

APPRENTISSAGE, LA VOIE QUI S'ÉLÈVE

Véritable clé pour l'emploi des 16-25 ans, l'apprentissage permet aux entreprises de former des professionnels « sur mesure », de transmettre leur savoir-faire et parfois même, d'assurer leur pérennité. Mais il représente aussi un moyen de pourvoir des emplois dans les filières où émerge un risque de pénurie de qualification. Pour conforter l'essor que connaît l'apprentissage, deux défis doivent être relevés : l'élévation du niveau de qualification des apprentis et la diversification de l'offre de formation. Explications.



Nathalie Bongibault – Parfums Christian Dior

Longtemps dévalorisé ou associé aux seuls métiers ouvriers, l'apprentissage fait aujourd'hui peau neuve. À l'heure où les rapprochements école/entreprise sont fortement encouragés par les pouvoirs publics, la formation en alternance s'impose comme une voie privilégiée vers l'insertion professionnelle. Renforcés par le plan de cohésion sociale de janvier 2005 – qui table sur la

formation de 500 000 apprentis d'ici à 2009 – les dispositifs de formation en alternance sont appelés à conforter leur attractivité. Compétence régionale depuis 1983, l'apprentissage s'inscrit en Région Centre dans une démarche volontariste d'égalité des chances, à laquelle la Région aura globalement consacré une enveloppe de 95 M€ en 2007. Avec 18 500 jeunes en formation,

l'apprentissage occupe en outre une place importante au sein du dispositif général de formation professionnelle, dont il représente 30 % des effectifs. À ce titre, il est directement concerné par l'élévation du niveau de formation et de qualification de la population, enjeu crucial pointé dans un rapport du conseil économique et social régional. Un défi auquel s'ajoute une indispensable

diversification des certifications, titres ou diplômes accessibles par voie d'apprentissage. Objectif affiché : que la moitié des apprentis diplômés atteignent un niveau bac (ou supérieur) à l'horizon 2010. Déjà, en l'espace de 7 ans, le nombre d'étudiants formés en alternance dans la Région, titulaires de diplômes de niveau IV et plus (bac pro, brevet professionnel, BTS, DUT...), a progressé de presque 50 %. Une tendance qui se confirme et concerne de nombreuses filières, à l'instar de ce que constate Jean-Pierre Palisson, directeur du centre de formation des apprentis de l'industrie de la Région Centre (CFAI) : « Avec une croissance globale régulière de nos effectifs, les BEP ne représentent plus que 22 %, contre 31 % il y a cinq ans. Compte tenu des exigences actuelles de niveau d'embauche dans notre secteur professionnel, nous assistons à une orientation massive des jeunes vers des formations supérieures. 43 % de nos apprentis préparent actuellement un bac pro, 27 % un BTS et 8 % se consacrent à l'obtention d'un diplôme d'ingénieur de production, en partenariat avec Polytech'Orléans. » Le taux de réussite aux examens y atteint 88 % et le taux d'insertion

professionnelle avoisine les 95 %. « La majorité des jeunes diplômés sont conservés dans l'entreprise, et quand ils ne peuvent l'être, la branche professionnelle les aide dans la recherche d'un premier emploi » affirme Jean-Pierre Palisson. Dans le Loiret, ils ont été au total 5 500 à avoir opté pour l'apprentissage à la rentrée 2007, dans l'un des 17 CFA (Centre de formation des apprentis) sur les 37 que totalise la Région. Un peu plus de la moitié d'entre eux prépare un diplôme de niveau V (CAP, BEP), 41 % un diplôme de niveau IV et III (bac pro, brevet professionnel, BTS, DUT...) et presque 3 % une licence pro (niveau II) ou un master (niveau I).

