

Les Universités d'entreprises : quelles réalités aujourd'hui ?

Nelson MAYLIS, responsable du pôle Formation continue Intra Grands Comptes à Novancia école de commerce de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, souhaite la bienvenue aux participants et dit son plaisir d'accueillir cette séance de l'AFREF dans les locaux de Novancia. Elle rappelle que NOVA NCIA est la " business School "de la CCIP, implantée sur deux sites : A Montparnasse pour la formation initiale avec 2500 élèves et sur ce site, Porte de Champerret, pour la formation continue qui concerne 7000 personnes par an. Les formations concernent cinq domaines : management, commercial, communication innovation et entrepreneuriat.

Denis REYMOND, Directeur Pratiques Management à DEMOS et trésorier de l'AFREF précise que ce thème est un champ de réflexion continue pour l'AFREF. Après une séance en 2009 sur l'utilisation des Universités d'entreprise en période de crise, cette séance a pour but de s'interroger sur la réalité des U.E dans leur diversité.

Pour éclairer cette réalité, il présente le déroulement de la séance :

En introduction, **Evelyne DERET**, secrétaire générale du Comité mondial pour les apprentissages tout au long de la vie, apportera son point de vue, en termes de questionnement, sur la problématique des Universités d'entreprises

Puis deux témoignages seront présentés par **Thierry CAVAILLE**, Directeur Général Services de « futurskill » (la marque spécialiste de la formation de Manpower Group) et pilote de l'université des talents du numérique et du digital et **Eric MELLET** Directeur du Développement et de la Formation Commerciale chez L'Oréal Division Produits Professionnels.

La séance se terminera par un échange et un débat entre les participants et les intervenants

Le comité mondial pour les apprentissages tout au long de la vie a été créé en 2004 par une équipe de professionnels français, chinois, états uniens et québécois. La volonté originelle qui a conduit à créer le Comité mondial, partait du constat que l'idée d'apprendre tout au long de la vie était passée dans les années 1990 de la recommandation à la nécessité compte tenu de l'entrée dans la Société de la connaissance, dans laquelle les savoirs et leur partage sont un élément clé.

Il propose des ressources pour les séminaires et les forums mondiaux Il contribue à la programmation fondée sur l'actualité de la recherche dans le domaine des apprentissages tout au long de la vie

Rappel historique

De 1914 à 1950 on a vue émerger les « écoles d'entreprises » qui proposaient des formations métier pour la grande industrie (Général Motors, General Electric.).

Puis de 1950 à 1980, ont émergé les « universités d'entreprises dont l'objectif était d'accompagner l'émergence des nouveaux modes d'organisations » apprenantes » (Mac Donald, Motorola, Disney.). Ce mouvement s'est alors développé en France dans les années 1980 à 1995 pour diffuser une stratégie fédératrice dans les grands groupes internationaux et pour développer et fidéliser les hauts potentiels.

De 1995 à aujourd'hui, on a assisté à un essor de ces Universités d'entreprise (ou corporate University). Elles sont devenues des leviers de management utilisés par les dirigeants des grandes sociétés du CAC 40.

On estime à plus de 400 les Universités d'entreprise dans le monde dont près de 70 en France.

Toutefois dans notre pays, elles restent encore relativement sous exploitées en comparaison de pays comme les Etats-Unis. Ainsi d'après une enquête IPSOS (Figaro du 8 avril 2012) elles n'existent que dans 42% des entreprises interrogées

On peut considérer, qu'en France, le précurseur a été le groupe ACCOR qui a créé son « Académie » en 1985 à Evry. Aujourd'hui le réseau ACCOR compte 17 académies à travers le monde qui accueillent chaque année 135 000 stagiaires (durée moyenne de formation : 3 jours).

Qu'y a-t-il derrière les appellations

On trouve des appellations diverses, comme : Université, campus, UniverCité, Académie, Institut, Learning center, Learning for developpment, Learning Institute...

Quelles que soient les appellations, ces « universités » se distinguent des centres de formation par leur positionnement stratégique :

- Elles sont des outils politiques pour affronter la complexité, renforcer une identité et une culture d'entreprise.

