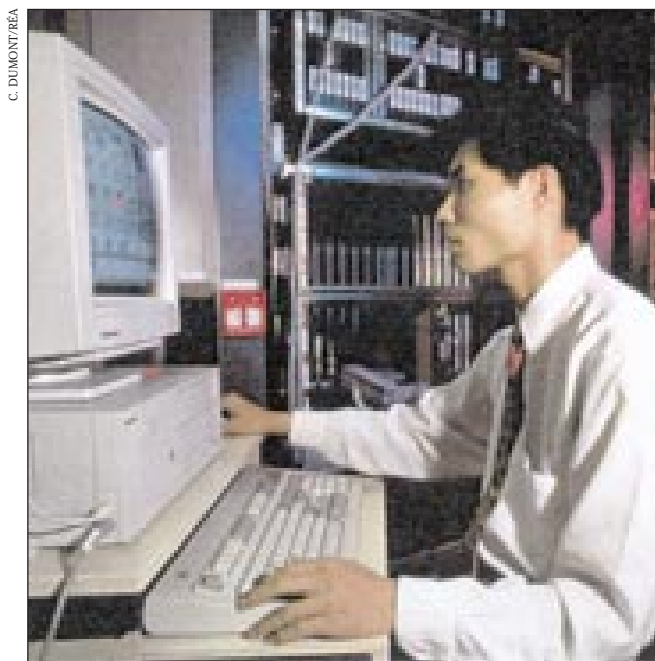
Depuis 1992, Negocia, établissement d'enseignement de la chambre de commerce et d'industrie de Paris, propose aux entreprises un cycle de perfectionnement des cadres de l'exportation. « Cette formation a été pensée par des professionnels pour des professionnels. D'où son côté très opérationnel », souligne Pierre Elmassian, adjoint du directeur de la formation continue.

Les responsables de zones export ou les responsables du développement international des petites entreprises sont les principaux intéressés. D'octobre à juin, les cadres suivent un enseignement concentré sur deux jours, toutes les deux semaines. Un diplôme est délivré à l'issue de la formation, moyennant conditions d'attribution. « Notre objectif est de permettre à des cadres en activité d'actualiser leurs connaissances et de valider leur savoir-faire », précise Pierre Elmassian. Sont ainsi abordés des thèmes tels que l'organisation d'une prospection ou la prise en charge d'une filiale à l'étranger. Afin de coller davantage à la demande des entreprises, Negocia offre, depuis 1998, un programme à la carte aux cadres : ils peuvent suivre l'ensemble du cursus ou se concentrer sur un nombre limité de modules. Cependant, pour obtenir le diplôme, l'ensemble des modules doit être validé.

L'enseignement alterne cours magistraux, dispensés par des professionnels du commerce international, et exercices concrets : études de cas et simulations. Le mémoire est l'élément majeur d'obtention du diplôme. Il porte sur une problématique de l'entreprise. « Ce que nous souhaitons, c'est leur donner les atouts qui leur permettront d'être performants dans la logique internationale actuelle », insiste Pierre Elmassian.

Ce programme s'adresse aux grandes entreprises comme aux PME. Si les fleurons de l'industrie française (Thomson CSF, Alcatel...) recourent à ces services, les petites entreprises ne sont pas en reste : un concessionnaire automobile voulant exporter en Pologne ou un négociant en vins et spiritueux désirent percer le marché américain faisaient partie des dernières promotions.

Pour les entreprises qui envisagent de faire leurs premiers pas à l'international, Negocia a mis en place un



Des cadres de grandes entreprises comme Alcatel suivent le cycle de perfectionnement à l'exportation.

autre module : une formation aux techniques de commerce international, à suivre avant le cycle de perfectionnement.

Ce cycle, adapté aux cadres déjà présents dans l'entreprise et qui vont devoir prendre en charge des fonctions à l'exportation, s'adresse également aux assistants export, aux technico-commerciaux et aux responsables des ventes ayant une première approche des marchés étrangers. L'organisation est identique au cycle de perfectionnement : les cours se déroulent sur deux jours, tous les quinze jours entre octobre et juin. Le cycle est sanctionné, lui aussi, par un diplôme. Mais ici, la soutenance de mémoire est remplacée par la réalisation d'un rapport portant, lui aussi, sur une problématique intéressant les entreprises.

