



en PARTENARIAT avec



« Jeudi de l'AFREF » 9 avril 2009
8h45 – 13h
ESSEC Management Education
CNIT- la Défense

Compte -rendu

UNIVERSITES D'ENTREPRISE : QUELS USAGES EN PERIODE DE CRISE ?

Geneviève BURKE, responsable du Club ESSEC RH, souhaite la bienvenue aux participants et intervenants à cette séance réalisée en partenariat entre l'AFREF et l'ESSEC. Celle-ci fait suite à la séance organisée, il y a un an, avec **Jean Marie. PERETTI** sur le thème: " *Responsabilité sociale de l'entreprise: quelle place pour la gestion des compétences et la formation professionnelle continue*".

Denis REYMOND, vice Président de l'AFREF remercie l'ESSEC de nous accueillir dans ses locaux et présente le déroulement de la séance.

Dans un premier temps, **Caroline MAUJONNET**, *consultante, experte des Universités d'Entreprise* pour DEMOS CONSULTING, *auteure notamment d'une étude, Bench Mark sectoriel, sur les Universités d'Entreprise* fera une présentation générale des Universités d'Entreprise : L'historique; la typologie; les tendances actuelles et les universités d'entreprise face à la crise .

Puis trois intervenants présenteront la réalité d'universités d'entreprises, avec **Jeremy WEBBER** *directeur de l'Université de GROUPAMA*, **Sébastien LAUVERGNE**, *directeur de l'International Management Academy d'ALTRAN*, et **Paul Henry FALLOURD**, *directeur de l'Université de LOGICA*

Enfin, les différents intervenants, sous forme de table ronde et de débat avec la salle, tenteront de répondre à la question du positionnement des Universités d'Entreprise en période de crise. Quels impacts la crise a-t-elle dans leur fonctionnement ? Quelles places dans les stratégies de sortie de crise ?

I Présentation générale des Universités d'entreprises

Intervention de **Caroline MAUJONNET** (DEMOS CONSULTING)

Dans un premier temps, **Caroline MAUJONNET** propose de faire un rapide historique de la création des universités d'entreprises. Puis, après un essai de typologie, elle présentera les tendances actuelles et la réaction des universités d'entreprises face à la crise.

Historique:

Période 1914-1950: Les premières "écoles d'entreprises " sont apparues aux USA (General Electric et General Motors). Elles étaient centrées sur des formations métiers au service des grandes industries.

Période 1950-1980: On assiste à l'émergence des universités d'entreprises (Mac Donald, Motorola, Disney...). On cherche à diffuser une culture d'entreprise à travers ces universités pour répondre à la mondialisation des entreprises. Elles accompagnent l'émergence des organisations apprenantes

Période 1980-1995: C'est l'essor des universités d'entreprises en France. (Académie ACCOR...) L'objectif est de diffuser une stratégie fédératrice dans les groupes internationaux et de retenir les hauts potentiels.

Période 1995 à nos jours: la France occupe aujourd'hui une position de leader en Europe avec plus de 60 universités d'entreprises. C'est le rapprochement de deux mondes (Campus Veolia...) : on développe des formations au top management mais aussi des formations métier. C'est aussi le rapprochement entre les universités d'entreprise et les Universités. (Développement de programmes et de diplômes conjoints entre ces deux partenaires).

Typologie des universités d'entreprises:

Historiquement les missions des universités d'entreprise étaient de:

- *Compléter l'enseignement de leurs salariés.* Ainsi en France, Thomson, Accor, Casino, Carrefour... pionniers des années 1950, ont créé leur université dans cette optique.
- *Promouvoir une culture d'entreprise commune.* Dans les années 1990, des groupes tels que Suez, Lyonnaise des eaux, Vivendi, Universal... confrontés à des vagues importantes de fusion/acquisition ont développé leur université d'entreprise dans le but de fédérer des entités et retrouver une cohésion à travers une nouvelle culture d'entreprise.

