

Mardi 15 décembre 2015
18h - 20h
AgroParisTech



Eric Mellet

Fondateur de la L'Oréal Sales Academy

La professionnalisation par une communauté de métier
L'exemple de la Sales Academy chez L'Oréal

Dossier Documentaire

- 79 pages -

Le Dossier Documentaire de l'UODC

La professionnalisation par une communauté de métier
L'exemple de la Sales Academy chez L'Oréal

- Sommaire -

- **Eric Mellet et la L'Oréal Sales Academy** pp. 03-27
 - Présentation d'Eric Mellet
Les Echos (www.lesechos.fr)
 - *Développer une université d'entreprise. Créer un levier de business development*, Denis Cristol et Eric Mellet, ESF éditeur, janvier 2013, 238 p.
Résumé, Table des matières, Introduction, Postface
 - La Matrix Sales University. Enjeux et dynamique d'une organisation apprenante en réseau - Entretien avec Eric Mellet
Philippe Pierre, *Cairn Info* (www.cairn.info), 2006
 - Formation et coaching commercial : un enjeu au cœur de la relation client (Eric Mellet, L'Oréal Professionnel)
Mercator (www.mercator-publicitor.fr), septembre 2014
 - L'Oréal division produits professionnels : le distanciel pour préparer un présentiel axé sur l'interaction
Sophie Girardeau, *MyRHline* (www.myrhline.com), janvier 2014
 - L'Oréal redonne ses lettres de noblesse à la profession commerciale. Le rôle et les missions du directeur commercial
Le Journal des grandes écoles et universités (<http://journaldesgrandesecoles.com>), décembre 2012
 - L'Oréal forme 7000 commerciaux en cinq ans
Laure Trehorel, *Actionco* (www.actionco.fr), novembre 2010
 - Enquête de international research college for sales management : le métier de représentant commercial vu par leurs managers
Novancia (www.novancia.fr), février 2012

- **Universités d'entreprises, professionnalisation, métier** pp. 28-74
 - La transmission du métier
Sophie Divay et Florence Legendre, *Sociologies* (<https://sociologies.revues.org>), mars 2014
 - Communautés de pratique, apprentissage informel et réseaux sociaux en entreprise : quels enjeux de partage ?
Karina Barrantes, *Adjectif* (www.adjectif.net), décembre 2015
 - De l'Université au 2.0 : créer l'itinéraire de la professionnalisation
Emilie Vidaud, *MyRHline* (www.myrhline.com), mai 2012
 - La professionnalisation : un levier RH pour faire face à la crise
Emilie Vidaud, *MyRHline* (www.myrhline.com), mai 2012
 - Dossier documentaire : les universités d'entreprise
Chantal Deslandes, *Centre Inffo* (www.centre-inffo.fr), juin 2010
 - Les universités d'entreprises, vers une efficacité pédagogique reconnue et certifiée
Eric Mellet, *Actionco* (www.actionco.fr), mars 2013
 - Les universités d'entreprise, vers une solution de coopération
Eric Mellet, *Les Echos* (www.lesechos.fr), mars 2013
 - Les universités d'entreprise ont le vent en poupe
Christine Lagoutte, *Le Figaro* (www.lefigaro.fr), avril 2012

- **Quatre vidéos de l'Uodc sur « Communautés professionnelles et réseaux »** pp. 75-79
 - Les communautés de pratiques chez Schneider Electric. Pratiques et performance
Louis-Pierre Guillaume, *Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°183, août 2015
 - Déployer un réseau social d'entreprise. La culture et les pratiques de Danone
Nicolas Rolland, *Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°157, octobre 2013
 - Entreprise web 2.0, communautés professionnelles : l'expérience de Renault
Juliette Gérard, *Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°147, novembre 2012
 - Communautés professionnelles de pratiques et réseaux. L'expérience du groupe Solvay
Philippe Drouillon, *Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°135, mars 2012

Le Dossier Documentaire de l'UODC

La professionnalisation par une communauté de métier
L'exemple de la Sales Academy chez L'Oréal

- Partie I -

- **Eric Mellet et la L'Oréal Sales Academy** pp. 03-27
 - Présentation d'Eric Mellet
Les Echos (www.lesechos.fr)
 - *Développer une université d'entreprise. Créer un levier de business development*, Denis Cristol et Eric Mellet, ESF editeur, janvier 2013, 238 p.
Résumé, Table des matières, Introduction, Postface
 - La Matrix Sales University. Enjeux et dynamique d'une organisation apprenante en réseau - Entretien avec Eric Mellet Philippe Pierre, *Cairn Info* (www.cairn.info), 2006
 - Formation et coaching commercial : un enjeu au cœur de la relation client (Eric Mellet, L'Oréal Professionnel)
Mercator (www.mercator-publicitor.fr), septembre 2014
 - L'Oréal division produits professionnels : le distanciel pour préparer un présentiel axé sur l'interaction
Sophie Girardeau, *MyRHline* (www.myrhline.com), janvier 2014
 - L'Oréal redonne ses lettres de noblesse à la profession commerciale. Le rôle et les missions du directeur commercial
Le Journal des grandes écoles et universités (<http://journaldesgrandesecoles.com>), décembre 2012
 - L'Oréal forme 7000 commerciaux en cinq ans
Laure Trehorel, *Actionco* (www.actionco.fr), novembre 2010
 - Enquête de international research college for sales management : le métier de représentant commercial vu par leurs managers
Novancia (www.novancia.fr), février 2012

Les Echos.fr

Eric Mellet

Depuis octobre 2015, Eric Mellet est consultant et coach indépendant. Ancien Directeur du Développement et de la Formation Commerciale chez l'Oréal Division Produits professionnels, il a repensé le modèle de performance des équipes commerciales grâce à la marque américaine Matrix, rachetée par l'Oréal en 2000. Il est alors confronté au modèle de distribution « indirect » de la marque Matrix alors que l'expertise du groupe pour les marques de la Division Produits Professionnels repose historiquement sur un modèle de distribution direct.

La relation client est donc radicalement différente, Eric Mellet doit faire évoluer l'Oréal vers une nouvelle façon de comprendre la relation client et sa stratégie de réseau. Il élabore un modèle pédagogique nouveau avec la Matrix Sales University (MSA), première université « hors les murs » créée par la Division Produits Professionnels.

Devant le succès de ce modèle pédagogique nouveau, l'Oréal étendra l'université à d'autres marques du groupe et crée la l'Oréal Sales Academy (LSA).

MSU et LSA redéfinissent l'univers de la formation commerciale en dépassant les barrières - culturelles et de langage – et en intégrant de nouvelles chaînes de valeurs. Les marques sont placées au cœur d'un écosystème collectif vertueux où les valeurs métiers, de partage et de solidarité sont prioritaires et portées par chacun des collaborateurs.

Aujourd'hui 7000 commerciaux dans 50 pays, du manager au commercial, ont partagé ces solutions de formation, qui sont intégrées dans un véritable process qualité avec le label ISO 9000.

Hors série
D
É CM C

Développer une université d'entreprise



Créer un levier
de business development

collection formation permanente

esf
EDITEUR

Développer une université d'entreprise

Développer une université d'entreprise augure une autre façon de faire vivre la relation commerciale. Pour réussir une mutation qui replace la dimension humaine au centre de l'organisation, l'entreprise doit amorcer un virage pédagogique. De nouvelles structures émergent : les universités d'entreprise.

Cet ouvrage présente les méthodes, les pratiques et les formations innovantes de 30 universités d'entreprises et commerciales avec leurs retours d'expérience et leurs témoignages (L'réal, eolia, , range, C ecaux...

- Quels sont les nouveaux enjeux de la fonction commerciale
- Pourquoi et comment les universités d'entreprise se développent-elles
- En quoi l'université d'entreprise est-elle un levier de business development
- Quels enseignements tirer du fonctionnement de la L'réal, eolia, range, C ecaux... et de la matrix ales niversit

Les universités d'entreprise sont des leviers de business development et des outils de métamorphose des entreprises.

Préface de Pierre Morlière Postface de Pierre Julien Dubost



Denis Cristol est directeur de l'ingénierie et des dispositifs de formation du C P, docteur en sciences de l'éducation. Il est membre du comité scientifique de la revue SAVOIRS et responsable de la rubrique formation

de la revue Personnel. Chercheur invité au C , il axe ses travaux sur l'innovation en formation et les apprentissages informels des managers.



Éric Mellet est expert en formation managériale et commerciale et spécialiste des organisations apprenantes. Il est directeur du développement et de la formation commerciale de la direction Produit Professionnel du groupe

L'réal. Fondateur de la matrix ales niversit , il pilote aujourd'hui les actions de la L'réal ales cadem. Plus de commerciaux et managers ont participé aux dispositifs de formations innovantes organisés par sa direction dans pas.

collection formation permanente

opérationnelle cette collection s'organise en deux séries :

- la série entreprise réunit les ouvrages de analyse, ressources, pratiques, formation et efficacité professionnelle
- la série Développez votre personnel traite des sujets de renforcement des compétences personnelles et relationnelles

sera le outil d'auto-évaluation et de perfectionnement, cet ouvrage est rédigé par un expert reconnu et est constitué de trois parties pour vous permettre de :

- Comprendre les enjeux
- Mettre en pratique
- Approfondir et aller plus loin

Cette collection vous apporte les éléments de réponse indispensables pour renforcer au quotidien vos compétences et votre savoir-faire

Collection dirigée par Lionel Bellenger
trouve tout notre catalogue sur www.esf-editeur.fr

esf
EDITEUR



9 782710 124757

24,35



758913-7

Table des matières

Remerciements	3
Table des illustrations	7
Préface	9
Notre vision	12
Introduction	13

1^{re} partie – La métamorphose des entreprises et des politiques commerciales

Chapitre 1. Les signaux faibles de la métamorphose sont de plus en plus forts	19
1. Comment renouer avec les collaborateurs et retrouver des clients ?	19
2. Comment penser l'entreprise partagée ?	25
Chapitre 2. La transformation des problématiques commerciales	33
1. Quels sont les nouveaux enjeux de la fonction commerciale ?	33
2. Comment mutent les formes de la relation commerciale ?	37
3. Quels sont les facteurs actuels de transformation de la relation commerciale ?	40
4. Pourquoi l'université commerciale est un outil de transformation de l'entreprise ?	49
Conclusion de la première partie	53

2^e partie – La dimension pédagogique de l'entreprise

Chapitre 3. Les écoles de vente et les universités d'entreprise	57
1. Pourquoi les écoles de vente se sont-elles développées ?	57
– Témoignage n° 1 : JC Decaux Media Academy	62
– Témoignage n° 2 : Orange Business Service	64
2. Comment les universités d'entreprise se développent-elles ?	66
– Retour d'expérience : Renault Academy	74
– Retour d'expérience : Alcatel-Lucent	78
– Retour d'expérience : Académie Monoprix	80
– Retour d'expérience : ADP-GSI Sales Academy	81
– Retour d'expérience : HP Sales University	83
– Retour d'expérience : Campus Macif	89
Chapitre 4. Aller plus loin avec les organisations apprenantes	91
1. Qu'est-ce qu'une organisation apprenante ?	91
– Retour d'expérience : université d'entreprise Air Liquide	95
2. Comment une université d'entreprise peut-elle transformer l'organisation ?	99
– Témoignage n° 3 : la Hilti Way	102
– Témoignage n° 4 : Nexans University	105