- elles cherchent aussi à développer de meilleures pratiques et de meilleurs programmes de management (le blended learning, les processus d'évaluation, le coaching, le conseil interne, le management de projet, la préparation à l'action et à une mission, les universités d'entreprise ont, en outre, l'ambition de créer une "chaîne d'approvisionnement des talents").

Essai de définition

« une université d'entreprise est un terme générique donné à des structures éducatives internes, physiques ou virtuelles, dont la vocation est d'aider à mettre en œuvre – via l'éducation – les stratégies économiques, financières, technologiques, sociales et environnementales » L'objectif est de mener des activités qui favorisent l'apprentissage individuel et collectif, et développent le partage de connaissances au sein de l'entreprise » . (Emprunt à Annick Renaud-Coulon experte des universités d'entreprises, présidente du club européen des universités d'entreprises <http://www.renaud-coulon.com/>)

Les Cibles visées

- Les cadres dirigeants du groupe. (L'Université est un lieu de partage sur les grandes orientations stratégiques du groupe, un lieu de fédération un lieu de développement des compétences des dirigeants de chaque filiale.
- L'ensemble des managers du groupe avec des cursus spécifiques à chaque population.
- tous les collaborateurs du groupe dans une optique de professionnalisation des salariés sur des sujets très divers

Modes de fonctionnement

La stratégie de l'entreprise va déterminer la structure de l'université d'entreprise,

- Elles fonctionnent souvent en centre de coût.
- Certaines sont dotées d'infrastructures permanentes d'hébergement, de ressources éducatives (auditorium, info-thèque, simulateur, halle technologique, clairière pédagogique etc.), de restauration, de bibliothèque ou d'équipements sportifs, tels que le campus Veolia environnement.

- 1- **Rémorquer/compléter l'enseignement de leurs salariés** : En France, Thomson, Accor, Casino et Carrefour, pionniers des années 1980.
- 2- **Promouvoir une culture d'entreprise** commune (les années 1990 étaient une période de fusions et acquisitions (Suez / Lyonnaise des eaux, Vivendi /Universal...), L'université d'entreprise est un moyen de rapprocher et d'harmoniser, homogénéiser voire de fédérer des entités hétérogènes, et de créer ainsi une cohésion par une nouvelle culture d'entreprise.
 - *Communiquer* : ((Diffuser les valeurs d'un groupe, la stratégie et les orientations nouvelles ; créer et renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise ; diffuser la culture managériale cible
 - *Partager* : (Constituer un lieu d'échange et de réseau, de pratiques pour les collaborateurs du groupe).
 - *Harmoniser* les cultures, les méthodes, les pratiques pour *Fédérer*

Puis d'autres missions sont apparues :

- **3-Créer un lieu de valorisation** : Constituer une « vitrine » de prestige par son implantation par les thèmes abordés à l'interne (potentiel, cadres, tous collaborateurs) à l'externe (les intervenants,
- **4-détecter et fidéliser** : Détecter les potentiels, valoriser les talents, et contribuer à leur fidélisation.
- **5-favoriser l'innovation** : place plus importante à la créativité. (Créativité individuelle. (*apports de la musique, du théâtre, de la peinture, du cinéma et même du cirque! L'art est potentialisateur*) ; Créativité organisationnelle présentée sous l'angle du partage des connaissances, (*communautés de pratiques, réseaux, ...*)

En résumé les Universités d'entreprise se veulent être

- Creuset de réflexion et de relai stratégique
- Laboratoire d'expérience et lieu d'apprentissage
- Maillon de la chaîne éducative
- Lieu de créativité et aide à l'innovation

- | | | |
|------------------|------------|---------------------|
| • France Telecom | • Accor | • Ernst & Young |
| • Groupe PPR | • Danone | • Bouygues, |
| • Total | • Veolia | • Caisse d'Epargne, |
| • EADS | • L'Oréal | • Unilog, |
| • RATP | • Mercedes | • Norsys |
| • Renault | • Axa | • ... |

Les facteurs de succès des Universités d'entreprise

- l'implication des dirigeants.
- l'amélioration continue en interne.
- l'utilisation efficace des technologies de l'information et de la communication.
- l'intégration des processus liés à la connaissance et à l'apprentissage en continue.