D'autres missions sont apparues telles que:

- *Fédérer et communiquer:* diffuser la stratégie et les valeurs du groupe, renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise, permettre la création d'une culture managériale (exemple Danone)
- *Valoriser:* constituer une vitrine de prestige de l'entreprise par son implantation, ses intervenants, ses thèmes abordés.
- *Partager:* réaliser un lieu d'échange et de réseau permettant l'échange de bonne pratique (développement du "knowledge management" à travers des campus virtuels)
- *Détecter et fidéliser:* détecter les potentiels, valoriser les talents et contribuer à leur fidélisation.

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF - séance du 09/04/2009 2 sur 12

Caroline MAUJONNET prend l'exemple de deux groupes pour illustrer son propos :

THALES UNIVERSITE

Les objectifs:

Se distinguer comme centre international de culture et d'apprentissage.

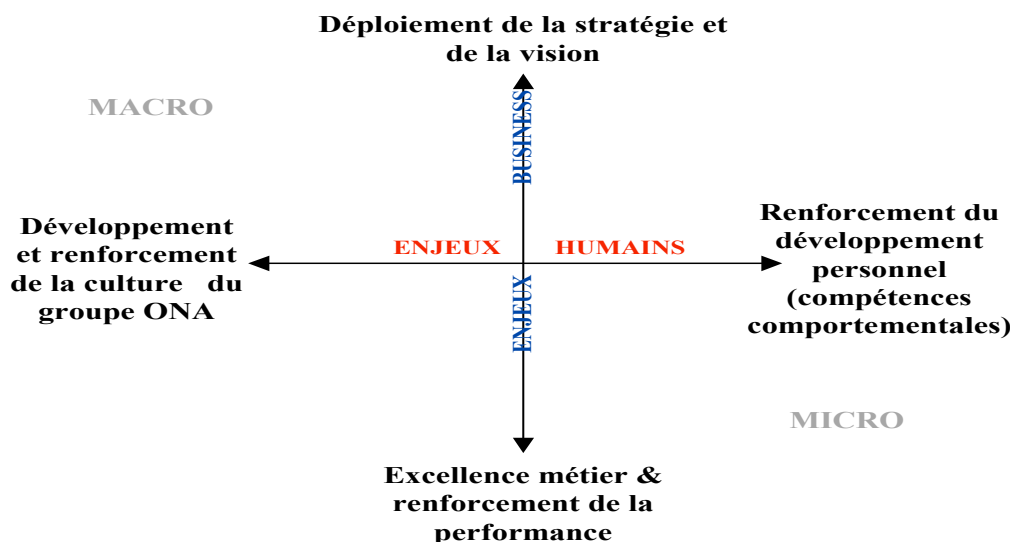
- Proposer à ses clients une excellente qualité de service dans des domaines stratégiques pour le groupe, pour l'avenir et le succès de THALES, en favorisant le développement managérial, en encourageant l'esprit d'équipe, en permettant le partage d'expériences, de savoirs et de compétences et en s'affirmant comme un vecteur d'anticipation et de changement.
- Renforcer et promouvoir une culture commune au sein du groupe,
- Proposer des services de conseil dans diverses disciplines au sein du groupe.

DANONE:

Déclaration de Thierry BONNETTO, Directeur du développement des compétences et de la formation du Groupe

- « Nos enjeux sont doubles :
 - d'une part, soutenir l'internationalisation et la croissance du Groupe, et contribuer à sa performance ;
 - d'autre part, favoriser le développement des talents de tous nos collaborateurs, et notamment des managers de 50 nationalités différentes aux quatre coins du globe.
- L'Université DANONE pour le développement et la performance " regroupe un ensemble de programmes de formation, soit orientés « métier » (comme le marketing ou les achats par exemple), soit transversaux et orientés "management " (comme l'animation des équipes ou la gestion de projet).
- Nous poursuivons deux objectifs majeurs :
 - accélérer le développement des compétences professionnelles et managériales,
 - et diffuser et faire partager une culture et des savoir-faire communs. »

Schéma de typologie des universités d'entreprise




Les cibles prioritaires des universités d'entreprises :