– Témoignage n° 5 : Renault Academy	109
– Retour d'expérience : Air France	112
– Retour d'expérience : PPR	113
– Retour d'expérience : Allianz France	114
– Retour d'expérience : Solvay	115
3. Pourquoi les universités d'entreprise puisent-elles dans la boîte à outils du développement organisationnel ?	121
– Témoignage n° 6 : Safran Corporate University	123
4. Peut-on mesurer des apprentissages organisationnels ?	127
Conclusion de la deuxième partie	129

3^e partie – La L'Oréal Sales Academy

Chapitre 5. Les enjeux éducatifs du groupe L'Oréal (DPP)	135
1. Un enjeu pour L'Oréal : l'excellence commerciale au service du développement international de ses marques	135
2. Comment est née la L'Oréal Sales Academy ?	136
– Témoignage n° 7 : L'Oréal Sales Academy	136
3. Comment fonctionne la Matrix Sales University ?	140
4. Quelle est l'architecture de la Matrix Sales University ?	142
5. Quel processus de certification mettre en place dans la Matrix Sales University ?	143
– Témoignage n° 8 : Matrix Sales University	158
6. Qu'apporte de plus la formation à distance et le site Internet ?	165
Chapitre 6. Les effets des apprentissages organisationnels de la Matrix Sales University	169
1. En quoi l'approche systémique de la Matrix Sales University (MSU) démultiplie-t-elle les effets des apprentissages ?	169
2. Quel est l'effet de la MSU sur les participants ?	170
3. Quel est l'effet de la MSU sur la marque Matrix ?	173
4. Quel est l'effet de la Matrix Sales University sur les communautés de pratique ?	176
5. Qui bénéficie vraiment de la Matrix Sales University ?	179
– Retour d'expérience : Xerox Sales Company	181
Chapitre 7. De l'évaluation de la formation à la valorisation des effets organisationnels	183
1. Les managers sont-ils les vrais vecteurs de l'organisation apprenante ?	183
– Témoignage n° 9 : L'Oréal Sales Academy	184
2. Pourquoi est-il nécessaire d'évaluer un processus de formation ?	189
3. Sur quelle méthode d'évaluation s'appuyer ?	189
Conclusion de la troisième partie	207
Conclusion générale et perspectives	213
Postface	217

4^e partie – Pour aller plus loin

Lexique	221
Index	227
Liste des entreprises, écoles et universités d'entreprise citées	228
Bibliographie et sources documentaires	229
Bibliographie	230

Introduction

Une inflexion du capitalisme est observable aujourd'hui qui invite à reconsidérer comment les liens s'établissent dans l'entreprise, mais aussi dans la société. Cette inflexion touche les organisations autant que les hommes.

◆ **Les transformations concernent les organisations.** Ce qui se cumule aujourd'hui semble changer de nature. Après le capitalisme industriel basé sur l'organisation scientifique du travail, le positivisme, la rationalisation et l'exploitation de la main-d'œuvre ou celui des services basé sur le consumérisme, la gestion des événements, la satisfaction des clients et l'engagement de soi, se dessine actuellement un capitalisme cognitif¹. Ce capitalisme est basé sur un nouveau cycle technologique, sur la personnalisation et la valorisation de l'immatériel, sur une symbolisation du monde. Il s'appuie aussi sur la captation des savoirs tacites, la prévalence des économies d'apprentissage sur les économies d'échelle, le bouleversement des séquences productives, la perte de force explicative de la distinction capital/travail au profit du quadriptyque *hardware/software/netware/wetware*², le travail en réseau et la coopération des cerveaux, la dimension sociotechnique en lien avec les réseaux numériques. La part des technologies informatiques des transversalités et des connexions entre groupes, individus, producteurs et consommateurs est si grande qu'il est possible d'évoquer un capitalisme 2.0. Ce dernier serait marqué par le passage d'une société de stock à une société d'accès et de flux. Il est clair, avec l'ère des entreprises *dot com*³ et ce que l'on a nommé « bulle Internet », que le stock et les problèmes logistiques ne disparaissaient pas. Mais, dans ce capitalisme, la nature de ce qui s'accumule est de plus en plus immatérielle. Pour les entreprises, il s'agit du

1. Voir l'exposé et l'analyse de Yann MOULIER BOUTANG (2008) dans *Le Capitalisme cognitif : la nouvelle grande transformation*, Éditions Amsterdam.

2. Machine/logiciel/réseau /« couche cérébrale ».

3. Par *dot com*, nous comprenons toutes les entreprises qui se sont lancées dans le développement de nouvelles affaires en utilisant intensivement les moyens offerts par Internet.

développement d'un capital d'images. Il est même possible d'affirmer que les entreprises développent un capital identitaire⁴, composé de valeurs, de symboles, de marques, de projets qui constituent leur réputation, voire leur e-réputation, puisque désormais 50 % des messages concernant une marque proviennent de sources Internet⁵.

◆ **Les transformations concernent aussi les individus.** Dans le même temps, à leur tour, les individus peuvent accumuler un tel capital. Ils peuvent même le rendre visible. Eux aussi ont la possibilité d'établir un capital identitaire et une *e-reputation*. Les individus fragilisés par la crise, bénéficiant d'une moindre sécurité avec leur contrat de travail, investissent sur eux, sur leur capacité à se lier, créer et imaginer des projets. Les managers et les commerciaux ne sont pas en reste. Ils ont en effet identifié que les entreprises ne leur garantiraient plus de sécurité d'emplois ou de revenus. Le contrat moral qui liait le collaborateur et l'entreprise s'est affaibli. Les commerciaux sont conduits plus que jamais à se garantir des issues en cas de difficultés. La relation commerciale peut être considérée comme une relation de confiance, qui se trame dans la capacité du vendeur, à incarner les qualités du produit ou du service pour le client, mais également de relation de confiance entre le commercial et son employeur. Les commerciaux établissent personnellement un capital basé sur la confiance et les émotions partagées avec les clients. Il est important que ce capital profite au développement de l'entreprise.

C'est l'objet de cet ouvrage que d'envisager la transformation des hommes et des organisations sur d'autres bases que le schéma preneur-prenant qui caractérise actuellement trop souvent le lien entre employeurs et collaborateurs ou entreprises et clients. Il suffit de rappeler que le seul avantage compétitif à long terme d'une organisation tient à sa capacité à apprendre plus vite que ses concurrents.

◆ **La première partie de l'ouvrage** développe l'idée d'un nombre croissant de signaux faibles qui conduisent les dirigeants d'entreprise à entreprendre une rénovation de fonds dans leur façon de renouer avec les collaborateurs et de retrouver des clients, de penser l'entreprise partagée, de transformer la façon d'aborder les problématiques commerciales indispensables à la pérennité de l'entreprise.

◆ **La deuxième partie** expose une réponse possible qui sera développée sous la forme de la création d'universités d'entreprise. La façon

4. Voir Denis Cristol (2011), « Le capitalisme des identités et ses managers » dans Lionel Jacquot (dir.), *Travail et dons*. Presses universitaires de Nancy.

5. Baromètre des marques, OTO Research Digimind.

dont les écoles de vente ont introduit les outils de conquête de clients est rappelée. Mais, si les écoles de vente ont constitué un premier niveau de réponse en perfectionnant des compétences et en insufflant une énergie, le mouvement est amené à s'amplifier et toucher toutes les fonctions de l'entreprise. Pour les entreprises, l'enjeu n'est plus seulement de vendre des produits et services existants, mais de développer rapidement de nouveaux business.

Les entreprises sont, en outre, amenées à prendre plus largement en considération les problématiques de la vente, afin de faciliter le déploiement de nouvelles façons de travailler, de manager les équipes et d'animer les processus commerciaux.

C'est pour mieux comprendre le phénomène que les écoles de vente et des universités d'entreprises vont faire l'objet d'une investigation. Seront ainsi explorées des entreprises telles qu'Accor, ADP-GSI, Air France, Air Liquide, Hewlett Packard, Hilti, JCDecaux, NRJ, Orange, PPR, PSA, Renault, Safran, SNCF, Veolia, Xerox.

♦ **La troisième partie de l'ouvrage** met en exergue le cas de la Matrix Sales University qui constitue un modèle du genre. Cette partie s'appuiera sur une recherche approfondie menée sur le terrain permettant de valoriser les effets de la transformation organisationnelle enclenchée. Elle exposera comment, à partir de la marque nord-américaine Matrix, elle a su créer un modèle d'université commerciale, véritable incubateur de marque et est devenue le modèle de développement des marques du groupe au sein de la L'Oréal Sales Academy. Nous mettrons au jour l'organisation dans le détail de la L'Oréal Sales Academy afin d'établir un lien entre processus de formation et transformation effective de l'organisation. Elle s'inscrit dans l'idée de mettre à disposition les résultats d'une recherche-action visant à évaluer tout en accompagnant et révélant la métamorphose en cours.

♦ **La conclusion** fait des préconisations pour assurer un *business development** par les principes de l'université d'entreprise qui permettent de sortir de la seule logique adaptative de l'entreprise à son marché et qui rendent cette dernière proactive face aux évolutions. Il s'agit là de s'appuyer sur les processus éducatifs et d'accélérer le cycle d'essais-erreurs pour apprendre plus vite et innover. La mise en place d'une université d'entreprise, plus particulièrement d'une *sales academy* est un des moyens identifiés.

Postface

Plus que jamais, face à un monde qui évolue avec des mutations structurelles et organisationnelles qui redistribuent les cartes politiques et économiques, l'université d'entreprise a un rôle essentiel dans les stratégies de développement des entreprises, ce que montre bien l'ouvrage de Denis Cristol et Éric Mellet.

La valeur de l'entreprise dépend pour une grande partie de la valeur des hommes, de leurs savoirs et de leurs compétences qui œuvrent en son sein à condition que chacun comprenne à la fois qu'il est acteur d'un projet partagé et qu'il participe, à travers sa responsabilité individuelle, à une responsabilité collective.

C'est là la fonction essentielle de l'université d'entreprise, lieu d'excellence, lieu où l'entreprise a la possibilité de faire partager à ses collaborateurs et à ses partenaires, ses objectifs, ses stratégies, et forger les compétences et les appuis dont elle a besoin. Un des enjeux de l'université d'entreprise est de « Métamorphoser l'entreprise » par décroisement et valorisation de la place éminente de l'intelligence. Autrement dit la faculté d'adaptation de chacun dans la production collective des biens et des services, dont l'entreprise a besoin pour son développement dans un monde complexe et incertain.

Dans cette structure apprenante, chacun peut ainsi repenser son employabilité, combiner son intérêt individuel avec l'intérêt collectif de l'entreprise, et développer ainsi un « agir communicationnel » efficace.

Cela permettra aussi, à chaque collaborateur de l'entreprise, d'être à la hauteur de la mission portée par son emploi, de mieux coopérer avec les autres, de mieux partager ses idées, ses expériences et ses moyens, dans une perspective de progrès conforme à l'esprit d'œuvre de l'entreprise.