ÉLEVER LE NIVEAU DE QUALIFICATION, ÊTRE EN ADÉQUATION AVEC LES SECTEURS EN TENSION

Avec presque 500 apprentis attendus à la rentrée 2008 et onze nouvelles formations proposées au CFA interuniversitaire Région Centre (CFAIURC), l'élévation du niveau de qualification est loin d'être un vœu pieux. « Ces ouvertures sont le fruit d'une vraie volonté du conseil régional, du rectorat et des uni-

versités d'Orléans-Tours » souligne son directeur, Xavier Terrien. Actuellement, 26 diplômés universitaires y sont préparés en alternance, répartis dans quatre secteurs professionnels : industriel, commercial, droit/gestion et communication. « 7 masters en droit seront mis en place à la rentrée 2008, dont deux sur Orléans. Dans le domaine des licences professionnelles, qui concentrent la majorité des effectifs, les nouveautés concernent l'informatique et le commercial, deux secteurs où la demande de bac+3 est de plus en plus significative. Un DUT en génie électrique verra aussi le jour » annonce Xavier Terrien. Puis en 2009, c'est un DUT gestion des entreprises et des administrations qui viendra étoffer les formations dispensées. Une diversification des formations rendue possible grâce à l'action prospective du CFAIURC, qui réalise des études de marché afin de détecter les secteurs en tension et les entreprises susceptibles d'être « intéressantes et intéressées ». « Si l'on constate un taux d'insertion professionnelle des apprentis légèrement supérieur à celui des étudiants en formation initiale, généralement dans l'entreprise où ils ont effectué leur apprentissage, une part d'entre d'eux décide de poursuivre leurs études, du DUT à la licence professionnelle ou de la licence professionnelle au master » note le directeur. Car l'apprentissage ouvre aujourd'hui toutes les portes, y compris celles de la R&D. Par exemple, Shiseido International France accueille depuis la rentrée au sein de son département R&D une étudiante de l'IUT d'Orléans en licence pro Industries chimiques et pharmaceutiques, option formulation. Mais si l'apprentissage doit élever ses niveaux de qualification, il lui reste à relever un autre défi : l'adaptation des filières d'enseignement aux enjeux de développement économique des territoires. Un challenge nécessaire pour anticiper d'éventuelles pénuries de qualification dans certains métiers et être en adéquation avec les marchés en tension. Ainsi, la création de nouvelles sections d'apprentissage vise non seulement à répondre à une forte demande de la part des entreprises, mais elle permet également d'ouvrir des perspectives sur des secteurs en forte croissance. « La rénovation des référentiels de

UN LEVIER POUR ANTICIPER LES BESOINS DE RECRUTEMENT

Sur les 1 700 salariés du site des Parfums Christian Dior de Saint-Jean-de-Braye, 58 sont en alternance et 33 d'entre eux sous contrat d'apprentissage. « Une grande majorité de bac+2, mais aussi des bacs et des licences pro, ainsi que des masters et des diplômes d'ingénieurs » analyse Nathalie Bongibault, responsable ressources humaines. Une élévation du niveau de qualification palpable au fil des ans au sein de la production, et qui s'explique en partie par l'automatisation croissante des machines et la complexité de leur utilisation. Fabrication cosmétique, ingénieur d'amélioration, technicien de maintenance ou gestionnaire en logistique industrielle sont quelques exemples des métiers qui peuvent être accessibles par voie d'apprentissage sur le

site du Loiret. « Les filières phares dans les années à venir seront celles des techniciens spécialisés, de niveau bac+2, la filière logistique mais aussi les fonctions liées à l'environnement, la sécurité et la qualité » annonce Nathalie Bongibault. Pour anticiper les départs en retraite et une éventuelle pénurie de candidats, le groupe recrute, accueille et forme ses apprentis avec une extrême rigueur. « Les besoins sont très précisément définis avec les équipes opérationnelles, d'ailleurs impliquées et concertées lors de la sélection des apprentis » explique la responsable ressources humaines. Des apprentis très suivis et accompagnés par des tuteurs valorisés au sein de l'entreprise, et qui en sortent « avec un vrai métier entre les mains et un diplôme reconnu par le ministère du travail ou de l'Éducation nationale ». Chaque année, plusieurs d'entre eux sont embauchés. ■

formation est une opération menée par l'Éducation nationale en concertation avec les branches professionnelles concernées, explique Jean-Pierre Palisson, directeur du CFAI Centre, les ouvertures et fermetures se calquent sur les besoins des entreprises de la Région. Cette année, pour répondre à une forte demande, une filière électrotechnique/électronique a été créée au sein de notre

CFA, et nous envisageons de mettre en place un BTS en dessin-conception de produits industriels ». Autre projet susceptible de voir le jour à la rentrée, en adéquation avec une demande locale : la création d'un diplôme d'ingénieur en informatique industrielle, destiné notam-

ment à accompagner la revitalisation du pôle automobile régional. Les diplômes sanctionnant les 7 filières accessibles au sein du CFAI Centre s'étendent du niveau V au niveau I, avec la particularité de proposer une accession aux bacs professionnels dès la fin de la 3^e.