Trois positionnements peuvent être repérés:

- Axer celles-ci vers le top management et les hauts potentiels
- Elargir l'offre de l'université à l'ensemble des managers du groupe tout en distinguant des cursus spécifiques à chaque population
- Offrir des cursus de formation pour tous les niveaux de l'entreprise dans une optique de professionnalisation des salariés sur des sujets très divers

Cette typologie permet de situer quelques universités d'entreprises par rapports à ces axes

Entreprise	Cadres dirigeants et HP	Tous managers	Tous collaborateurs
PPR	X	X	
THALES	X	X	
DANONE	X	X	X
VEOLIA	X	X	X
AXA	X	X	X
L'OREAL	X	X	X
LVMH	X	X	

 Focus particulier

Les appellations des Universités d'entreprises

Chaque entreprise qui crée une université interne doit donc se déterminer en ce qui concerne l'identité de cette structure.

Certains groupes choisissent de s'inscrire clairement dans une optique de « **développement des compétences** », en conservant le terme « d'Université ».

D'autres, au contraire, soulignent davantage la dimension de **partage d'une culture commune**, d'expériences et de best practices, en choisissant des appellations plus évocatrices.

D'où un florilège d'appellations cherchant à faire émerger cette identité:

- Université
- Campus
- Univercité
- Académie
- Learning center
- Learning for developpement
- Learning Institute...

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF - séance du 09/04/2009 4 sur 12

Quelques grandes universités d'entreprises

- | | | |
|------------------|-------------------|-----------------|
| - Thomson | - RATP | - Mercedes |
| - Mac Donald | - Renault | - Axa |
| - General motors | - le groupe Accor | - Siemens |
| - Disney | - Suez | - LVMH |
| - France Telecom | - Accor | - Vivendi |
| - Groupe PPR | - Danone | - Ernst & Young |
| - Total | - Veolia | |
| - EADS | - L'Oréal | |

Les tendances actuelles:

On constate depuis quelques années :

- Un fort développement des campus virtuels
- La création des universités web 2.0
- L'Université au service de l'Innovation et du Knowledge management
- Le rapprochement avec les universités et écoles de l'Enseignement supérieur
- La certification
- Le retour aux métiers
- Le rattachement à la Direction Générale

Les Universités d'entreprises confrontées à la crise:

C'est un phénomène récent d'à peine 6 mois. Donc la vision actuelle peut évoluer dans les mois à venir.

On constate:

- Un repli budgétaire (centre de coûts)
- Une focalisation sur des séminaires "gestion de crise", et "sortie de crise" pour la ligne managériale

Les préconisations:

Un outil formidable pour donner confiance

Un outil d'aide à la décision stratégique.

Caroline MAUJONNET conclut son exposé par une formule : contre la morosité actuelle, vive les universités d'entreprises !

Questions de la salle:

Si les Universités d'entreprise intègrent la formation quel est le positionnement par rapport à la RH?

Réponse: Cette question est cruciale. L'U.E porte souvent une stratégie, une vision, une mission que n'a pas un centre de formation

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF - séance du 09/04/2009 5 sur 12

Si le rattachement de l'UE est à la Direction Générale, on est plus dans une vision culture générale
Le rattachement à la DRH donne un fonctionnement plus souple.

II La réalité des universités d'entreprises

Témoignage de **Jeremy WEBBER** (GROUPAMA)

Groupe mutualiste d'assurance, de banque et de services financiers, GROUPAMA compte aujourd'hui 38 500 salariés au service de 16 millions de sociétaires et clients.

Au niveau national, GROUPAMA est organisé autour de 2 entités : la Fédération nationale GROUPAMA et GROUPAMA S.A. La Fédération nationale GROUPAMA est une association qui regroupe les caisses régionales et représente les sociétaires. Elle définit les orientations du Groupe. GROUPAMA S.A., société anonyme détenue indirectement à près de 100 % par les caisses régionales, définit la stratégie du Groupe, pilote, anime et coordonne les politiques du Groupe en matière de développement, de financement et de ressources humaines. Cette structure a également en charge la réassurance des caisses régionales.