Dans la société de la connaissance qui impose aux entreprises pour être performantes une logique de communication valorisant son capital humain, son management cybernétique et sa gestion, les contenus formatifs des universités d'entreprise, bien que divers, ont des points communs, à savoir :



CAIRN

147-152

CHERCHER, REPÉRER, AVANCER

Distribution électronique Cairn pour Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.) © Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.). Tous droits réservés pour tous pays. Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent article, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

LA MATRIX SALES UNIVERSITY – ENJEUX ET DYNAMIQUE D'UNE ORGANISATION APPRENANTE EN RÉSEAU

Entretien avec **Éric Mellet**

Directeur de la formation commerciale de la Division des produits professionnels du Groupe L'Oréal

Entretien réalisé par **Philippe Pierre**

– Une fois une fusion ou une absorption concrétisée aux niveaux technique, juridique et financier, les grandes entreprises font face ensuite à un enjeu humain de gestion de leurs ressources. Il s'agit de gérer des centaines ou des milliers de personnes issues de cultures nationales, régionales, de cultures d'entreprise ou de métiers différents qui deviennent tout à coup susceptibles de travailler ensemble et vont rapidement se rendre compte du fait qu'elles appartiennent à un tout désormais beaucoup plus complexe. Il en va de fonctionner efficacement « en réseau » mais comment faire pour que les aspirations stratégiques des dirigeants traversent l'organisation pour parvenir jusqu'au marché, pour que la stratégie soit activement partagée par les pays les plus lointains ?

Éric Mellet, en tant que directeur de la formation commerciale d'une entreprise leader mondial sur son marché et homme de terrain, vous êtes aux origines de la création de la Matrix Sales University (MSU). Cette Université d'entreprise fait précisément vivre une organisation de type apprenante et veut mobiliser des principes pédagogiques novateurs. Pouvez-vous nous présenter les enjeux de la MSU qui rassemble actuellement 2 500 commerciaux et apparaît comme un système très décentralisé, une communauté de pratiques avec plus de 35 nationalités aujourd'hui présentes ?

Éric Mellet : La Matrix Sales University est une organisation de formation commerciale, à l'échelle mondiale, pour les populations concernées par la marque de produits de coiffure d'origine américaine Matrix : représentants, distributeurs et staff internes. Cela se traduit concrètement par un cursus pédagogique composé de programmes de formation de base et avancés dont l'objectif majeur est de favoriser le succès commercial de chacun des acteurs de la transaction. À l'origine de notre

démarche s'est posée la question pour notre Direction générale de l'internationalisation d'une marque présente aux États-Unis (avec 1 200 commerciaux multimarques du circuit indirect). Comment la rendre « mondiale » ? Si on ne peut pas faire depuis le siège, si on ne peut pas payer à prix fort des consultants extérieurs diffusant la bonne parole, il faut « faire faire » et créer un système de formation « en ondes ». Mais comment la propager ?

Nous formons donc des formateurs qui vont former à leur tour et construire ainsi une communauté de bonnes pratiques en Chine comme aux États-Unis, au Canada comme en Russie. Pour garantir l'adaptation et le suivi sur le terrain, ce réseau de formateurs internes est composé de nos cadres commerciaux Matrix qui, une fois entraînés par nos équipes autour de différents modules (conquête commerciale, techniques et comportements de vente, négociations difficiles...), sont à même de démultiplier de façon cohérente, mais flexible, le fond et la forme de nos programmes d'intégration, d'acquisition de compétences et de développement de la pratique commerciale de la marque. Un site Internet rassemble ces formateurs de par le monde, et demain tous nos commerciaux, avec des pratiques de *e-learning* du type « click & learn » et des classes virtuelles. Dès l'origine, la question était pour nous : quelle validation des acquis de nombreux acteurs agissant en parallèle, sans contrôle hiérarchique permanent ? Quelles compétences certifier ou accréditer ? La MSU se fonde sur un parcours orienté vers « l'opérationnel » et sanctionné par un constat terrain (le « *Roadcheck* ») qui seul décide de l'obtention d'une unité de valeur de la Matrix Sales University.

Les formateurs de Matrix, sur le site Internet, échangent leurs meilleures pratiques, s'interrogent et coopèrent... Cette organisation, par certains aspects, me rappelle les fondements de la communauté Linux, communauté construite sur des liens électroniques entre ses membres, des liens porteurs d'engagements émotionnels forts. Imaginez dix personnes accordant chacune une heure quotidienne à un projet en plus de leurs heures habituelles de travail. Chacun contribue à hauteur d'une heure de travail, mais puisqu'ils partagent le résultat final, ils récupèrent gratuitement neuf heures du travail des autres. Linux n'a pas d'existence à proprement « légale » mais fait vivre des rapports d'identification puissants à ses membres. Avec la Matrix Sales University, chacun possède une « brique de communauté » et participe à l'édification d'un monument qu'il n'est pas seul à monter.

Avec le travail « collaboratif » autour de la Matrix Sales University, il n'y a pas d'obligations morales absolues car on n'oblige pas les gens à avoir des contacts avec les autres. Le site Internet et les TIC jouent ici le rôle d'une « main invisible » qui permet de coordonner les activités et de combiner les compétences selon une configuration inédite, fluctuante et spécifique pour chacun. On peut ainsi interpréter l'entreprise comme recherche d'associations temporaires, portefeuille fragile de compétences clés, toutes liées à plusieurs projets individuels qui s'entremêlent. Pour

le commercial de Pékin, celui de Londres ou celui de Varsovie, qui tous vendent des produits de la même marque, la Matrix Sales University m'apparaît comme une communauté virtuelle car ceux qui y participent savent qu'ils partagent des contraintes commerciales de terrain qu'ils vivent, en même temps, à des kilomètres de distance !

À cet égard, j'ai la conviction que si vous fournissez aux gens de terrain la compréhension du contexte stratégique global, une « vision », ils sont mieux à même de repérer les opportunités et d'aller jusqu'aux décisions. Il faut faire un pari sur la capacité de la personne à trouver les meilleures solutions si elle comprend les enjeux. Moi, mon travail de manager et de formateur, c'est d'aider à comprendre ces enjeux. L'ordre dans un environnement complexe est très vite obsolète. Pour le dire autrement, l'auto-organisation surgit de l'intelligence des groupes (ou nœuds) les plus reculés d'un réseau. Une chaîne fait toujours reposer sa force sur son maillon le plus faible.

L'organisation virtuelle qu'est la Matrix Sales University est ainsi confrontée à un double impératif de lisibilité – les individus doivent être conscients de leurs compétences et de ce qu'on attend d'eux – et de visibilité – leur contribution doit pouvoir être mesurée, exprimée. Ainsi la gestion des ressources humaines en entreprise virtuelle a un double but. Pour l'entreprise, il s'agit de rendre lisibles une activité et une structure de travail complexes et de rendre visibles des actifs invisibles, intangibles, soit parce qu'il s'agit de savoir-être et de savoir-faire immatériels, soit parce que l'individu n'est pas physiquement présent. Et pour l'individu, il s'agit d'identifier, dans une démarche consciente, ses compétences et ses lacunes afin qu'il soit conscient de la valeur ajoutée qu'il peut apporter au système et identifier les partenaires de qui pouvoir apprendre.

– La question de l'impact des Technologies de l'information et de la communication (TIC) sur l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise s'intègre, sur le plan théorique, dans une réflexion initiée par l'école sociotechnique sur les liens entre technologies et organisations ^[1]. Ce qui est neuf, semble-t-il, du point de vue de la pratique, c'est que l'émergence du travail à distance rend soudain moins pertinents des outils de gestion des ressources humaines développés traditionnellement pour un modèle d'interactions de face-à-face.

Exercer son leadership dans une organisation virtuelle telle que la MSU exige une coordination maximale et optimale d'individus séparés, éloignés qui ne bénéficient que de peu d'interactions en face-à-face et dont les échanges informels se réduisent avec le temps. Les conditions pour produire un travail collectif sont *a priori* moins favorables que dans l'entreprise traditionnelle. Éric Mellet, est-ce aussi votre avis ?

Éric Mellet : La Matrix Sales University, comme université commerciale de marque, rappelle que les organisations ne sont pas des données naturelles. Ce sont des construits humains, réponses contingentes à des situations spécifiques, à saisir dans

l'interaction entre un contexte et des volontés humaines. Une association temporaire de centres de compétences coopératifs. Les structures de l'organisation virtuelle remettent constamment en cause les facteurs de stabilité en introduisant la distance spatiale qui réduit, il est vrai, les contacts physiques, la visibilité de l'appartenance organisationnelle comme les rites informels, cérémonies et célébrations. Elles rendent non pertinents les facteurs explicites et concrets de l'organisation traditionnelle qui liaient les employés et l'organisation : le « décor » (*dress code*, culture d'entreprise, langage commun, routines organisationnelles) et les « identifiants organisationnels » (organigrammes, bâtiments, collègues, les bureaux). Ces éléments sont moins disponibles et moins pertinents dans le contexte virtuel. En conséquence, les dimensions relationnelles, émotionnelles et affectives semblent prendre une plus grande place dans l'accomplissement du travail et le maintien de la relation professionnelle.

Aujourd'hui, la culture commerciale, celle de la vente et celle de plus en plus du service, est une culture qui n'exige plus la concentration physique des salariés autour des lieux de travail centraux. Dans le même temps, toute organisation est sujette à l'entropie. L'énergie tend à disparaître avec le temps à moins qu'elle ne soit réapprovisionnée. En clair, les sites Internet, les séances d'*e-learning* ne sont efficaces que si elles sont « rechargées » en énergie fréquemment par du présentiel et la chaleur de gens qui communiquent ensemble. Parallèlement, le contrôle du travail est moins aisé, puisque les formes traditionnelles du contrôle externe par la supervision ou la pression des pairs sont plus difficiles et coûteuses à mettre en place. L'évolution des conditions du travail transforme alors les aspects du management et la nature des compétences sollicitées dans l'organisation virtuelle.

Nous observons, par l'entremise de la Matrix Sales University, de nouveaux modèles de gestion de sa carrière. Tant que l'entreprise est représentée, jusque dans les années quatre-vingt, par deux « camps » divergents voire opposés, le patronat et les autres, le management a tendance à être prescriptif, autoritaire et passe par l'émission de normes, la surveillance et le contrôle de leur respect. En revanche, lorsque les salariés s'associent aux objectifs organisationnels et s'y « compromettent », le travail, ancien instrument de domination et d'aliénation, devient une source d'épanouissement et un modèle de conduite. Le management peut alors faire confiance aux individus et devenir « *ascriptif* », c'est-à-dire sans prescription. Il suscite l'autonomie, la lucidité et la disponibilité [2]. Cette non-directivité favorise la formulation par les individus de solutions singulières et spécifiques adaptées à chaque cas.