DES RECRUTEMENTS « SÉCURISÉS »

« Nous avons aujourd'hui une quarantaine de collaborateurs en alternance, dont les deux tiers sont en apprentissage et se préparent à exercer des

fonctions commerciales » déclare Maryse Vépierre, directeur du développement et du pilotage RH au sein de la Caisse d'Épargne Loire Centre. Destinée à l'acquisition d'un diplôme professionnel, cette filière a aussi pour effet d'élever le niveau de formation des étudiants ; les titulaires du bac viennent y décrocher un BTS Banque et ceux déjà diplômés bac+2 préparent une licence pro bancaire (avec le CFPB, l'université d'Orléans ou l'IAE de Tours). « La Caisse d'Épargne Loire Centre prépare, via l'apprentissage, des jeunes commerciaux formés dans le domaine bancaire, qu'elle trouverait difficilement sur le marché. Il existe en effet peu de formations diplômantes bancaires en formation continue » souligne Maryse Vépierre. « Nous accueillons également des apprentis de l'ESCEM de Tours préparant le master en Finances et nous travaillons actuellement ensemble à la mise en place d'une formation commerciale bancaire de niveau Bac+3 par apprentissage. » Si l'établissement bancaire régional compte à ce jour 1 700 collaborateurs, il en recrute en moyenne 150 chaque année en CDI. « Notre politique de développement commercial et la pyramide des âges nous conduisent à réaliser des recrutements importants. Nous recherchons surtout des commerciaux, sur les marchés spécialisés notamment, mais aussi des chargés de clientèle auprès des particuliers » poursuit-elle. L'objectif, si l'étudiant fait ses preuves, est une embauche à l'issue de la formation. Un recrutement très « sécurisé », comme le résume Maryse Vépierre : « L'apprentissage permet au jeune de valider ses choix, et à l'entreprise de valider sa capacité à travailler et à évoluer professionnellement en son sein ». ■



Maryse Vépierre - Caisse d'Épargne Loire Centre

SUSCITER L'ENVIE ET LE PLAISIR DE TRAVAILLER

« La Laiterie de Saint-Denis-de-l'Hôtel a toujours mené une politique très active en faveur de l'apprentissage, explique Christel Robineau, chargée des ressources humaines. Notamment dans les secteurs de la production – maintenance et process – mais aussi plus récemment dans le secrétariat, au poste d'assistante de direction ou encore en licence professionnelle chaîne logistique globale ». Parmi les 380 salariés de LSDH, de nombreux chefs d'ateliers ont fait leur apprentissage au sein de la Laiterie et ont gravi, un à un, les échelons. Ici, lorsqu'on forme un apprenti, c'est toujours avec l'intention de lui proposer une embauche à l'issue de sa formation. « Notre démarche s'inscrit dans la durée et c'est la raison pour laquelle nous sommes très exigeants lors de la sélection des apprentis, tout autant que lors d'un recrutement classique » déclare Christel Robineau. Une exigence à la hauteur de la formation et de l'accompagnement qui leur sont apportés au sein de l'entreprise. « Notre volonté est de leur apprendre un métier en les menant pas à pas vers l'autonomie, mais nous voulons aussi leur transmettre l'envie et le plaisir de travailler, ainsi que la fierté de faire partie de notre entreprise » poursuit-elle. Selon elle, l'employabilité des apprentis est idéale. « Ils sont en immersion dans le monde



Christel Robineau – Laiterie de Saint-Denis-de-l'Hôtel

du travail, et certaines filières, comme la licence professionnelle chaîne logistique globale, intègrent désormais la connaissance de l'entreprise aussi dans les enseignements pratiques ». Car au-delà des compétences techniques

requis, LSDH attend de ses apprentis un « savoir-être » et une adhésion à sa culture. Un juste retour des choses, pour un investissement qui s'étale sur une, voire deux années, et un emploi à la clé. ■