En France, les emplois sont répartis sur la totalité du territoire, dont 30 % en région parisienne, au travers de plus de 50 entreprises et d'un réseau commercial particulièrement dense (plus de 9 500 salariés commerciaux et 3 500 points de vente). Chacune des entreprises du Groupe gère au plus près du terrain sa politique sociale et ses équipes en respectant les orientations stratégiques et les principes d'action définis par le Groupe.

En préambule, Jeremy WEBBER indique qu'il est en France depuis 20 ans. Il a été 8 ans Directeur adjoint de l'Université d'entreprise de Thomson CSF/Thalès, 6 ans Directeur de la formation continue à l'ESSEC et actuellement responsable de l'Université d'entreprise de GROUPAMA.

Au sein de GROUPAMA, il dépend du DRH groupe qui est rattaché au secrétariat général - stratégie & RH Groupe de Groupama S.A.

Le centre de formation vient de fusionner avec l'Université d'entreprise. Cette structure comprend 22 personnes.

La création de l'université GROUPAMA qui est mondiale (et non pas spécifique GROUPAMA France) concrétise la volonté de faire jouer de façon optimale l'intelligence collective au sein du Groupe, et ainsi préparer ses collaborateurs à relever les défis de demain.

Quatre objectifs principaux :

- former au travers d'actions de haut niveau, prolongées par une dynamique de mise à disposition et de production de connaissances, en adéquation avec les enjeux stratégiques du Groupe,
- informer sur la vie du Groupe, sur des thèmes d'actualités professionnelle, sociale, économique et développer une vision élargie des problématiques rencontrées par le Groupe et la société,
- développer les échanges pour favoriser le partage des connaissances et des expériences au sein du Groupe, pour permettre le brassage des expertises et fédérer les compétences,
- dynamiser les modes de travail, en partageant les expériences et en s'ouvrant sur des pratiques extérieures pouvant être moteur d'innovation au sein du Groupe.

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF - séance du 09/04/2009 6 sur 12

Cette université structurée en trois pôles: "*Leadership et compétences*", "*Déploiement de la stratégie du Groupe*" et "*Prospective et ouverture*" est donc un lieu de partage d'informations, de professionnalisation et de pédagogie.

L'offre de l'université s'articule autour de cycles de formation, de séminaires corporate, de conférences, d'actions de mobilisation et d'un site intranet dédié. Cette université se veut centre d'excellence pédagogique (par exemple trouver les meilleurs conférenciers, avoir la meilleure ingénierie pédagogique, elearning....)

Questions de la salle:

Quel est le modèle économique de cette université? (Vente de prestations ou activités "gratuites")

Réponse: Chaque entreprise actionnaire (Caisse régionale) verse une part de son CA à GROUPAMA SA. C'est GROUPAMA SA qui finance, en partie les grandes actions fédératrices du Groupe (Ingénierie surtout). D'autres actions sont directement facturées par des prestataires aux entités concernées. L'Université fonctionne en centre de coût. Par exemple une formation réalisée avec l'ESSEC est financée par les entités concernées qui ensuite négocient avec leur OPCA respectif le financement d'une telle formation(type BADGE)..

Comment vivez vous ce début de crise pour l'Université d'entreprise ?

Réponse : Il y a 6 mois le système "mutuelle" était considéré comme "ringard". Maintenant il est plutôt bien perçu, et notre mode de management caractérisé par nos valeurs: "*responsabilité, proximité et solidarité*" nous aide à rester "humaniste" dans notre approche aux autres. GROUPAMA est peu impacté par la crise car le groupe n'est pas coté en bourse et a toujours eu une gestion prudente des actifs (pas de produits toxiques par exemple).

L'UE est très soutenu par la Direction Générale. Chaque dirigeant donne entre 6 et 10 jours /an de son temps à l'Université ce qui permet à celle-ci de garder sa véritable raison d'être: être un lieu de partage et d'échange entre la direction et les collaborateurs du groupe.