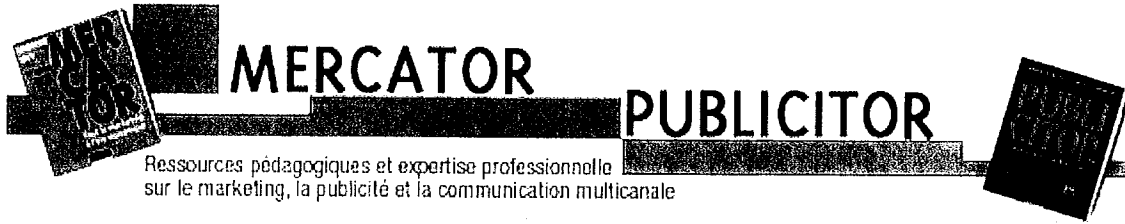
La fin de la société salariale se traduit par une « mise en mobilité généralisée » du travail avec une gestion individualisée des parcours. La déstandardisation du travail et la mobilité des trajectoires professionnelles déplacent sur l'individu la responsabilité de sa carrière... La sphère professionnelle fonctionne alors sur la promotion du « modèle biographique » et le travailleur devient entrepreneur de sa

vie. Dans un nouveau modèle de carrières rompant avec l'emploi à vie dans une organisation de long terme, les individus sont incités à réfléchir à ce qu'ils possèdent comme compétences et pourraient transformer en ressources productives pour l'organisation qui les emploie. La MSU devient un laboratoire pour mettre en jeu sans risque, parce que encadrés et « entraînés » par de vrais professionnels de la formation, de nouveaux comportements, de nouvelles compétences, de nouvelles pratiques qui se transposent ensuite dans la réalité du quotidien. Cette organisation de type « fonctionnaliste » repose sur la confiance et la délégation. Je me pose la question de savoir si cela ne s'oppose pas à une certaine conception française de l'organisation « personnaliste » qui met en avant des personnes à gérer plutôt que des « tâches à accomplir et des objectifs à atteindre ».

Je terminerai en vous répondant qu'il y a une dimension importante de la Matrix Sales University qui est de constater que le travail sur soi a moins pour but la connaissance de soi que l'action sur soi. Le risque, c'est certain, est que tout travail sur soi soit instrumentalisé à des fins productives dans l'entreprise contemporaine [3].

Dès lors, le rôle des départements de gestion des ressources humaines est aussi de s'intéresser à l'intelligence contenue dans les nœuds du réseau. Ils doivent chercher à découvrir ce que le réseau voit (les produits qui ne remplissent pas leurs objectifs par exemple...), à quelles contraintes il est soumis et comment on pourrait débrider son potentiel. Les autres éléments de soutien (contrôles et rémunérations) doivent être pilotés de façon à amplifier ce potentiel plutôt que pour imposer des solutions par le sommet. L'enjeu est de mieux comprendre le fonctionnement du désordre. Il faut se tenir prêt à être surpris et ne pas faire l'hypothèse qu'une action particulière générera un résultat particulier. La bonne planification crée toujours des probabilités d'occurrences. Rarement plus et cela est déjà beaucoup. Nous ne sommes pas forcément capables de mesurer combien une formation rapporte mais on sait ce que cela coûte de ne pas former ses collaborateurs !

- [1] E. Trist & M. Tushman, « Some social and psychological consequences of the logwall method of goal-getting », *Human relation*, vol. 4, n° 1, p. 3-38, 1951, cité par P. Fatien, « Du management des organisations virtuelles au management virtuel ? », *Journée du 5 avril 2005, AIM/AGRH, Du e-management à la e-rh*, p. 1.
- [2] G. Amado, *Le coaching ou le retour de Narcisse ?*, Paris, L'Harmattan, p. 113-120, 2002.
- [3] A. Eraly, « L'usage de la psychologie dans le management : l'inflation de la réflexivité professionnelle », in J.-P. Bouilloud, *L'invention de la gestion. Histoire et pratiques*, Paris, L'Harmattan, p. 135-159, 1994.



Formation et coaching commercial : un enjeu au cœur de la relation client (Eric Mellet, L'Oréal Professionnel)

Si la fonction commerciale est l'une de celles les plus fortement créatrices d'emploi, et en particulier dans un contexte de crise, elle souffre encore d'un déficit d'image. Le XX^e siècle a permis au Groupe L'Oréal de conquérir un milliard de clients avec l'innovation et la formation. Il vise un milliard de clients supplémentaires.

Comment faire de la fonction commerciale un atout de l'innovation et de la relation client ? Quel est l'impact du digital sur l'évolution de la relation client ? Au-delà du produit, comment valoriser la dimension service ? Comment développer à l'échelle mondiale la coopération de communautés de métiers au service des marques ?



Mercator a rencontré Éric Mellet, Business Development et Commercial Training Director chez L'Oréal Professionnel (structure B2B2C), fondateur de Matrix Sales University (2005) puis de L'Oréal Sales Academy (2008), des universités de marques au service de la vente, déployées à l'échelle mondiale...

Mercator : Pouvez-vous présenter aux lecteurs de Mercator vos principales missions au sein de la Division Produits Professionnels ?

Éric Mellet : L'Oréal Produits Professionnels a un modèle de vente B2B2C : nous nous adressons aux salons de coiffure avant de répondre aux besoins du client final. Dans ce cadre, nous devons donc aborder nos clients professionnels dans une démarche de co-développement, avec une forte dimension de services. Cette exigence permanente d'excellence commerciale dans la relation client est au cœur de ma mission et elle a pris la forme de deux organisations :

- ▶ une université de marque pour toutes les problématiques de la **distribution indirecte** : la Matrix Sales University (2005), aujourd'hui présente dans 55 pays et qui a formé près de 8 000 commerciaux pour le déploiement international de la marque Matrix, première marque américaine de produits capillaires professionnels aux USA.
- ▶ la L'Oréal Sales Academy (2008) qui s'adresse à toutes les forces de **vente directe**, à travers un parcours de professionnalisation pour accompagner les commerciaux dès leur recrutement initial, durant leur intégration ainsi que tout au long de leur parcours professionnel.

Dans les deux cas, il s'agit de s'inscrire vraiment dans la pratique quotidienne des commerciaux et de l'encadrement commercial et de répondre de façon concrète aux challenges opérationnels que relèvent les équipes terrain.

Mes responsabilités concernent aussi les leviers de *business development* de la Division L'Oréal Produits Professionnels. L'ambition de la L'Oréal Business School à l'échelle mondiale est ainsi de stimuler le développement du chiffre d'affaires de nos clients professionnels par une offre complète de solutions business, un parcours de formation de managers de salon et des conseils adaptés. Nous proposons ainsi aux managers des salons de coiffure non seulement un développement de leurs compétences « métiers » –

parcours de professionnalisation, formation au « business » (management d'équipe, gestion de l'entreprise « salon ») – mais aussi de valorisation de leur capital clients pour attirer et les fidéliser les consommatrices en réinventant les critères et les pratiques de l'Expérience Client en salon.

Mercator : Fini le temps où la fonction commerciale n'était que la force exécutive d'un plan marketing. Quels sont les nouveaux défis auxquels les forces de vente sont aujourd'hui confrontées ?

Éric Mellet : La fonction commerciale est au cœur des changements qui s'opèrent pour remettre le client au centre de toutes les préoccupations. Elle retrouve toute sa légitimité d'interface là où, auparavant, elle pouvait être cantonnée à une position d'exécutante. La fonction commerciale est aujourd'hui plus que jamais un vecteur d'information sur les stratégies d'achat, les nouveaux comportements des clients et une source d'innovation pour détecter les "valeurs d'usage" en émergence. Sur le terrain, les commerciaux sont des "capteurs de tendances".

Dans un environnement très concurrentiel et totalement bouleversé par le **multicanal** – et notamment par le digital, la fonction commerciale se doit de repenser son positionnement dans l'ensemble de l'organisation ainsi que sa valeur ajoutée.

Mercator : Comment la culture « terrain » des forces de vente peut-elle s'enrichir de la culture « virtuelle », au service d'une plus grande proximité avec le client ?

Éric Mellet : Nous anticipons bien sûr l'intégration par les forces de vente de la dimension digitale dans la relation client mais nous souhaitons également rester flexibles et réactifs en avançant au fil de l'eau à mesure que le sujet central de l'Expérience Client au sens large se définit pour chacune de nos marques. Ainsi, si toutes les générations et toutes les fonctions de l'entreprise ne sont pas sur un pied d'égalité face aux évolutions technologiques, nous nous attachons à accompagner la mise en œuvre et la transmission des nouvelles pratiques et des nouveaux outils qui émergent assez naturellement dans le commerce comme ailleurs. Les commerciaux sont de fait réceptifs car ils sont au contact de leurs clients qui eux-mêmes évoluent dans leurs usages.

Cependant, si tout le monde s'accorde à dire que le digital est au cœur du nouveau paradigme de la relation-client, dans la pratique nous n'en sommes qu'aux prémices et le champ de questionnement est immense. Si l'on considère par exemple que de plus en plus de commandes peuvent et doivent s'effectuer en ligne, cela a bien sûr des conséquences sur ce que l'on attend du commercial et donc sur l'ensemble de l'organisation : **que doit faire le commercial pendant ce temps libéré ? Comment son nouveau rôle doit-il être apprécié par l'encadrement commercial ? Comment est-il rémunéré et motivé ?** Le commercial en tant qu'interface du produit/service pour le client final est pris dans ce changement de paradigme où rapidité rime avec complexité et notre rôle est de susciter – voire de réveiller – ceux qui n'ont pas vraiment conscience de l'ampleur de ce qui se profile, sans toutefois aller « plus vite que la musique ».

Il y a un nouveau monde qui s'ouvre, des nouveaux usages qui apparaissent et le futur est plein de promesses... C'est avec confiance mais aussi beaucoup d'humilité que nous nous attaquons à la révolution commerciale du troisième millénaire.

Mercator : En quoi la dimension globale de L'Oréal se retrouve dans votre façon d'adresser des problématiques de développement commercial ?

Éric Mellet : L'expérience de la dimension globale du Groupe nous permet de confirmer que le métier commercial et ses fondamentaux sont universels, parce que les clients restent les mêmes.

Au départ, nous avons développé un savoir-faire commercial en modélisant et en formalisant toutes les compétences commerciales dans le cas d'une marque : Matrix. Cela nous a permis de découvrir et de tester à l'échelle de 55 pays un « solfège » commun à tous les commerciaux sur cette marque. Ensuite, nous avons étendu l'expérience à l'ensemble des marques de la Division Produits professionnels, ce qui nous a permis de vérifier qu'au-delà du produit, les fondamentaux restaient les mêmes. C'est ainsi qu'aujourd'hui notre réflexion sur le « solfège » commun des commerciaux, notamment les **sept étapes**

de la visite en point de vente, peut être transférée à leurs relations avec leurs clients « salons ».

N.B. Les « sept étapes de la visite » sont une méthode de vente existant dans de nombreux domaines de vente. Chez L'Oréal, cette méthode a été totalement « L'Oréalisée » pour devenir la pierre angulaire de la professionnalisation des commerciaux et de leur encadrement.

Mercator : L'Oréal est plutôt perçu spontanément par les étudiants comme une excellente école d'expérimentation d'un marketing toujours à la pointe.

Au-delà des formations initiales classiques en marketing, gestion ou management, quels sont les dispositifs innovants de connaissances, d'expertise et d'échanges déployés par L'Oréal pour rendre la fonction commerciale attractive et génératrice de croissance ?

Éric Mellet : Pendant très longtemps, L'Oréal a été perçu partout dans le monde comme une fantastique école de marketing, au détriment du commercial. Étant moi-même un commercial opérationnel et avec l'équipe qui s'est constituée au fur et à mesure du développement de la L'Oréal Sales Academy, nous avons travaillé à la formalisation de cette culture commerciale, jusqu'ici « orale ».