Parallèlement, Negocia développe des formations sur mesure en entreprise. Les formateurs organisent à la demande des entreprises des réunions sur des sujets très pointus. Récemment, Bouygues, qui cherchait à s'installer sur le marché chinois, a ainsi fait appel à Negocia. Ce service reste encore aujourd'hui très orienté vers les grands groupes, reconnaît Pierre Elmassian. La situation pourrait cependant évoluer car les PME se perçoivent de plus en plus comme faisant partie d'un ensemble mondial. « Le problème n'est plus de savoir si elles doivent partir à la conquête de nouveaux marchés, mais plutôt de réfléchir avec elles à la manière d'aborder l'international, de créer un réseau ou d'implanter une marque », note Pierre Elmassian.

L. E.

CONTACT

CCI Paris, tél. 01 44 09 31 11.

CCI Rouen Ouverture à l'Est

La Pologne puis la Hongrie. La CCI et l'ESC Rouen innovent en développant un mastère spécialisé.

Les entreprises françaises qui s'implantent autour de Gdansk font souvent appel à nous pour trouver leur personnel», souligne Françoise Dorey, responsable du développement de l'école supérieure de commerce (ESC) de Rouen qui dépend de la CCI. En effet, pour accompagner leurs projets de développement dans cette région de la Pologne, les groupes français recherchent des cadres, contrôleurs de gestion et assistants en particulier.

C'est pourquoi l'école supérieure de commerce de Rouen a mis en place, depuis 1994, en collaboration avec l'université technique de Gdansk, un mastère spécialisé dans les métiers de la banque et de la finance. Cette formation, dispensée en français par les professeurs de l'ESC de Rouen et en polonais, s'adresse aux étudiants mais aussi aux cadres d'entreprise. Elle est sanctionnée par un diplôme reconnu par les deux pays. L'organisation des cours - en soirée et le week-end - est compatible avec le maintien d'une activité professionnelle. Depuis sa création, chaque année 25 à 30 personnes suivent cet enseignement. Deux à quatre mois de stages effectués en France complètent ce volet théorique.

Les opportunités d'emploi dans les entreprises françaises installées en Pologne motivent les candidats. Mais aussi la volonté d'apprendre les nouvelles « règles du jeu » de l'économie de marché. Après avoir accueilli et formé des cadres d'une filiale de Bouygues, la CCI rouennaise et l'université technique de Gdansk sont devenues le principal pourvoyeur de main-d'oeuvre hautement qualifiée de la grande distribution française dans cette région d'Europe (Carrefour, Auchan...).

Forte de cette première expérience, la CCI « exporte » son savoir-faire en Hongrie. Dès cette année, elle ouvre un mastère spécialisé dans les métiers de la banque et de la finance à Milkolc, à l'Est du pays où les entreprises françaises sont nombreuses (Beghin-Say, Michelin, Nestlé).

L'enseignement sera dispensé selon la même formule qu'en Pologne. Reste le problème du financement des stages en France qui, en Hongrie, ne sont pas en pris en charge par les fonds européens.

L. E.

CONTACT

CCI Rouen, ESC ROUEN, tél. 02 32 82 74 00



Michelin, une des entreprises françaises implantées en Hongrie.

CCI Strasbourg Du sur mesure pour les

L'école consulaire de Strasbourg assure des formations personnalisées et met à la disposition des entreprises un « vivier » de cadres formés à la gestion et au management.

Je m'occupe actuellement d'une PME de 50 personnes qui travaille dans le domaine des progiciels de logistique. En France, cette entreprise est leader sur son marché. Son potentiel de développement est important mais le marché est aujourd'hui dominé par des entreprises américaines. Pour rester concurrentielle, l'entreprise doit se développer à l'international. Elle a pris un agent aux Etats-Unis,

ouvert un bureau en Grande-Bretagne et en Allemagne. Mais tout cela nécessite une stratégie d'ensemble. Nous l'aidons dans cette stratégie et assurons la formation des cadres qui prendront en charge l'international», explique Vaya Boutsavath, responsable du Centre de management international et marketing à la CCI de Strasbourg.