Les nouvelles tendances actuelles

- **1-** les Universités d'entreprise et la crise :
 - Repli budgétaire
 - Développement des séminaires du type « gestion de crise »
 - « sortie de crise » « résilience »
 - utilisation en tant qu'outil pour redonner confiance ou outil d'aide à la décision stratégique
- **2-** Les 'Universités au service de l'Innovation et du Knowledge management
- **3-** Fort développement des campus virtuels : Les universités web 2. 0
- **4-** Rapprochement avec les universités et écoles de l'Enseignement supérieur
- **5-** La certification
- **6-** Le retour aux métiers

globales dans le domaine de l'évaluation, le développement de l'employabilité des personnes grâce à une combinaison unique de savoir-faire en matière d'évaluation, de formation et de solutions digitales.. Par ailleurs Manpowergroup France et Microsoft ont créée récemment l'Université des Talents du Numérique et du Digital.

En introduction, **Thierry CAVAILLE** indique que Manpower c'est 80 000 à 120000 intérimaires en mission et 6000 personnes salariés.

Il revient sur le terme « université d'entreprise. Au sein du groupe Manpower on développe deux concepts : Académie et Université.

L'Académie s'adresse aux salariés du groupe (les personnes reconnues par leurs pairs : exemple : l'académie des responsables d'agences)

L'Université s'adresse aux clients qui ont un emploi. Exemple : Pour Microsoft et parc Astérix on parle d'Université des talents

Pour ceux qui n'ont pas d'emploi on parle alors de centre de formation

L'académie Manpower a été mise en place sous le "sponsoring" actif des dirigeants du groupe (compte tenu des stratégies respectives de la direction financière et des Directions opérationnelles).Elle ne peut perdurer que grâce à l'engagement de la DG. Le budget global est élevé mais ramené à l'individu est plus faible que le coût d'un stage

Si certaines Universités d'entreprise sont un habillage "marketing" de plans de formation, ce n'est pas la stratégie de Manpower.

La mise en place d'une académie nécessite de réfléchir en terme d'organisation

En prenant l'exemple des responsables d'agence qui sont environ 600, un programme de 9 jours a été réalisé par groupe de 100 personnes. Une telle opération nécessite de penser en termes de:

- logistique (100 à gérer)
- pédagogique
 - intervention de professeurs de Paris Dauphine,
 - intervention de dirigeants d'entreprise, travail en assemblée et en sous groupe).
 - L'Académie a une vocation certifiante (en interne). La formation de 9 j s'étale sur un an avec 4 intersessions ou des travaux sont réalisés et notés.
 - Après cette formation une plateforme digitale permet de faire vivre ces communautés de 100 personnes qui ont été créées.

L'université d'entreprise est un dispositif qui peut être plus concentré. Sa vocation première est de permettre à des personnes à talent (capacités, compétences..) d'occuper un emploi défini, l'entreprise recherchant en fait des profils type

*L'OREAL est né, il y a un peu plus de 100 ans, sous l'impulsion de son fondateur **Eugène SCHUELLER***

Présent dans 130 pays, L'OREAL est le numéro un mondial de la beauté, avec un CA de 22,5 milliards, 27 marques, 72 600 collaborateurs, 3800 chercheurs dans 22 centres de recherche, 42 usines, 5 centres de formation en management au niveau mondial.

L'ambition affichée par le groupe pour les années à venir est de séduire un nouveau milliard de consommateurs à travers le monde en créant des produits cosmétiques qui répondent à l'infinie diversité de leurs besoins et de leurs désirs de beauté.

L'Oréal est structuré en quatre divisions : Produits grand public; L'Oréal luxe; produits professionnels ; cosmétique active- parapharmacie.

Eric MELLET est depuis 26 ans à L'Oréal. Après avoir débuté en tant que commercial. il part aux USA en vue de lancer la première marque américaine de la Division Produits Professionnels en France (Redken 5th NYC) avant de prendre la direction de la Zone Europe. En 2005, il entame un nouveau cycle en créant la direction du développement et de la formation commerciale et c'est dans ce cadre qu'il développera tout d'abord la Matrix Sales University, puis en 2008 la L'Oréal Sales Academy.

En 2005, le challenge est d'accompagner le lancement de Matrix dans plus de 40 pays à un horizon de 3 ans.