DES FILIÈRES EN PRISE AVEC LES ENJEUX ACTUELS

Dans le secteur du bâtiment aussi, de nouvelles filières émergent. « En 2008 nous allons ouvrir un certificat de qualification professionnelle installateur et mainteneur des installations solaires » précise Jacques Miché, directeur du CFA du bâtiment du Loiret. Une création qui répond aux nouveaux enjeux environnementaux et à la montée en puissance des dispositifs liés aux énergies renouvelables. « Le développement durable sera au centre du projet de notre établissement au cours des années à venir, et il le sera dans le cadre d'une réflexion globale menée

par la branche professionnelle. Nous sommes là pour répondre aux besoins des entreprises du secteur et les accompagner face aux mutations » déclare Jacques Miché. Seul centre de formation certifié ISO 14001, le CFA du bâtiment du Loiret intègre depuis 4 ans dans l'ensemble de ses filières, de manière transversale, une sensibilisation à la collecte des déchets. Une « compétence comportementale » qui initie les étudiants aux bonnes pratiques dans ce domaine et leur permet de les répercuter ensuite au sein des entreprises. Dans le secteur du commerce et de la distribution aussi – qui concentre la majorité des effectifs d'ap-

prentis de la Région, devant la restauration et le bâtiment – certains diplômes ont été complètement repensés pour répondre à l'évolution des compétences attendues dans ce secteur. C'est le cas du titre de « gestionnaire d'unité commerciale et de distribution », dispensé par l'école de commerce et de distribution (ECD) d'Orléans et de Montargis au sein du CFSA (Centre de formation supérieur des apprentis) de la CCI du Loiret. Il prépare chaque année une trentaine d'étudiants aux métiers de responsables (ou d'adjoints) de rayon en super- et hypermarchés, en grande surface spécialisée ou en commerce traditionnel.

Mais la mutation la plus importante interviendra à la rentrée 2008. « Nous allons proposer une formation d'adjoint de directeur de magasin de la distribution, annonce Daniel Boullery, directeur de l'ECD, accessible aux diplômés de l'ECD comme aux titulaires d'un bac+2 « commercial ». Cette formation, très orientée sur le management, sera dispensée sur un an en contrat de professionnalisation et sanctionnée par un diplôme de niveau II ». Car l'alternance ne se résume pas à l'apprentissage. Le contrat de professionnalisation propose aussi une approche concrète du monde du travail et permet d'acquérir une qualification professionnelle. C'est le cas avec le déploiement du projet Pharcos,

en partenariat avec l'Udel et la CCI du Loiret, qui forme aux métiers de conducteurs de ligne et d'opérateurs de fabrication. « La mise en place de ces contrats de professionnalisation est le fruit de la synergie entre six entreprises du secteur de la cosmétique et de la pharmacie, explique Nathalie Bongibault, responsable ressources humaines des Parfums Christian Dior, et elle permet de former des personnes motivées dans des secteurs en tension, avec un diplôme reconnu par le ministère du travail, et une possibilité d'embauche à la clé. »

RÉPONDRE AUX BESOINS SPÉCIFIQUES

Dans le Montargois, la licence professionnelle créée par le lycée Durzy de Villemandeur découle de la volonté de l'État et de la Région de mener des actions d'innovation et de transfert de technologies entre la formation initiale et les entreprises. Et répond à des besoins spécifiques locaux dans le domaine très pointu de la caractérisation des matériaux. Sans posséder toutefois le statut d'apprenti, les étudiants en « sciences expérimentales des matériaux

L'APPRENTISSAGE D'UN SAVOIR-FAIRE

« Dès l'instant où j'ai dirigé mes propres magasins, j'ai toujours eu le désir de former des gens et de tendre la main aux jeunes, qui sont l'avenir de nos commerces. » Pour Jean-Paul Loubière, propriétaire des magasins Intersport à Saran et Sport Leader à Orléans, l'apprentissage est un pari gagnant sur le futur. Une opportunité extraordinaire « de transmettre son savoir-faire et d'apprendre un métier ». Chaque année, il forme des étudiants de l'école de commerce et de distribution d'Orléans ou du CNPC*. Respectivement titulaires de diplômes de niveaux III et IV (bac+2 et bac pro), les apprentis peuvent ensuite prétendre occuper des postes de responsables de rayon, voire, à terme, de directeur de magasin. « Le responsable du rayon chaussure d'Intersport est un ancien élève de l'ECD. Âgé de 22 ans, il a fait son apprentissage ici. Embauché en CDI, il exerce un poste à responsabilité, puisque c'est à lui qu'incombe de s'occuper des achats, du choix des marques et des produits » souligne Jean-Paul Loubière. Initié aux arcanes du métier, il apprend, par exemple, à sélectionner les modèles qui se vendront le mieux parmi les