Dans le cadre de ses activités de soutien et d'appui aux entreprises, l'accompagnement à l'international est l'une des priorités de la chambre de commerce et d'industrie de Strasbourg, tant la demande des entreprises en matière de formation à l'international est forte.

En effet, pour les entreprises innovantes, le développement passe de plus en plus par la conquête de nouveaux marchés.

« Chaque année, nous prospectons un certain nombre d'entreprises. Nous leur proposons toute une palette de services qui vont de l'aide à la définition de projet de développement à l'international à l'apport d'une formation complémentaire pour des cadres de l'entreprise qui prendront en charge la réalisation de ce projet de développement », souligne Vaya Boutsavath. Pour les entreprises déjà familiarisées avec les techniques du commerce international, les besoins sont tout aussi importants car les problèmes évoluent. A la fin des années 80, les entreprises françaises étaient surtout confrontées à un problème de vente. Elles



Pour la CCI de Strasbourg, chaque entreprise est un client à qui il faut apporter des solutions concrètes.

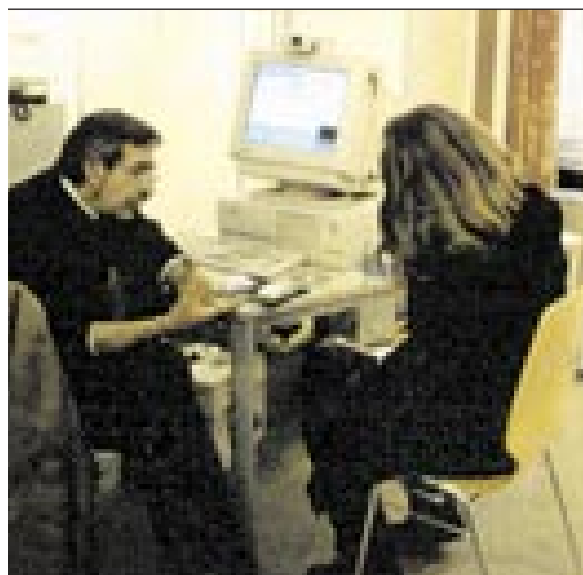
CCI Strasbourg sure pour les entreprises

recrutaient des cadres commerciaux pour trouver de nouveaux débouchés. Elles ont, aujourd'hui, franchi un pas supplémentaire en s'implantant à l'étranger mais se trouvent souvent confrontées à des problèmes de gestion et de management dans leurs filiales.

« Chaque entreprise est un cas particulier qu'il faut d'abord analyser pour lui apporter des solutions concrètes. Les formations sont donc individualisées, souligne le responsable de la CCI. Nous estimons qu'il vaut mieux travailler avec des entreprises dont les projets sont déjà bien avancés plutôt que de nous disperser. »

Résoudre les problèmes d'encadrement avant tout

Pour plus d'efficacité, la CCI a décidé de concentrer ses efforts sur quelques entreprises. Elle développe auprès d'elles du conseil, des formations sur mesure et assurent un suivi pendant deux ou trois ans.



CCI Strasbourg, chaque entreprise est un cas particulier qui il faut apporter des solutions concrètes.

Des réunions thématiques rassemblent les cadres concernés par le projet et un appui au quotidien leur est apporté dans la réalisation de tâches précises. « Nous cherchons à établir un lien entre la formation et le travail à réaliser. Mais nos actions sont avant tout centrées sur les questions d'encadrement », poursuit Vaya Boutsavath. Quand l'entreprise ne possède pas le personnel compétent, la CCI peut l'aider à recruter ou lui proposer des solutions. Une formation « management international et marketing », a été créée en 1986. Sur les 20 à 25 places proposées chaque

année, 15 % sont réservés à des cadres en congé individuel de formation. Ceux-ci acquièrent, en deux ans, des compétences sur les techniques du commerce international, et une expérience sur le terrain, grâce à des stages de six mois à l'étranger. Le choix des pays d'accueil et le thème sont arrêtés en accord avec les entreprises. Mais il faut que la demande du stagiaire réponde au besoin de l'entreprise. « Les stagiaires envoyés à l'étranger permettent aux entreprises de mieux connaître le contexte international et de tester la viabilité de leur projet. Beaucoup d'entre eux sont d'ailleurs recrutés à l'issue de leur formation », remarque le responsable de la CCI.