Un premier module pilote de formation pour 50 commerciaux polonais sur les basiques de la vente en essayant de développer une formation interactive donne de bons résultats. Le succès est renouvelé avec une session pour 50 russes par la même méthode, puis en Tchéquie lors d'une troisième expérience qui permet de valider une nouvelle fois les options pédagogiques choisies pour que l'obstacle linguistique ne nuise pas à l'objectif premier d'allier pratique et interactivité. Cependant, il y a 48 pays à lancer et on atteint vite les limites du modèle.

C'est dans ce contexte qu'émerge l'idée de créer une Université.

Une démarche pragmatique est mise en œuvre : des contenus; une progression, une approche internationale.

Pour la mise en œuvre, le choix est fait de s'appuyer sur les cadres commerciaux de MATRIX et le point de départ est le Trainers' Camp, programme de 5 jours de formation pour donner les compétences aux managers pour former à leur tour les commerciaux des distributeurs Matrix. Plusieurs modules sont créés. Une certification interne est mise en place.

Depuis 2005, la MATRIX Sales University a formé 8000 commerciaux dans 55 pays

Au niveau commercial stratégie B2B2C (business to business, business to consumer)
(ensemble des transactions destinées à un client professionnel qui, lui, s'adresse ensuite au marché des particuliers »

- Au niveau RH: La division "produits professionnels" avait un turn over important (environ 25% par an)

On constate alors qu'il n'y a pas de formation réelle pour les commerciaux toutes marques

Il est donc décidé de créer la "L'Oréal Sales Academy" avec comme objectif

- remettre le client au cœur des préoccupations des vendeurs
- optimiser l'organisation commerciale
- professionnaliser les équipes
- attirer et développer la mobilité interne

Mais la problématique est complexe

- Plusieurs marques, plusieurs cibles
- Circuits de vente directs et indirects
- dimension internationale des marchés
- Etat de l'art en matière de formation commerciale au sein du groupe faible

Les bases de la "L'Oréal Sales Academy"

Knowledge management → **change management** → **talent management**

100 ans d'expérience
commerciale

excellence opérationnelle
aujourd'hui

expertise commerciale
demain

La "L'Oréal sales Academy" sera le partenaire d'accompagnement du changement et aura pour mission de faire émerger de nouveaux profils de talents

Au centre du processus mis en place: Le First Level Sales Manager

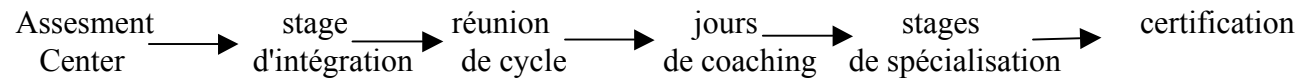
Cette population est celle qui encadre les commerciaux au quotidien et qui gère la diversité des situations suivant les pays. Elle est le point d'appui fondamental de toute démarche de développement des compétences et des connaissances

Premier séminaire : Manager coach

La clé: la formalisation de la méthode de vente : la roue de développement des compétences en 7 étapes: **Préparation; contact; intérêt; désir; traitement des objections; adhésion; confirmation.**

Il a été créé ainsi un même "solfège"(sic) pour tous les pays du monde, mais chaque pays peut l'interpréter suivant son terrain.

Déroulement d'une formation pour les représentants



La formation est un processus de répétition permettant d'intégrer des changements de comportements. Elle débouche sur une certification interne.

La Direction des marques est internationale. Quand elle lance un nouveau produit on travaille en amont sur les 7 étapes de la roue appliquées au produit à lancer

Les facteurs de succès de la "L'Oréal sales academy"

- **Direction Générale** : adéquation avec la stratégie
- **Zone**: homogénéité des pratiques
- **RH**: cohérence avec le processus existant
- **Marketing**: différenciation par marque
- **Management commercial**: moteur du projet
- **Représentants**: recrutement; fidélisation; motivation

Débat avec la salle

Question Evelyne DERET: *Si j'avais plus développé l'historique, j'aurais pu montrer que suivant la maturation du système on n'avait pas le même parcours de création d'UE. On voit émerger chez L'Oréal l'Université d'entreprise par rapport à un métier. Par ailleurs je suis toujours surprise par le mot "certification". C'est une reconnaissance et on ne leur remet pas un "diplôme" au sens académique du terme !*

Réponse de Thierry CAVAILLE: Il faut préciser qu'on ne leur remet pas un diplôme universitaire. C'est une certification en dehors de tout système officiel. Ce n'est pas un CQP. Cette certification a un sens symbolique, mémoriel au sein de l'entreprise

Réponse d'Eric MELLETT : c'est un point important. Quand dans un pays émergent le système éducationnel existe peu, l'entreprise prend le rôle de l'Education en attribuant des certifications. On est aussi dans une logique d'entreprise.