▶ La première étape de ce qui est devenu ensuite la L'Oréal Sales Academy a consisté à formaliser ce savoir-faire, à travers notamment la méthode des « sept étapes de la visite », méthode de coaching commercial. Nous avons essayé de donner une forme à ce qui était de l'ordre de l'intangible.

▶ La deuxième étape de développement de la L'Oréal Sales Academy s'est construite autour de la transmission de ce savoir-faire, non pas dans un processus traditionnel de formation au sens de « formatage », mais dans la praxis puisque le terrain représente 70% de ce que l'on apprend dans le métier. Tous nos séminaires sont constitués de 20 % de théorie et de 80% de pratique. Tout est résolument tourné vers la mise en situation, vers l'action. Au-delà même des « sessions » de formation, nous fonctionnons en organisation apprenante, autour de communautés de pratiques.

▶ Enfin, la troisième étape a été la dimension RH impulsée par la L'Oréal Sales Academy : celle-ci joue le rôle d'attracteur de talents pour les professions commerciales et d'intégrateur des jeunes recrutés, pour que ceux-ci soient très vite mis en position de réussite, mais aussi pour qu'ils puissent évoluer au cours de leur carrière au sein de la structure existante, sur d'autres marques, à l'international ou vers des postes de direction générale. La L'Oréal Sales Academy est donc un dispositif global qui sert de vecteur de développement des compétences commerciales.

Mercator : Aujourd'hui, on ne fabrique pas un produit pour le vendre, mais pour répondre aux besoins d'un client. Comment se traduit chez L'Oréal le passage d'une relation client centrée sur le produit à une relation de service fondée sur une personnalisation de l'expérience client « autour du produit » – et notamment en B to B ?

Éric Mellet : Sur les marchés matures, nos clients coiffeurs connaissent des difficultés liées à la désaffection des clients pour le lieu. Le contexte de crise joue en partie sur cette contraction des dépenses, mais pas seulement. En effet aujourd'hui, le salon de coiffure est plus perçu par le client comme un lieu d'utilité que comme un lieu de plaisir. Cela se traduit par une baisse de la fréquentation.

L'un des objets de la L'Oréal Business School, à travers un séminaire intitulé « Salon Emotion », est de proposer à nos clients-coiffeurs toute une réflexion sur le parcours émotionnel de la cliente dans le salon et, au-delà, de travailler à la rénovation de l'espace, de son agencement, de la qualité des différents moments vécus dans cet espace par la cliente (vitrine, accueil, etc.). Aujourd'hui, tous nos efforts se concentrent sur cet enjeu, car même si cela a toujours été une préoccupation dans la Division Produits professionnels, mon sentiment est qu'à l'avenir, cela le sera encore davantage car le produit en tant que tel ne suffit plus pour faire la différence. Nous demandons à nos commerciaux de vendre une relation 360° avec le client. Les enquêtes auprès de nos clients-coiffeurs révèlent qu'ils reconnaissent assez légitimement le rôle de L'Oréal en tant que fournisseur « aussi » de services, notamment sur des sujets où ils se sentent un peu livrés à eux-mêmes.

L'Oréal division produits professionnels : le distanciel pour préparer un présentiel axé sur l'interaction

Article publié le 15/01/2014

Le social learning, version collaborative du e-Learning, complément du présentiel chez L'Oréal produits professionnel. Grâce à lui les meilleures pratiques sont remontées du terrain. « On parle d'intelligence collective, le social learning est pour nous un facteur d'innovation », précise Éric Mellet, International Sales Training & Development director de la division.

Formation en présentiel, sur le terrain, eLearning, blended learning, social learning, mobile learning, flipped classrooms, learning lounge... la formation professionnelle n'a pas fini de se décliner et avec une telle gamme de dispositifs, pourquoi se limiter à des choix binaires ? « L'effet de mode du eLearning est, me semble-t-il, en train de retomber ; il y a quatre ou cinq ans, on pensait tout résoudre avec lui mais il est juste un des composants des modes de formation et peut être un signe avant-coureur de la révolution des apprentissages », note Éric Mellet, International Sales Training & Development director chez L'Oréal Produits professionnels.

Inverser les processus d'apprentissage

Le distanciel est, dans son contexte – un public de commerciaux au niveau international –, un complément des séminaires, il ne doit pas s'y substituer : « Le virtuel ne saura jamais remplacer ce qui se passe dans l'instant, or le propre du commercial est d'être dans l'instant, n'oublions pas que 70% de la communication se situe dans le non-verbal ». On ne parle plus d'ailleurs d'e-Learning chez L'Oréal Produits professionnels, le social learning a pris le relais. Celui-ci fait de l'apprenant non seulement le destinataire d'un enseignement mais encore, l'acteur de sa formation, il lui permet de partager, de construire, de collaborer avec d'autres à distance, à l'aide d'outils collaboratifs (wikis, chats, forums, blogs, réseaux sociaux d'entreprise...) : la L'Oréal Sales Academy (LSA) et le réseau social d'entreprise Yammer en l'occurrence. La formation des commerciaux du groupe s'appuie ainsi sur un processus d'apprentissage inversé, c'est le principe des fameuses *flipped classrooms* : apprendre avant le cours, ou le séminaire, afin que celui-ci soit un moment interactif. « On va en cours ou en formation pour valider ce que l'on a appris, le professeur devient plus facilitateur que sachant. Il existe un learning lounge au sein de la L'Oréal Sales Academy, nous l'utilisons pour préparer le présentiel afin que celui-ci soit tourné vers l'interaction et non passé le nez sur des slides, pour faire en sorte que le contenu didactique soit acquis avant la formation en présentiel », explique Éric Mellet.

Intégrer les outils actuels dans l'apprentissage pour favoriser l'intelligence collective

Par ailleurs, le mobile learning est actuellement à l'étude au sein de la division produits professionnels. « *On réfléchit à l'intégration de tous les outils actuels dans l'apprentissage, par exemple à l'utilisation des tablettes dans les séminaires* », précise-t-il. Des avancées au stade du balbutiement mais des questions forcément posées à partir du moment où l'on met du digital dans la formation. Le social learning est enfin un facteur d'innovation, car les différents dispositifs (LSA + Yammer) permettent de faire remonter du terrain les meilleures pratiques et stimulent l'intelligence collective.

« Les MOOCs*, une opportunité pour remettre en question la collaboration indispensable entre le monde académique et celui de l'entreprise. »* **Éric Mellet*

« Les MOOCs sont un incontournable avec lequel composer dans le monde de l'enseignement, ils sont un mode d'apprentissage dont se sont emparés les professionnels des IT, ils seront demain une source d'apprentissage étendue à tous les secteurs et domaines. C'est en train de révolutionner le monde académique, cela gagnera l'entreprise. Mais ces cours en ligne ne me paraissent cependant pas, dans leur formule actuelle (massifs : tout le monde peut y accéder ; ouverts : ils sont gratuits), un dispositif adapté à notre problématique : la masse des commerciaux ne parlent pas anglais ou français, il faudrait donc penser aux langues pratiquées localement et ce serait plus à destination des managers, reste à savoir sur quelles thématiques. Il s'agirait de réfléchir à un cursus complet de direction commerciale, très opérationnel et a priori réservé aux collaborateurs mais quel intérêt une entreprise aurait-elle à pousser du contenu pédagogique ouvert et massif ? Je n'y crois pas à court terme car sur le commercial, on entre très vite sur des sujets très stratégiques. Toutefois, les discussions actuelles remettent en question la collaboration indispensable entre le monde académique et celui de l'entreprise. Les entreprises, confrontées à l'obligation de former leurs collaborateurs, ont repris les codes des universités, aujourd'hui, cela reste à revisiter. »

** Massive Open Online Courses.*

*** 7 000 commerciaux dans 50 pays.*

LE JOURNAL DES GRANDES ECOLES ET UNIVERSITES

Journal des Grandes Ecoles & des Universités N° 64 - Novembre, Décembre, Janvier 2013

L'Oréal redonne ses lettres de noblesse à la profession commerciale

LE RÔLE ET LES MISSIONS DU DIRECTEUR COMMERCIAL

Directeur du Développement et de la Formation Commerciale de la Division Produits Professionnels du Groupe L'Oréal, Eric Mellet s'attache à redonner à la fonction commerciale ses lettres de noblesse. Entré dans le groupe il y a 26 ans, ce L'Oréalien, diplômé de l'ISG (86) a fait un parcours très entrepreneurial au sein de la Division Produits Professionnels, essentiellement dans des fonctions commerciales.



Eric Mellet (ISG 86),
Directeur du Développement et de la Formation Commerciale
de la Division Produits Professionnels du Groupe L'Oréal

Qu'est-ce qui caractérise la Division Produits Professionnels ?

Son extrême diversité, sa palette de 8 Marques différentes, sa grande variété de clients professionnels, sa dimension artistique, sociale. J'ai eu la chance de voyager dans 35 pays pour aller faire de la formation et je me suis rendu compte qu'au-delà de leur diversité, nos commerciaux, quelle que soit la Marque qu'ils représentaient, partageaient un «solfège commun» au service du Business Development de leurs clients professionnels : coiffeurs, instituts de beauté, Spa...

Le lancement des Marques Redken et Matrix a constitué un tournant dans votre parcours

Après avoir lancé Redken en France, mon premier challenge en tant que Directeur du Développement et de la Formation Commerciale a été d'accompagner le déploiement international de la marque Matrix avec la création et la diffusion de la Matrix Sales University (MSU). Nous avons formé plus de 7 000 commerciaux dans 52 pays, fait certifier la MSU (ISO 9001 et ISO 29990), qui est devenue le Hub d'expertise des questions relatives à l'indirect, et qui a fait émerger une organisation apprenante commerciale.

Comment est né le concept de la L'Oréal Sales Academy (LSA) ?

Au quotidien, ce sont les personnes qui vendent les produits qui font les grandes Marques en ce qu'elles les incarnent. L'évidence, c'est parfois ce que l'on a oublié... et peut être que la fonction commerciale est tellement évidente qu'on finit par l'oublier. D'où l'idée de lui rendre ses lettres de noblesse, de la revaloriser, de formaliser les pratiques, les Savoir-Faire commerciaux d'une entreprise centenaire et d'en accompagner en parallèle l'émergence des nouvelles pratiques et organisations à l'ère du digital.

Quelle est votre vision du rôle de la force commerciale ?

Les commerciaux doivent être capables de s'adapter à des personnes différentes, de les emmener dans une vision de co-développement, de prendre des initiatives à leur niveau tout en étant les représentants de la Marque et de ses valeurs. Ils sont pour moi les capteurs de tendances sur le terrain. Plus on rentre dans l'ère du digital, plus le commercial a un rôle de remontée d'information pertinente. S'il est éclairé, s'il sort des clichés traditionnels, il devient la source la plus précieuse de l'organisation qui veut rester agile, fluide.