Témoignage de **Sébastien LAUVERGNE** (ALTRAN)

Fondé en 1982, ALTRAN est aujourd'hui le leader européen du conseil en innovation.

le Groupe Altran ambitionne d'être un leader technologique mondial, capable d'apporter les meilleures réponses aux problèmes et enjeux complexes et sensibles de ses clients.

Construit selon un modèle décentralisé, le groupe Altran fédère un réseau d'entreprises intervenant dans trois "business lines" complémentaires :

- *le conseil en technologies et innovation (près de la moitié du chiffre d'affaires),*
- *le conseil en organisation et systèmes d'information (un tiers du chiffre d'affaires),*
- *le conseil en stratégie et management.*

En 2008, le chiffre d'affaires du groupe a atteint 1,8 milliard d'euros, dont 58% à l'international, avec plus de 18500 collaborateurs dans 20 pays prioritaires.

La gouvernance d'Altran est assurée par un comité exécutif et un conseil d'administration.

Après une présentation rapide du groupe ALTRAN, Sébastien LAUVERGNE indique que l'International Management Academy d'ALTRAN (IMA) a été créé en 1996.

La population visée est celle des "business managers "(environ 700 personnes). Les missions confiées à ces business managers portent sur le recrutement des consultants, le business et le management .Le lien entre ces trois missions est le focus sur le "comportemental"

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF - séance du 09/04/2009 7 sur 12

En effet ALTRAN a une politique d'acquisitions externes et en 2002 le groupe ALTRAN était composé de 250 sociétés. L'un des objectifs initiaux de l'IMA était donc de créer une culture commune.

Il y a eu depuis dans les principaux pays du Groupe des fusions mais l'IMA a conservé son rôle de fédérateur et de construction de références communes.

En terme d'organisation l'IMA est rattaché directement à la DG du Groupe.

L'IMA a trois objectifs:

- Développer les compétences
- Créer du réseau
- Développer une culture commune.

-

Les activités se répartissent suivant trois axes:

- **activités de training corporate** pour les business managers, communication et transfert du plan d'actions stratégiques. Il faut noter que la formation des consultants est faite dans chaque pays et pilotée par les équipes RH.
- **Activités de coaching.** Chaque junior business manager est coaché par un business manager pendant un an. L'IMA a en charge le training de ce type de fonction de "manager coach"
- **Activités de e-learning:** le rôle de l'IMA est de déployer un contrat international pour toucher tous les consultants et...réduire les coûts de formation en présentiel sur des thèmes précis.

L'IMA est rattaché à la DG et physiquement dans les locaux du siège social. L'équipe est composée de quatre personnes permanentes, d'opérationnels et de personnes des fonctions supports qui interviennent ponctuellement, d'où l'un des autres rôles de l'IMA: former les formateurs. Cette activité d'intervenants est très valorisée en interne. Côté intervenants on joue un mix interne/externe. Avec la crise on évolue vers 80% d'intervenants internes.

Question de la salle:

Comment voyez vous le développement de l'IMA dans les 5 ans à venir. Si vous aviez à recréer l'IMA quels points privilégieriez vous?

Réponse: Pour l'avenir il faut créer encore plus de lien. On est en train de développer l'intranet 2.0 avec des communautés d'experts. C'est bien mais il faut rester vigilant sur la cohérence des programmes car la tentation de repli des pays sur eux même est toujours présente .

S'il fallait recréer l'IMA, je retiendrais surtout l'implication de la DG et l'appui sur les équipes internes pour transférer les "best practices"

Témoignage de **Paul-Henry FALLOURD** (LOGICA)

LOGICA est un acteur européen majeur des services informatiques. Le groupe réunit 39000 personnes dans 36 pays à travers le monde, dont 9 000 collaborateurs en France.

Son activité englobe le conseil en management, l'intégration de systèmes et l'outsourcing.

Ce groupe résulte de la fusion en 2006 de différentes sociétés dont UNILOG.

Paul-Henry FALLOURD insiste sur l'importance de mettre l'Université d'Entreprise en perspective avec l'histoire de l'entreprise.