Les modules sont créés avec les communautés de pratiques sur le terrain. Notre objectif est de faire émerger ce que j'ai appelé "**le solfège**". Le local gère ensuite les spécificités.

Réponse de Thierry CAVAILLE: Le contexte est différent pour mon entreprise. Nos cahiers des charges sont différents, plus cadrés, plus homogènes. Par exemple sur le "leadership", le modèle du groupe a été adapté pour le connecter à la réalité du terrain. Mais nous nous situons au niveau d'un pays. Il n'y a pas d'académie Manpower Monde.

***Question :** La dimension "communication " est importante pour se faire connaître. Quel est votre point de vue ?*

Réponse de Thierry CAVAILLE : On ne communique pas sur l'académie mais sur l'Université d'entreprise des talents car ceci renvoie au business. Sur l'U.E on travaille sur des grands nombres. On fait donc de la communication marketing pour changer les habitudes de recrutement des entreprises.

Réponse d'Eric MELLET: la communication fait partie de l'histoire. Il faut être très pragmatique. Il faut faire savoir ce que l'on fait (d'où des vidéos à visée com. interne).

***Question :** Et avez-vous réussi à réduire le turn over ?*

Réponse d'Eric MELLET : On a obtenu une légère baisse du turn over, de deux points environ mais on est loin de ce que l'on voudrait car il y a d'autres phénomènes que l'on ne maîtrise pas (les salaires par exemple). Par contre on a constaté que sur leur CV ils notaient leurs différentes certifications.

Réponse de Thierry CAVAILLE: On constate en effet que dans les CV, les certifications sont notées dans leur expérience.

***Question:** Ces présentations étaient intéressantes car on découvre d'autres formes de formation, des espaces où les participants sont confrontés à la dynamique de groupe. Mais l'académie d'entreprise est elle un lieu spécifique ou du domaine du virtuel, du nomade ou autres modèles ?*

Réponse de Thierry CAVAILLE: Il n'y a pas de centre de formation. Il ne faut pas être prisonnier d'un lieu. Le lieu est choisi en fonction des objectifs. C'est un élément du cahier des charges. Il n'y a pas que du présentiel mais aussi du digital (facebook d'entreprise).

Réponse d'Eric MELLET : Il n'y a pas non plus de lieu. Mais dans le cahier des charges on parle des lieux. Mais le savoir faire est dans le local. Notre rôle, à nous, est d'être des facilitateurs.

Intervention d'Evelyne DERET: le problème des lieux est très fluctuant suivant les entreprises et dans le temps. Beaucoup d'écoles d'entreprises ont été vendues. Mais le lieu reste souvent emblématique.

Concernant la formation on constate une évolution du "apprendre: je sais et je vous explique" à "l'apprendre par l'action" (pédagogie des adultes). Mais il me semble que ce qui a été présenté va au-delà de ce constat.

pense. Pourquoi les gens s'en font ? En fait, c'est ce que la formation :

Réponse de Thierry CAVAILLE: Avec ces formations on veut "influencer" mais on ne "manipule" pas. Que reste-t-il après la formation ? Autant ce qui a été vécu que le contenu;

Réponse d 'Eric MELLET: cette question correspond bien à la vision du système éducatif français: "j'ai été manipulé". La question que je me pose est plutôt : est ce que je leur fais faire est ce que je ferais moi-même ? .il ya un principe de réalité. 72 pays et 8 000 personnes à former !!

Objectivement, peut-on manipuler 8 000 personnes adultes dans un cadre professionnel et qui exprime leur feed back de façon anonyme. Comme Thierry, Je pense que l'on influence plus qu'on ne manipule!