Accompagner la nouvelle fonction commerciale

L'important est de mieux servir le client, de le remettre au centre de toutes les préoccupations dont le commercial joue le rôle d'interface avec l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur. Les séminaires de lancement de la LSA dans chaque pays visent à rendre attractifs les métiers du commerce, des métiers « d'entrepreneurs »... La LSA a également vocation à attirer les talents, les intégrer en les rendant performants le plus rapidement possible et à les accompagner tout au long de leur parcours commercial par des formations opérationnelles, pratiques, ludiques, transmises par des cadres commerciaux. La dimension RH consiste à leur donner des perspectives de carrière plus larges et à l'international à travers des process et des outils spécifiques dans les pays. C'est aussi à ce titre que la LSA a créé l'International Research College for Sales Management en partenariat avec Novencia, dont l'objectif est d'être aux avant postes de la réflexion et de la prospective en matière d'évolution de la fonction commerciale.

A.M.O.

L'ORÉAL FORME 7000 COMMERCIAUX EN CINQ ANS

Publié le 15/11/2010 par Laure Trehorel

La Matrix Sales University de L'Oréal a permis de former 7000 commerciaux sur cinq ans.

7000! C'est aujourd'hui le nombre de commerciaux passés par la Matrix Sales University depuis sa création, il y a cinq ans. Créée par L'Oréal, cette structure de formation a eu pour origine le rachat de la marque américaine Matrix, spécialiste des produits capillaires professionnels, par le numéro un des cosmétiques. «À l'époque, aucun commercial de notre réseau ne connaissait la marque», se souvient Éric Mellet, directeur de la formation commerciale et du développement de la division produits professionnels de L'Oréal, à l'origine du vaste programme de formation mis en place pour accompagner ses 200 revendeurs.

La stratégie retenue a été de former les commerciaux internes de L'Oréal, qui seront chargés ensuite de redescendre l'information au niveau des revendeurs. Suite à un projet pilote mené en Pologne et en Russie, 50 cadres commerciaux de L'Oréal provenant de 40 pays ont intégré à leur tour la Matrix Sales University. Une fois formés, les cadres commerciaux du numéro un des cosmétiques forment à en retour l'ensemble du réseau avec, à la clé, une validation des acquis sur le terrain.

Depuis 2005, cinq sessions ont eu lieu. «Les résultats sont très encourageants, analyse Éric Mellet, et le système a permis de former 7000 commerciaux en cinq ans.» Par ailleurs, **la Matrix Sales University s'avère un bon outil de fidélisation:** «Nous notons une baisse du turnover des commerciaux chez nos revendeurs, en particulier dans les pays émergents, remarque Éric Mellet, qui ajoute: De manière générale, la Matrix Sales University nous permet de développer des relations plus étroites avec nos distributeurs, qui nous sont reconnaissants d'apporter à leurs commerciaux une montée en compétences.»



ENQUETE
DE L'INTERNATIONAL RESEARCH COLLEGE FOR SALES MANAGEMENT

Le métier de représentant commercial vu par leurs managers

L'Oréal Sales Academy (LSA), l'université commerciale de L'Oréal, s'est associée à Novancia, école de la Chambre de commerce et d'Industrie de Paris, pour créer l'International Research College for Sales Management.

Ce programme de recherche a pour objectif d'identifier les facteurs clés du développement des compétences commerciales indispensables à la stratégie mondiale de L'Oréal. L'enjeu est d'autant plus important pour le groupe, et plus particulièrement sa Division Produits Professionnels, que le modèle B2B2C implique des forces commerciales directes et indirectes dans un environnement Multi-Marques.

Dans un premier temps, l'Oréal Sales Academy et Novancia se sont intéressés à la représentation que les managers se faisaient du métier de représentant commercial, intermédiaire entre les marques et les clients (principalement professionnels revendeurs).

356 managers commerciaux de la Division Produits Professionnels du Groupe l'Oréal, issus de **39 pays**, ont été questionnés (enquête réalisée par écrit de mai 2011 à janvier 2012).

Les fondamentaux du métier

Les managers ont été interrogés sur 3 aspects : le rôle du représentant commercial, son profil et sa valeur ajoutée.

Ils considèrent que son rôle est d'abord de soutenir le développement de ses clients, à 53.9%, avant d'optimiser les ventes (45.8%) et de représenter la marque auprès de ces clients (30%).

Concernant les qualités qui caractérisent le mieux le profil du représentant commercial, les managers, qui pouvaient choisir entre la persévérance, l'empathie, l'honnêteté, les qualités analytiques, le charisme, la créativité, l'indépendance et la curiosité, estiment que la persévérance arrive en tête, à 42.4%, devant l'empathie (26.4%) et les compétences analytiques (25.8%).

Le représentant commercial apparaît donc comme un professionnel méthodique de la relation.

Interrogés sur sa valeur ajoutée (au-delà de générer des ventes pour sa propre entreprise) les managers estiment qu'elle réside surtout dans sa capacité à développer les ventes de ses clients (55.9%) avant de proposer de nouveaux services (14%).

L'argent, motivation principale des représentants commerciaux ?

Pour les managers, la notion de carrière est un élément fort de motivation des commerciaux, mis en avant par 38.76% d'entre eux. La reconnaissance obtient également un score élevé : 30.6%, et bien sûr l'aspect financier, cité par 53%.

La prospective du métier de représentant commercial

Si la dimension conseil, notamment par la promotion de nouveaux services, ne semble pas être aujourd'hui, aux yeux des managers, une composante essentielle du métier de représentant commercial, ils perçoivent cependant qu'elle le deviendra dans les 10 années à venir.

53.9% d'entre eux considèrent ainsi que le métier s'orientera davantage vers une dimension de conseil, notamment pour orienter les clients vers les meilleures solutions, voire même à repérer de nouveaux marchés dans 40.2% des réponses, et ce loin devant l'idée de garder des liens personnels avec les clients (28.4%) ou de se situer comme des médiateurs avec la marque (9.6%).

Eric Mellet, Directeur Formation et Développement Commercial chez L'Oréal Produits Professionnels précise que *«le renforcement de la dimension conseil pourra s'appuyer sur les nouvelles possibilités offertes par l'univers digital. Le représentant commercial sera force de proposition pour aider son client à évoluer dans ce nouvel environnement. Il reste au vendeur à devenir un professionnel de ce type de relation capable d'humaniser l'acte d'achat digital»*.

A propos de la MSU et de la LSA :

La Matrix Sales University et la L'Oréal Sales Academy sont des universités « hors les murs » créées par la Division Produits Professionnels de L'Oréal.

MSU et LSA redéfinissent l'univers de la formation commerciale en dépassant les barrières - culturelles et de langage – et en intégrant de nouvelles chaînes de valeurs. Les marques sont placées au cœur d'un écosystème collectif vertueux où les valeurs métiers, de partage et de solidarité sont prioritaires et portées par chacun des collaborateurs.

Aujourd'hui déployées dans le monde entier, les universités de marques LSA et MSU interviennent dans près de 70 pays. Au total plus de 7 000 commerciaux ont été formés depuis leur création.

A propos de Novancia Business school Paris*.

Grande Ecole de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris, Novancia forme une nouvelle génération de managers à double compétence entrepreneuriale et commerciale, experts en « business development** ». En partageant l'innovation et en valorisant les fonctions qui y sont liées, notamment à travers les travaux de ses enseignants chercheurs, elle apporte, tant en formation initiale que continue, une réponse originale et pragmatique aux besoins des entreprises.

* Novancia est née de la fusion, en novembre 2011, d'Advancia et de Négocia, deux écoles respectivement dédiées à l'entrepreneuriat et au commerce.

** Développement d'affaires

Contacts presse

LSA - RP Entrepreneurs
Dominique Perrin
01 58 14 05 05
dominique@rp-entrepreneurs.com

Novancia
Valérie Bauer-Eubriet
01 55 65 56 10
vbauer@novancia.fr

Le Dossier Documentaire de l'UODC

La professionnalisation par une communauté de métier
L'exemple de la Sales Academy chez L'Oréal

- Partie II -

- **Universités d'entreprises, professionnalisation, métier..... pp. 28-74**
 - La transmission du métier
Sophie Divay et Florence Legendre, *Sociologies* (<https://sociologies.revues.org>), mars 2014
 - Communautés de pratique, apprentissage informel et réseaux sociaux en entreprise : quels enjeux de partage ?
Karina Barrantes, *Adjectif* (www.adjectif.net), décembre 2015
 - De l'Université au 2.0 : créer l'itinéraire de la professionnalisation
Emilie Vidaud, *MyRHline* (www.myrhline.com), mai 2012
 - La professionnalisation : un levier RH pour faire face à la crise
Emilie Vidaud, *MyRHline* (www.myrhline.com), mai 2012
 - Dossier documentaire : les universités d'entreprise
Chantal Deslandes, *Centre Inffo* (www.centre-inffo.fr), juin 2010
 - Les universités d'entreprises, vers une efficacité pédagogique reconnue et certifiée
Eric Mellet, *Actionco* (www.actionco.fr), mars 2013
 - Les universités d'entreprise, vers une solution de coopération
Eric Mellet, *Les Echos* (www.lesechos.fr), mars 2013
 - Les universités d'entreprise ont le vent en poupe
Christine Lagoutte, *Le Figaro* (www.lefigaro.fr), avril 2012

Ceci est le cache Google de <https://sociologies.revues.org/4540>. Il s'agit d'un instantané de la page telle qu'elle était affichée le 7 déc. 2015 13:29:05 GMT.

La page actuelle peut avoir changé depuis cette date. [En savoir plus](#)

Version intégrale [Version en texte seul](#) [Afficher la source](#)

Astuce : Pour trouver rapidement votre terme de recherche sur cette page, appuyez sur **Ctrl+F** ou sur **⌘+F** (Mac), puis utilisez la barre de recherche.

SociologieS

La transmission du métier

Dossiers

La transmission du métier

Introduction du Dossier « La transmission du métier »

SOPHIE DIVAY ET FLORENCE LEGENDRE

Texte intégral

Introduction

- ¹ *A priori*, la « transmission du métier » est une question simple qui ne recouvre rien d'autre que l'existence d'une relation entre un travailleur expérimenté, qui connaît le métier et un travailleur débutant qui apprend le métier. Le métier « rentre » pendant que l'un donne et que l'autre reçoit et accumule. L'apparente simplicité de cette relation explique sans doute pourquoi la notion de « transmission » semble relever davantage du registre de la pratique que de celui de la théorie. Jugée trop empirique et/ou vernaculaire, cette notion n'a pas été érigée au rang de concept, comme l'ont été celles de « socialisation », de « reproduction » ou encore de « traduction » (Herreros, 2009).
- ² La « transmission du métier » confine aussi à l'image d'Épinal lorsque sont mis en scène un maître, bon ouvrier expérimenté en fin de carrière et un jeune novice respectueux, désireux d'apprendre. L'« ancien » joue son rôle avec

générosité et fait don de ses savoirs à un « successeur » qui perpétuera le métier. Une telle vision idéalisée ou euphémisée masque non seulement la complexité de la relation, mais aussi les tensions et les dysfonctionnements dont elle peut être empreinte, adoucissant ainsi un travail parfois rude d'incorporation, de modelage ou de conformation professionnelle.