En effet, cette Université existait à l'origine à UNILOG avant la fusion des différentes sociétés qui ont donné jour à LOGICA.

Donc lors de la fusion, l'université d'entreprise a été positionnée pour favoriser le changement dû à cette fusion et favoriser le développement des compétences individuelles et collectives.

Dans un premier temps l'UE a été rattaché à la DG puis à la DRH groupe.

Les activités de cette UE sont des activités de formation et des séminaires stratégiques. Pour réaliser la plupart des actions, l'UE s'appuie sur les ressources locales.

Le plus d'une telle Université est la création de réseaux de mise en valeur des valeurs du groupe

L'organisation s'appuie sur deux niveaux : niveau local (avec une organisation identique) et niveau corporate.

Plusieurs "facultés" ont été créées dont 4 facultés métiers (conseil, intégration système commerce...)

Chaque faculté a sa propre gouvernance. les équipes dans les différents pays ont des missions internationales mais aussi locales.

Le financement est différent suivant les pays. Les entités opérationnelles doivent payer tout ou partie la formation. Quand la formation est nationale la facturation est de la responsabilité du pays

Pour les formations internationales l'UE prend en charge la moitié des coûts

L'UE possède aussi un campus utilisé pour les séminaires dont l'objectif est le réseau. Il est plutôt bien perçu et est un lieu privilégié en période de crise

III Table ronde /débat

Animation : **Denis REYMOND** (AFREF) et **Xavier DUROCHAT** (DRH)

Denis REYMOND centre le débat sur la position des Universités d'Entreprise dans cette situation de crise et le rôle qu'elles peuvent jouer pour la sortie de crise.

Dans un premier temps il demande à chaque intervenant de préciser comment leur université est impactée par la crise

Jeremy WEBBER (GROUPAMA): son Université sera impacté mais plutôt l'an prochain. Ils doivent donc optimiser leurs coûts de développement et d'animation s'ils souhaitent entretenir, voire augmenter leur activité. Actuellement ils cherchent à développer des conférences de culture générale pour ouvrir le champ de réflexion des managers par rapport à la crise, et renforcer des actions de formation qui privilégient une meilleure connaissance de leur stratégie et permettent aux collaborateurs de développer leurs réseaux internes.

Paul Henry FALLOURD: Actuellement l'activité est bonne malgré les difficultés. Il perçoit une menace en terme d'investissement pour un centre de coût. Il faut être capable de démontrer le retour d'investissement de l'UE par projet et l'impact de l'UE sur le business. Il y a une vraie opportunité de montrer la valeur ajoutée de l'UE. Elle fait partie du patrimoine mais il faut la reconstruire en permanence et la faire évoluer, en innovant en particulier dans les modes d'apprentissage.

Sébastien LAUVERGNE: La crise (exemple du secteur automobile) impacte sérieusement les activités dans le consulting dont ALTRAN. Pour l'Université interne, la pression monte sur l'optimisation des budgets formation (avec malgré tout un bénéfice avec la réalisation d'un programme de formation à la gestion de projet pour 880 consultants en période de professionnalisation). On constate aussi une pression des opérationnels pour limiter le temps passé par les managers sur ces activités.

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF - séance du 09/04/2009 9 sur 12

Question: *Sur le R.O.I. (retour sur investissement) quels sont vos indicateurs ?*

Paul Henry FALLOURD: Il peut se mesurer à travers une enquête de satisfaction annuelle sur la formation et le développement des compétences. Mais il faut en fait raisonner par projet ou programme. Par ailleurs il y a des choses que l'on ne sait pas mesurer mais qui sont indispensables (exemple: les séminaires stratégiques).

Jeremy WEBBER: la fierté d'appartenir à une entreprise est difficile à mesurer. Mais les personnes en formation expriment des choses que nous devons partager avec d'autres pour ensuite bâtir les programmes qui non seulement développent les compétences des collaborateurs mais aussi donnent du sens à leur contribution au développement du groupe..