Jean-Paul Loubière – Intersport Saran et Sport Leader Orléans

500 proposés par Nike. « J'ai la volonté que les apprentis soient accompagnés et se sentent soutenus, c'est pour cela que je désigne chaque fois un tuteur pour les prendre en charge » explique le dirigeant. À sa plus grande satisfaction, c'est aujourd'hui un ancien apprenti de l'ECD qui reprend les rênes de l'enseigne orléanaise qu'il a cédé

début février. « Il y est entré à l'âge de 20 ans, juste après l'obtention de son bac. D'abord vendeur, puis responsable de rayon, il possède aujourd'hui, à mes yeux, le profil du repreneur idéal » conclut-t-il. ■

* Centre national professionnel pour la commercialisation des articles de sport et de loisir.

pour mécaniciens », titulaires d'un BTS, d'un DUT ou d'un DEUG, disposent d'un bon aperçu de la vie en entreprise, puisqu'ils y passent quatre mois. En dépit des dispositifs existants, il arrive que certaines entreprises déplorent encore une pénurie de personnes qualifiées dans certains secteurs. À l'instar des industries du pôle agroalimentaire, qui ont dû se regrouper dans le département pour monter et financer une formation de conducteur de machine automatisée, et plus récemment une formation de technicien de maintenance industriel par apprentissage avec le lycée Sainte-Croix Sainte-Euverte. Une initiative dont Christel Robineau, chargée de ressources humaines au sein de la Laiterie de Saint-Denis-de-L'Hôtel, se serait volontiers dispensée : « Ce n'est pas le rôle des entreprises de monter ce type de projets. Nous y

avons pourtant été contraints pour pallier les carences locales et pourvoir des postes d'électromécaniciens qui nous font défaut. Sous la forme d'un contrat de professionnalisation, sur un an en alternance, cette formation permet en outre à nos pilotes d'élever leur niveau de formation initiale ». Autre réalité pour Nathalie Bongibault, responsable RH des Parfums Christian Dior :

« Nous avons beaucoup de mal à recruter dans la filière technique, pour les BTS en alternance dans la maintenance ou l'électronique. Pour inverser la tendance, nous avons conclu en 2007 des partenariats avec des lycées régionaux. Par exemple, avec le lycée Durzy, nous avons sensibilisé un soixantaine de professeurs et conseillers d'orientation aux métiers que nous recherchons... ».

S'INVESTIR ET S'ENGAGER

Depuis 11 ans à la tête du Grand Saint-Benoît à Saint-Benoît-sur-Loire (classé au guide Michelin et inscrit au Bib Gourmand depuis plusieurs années), Sébastien Radzieta a commencé comme apprenti à l'âge de 16 ans avant de passer par plusieurs

grandes maisons étoilées. Chaque année, il forme un apprenti en cuisine, parfois un autre en salle, mais pas davantage. « Je considère la démarche comme un véritable investissement. Prendre un apprenti, c'est s'engager à lui consacrer du temps pour lui transmettre un métier. On est à cent lieues du temps où les apprentis constituaient de la main-d'œuvre bon marché, c'est une idée reçue à laquelle il faut tordre le cou. Mon implication passe aussi par des rencontres régulières avec les parents de l'apprenti, des interventions au CFA. Il m'est même arrivé de prendre un élève sous mon aile lorsqu'il s'est retrouvé seul loin de ses parents », confie Sébastien Radzieta. Un état d'esprit proche du compagnonnage. « Dans les métiers de bouche, la solidarité n'est pas un vain mot, on épaula les jeunes. » Et pour renforcer le professionnalisme de la démarche, une charte qualité en hôtellerie-restauration a été instaurée à l'initiative de l'UMIH* et de la chambre de métiers et de l'artisanat. « Elle engage à plus de transparence, c'est une sorte de ligne de conduite qui implique tous les acteurs de l'apprentissage » se réjouit le chef. Sébastien Radzieta accueille des jeunes préparant aussi bien un BEP qu'un CAP, un bac pro ou un BTS. Des jeunes « loin d'être en échec scolaire », un autre cliché contre lequel il s'insurge. Si l'opportunité se présente, il embauche ses apprentis. Mais les pousse aussi volontiers hors du nid, pour les inciter à s'enrichir d'autres expériences. ■

* Union des métiers et des industries de l'hôtellerie du Loiret.