L. E.

CONTACT

CCI Strasbourg, tél. 03 88 30 42 27.

CCI Bayonne Partenariats

Pour un brassage de cultures, l'Estia collabore avec deux établissements anglais et espagnol de renom.



L'entreprise Signature a eu recours à la formation proposée par l'Estia.

Les diplômés, délivrés conjointement par notre école et ses homologues étrangères, acquièrent une reconnaissance internationale. C'est le plus que nous offrons aux ingénieurs», souligne Patxia Elissalde, directeur adjoint à l'École supérieure des technologies industrielles avancées (Estia). En effet, cette école qui dépend de la CCI de Bayonne a mis en place, depuis 1989, des formations innovantes, dispensées en partenariat avec l'université de Cranfield, en Angleterre et l'école d'ingénieurs de Bilbao, en Espagne.

Son objectif : former des ingénieurs à la culture technique anglo-saxonne ou hispanique. Dans le cadre du « Master of Sciences » proposé par l'université anglaise à Bayonne, des places sont réservées chaque année à des cadres français en congé individuel de formation. Pendant onze mois, ils reçoivent une formation scientifique pointue, dispensée en anglais par les professeurs de Cranfield. Des stages en entreprise d'une durée totale de cinq mois, dont la plupart sont réalisés à l'étranger, complètent cette immersion dans l'univers anglo-saxon.

Munis de ce précieux sésame, les ingénieurs accèdent facilement aux entreprises et aux laboratoires de recherche-développement internationaux.

La proximité de l'Espagne a également incité la CCI à développer, via l'Estia, une formation d'ingénieur en collaboration avec l'école d'ingénieurs en organisation et gestion industrielle de Bilbao. Recruté par une entreprise avec laquelle il a signé un contrat d'apprentissage, le futur ingénieur reçoit une formation, dispensée en français et en espagnol, qui débouche sur la délivrance d'un diplôme commun. Les élèves, âgés de moins de vingt-six ans, alternent stages en entreprise et formation en France et en Espagne pendant quatre périodes d'une durée de trois mois.

« Ces professionnels se familiarisent avec le monde hispanique. C'est un atout pour partir à la conquête du marché latino-américain », indique Patxia Elissalde.

L. E.

CONTACT

CCI Bayonne, tél. 05 59 43 84 00

Leonardo : des fonds européen

Le programme quinquennal européen de soutien aux initiatives transnationales de formation professionnelle initiale et continue prendra fin en décembre 1999. Un « Leonardo 2 » pourrait lui succéder.