- 3 La seule observation des pratiques bouscule les évidences et fait émerger des interrogations et des constats complexes, notamment sur les propriétés sociales des protagonistes de la transmission, sur ses contenus, sur ses formes ou encore sur ses enjeux sociaux. À y regarder de plus près, la transmission du métier constitue un processus à dimensions multiples.

Multiples statuts des protagonistes de la transmission du métier

- 4 Les « transmetteurs » ne s'apparentent pas seulement à de vieux travailleurs expérimentés pour lesquels le métier n'aurait plus de secret. Ils ne sont pas tous biologiquement âgés, certaines activités (physiques notamment) imposent une limite d'âge aux gens de métier : le corps des sportifs ou des ouvriers du bâtiment est, par exemple, plus ou moins vite usé par les efforts professionnels fournis de façon intense et récurrente.

- 5 Parallèlement, les novices ne sont pas tous biologiquement jeunes. Certains débutants sont dans une phase de reconversion professionnelle choisie ou subie et arrivent dans un nouveau métier, avec un passé. C'est, par exemple, ce que Dominique Le Roux a observé, vers la moitié des années 2000, dans une centrale nucléaire :

« La transmission du savoir-faire [...] s'applique à une catégorie d'agents désignée sous la dénomination générique de "jeunes" mais regroupe des techniciens recrutés à l'issue d'une formation initiale, au sein d'entreprises de sous-traitance ou d'autres secteurs industriels, mais aussi des jeunes en alternance et parfois du personnel plus âgé en redéploiement d'autres secteurs d'entreprise » (Le Roux, 2006, p. 26).

- 6 Par ailleurs, dans la pratique, la transmission ne se produit pas à sens unique. Les débutants (jeunes ou moins jeunes) sont aussi en mesure d'apporter des connaissances à des travailleurs expérimentés. Ces anciens, dont certains sont autodidactes, peuvent ainsi être surpris par les connaissances que des sortants de formation leur livrent.

- 7 Les porteurs du titre de débutant ne se ressemblent donc pas et leurs différences ont des effets sur les rapports qu'ils entretiennent avec les « transmetteurs ». Cette interaction sera en partie déterminée par les ressources du débutant qui aura en sa possession plus ou moins de savoirs – transférables ou non – et d'assurance face à des travailleurs confirmés qui apprécieront diversement les acquis et les lacunes de cet arrivant.

- 8 Toutefois – et de façon contre-intuitive – la variabilité du poids des savoirs n'est pas observable que du côté des débutants. Tous les « anciens » n'ont pas le même capital professionnel : sa quantité, sa qualité et sa composition varient d'un individu à l'autre. Aucun ne détient un savoir « total ». Certains sont experts dans un domaine donné, d'autres sont de très bons généralistes, d'autres encore sont connus pour leurs défauts, voire pour leur incompétence. De ce fait, tous les anciens ne jouissent pas du même capital symbolique dans leur milieu de travail et ces différences « réputationnelles » les rendent plus ou moins

attractifs aux yeux des novices qui recherchent un bon initiateur.

- 9 Enfin, la nature de la relation entre transmetteur et novice présente également des variantes. Leur proximité peut être plus ou moins grande selon le lien qui les unit : il est fort lorsqu'un fils choisit le même métier que son père, surtout en cas de transmission de l'entreprise familiale ; il est moins fort en situation d'apprentissage, entre enseignant, ancien professionnel et un apprenti ; et il peut être faible entre collègues, c'est-à-dire entre un salarié expérimenté et un jeune embauché. Les statuts des protagonistes sont donc variés : père, enseignant, salarié avec de l'ancienneté, gens du métier, mais aussi fils, apprenti, élève, salarié en période d'essai, etc. De surcroît, tous les transmetteurs, quel que soit leur lien avec le débutant, n'ont pas toujours un statut de « tuteur » officiel : si cela peut être le cas pour un enseignant d'école professionnelle, un salarié d'une entreprise peut, quant à lui, être de façon informelle – et donc non rémunérée – chargé au pied levé par son supérieur hiérarchique de la « mise en route » d'un débutant.

Étendue et diversité des contenus de la transmission du métier

- 10 Un « ancien » fonde sa compétence sur des savoirs accumulés au cours du temps. On imagine de ce fait que la transmission du métier se résume à la passation de ces savoirs soit sur le tas par un homme de métier (qui peut être une femme), soit en situation scolaire par un enseignant. Toute la question est alors de recenser les différents types de savoirs transmis qui pour certains s'avèrent difficilement saisissables : « tour de main », « coup d'œil », gestes efficaces, évaluation spontanée de la situation, autant de savoirs informels, relevant du sens pratique, qui viennent s'ajouter aux savoirs formels sans qu'il soit vraiment possible de les décrire et de les inventorier précisément. Les ficelles du métier, les habiletés tacites s'acquièrent par imitation, incorporation, adaptation et appropriation personnelle des gestes effectués par le travailleur expérimenté. Ce « sens pratique », qui combine, sans les dissocier, les savoirs formels et informels, n'est pas spécifique aux travailleurs « manuels », les travailleurs « intellectuels », comme par exemple les chercheurs en sciences expérimentales, mobilisent eux aussi des habiletés incorporées :

« En effet, considéré de l'intérieur, l'exercice des sciences naturelles ou exactes s'avère aussi requérir un art implicite et des savoir-faire très concrets. On estime même qu'il faut une dizaine d'années de pratique scientifique pour transformer un chercheur fraîchement diplômé en expert capable de comprendre et maîtriser son domaine de spécialité. [...] L'apprenti devenu habile a si bien métabolisé les phases de sa transformation qu'il n'en a pas forcément gardé le souvenir. Posée en cours d'action, la question de la marche à suivre pourrait bien être plus perturbante qu'habilitante. Le problème n'est plus celui de la méthode adéquate mais devient ici un problème fabriqué par la méthode. Si l'apprentissage et son corollaire, la transmission des connaissances, ne constituent pas des actes simples, c'est au moins parce que ces processus demandent à associer ce que la normalisation des formations tend explicitement à disjoindre, matière et manières » (Stroobants, 2009, pp. 176-177).

- 11 En outre, les savoirs formels ou informels ne constituent pas les seuls éléments du contenu de la transmission du métier qui comprend également – et

certainement dans une phase ultérieure – une distanciation par rapport aux savoirs acquis, une prise de liberté, ou encore une capacité personnalisée à aménager les règles, les normes du métier, c'est-à-dire à adapter les principes généraux aux cas singuliers rencontrés dans la pratique. Géraldine Bloy relate ainsi les découvertes que font les étudiants de médecine en fin d'études (résidents, stagiaires) auprès de médecins généralistes confirmés (maîtres de stage) :

« Ce n'est plus tant l'adéquation un peu mécanique d'une pratique à l'état de connaissances qui est ici signifiée, mais bien une démarche intellectuelle spécifique qui peut conduire au cas par cas à s'éloigner d'une norme en connaissance de cause pour gagner en pertinence et en efficacité dans l'abord d'un patient donné. [...] Le jugement de rigueur scientifique ne tient plus à la cohérence du médecin avec des normes sur un cas fictif mais à une performance médicale située : face à tel patient, porteur de telles craintes, dans tel contexte familial ou socio-économique, avec lequel il faut négocier certaines choses pour convaincre sur ce qui n'est pas négociable et maintenir le contact qui autorisera un suivi de plus en plus conforme à la norme de pratique à laquelle le médecin ne renonce pas ce faisant. [...] Parce qu'il faut aussi parfois, confie un maître de stage pourtant peu suspect de complaisance dans ses prescriptions, "aider les gens à traverser hors des clous". C'est toute une conception de la rationalité de la décision médicale qui se trouve en fait engagée dans le jugement porté sur ces formes de bricolage cognitif » (Bloy, 2005, pp. 116-117).

- 12 Savoirs et usages judicieux des savoirs professionnels représentent donc une part importante du processus de transmission du métier. D'autres composantes sont toutefois beaucoup plus concrètes et matérielles. De nombreux auteurs se sont penchés sur une forme de transmission particulière, celle de la transmission d'entreprise entre parents et enfants et plus particulièrement entre père et fils dans les domaines agricoles ou artisanaux. Comme le souligne Sibylle Gollac, ce genre de transmission n'est pas que d'ordre économique :

« La reprise d'une exploitation familiale suppose une triple série de transmissions. Non seulement des transmissions patrimoniales – c'est-à-dire l'héritage du patrimoine productif – mais aussi la transmission du métier – l'apprentissage des savoir-faire et compétences techniques, l'acquisition du goût du métier ainsi que la transmission du statut de repreneur à proprement parler – c'est-à-dire les qualités d'entrepreneur et l'envie de reprendre en tant que chef d'entreprise l'entreprise familiale » (Gollac, 2008, p. 56).

- 13 Le « statut » de repreneur n'est pas uniquement régi et défini par des conditions juridiques et fiscales. Il est au centre d'enjeux familiaux et symboliques. Ce qui se transmet est avant tout une place, une place qui se libère et qui doit être reprise, dans le cadre d'un échange inscrit dans le temps, la continuité rythmée par des cycles temporels, c'est-à-dire répété de génération en génération, comme l'observent Dominique Jacques-Jouvenot et Florent Schepens dans les métiers de l'élevage :

« Ce sont bien des places au travail qui règlent les modes de transmission du métier. Plutôt que d'interroger les modalités de transmission des savoirs, la question nouvellement posée se trouve donc être : comment circulent et se transmettent les places professionnelles ? [...] Dans ce mélange du travail et de la famille, l'enjeu du processus de transmission n'est pas le savoir à acquérir mais la place du cédant à hériter, voire à conquérir » (Jacques-Jouvenot & Schepens, pp. 338-339).

- 14 La transmission n'est pas reproduction. La succession n'obéit pas à des lois formelles qui écriraient l'histoire par avance et pour les acteurs. Elle résulte, au contraire, d'enjeux, de calculs et de négociations qui dépendent de nombreuses histoires « qui ne cessent de s'entrecroiser, mêlant histoires individuelles, histoires de groupes sociaux, histoires familiales, histoires de quartiers, chacune de ces histoires [ayant] leur calendrier propre » (Jacques-Jouvenot & Vieille Marchiset, 2012, p. 23).
- 15 Les transactions entre vendeurs et acheteurs sans lien de parenté ne sont pas non plus dénuées de dimensions affectives, symboliques et axiologiques. Selon Caroline Mazaud, les artisans qui prennent leur retraite sans avoir d'enfants repreneurs sont soucieux de transmettre leur affaire à des successeurs « de métier » capables de perpétuer leur conception du travail bien fait et du bon artisan. Certains choisissent ainsi de vendre leur entreprise à un prix inférieur à sa valeur estimée, parce qu'ils privilégient la qualité professionnelle de l'acheteur :
- « Autant qu'ils désirent transmettre leur entreprise à un "gars du coin", ces artisans sur le départ souhaitent favoriser la cession à un travailleur qualifié qui soit passé par toutes les étapes qui forgent l'homme de métier, qui traverse "traditionnellement" les niveaux successifs que sont le statut d'apprenti, de salarié qualifié, puis d'indépendant et éventuellement d'employeur. Or transmettre son entreprise qui, bien plus qu'un patrimoine économique, est riche d'investissements symboliques aux yeux des artisans, à un individu sans savoir-faire professionnel, réduirait l'engagement de toute une vie à un simple "business" » (Mazaud, 2010, p. 57).
- 16 Marie Gillet établit les mêmes constats dans le cadre de sa recherche sur les transmissions hors cadre familial en milieu agricole. Les agriculteurs cédants qu'elle étudie accordent plus qu'une valeur économique à la vente de leur exploitation. Cette transaction marchande marque en effet leur retrait de la vie professionnelle, c'est-à-dire de l'univers qui a donné tout son sens à leur existence. De ce fait, les enjeux dont sont chargées les négociations expliquent qu'elles dépassent largement les questions financières (Gillet, 2003).