Sébastien Radzieta — Le Grand Saint-Benoît

ASSURER LA PÉRENNITÉ DE SON ENTREPRISE ?

Pour l'entreprise, l'apprentissage est une opportunité de former un salarié « sur mesure », de l'initier aux arcanes du métier et parfois même, d'assurer sa pérennité. Une réalité qui revêt une acuité particulière au regard des perspectives démographiques. Ainsi, aux départs massifs à la retraite prévus sur la période 2005-2010 se greffe une diminution sensible du nombre de jeunes sortant du collège dans la Région (6 000 jeunes en moins à l'horizon 2010). Pour Jean-Paul Loubière, propriétaire des magasins Intersport Saran et Sport Leader à Orléans, l'apprentissage a toujours été une valeur sûre, qui lui autorise aujourd'hui de vivre la transmission de la seconde enseigne en toute sérénité. « J'ai eu beaucoup de satisfaction à former des apprentis tout au long de ma

carrière. Mon objectif, quand cela est possible, est de garder les jeunes à l'issue de la période d'apprentissage, et de les faire progresser au sein de l'entreprise ». C'est en toute logique qu'il vient de confier les rênes de Sport Leader à l'un de ses anciens apprentis. Un collaborateur entré comme vendeur à l'âge de 20 ans, et à qui il a transmis « la culture de l'entreprise et l'apprentissage d'un métier ». L'apprentissage ouvre donc un large champ de possibles, y compris l'accession au statut de chef d'entreprise. Cependant, comme le révèle une enquête du Credoc*, il reste encore des progrès à faire pour attirer davantage de jeunes dans cette filière. Enseignants de collèges et parents d'élèves mécon-

naissent le déroulement des formations alternées et les possibilités de poursuites d'études dans l'enseignement supérieur par voie de l'alternance. Et si cette même enquête suggère que les centres de formation pourraient se montrer plus innovants qu'ils ne le sont aujourd'hui en matière de pédagogie, les entreprises ne sont pas épargnées : implication parfois minime dans leur mission de formation des apprentis et inadéquation des situations de travail proposées à des jeunes en formation sont les principales faiblesses qui peuvent, parfois, encore leur être reprochées. ■

* Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie - n°199 janvier 2007.

UN ACCÉLÉRATEUR POUR L'ENTREPRISE

C'est pour développer son réseau de distribution auprès des particuliers notamment, via Internet, que Vincent Lestriat a fait appel à un apprenti. Dirigeant d'une société spécialisée dans la vente de systèmes de sécurité, basée à Saran, Vincent Lestriat a vite saisi l'importance d'être réactif sur le web. L'arrivée de Florian, apprenti en licence professionnelle Réseaux et Télécom Intranet & Extranet à l'IUT d'Orléans, a déjà donné un sérieux coup d'accélérateur à l'entreprise. « Auparavant je sous-traitais la gestion du site Internet, explique le chef d'entreprise, elle est aujourd'hui totalement prise en charge par Florian. Avec à la clé des gains en terme de délais et de coûts : par exemple, la réalisation de plans d'évacuation pour les professionnels prend aujourd'hui 4 jours, contre 3 semaines dans le passé. » Pour Florian, l'apprentissage se fait au rythme de 2 jours en entreprise et 4 jours à l'école, puis dès février, en immersion complète chez VL Concept. « Il est déjà opérationnel et possède une bonne connaissance du monde de l'entreprise. C'est une compétence complémentaire, qui me



permet de me consacrer pleinement à la prospection locale auprès des professionnels » explique Vincent Lestriat. « Il se prépare à intégrer VL Concept en octobre 2008. » Car Florian le savait, l'embauche était « le deal de départ ». Lui-même apprenti à ses débuts, Vincent Lestriat connaît bien les atouts de la filière par rapport à la formation

« classique ». « C'est le meilleur moyen de mûrir professionnellement » confie-t-il. Il n'a d'ailleurs pas hésité à investir dans du matériel informatique pour que Florian « puisse exprimer toutes ses compétences et en faire bénéficier, en retour, la société ». ■