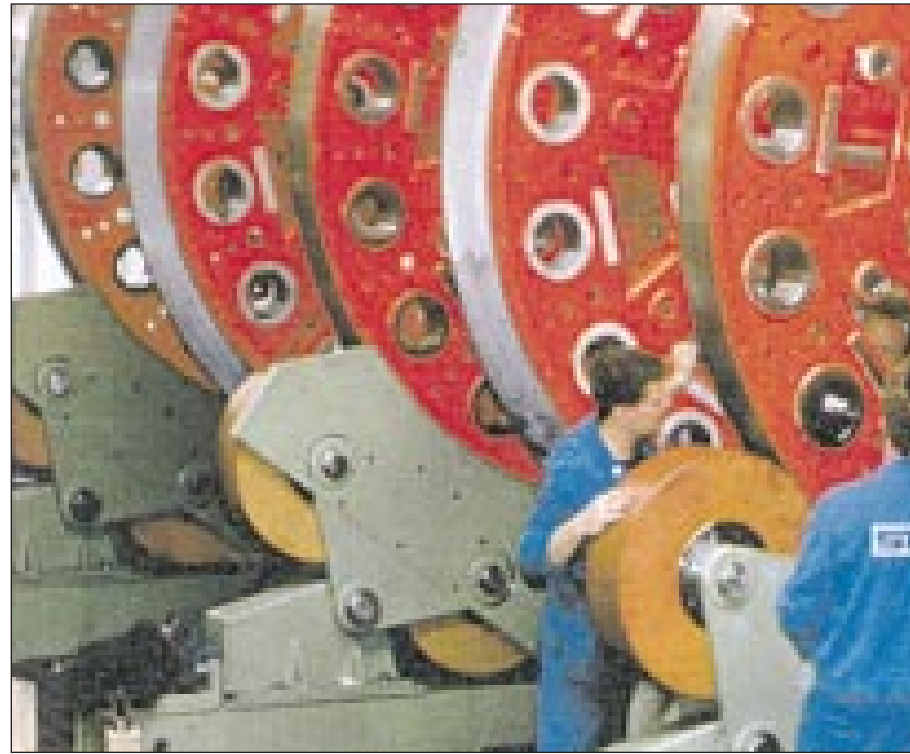
En 1995, Edith Cresson, Commissaire européen à la recherche, à l'éducation et à la formation, officialisait le lancement d'un ambitieux programme baptisé Leonardo da Vinci, en référence au peintre et inventeur de la Renaissance italienne. Désignée sous la simple dénomination de Leonardo, l'initiative européenne s'achèvera le 31 décembre 1999. Dotée d'un budget de 620 millions d'euros (4,092 milliards de francs), elle s'adresse à tous les acteurs de la formation professionnelle (étudiants, jeunes en formation initiale dont les apprentis, entreprises et organismes de formation).

Leonardo vise trois objectifs : améliorer les systèmes et les dispositifs de formation professionnelle (projets transnationaux apportant un aspect novateur, formation de formateurs, etc.), perfectionner les actions de formation professionnelle concernant les entreprises et les travailleurs (formation à distance, télétravail, etc.), développer les compétences linguistiques, les connaissances et la diffusion des innovations dans le domaine de la formation professionnelle (stages d'étudiants dans une entreprise d'un autre Etat membre, échanges de formateurs, etc.).

Pour bénéficier d'un financement Leonardo, certaines

AETA: UN APPUI À LA RECHERCHE-DÉVELOPPEMENT

« Il est de plus en plus difficile pour les PME de trouver des financements destinés à leur recherche-développement », constate Jean Saubié, P-DG de AETA. Or, pour cette PME, spécialisée dans les télécommunications (terminaux numériques, visio-conférence, codeurs de son), la R&D est essentielle car elle est un gage de progrès technique. Dans ce contexte, Leonardo est une solution avantageuse à laquelle AETA recourt volontiers. Mis à part la facilité des démarches administratives, le programme présente un intérêt financier : l'entreprise ne verse au stagiaire étranger qu'une indemnité de stage et des aides en nature. Le complément (de l'ordre de 2 300 F par mois) étant attribué à l'étudiant par l'Europe. L'entreprise de Clamart a connu le programme européen via une association créée par l'université de Paris-Sud. C'est ainsi que l'université de Vigo (Espagne), réputée pour son département de télécommunications, est entrée en contact avec AETA. L'entreprise a accueilli un étudiant galicien pendant un an, en 1996. Depuis, celui-ci travaille dans l'Hexagone. Vinrent ensuite trois Espagnols, un Suédois et une Allemande. Deux autres étudiants espagnols sont actuellement en stage dans l'entreprise.