Sébastien LAUVERGNE: Il est difficile de traiter cette question globalement. Mais on peut, par exemple sur les formations à l'initiation au business management avoir un critère qui est le business réalisé. Un autre indicateur est le taux de turn over des consultants.

Question: *Dans les formations transverses au management comment concilier, dans des formations internes la formation " cœur de métier" et la formation "générale" qui doit donner un sens*

Henry FALLOURD reconnaît qu'il y a des paradoxes à résoudre. Le modèle professeur élèves évolue vers des modèles plus collectifs. En outre il y a des exigences de court terme et de moyen terme. Mais par exemple la mise en place par son Université de conférences pour les managers a entraîné un bol d'oxygène par rapport à la vision de l'entreprise.

Jeremy WEBBER cite comme exemple, pour son Université l'intervention d'un professeur de HEC, Patrick LEMATTRE, sur le thème "*manager, autonomie espérance appartenance*" qui a permis aux participants de décentrer leurs réflexions du business vers le sens de leurs activités. Autre exemple: L'intervention du philosophe André COMTE SPONVILLE a attiré plus de 200 personnes au lieu de 60 habituellement.

Sébastien LAUVERGNE prend l'exemple du recrutement. Quelque soit la façon dont on traite ce sujet, la question posée est "*qu'est ce qui fera qu'un jeune ingénieur, par exemple voudra rejoindre ALTRAN*". On sent bien qu'il y a des évolutions pour attirer des jeunes mais nous n'avons pas toutes les réponses! Comment avoir un discours employeur pour "vendre" la marque employeur alors que l'on voit fort bien, surtout pour un jeune consultant, que l'attachement à l'entreprise n'est plus une valeur essentielle.

Question: *On a souvent un positionnement suivant trois axes : la communication interne; l'Université d'entreprise rattaché à la DG et la formation à la RH. Comment vous situez vous en sortie de crise?*

Jeremy WEBBER: Le challenge actuel c'est "comment aider nos clients et nos collaborateurs à se projeter dans l'avenir?" Donc il nous faut donner de l'espoir et du sens (une grille de lecture de l'environnement socioéconomique

Paul Henry FALLOURD: l'UE doit faire preuve d'adaptation: La relation avec la direction de la communication est importante; l'axe DG est essentiel; la partie RH permet de garantir que l'on garde le cap. L'Université d'Entreprise c'est l'ADN de l'entreprise.

Sébastien LAUVERGNE: L'interaction RH et UE n'est pas une difficulté chez ALTRAN. Le problème est de déterminer quel est le vrai sujet pour l'entreprise.

Caroline MAUJONNET constate, à travers les contacts avec ses clients que ce sont les managers qui

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF - séance du 09/04/2009 10 sur 12

peuvent redonner du sens. Le repositionnement des UE sur la prospective et la stratégie est essentiel. Par rapport à la crise, ce qu'elle entend dans ses contacts c'est plutôt une crainte à la sortie de la crise.

Question: *Quelle est la place des partenaires dans les UE et les écoles d'entreprise?*

Sébastien LAUVERGNE: On recherche, chez les partenaires, des formations sur des problèmes spécifiques ou ponctuels et non des programmes complets. Par contre, il y a du travail à réaliser dans la co-construction de programmes.

Paul Henry FALLOURD: Les partenariats peuvent être intéressants en particulier à l'étranger. Pour sa part, il n'est pas convaincu de la valeur ajoutée des écoles de commerce. Donc il ne réalise ce type de partenariat qu'avec parcimonie.

Question pour ALTRAN: *Comment faire pour que les jeunes se tournent vers vous?*

Sébastien LAUVERGNE: Il faut faire un travail sur la marque employeur

Ne faudrait-il pas mettre de l'humain dans la marque employeur

Sébastien LAUVERGNE Mais tout le monde fait ça ! C'est devenu ringard!