Question: *On utilise beaucoup le virtuel pour le savoir mais la mise en pratique se passe sur le terrain. Le regroupement c'est l'échange de vie, d'expériences, d'émotion... Quelles est votre expérience ?*

Réponse de Thierry CAVAILLE: c'est une vraie question.la dimension digitale permet de faire vivre les échanges et l'apport d'informations entre deux moments présents mais l'apprentissage solitaire tel qu'il se fait en e-learning est un exercice difficile qui doit être adossé à une dynamique de groupe . Ce qui est important c'est un outil en vue d'une finalité. Le digital est utilisé pour mettre des contenus à disposition mais aussi créer des liens entre les apprenants. On fait vivre une communauté

Réponse d 'Eric MELLET: le digital est indispensable pour échanger. Il est un des éléments de l'animation des grands groupes mais il ne peut se substituer pleinement au présentiel.

Question : *y a –t-il un lien avec les RH?*

Réponse de Thierry CAVAILLE : le lien avec les RH existe mais en ce qui me concerne je ne le traite pas car nous sommes dans une logique de prestataire;

Réponse d'Eric MELLET: Il n'y a pas de gouvernance globale. Mais dans certains pays certains RH voient un intérêt à l'intégrer et nous en sommes très heureux car cela va dans le sens de l'histoire.

En conclusion de ces échanges Eric MELLET tient à remercier Denis CRISTOL *directeur de l'ingénierie et des dispositifs de formation du CNFPT* avec qui il a travaillé. Car c'était la rencontre d'un opérationnel et d'un spécialiste de la formation autour de l'expérience de L'Oréal. Leur travail et réflexions ont débouché sur la réalisation d'un livre : "*Développer une université d'entreprise : Créer un levier de business development*"

On citera en premier lieu toute la bibliographie d'**Annick Renaud Coulon**, experte mondiale des Universités d'entreprises, fondatrice et présidente de Global CCu (global Council of Corporate Universities) et ECCU (club européen des Universités d'entreprises)

En particulier :

Universités d'entreprises et instituts d'entreprises : évaluation et comparaison internationale, (Annick Renaud Coulon) 2001

Universités d'entreprise : Vers une mondialisation de l'intelligence

Annick Renaud-Coulon Paris : Village mondial, 2002, 240 p.

Corporate Universities: a lever of Corporate Responsibility Paris: GlobalCCU, 2008

http://www.renaud-coulon.com/bookGlobalCCU_vF.html

Hubert Landier : *L'université d'entreprise*; liaisons sociales (2000)

Université d'entreprise : un levier stratégique de développement

In Inffo-flash, n° 562, 15-31 mars 2001, pp.10-11

Bernard Masingue: *L'expérience du Campus Veolia environnement*

In Actualité de la formation permanente, n° 187, novembre-décembre 2003,

Véronique de Clarens : *Evolutions des métiers de la formation sur le campus Veolia*

In Actualité de la formation permanente, n° 213, mars-avril 2008, pp. 27-30

Laurent Sausseureau, Franck Stepler : *Regards croisés sur le management du savoir. Vers les universités d'entreprise*, Paris, éd. d'organisation, 2002

Aurélié Gerlach: "*Un panorama des universités d'entreprise dressé dans le cadre des « jeudis del'Afref »*" in Le quotidien de la formation, 10 avril 2009

Denis Cristol et Eric Mellet: *Développer une université d'entreprise*. Paris : ESF. (2013),

Comité mondial pour les apprentissages www.wcfel.org

Global council of corporate Universities: www.globalccu.com

Club européen des universités d'entreprise: www.european corporate universities.com/

Université des talents du numérique et du digital: www.myfuturskill.fr/universite/default.asp

www.manpowergroup.fr/universites-dentreprise-pour-valoriser-les-talent

Manpower : www.manpower.fr

L'oréal: www.loreal.fr/Job.aspx?topcode=CorpTopic_Careers... **Recruitment**

Matrix sales University l'Oréal : www.cge-news.com/.../110211102240_cp_1--oreal_-adv-negocia.pdf
www.histoiresdevies.com/video.php?ID=205&T=36&PHPSESSID...

Auteurs du compte-rendu : Jacques PEVET, délégué AFREF

Contacts AFREF : Jacques PEVET, Claude VILLEREAU

Responsables du thème : Evelyn DERET; Denis REYMOND