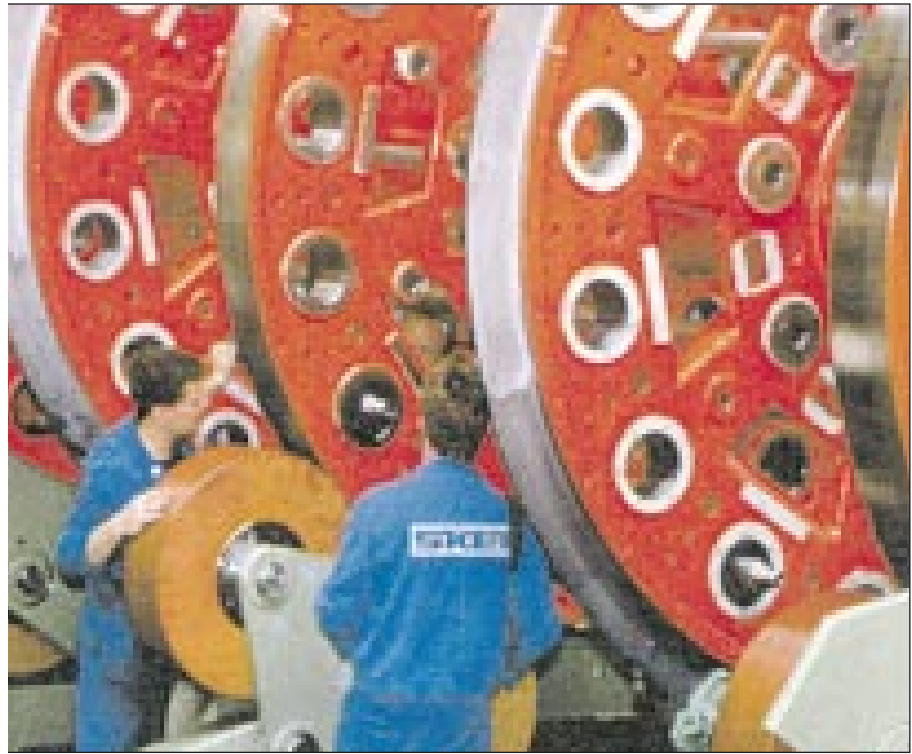
conditions doivent être réunies : associer au moins trois pays dans un projet pilote (en France, la moyenne est de 4,5 pays) et passer par une agence spécialisée - la France en compte cinq (voir p. 22). Enfin, les projets réunissant des partenaires différents (entreprises, universités, syndicats, organismes de formation) sont privilégiés.

Les financements atteignent 100 000 euros (660 000 francs) maximum par an et par projet pilote (pour une durée n'excédant pas trois ans) ; et 5 000 euros annuels maximum (33 000 francs) pour un stagiaire participant à un programme de placement (durée de deux semaines à douze mois).

Vingt-quatre pays sont impliqués : les quinze Etats membres de l'Union européenne, ceux de l'Espace économique européen (Norvège, Islande, Liechtenstein), cinq pays associés d'Europe centrale et orientale (Pologne, République tchèque, Slovaquie, Hongrie, Roumanie), ainsi que Chypre. Concernant les pays est-européens, Jean-Pierre Lafon, responsable de la cellule d'évaluation de la Direction générale des relations culturelles, scientifiques et techniques du ministère des Affaires étrangères, précise les tâches de son ministère : « Nous sommes chargés de faciliter l'obtention des visas, de vérifier la cohérence du programme Leonardo avec la politique étrangère française et d'assurer le respect du principe de réciprocité vis-à-vis des Français qui veulent se rendre dans ces pays ».

Le programme Leonardo a connu un succès immédiat dès son lancement : 4 500 candidatures, projets et placements confondus. Seules 749 propositions des 18 premiers pays participant ont été retenues. Pour 1996, 1997 et 1998, la Commission européenne a fixé

s européens pour la formation



P. LANGROCK/REA

Le groupe allemand Bosch n'hésite pas à recruter parmi les stagiaires étrangers qu'il accueille.

cinq priorités (acquisition de compétences nouvelles, rapprochement entre établissements d'enseignement ou de formation professionnelle et entreprises, lutte contre l'exclusion, promotion de l'investissement dans les ressources humaines, et généralisation de l'accès aux connaissances par les outils de la société de l'information dans la perspective de la formation tout au long de la vie). Mieux ciblées, les propositions issues tant de l'ensemble de la Communauté européenne que de la France ont diminué en 1996 et 1997 avant de nettement remonter en 1998 (3 288 demandes pour l'Europe, 725 pour la France).

Par ailleurs, l'origine des promoteurs s'est diversifiée. En 1995, il s'agissait en majorité d'établissements et d'organismes de formation. Deux ans plus tard, les entreprises, les organisations professionnelles et les centres de recherche étaient plus nombreux. La durée moyenne des stages en entreprise s'est également allongée : 3 mois en 1995, 4,5 mois en 1996, et 6 mois l'année dernière.