Question : *Comment utilisez vous le e-learning? Avez-vous le même succès pour les compétences "métier" et transverses*

Paul Henry FALLOURD: On investit sur le e-learning mais aussi en terme de communication sur le "virtuel-learning ", ce qui permet de communiquer autrement. On essaie aussi de développer la communauté virtuelle mais ceci est plus délicat. Sur le e-learning spécifiquement, la demande de formation aux métiers est la plus forte.

Sébastien LAUVERGNE: Les consultants sont plus ou moins preneurs de formation. Nous sommes donc sensibles à ce que le consultant fasse l'effort de chercher la formation qui convient le mieux à ce qu'il souhaite faire. Le e-learning seul, hors un parcours professionnel, est difficile à vendre.

Question: *y a t-il une communauté des Universités ?*

Caroline MAUJONNET: Il y en a plusieurs en France et à l'étranger.

Question: *Mais la crise pour les UE se manifeste comment?*

Paul Henry FALLOURD : la situation est difficile car on doit être positif. Il nous faut avant tout réduire nos coûts et se recentrer sur le cœur de métier

Sébastien LAUVERGNE: La situation est délicate. Jusqu'où l'UE reste dans la stratégie de l'entreprise? Si elle en sort, elle est en danger mais si elle est assimilée à un simple centre de formation il y a problème!

En conclusion, **Denis REYMOND** remercie les intervenants et l'assistance pour leur participation. Il résume la séance en faisant ressortir le fait que les UE sont à la croisée de tensions contradictoires entre coût et exigence. Le positionnement stratégique n'est pas évident entre DG, RH et formation Enfin, il constate que les nouvelles technologies font aussi leur apparition dans les UE.

BIBLIOGRAPHIE SUCCINCTE

- Réseau mondial d'université d'entreprises : THE GLOBAL COUNCIL OF CORPORATE UNIVERSITIES, créé par Annick Renaud-Coulon
<http://www.globalcu.com>

- La vogue des universités d'entreprise: Gaëlle GINIBRIERE in le figaro emploi 23/06/2008:
<http://www.lefigaro.fr/emploi/2008/06/23/01010-20080623ARTFIG00426-la-vogue-des-universites-d-entreprise.php>

- L'université d'entreprise se démocratise in les échos 12 mai 2006
<http://archives.lesechos.fr/archives/2006/LesEchos/19665-60-ECH.htm>

- Regard croisés sur le management du savoir : vers les universités d'entreprise
Laurent SAUSSEREAU et Franck STEPLER *Edition organisation 2002*

- L'université d'entreprise; Hubert LANDIER ; *liaisons sociales 2000*

- Les Meilleures Pratiques du développement des dirigeants, Bruno DUFOUR, Martine PLOMPEN; *Editions d'Organisation 2006*

- Universités d'entreprises et instituts d'entreprises : évaluation et comparaison internationale, Annick RENAUD-COULON 2001
L'ensemble de l'étude comprend 755 pages en trois volumes, incluant 75 cas d'entreprises dans 17 pays, 37 tableaux et graphiques. Elle est organisée en trois grandes parties :
Le **Volume I** (205 pages) contient l'analyse transversale de l'étude : le concept, l'histoire des universités d'entreprise, leur nom, leurs ambitions stratégiques et opérationnelles, leurs fondements conceptuels et les différentes typologies qu'en tirent l'auteur.
Le **Volume II** (235 pages) contient les cas des universités d'entreprise des Amériques.
Le **Volume III** (315 pages) contient les cas des universités d'entreprises d'Europe, d'Asie et d'Australie

- Université d'entreprise: vers une mondialisation de l'intelligence, Annick RENAUD-COULON, Village Mondial – *Pearson Education Publications – 2002*

- Corporate Universities, a lever of Corporate Responsibility. Annick RENAUD-COULON *Global CCU Publisher, 2008*

- Les nouvelles façons de former Le e-learning, enjeux et outils: Jean Claude LEWANDOWSKI; *Coll. Regards croisés 2003*

Auteur du compte-rendu : Jacques PEVET, Délégué de l'AFREF

Contact : Jacques PEVET ou Françoise CORFA

Responsable du thème : Denis REYMOND