Les pays du sud de l'Europe se taillent la part du lion quant il s'agit de choisir des partenaires étrangers : Italie (17,68 %), Espagne (16,52 %), Allemagne (9,57 %), Royaume-Uni (9,28 %) et Belgique (6,67 %). En revanche, les étudiants préfèrent des pays plus au nord : 26,25 % pour le Royaume-Uni et 21,13 % pour l'Allemagne contre 11 % pour l'Espagne et 7 % pour l'Italie. Il est vrai que certains groupes internationaux comme l'allemand Bosch développent l'accueil de jeunes diplômés étrangers dans le cadre de Leonardo avec comme objectif le recrutement de certains d'entre eux. Le programme pourrait être amélioré. Parmi les difficultés, les entreprises évo-

quent souvent la longueur du processus de décision qui ne correspond pas au rythme, plus rapide, de la vie économique. Autre réserve : le fait que la Commission ne puisse pas respecter les délais qu'elle s'était engagée à tenir, notamment pour le versement de sa contribution financière. Néanmoins, Leonardo a suffisamment séduit pour que le projet d'une deuxième version soit à l'étude. Brigitte Le Boniec, déléguée à la politique de formation à l'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI) et responsable de l'Agence Leonardo ACFCI, avance quelques suggestions : « On peut attendre des améliorations concrètes comme une dotation financière plus importante ou la simplification des procédures qui passe certainement par une large décentralisation à l'échelle nationale. Au niveau des actions, les évolutions du monde du travail placeront probablement la mobilité comme axe majeur de Leonardo 2. »

N. M.

GE MEDICAL SYSTEMS : UNE IMPLICATION DE DEUX ANS

Depuis cinq à six ans, GE Medical Systems, la filiale de General Electric, spécialisée dans l'imagerie médicale, installée à Buc (Yvelines) diffuse, via le satellite, une émission de formation baptisée Tip TV. Par l'intermédiaire de l'ACFCI, GE Medical Systems a présenté un dossier Leonardo, accepté fin 1996, pour le caractère innovant de Tip TV. Pour respecter l'exigence de plurinationalité, quatre universités, ayant une spécialité en imagerie médicale, ont été

D. B.



associées : l'université Pierre et Marie Curie et l'école de radiologie de Saint-Germain-en-Laye pour la France, deux italiennes, l'une à Pise, l'autre à Ancone, et l'établissement britannique de Hertfordshire. Un groupe d'étudiants et d'enseignants français a préparé une émission

sur la radiographie du genou, les Italiens ont fait de même en direction des kinésithérapeutes qui travaillent dans les hôpitaux et les Anglais ont procédé à une évaluation de l'émission. Coût du programme sur 1997 et 1998 : 185 525 euros, avec une prise en charge qui se répartit ainsi : 69 % pour la Commission européenne, 10,85 % pour l'université française, 10,34 % pour GE Medical Systems, 7,5 % pour les deux universités italiennes et 2,22 % pour l'université britannique. Malgré les difficultés linguistiques, GE Medical Systems compte étendre l'expérience si l'évaluation de fin 1998 s'avère positive.

Contacts

**Secrétariat d'Etat
à l'Industrie****• Direction de l'action
régionale et de la petite
et moyenne industrie**

Sous-direction de la formation et de la qualification pour les entreprises.
Chargée de la sous-direction :
Véronique Barry
20, av. de Ségur
75353 Paris 07 SP.
Tél. 01 43 19 28 72
Fax : 01 43 19 57 90

**• Direction générale des
stratégies industrielles**

Service du développement de l'emploi industriel.
Chef du service :
Edmond Robin
68, rue de Bellechasse
75353 Paris 07 SP.
Tél. 01 43 19 21 66
Fax : 01 43 19 26 40
Mél : edmond.robin@industrie.gouv.fr

Pour l'Initiative Adapt

Responsable formation :
Bernard Schneidermann
Tél. 01 43 19 28 11
Fax : 01 43 19 26 40
Mél : bernard.schneidermann@industrie.gouv.fr

**• Conseil général
des Mines**

Tutelle des écoles des Mines.
Responsable :
René-François Bernard
22, rue Monge
75005 Paris.
Tél. 01 43 19 52 18
Fax : 01 43 19 40 04
Mél : rene.francois.bernard@industrie.gouv.fr

**• Conseil général des
technologies de
l'information**

Tutelle des ingénieurs des télécommunications.
Responsable : Marc Oberlé
46, rue Barrault
75634 Paris Cedex 13.
Tél. 01 45 81 74 97

**Ministère des Affaires
étrangères****• Direction générale
des relations culturelles,
scientifiques et techniques**

244, bd Saint-Germain,
75303 Paris 07 SP.
Sous-direction de l'appui scientifique et technique.
Chargé de mission à la coopération universitaire : Jean-François Grunstein
Tél. 01 43 17 90 38
Fax : 01 43 17 89 50
Mél : jean-francois.grunstein@diplomatie.fr

**Assemblée des chambres
françaises de commerce
et d'industrie (ACFCI)**

45, av. d'Iéna - BP 44816
75769 Paris 16.
Directeur de la politique de la formation : Patrice Omnes
48, rue La Pérouse
75016 Paris.
Tél. 01 40 69 37 81
Fax : 01 53 57 17 82
Mél : p.omnes@acfc.cci.fr

**Agences françaises pour
l'assistance technique
au programme Leonardo
da Vinci****• ACFCI** (Assemblée des

ECOLE DES MINES DE ST ETIENNE

Commission européenne**• DG V Emploi
Relations industrielles
et affaires sociales**

200 rue de la Loi,
1049 Bruxelles, Belgique.
Responsable :
Michel Laine
Tél. 00 322 295 81 38
Fax : 00 322 296 97 70

**• DG XXII
Ressources humaines,
éducation, formation
et jeunesse**

200, rue de la Loi
1049 Bruxelles, Belgique
Responsable : André-Guy Kirchberger
Tél. 00 322 295 70 06
Fax : 00 322 295 78 30

chambres françaises de commerce et d'industrie)
48 rue La Pérouse,
75016 Paris.
Déléguée à la politique de formation : Brigitte Le Boniec
Tél. 01 40 69 37 35
Fax : 01 44 17 95 68
Mél : b.leboniec@acfc.cci.fr

• **CEFAR** (Centre d'études, de formation, d'animation et de recherche),
4 rue Quentin Bauchart,
75008 Paris.
Responsable : Isabelle Trimaille
Tél. 01 53 67 72 32
Fax : 01 47 23 61 87
Mél : itrimaille@cnpf.fr

• **ANPE** (Agence nationale pour l'emploi) - Direction générale, Immeuble le Galilée, 4 rue Galilée, 93198 Noisy-le-Grand Cedex.
Responsable : Laurent Mater
Tél. 01 49 31 74 70
Fax : 01 43 05 57 72

• **CNOUS** (Centre national des oeuvres universitaires et scolaires),
8 rue Jean Calvin,
75231 Paris Cedex 05.
Responsable : Claudine Boudre-Millot
Tél. 01 40 79 91 49
Fax : 01 45 35 72 48
Mél : leonardo@ac-idf.jussieu.fr

• **RACINE** (Réseau d'appui et de capitalisation des innovations européennes),
73-77 rue Pascal,
75013 Paris.
Responsable : Marie-Paule Montay
Tél. 01 44 08 65 10
Fax : 01 44 08 65 11
Mél : leonardo@racine.asso.fr

**Ministère de l'Emploi
et de la Solidarité****• Délégation générale à
l'emploi et à la formation
professionnelle**

Département du Fonds social européen et des programmes communautaires,
7 square Max Hymans,
75741 Paris Cedex 15.
Responsable : Paul-Edmond Medus
Tél. 01 44 38 30 10
Fax : 01 44 38 33 00

**Comité d'études sur les
formations d'ingénieurs
(CEFI)**

7 rue Lamennais,
75008 Paris.
Délégué général :
Claude Maury
Tél. 01 42 89 15 73
Fax : 01 42 56 04 05
Mél : claude.maury@wanadoo.fr