Pluralité des formes de la transmission du métier

- 17 Autour de cette notion de transmission, se développent également les notions d'éducation ou d'apprentissage informel(le). Les auteurs qui utilisent ces termes s'accordent en général sur l'idée que l'éducation ne se limite pas à des situations institutionnalisées socialement comme telles, ayant explicitement un objectif d'apprentissage (Brougère & Bézille, 2007). Les différentes formes éducatives (Vincent, 1980) sont ainsi explorées pour montrer comment l'individu apprend en dehors de la forme institutionnelle (scolaire) dominante. La trilogie « formel – non-formel – informel » est alors mobilisée, en terme de continuum, pour comprendre la complexité des formes sociales de transmission, au-delà des formes éducatives instituées.
- 18 Les modalités de la transmission sont plurielles. Certaines activités sont caractérisées par une transmission très informelle. D'autres métiers s'inscrivent dans des processus d'institutionnalisation qui développent des modalités de plus en plus formelles de transmission. Bien évidemment ces formes de transmission ne sont jamais « pures » ni totalement formelles ou informelles. Et c'est tout

l'intérêt des recherches empiriquement fondées que de montrer la complexité des articulations des formes sociales de transmission avec ses autres dimensions.

- 19 Sans aller plus loin, la perspective d'une définition précise du processus étudié s'éloigne. Le résultat auquel aboutit cette exploration incombe finalement autant à la complexité de la notion de « transmission » qu'à la plasticité de celle de « métier » qui « peut désigner, selon les cas, des objets analytiques très hétérogènes » (Demazière, 2008, p. 42). Son maniement est délicat car elle peut être saisie à la fois « sous l'angle de la constitution d'un savoir transmissible et reconnu (qualification), de sa forme organisée et des règles qui le régissent (profession ou quasi-profession), de ses pratiques professionnelles mettant en évidence la mobilisation d'un savoir-faire (l'exercice de l'art), mais aussi d'un groupe social caractérisé par une capacité d'action collective et un espace d'identification commun. » (Osty, 2002, p. 20).

Une définition minimale de la transmission du métier

- 20 Le métier se décline à différents niveaux de la réalité. Il concerne les travailleurs et leur rapport au métier ; les groupes ou collectifs de travailleurs rattachés à une même communauté de travail (entreprise, atelier, établissement public, etc.) ; et les instances de représentation du métier constituées en associations, syndicats, ordres qui défendent les intérêts du groupe professionnel notamment face à l'État.
- 21 Ces différents niveaux comportent des éléments dont la somme constitue le métier. Parmi ces éléments, figurent notamment des savoirs pratiques et des connaissances théoriques, des identités professionnelles individuelles et collectives, ou encore des discours (rhétoriques) et actions (luttres) visant la structuration d'un groupe professionnel.
- 22 À partir de ces considérations, la transmission du métier peut être définie *a minima* comme la remise par un travailleur plus ou moins expérimenté à un débutant de ressources et de capitaux nécessaires pour exercer le métier et pour faire partie des gens de métier.
- 23 L'envergure de cette définition explique entre autres pourquoi les disciplines de sciences humaines ne s'en sont emparées que partiellement. Chacune a retenu une de ses facettes et a développé un angle d'approche spécifique. Pour leur part, les ergonomes s'intéressent spécifiquement aux situations de travail. Intervenant souvent en réponse à une commande d'entreprise, ils poursuivent deux objectifs, qui peuvent s'avérer difficilement conciliables : l'amélioration des conditions de travail et la réduction des coûts de production. En tant qu'ergonome bien conscient des contradictions auxquelles il peut se trouver confronté, Serge Volkoff souligne les enjeux dont sont porteurs la mutualisation et la transmission des savoirs :

« Premièrement, la *prévention de l'usure* : puisqu'il y a de plus en plus d'âgés au travail et qu'on annonce un allongement de la vie professionnelle, il faut qu'ils puissent se préserver du point de vue de l'état de santé, mais qu'ils puissent aussi transmettre les savoirs de préservation de la santé aux plus jeunes, parce que cela s'acquiert pour partie en discutant entre salariés de générations différentes. Il y a un enjeu de *confiance* au sein des collectifs, dans des entreprises souvent secouées... Comment est-ce qu'on fait pour créer des conditions permettant à des gens qui ont des parcours extrêmement divers, des âges divers, de

travailler ensemble en confiance ? Et, là, on voit bien que la transmission des savoirs joue un rôle tout à fait essentiel. Il y a aussi l'enjeu que constitue *l'usage du temps*, la maîtrise du temps par lui-même ; dans ce contexte très intensifié, est-ce qu'on arrive à installer des petits pores de respiration qui permettent simplement d'échanger sur la manière de travailler, les objectifs de travail, la qualité et les procédés de travail, dans un contexte où il y a des populations de travail de plus en plus diversifiées : dans leurs âges, leur ancienneté, leur parcours, etc. Comment est-ce qu'on peut créer les conditions favorables et pertinentes pour une transmission des savoirs professionnels ? » (Volkoff, 2011, p. 18).

24 La transmission est également un objet central pour les chercheurs en sciences de l'éducation qui en firent le thème de la dernière Biennale de l'éducation du CNAM en juillet 2012. À travers l'analyse clinique du travail, ils se concentrent sur l'activité et la subjectivité des travailleurs auprès desquels ils interviennent pour les aider à dépasser leurs difficultés ou encore à développer leur pouvoir d'agir sur leurs milieux professionnels et favoriser leur « développement professionnel » (Clôt, 2008). Les modalités opératoires de transmission des savoirs sont étudiées de près à l'aide de méthodes bien définies et expérimentées dans de nombreux secteurs professionnels : phases d'observation, enregistrement de séquences d'activités, co-analyse du travail, auto-confrontations simples et croisées ¹. Dans cette perspective, la question de la transmission du métier est posée sur le terrain et pensée avec les travailleurs qui participent à l'élaboration d'outils d'analyse de l'activité. Les travaux menés par Stéphane Balas auprès de masseurs-kinésithérapeutes illustrent cette démarche :

« Dans chaque situation où un processus de référentialisation a été décidé, conjointement, puis mis en œuvre à partir d'une co-analyse du travail, le premier effet a été le développement du point de vue sur son propre travail, pour chacun des participants. Ces professionnels sont devenus très rapidement des analystes de leur propre activité et de celle de leurs collègues. Ils ont pu alors devenir moteurs dans les dialogues professionnels et, plusieurs mois après l'arrêt de ces interventions, les nouvelles que nous recevons confirment que le processus se poursuit » (Balas, 2012, p. 10).

25 En didactique professionnelle, l'étude de la transmission concerne de manière privilégiée les dimensions tacites de l'apprentissage d'un métier (Osty, 2002 ; Astier & Olry, 2006 ; Prot, 2007). Les chercheurs s'intéressent aux formes didactiques de la transmission des savoirs professionnels telles qu'elles se manifestent en situation de travail : les transmissions empêchées, les écarts entre le prescrit et le réel tout autant que les limites de ces modes informels de transmission. Ainsi Yves Clot précise-t-il que

« l'imitation directe peut se révéler un obstacle supplémentaire car ne sont visibles de l'extérieur par le novice que des automatismes observables. Ils sont impossibles à reproduire immédiatement puisqu'ils ne peuvent se former que sur la base de ses propres actions répétées où ils finiront par se décanter » (Clot, 2008, p. 262).

26 Les ethnologues adoptent pour leur part une approche plus large de la transmission du métier, au point qu'ils sont susceptibles d'effrayer les chercheurs de l'éducation, comme le note l'un d'entre eux dans le compte-rendu qu'il fait d'un ouvrage précurseur écrit par des ethnologues sur la transmission des savoirs au sein des communautés paysannes bretonnes :

« Il semble d'ailleurs que cet ouvrage soit en quelque sorte une note

marginale à une œuvre anthropologique plus globale sur certaines communautés de Bretagne méridionale, ce qui en explique le caractère un peu décousu et le fait que les auteurs ne se situent nullement par rapport aux théories en cours dans le domaine de l'apprentissage et de l'acquisition des savoirs. Faiblesse sans doute, qui disqualifiera peut-être le livre aux yeux des spécialistes » (Derouet, 1986, p. 91).

27 Les travaux des pédagogues et des ethnologues-anthropologues sur la transmission du métier n'ont en commun que les mots utilisés pour désigner leur objet de recherche. Les seconds embrassent en même temps de nombreuses dimensions de la réalité, ce qui donne une impression de désordre (ou d'approche « décousue ») aux premiers. Moins fins dans les descriptions des modalités de la transmission, les ethnologues intègrent dans leur questionnement de multiples processus d'ordre individuel (par exemple, l'acquisition et l'incorporation de savoirs) et collectif (par exemple, l'héritage d'un patrimoine familial). Cette vision globale du phénomène étudié gagne en complexité, tout en perdant peut-être en précision.

28 Enfin, la notion de transmission est peu utilisée par les sociologues qui travaillent sur les identités sociales et professionnelles. Ils lui préfèrent des concepts théoriques plus construits comme ceux de « socialisation professionnelle » (Dubar, 1991), d'« incorporation » (Bourdieu, 1980) ou de « construction de l'identité professionnelle » (occupational identity) au sens interactionniste du terme (Hughes, 1996). Pourtant, le thème de la transmission est largement étudié sous l'angle des processus sociaux qui l'organisent.

« La transmission permet à la fois de poser la question de la définition et de la construction des identités individuelles, familiales et sociales. Elle témoigne de la singularité d'une histoire, entre le poids de l'héritage et la liberté individuelle, mais également des processus socio-historiques qu'elle fonde et dans lesquels elle se fond. Dans ce sens, la transmission est avant tout une passation, dans un rapport à l'autre, dans une nécessaire relation, c'est-à-dire dans une forme d'échange, de soi à l'autre. Les formes (cadres, structures, systèmes...) et les contenus (de biens matériels ou symboliques, d'idées ou de valeurs...) de la passation changent, mais ils s'inscrivent toujours au cœur des dispositifs sociaux et des dynamiques sociales, reconnaissant par-là à la fois une constante anthropologique et une construction sociale du sens » (Burnay & Klein, 2009, p. 8).

29 Quant aux recherches en sociologie de l'éducation, la transmission des savoirs y demeure le « parent pauvre » (Deauvieux & Terrail, 2007). Toutefois, les questions de la construction sociale des savoirs scolaires et de la différenciation concernant l'organisation des cursus, les pratiques d'enseignement et les postures d'apprentissage restent des objets récurrents, même s'ils sont abordés à l'aune des inégalités scolaires.

30 Ce succinct panorama des usages scientifiques de la notion de transmission du métier est à poursuivre et à approfondir, mais il laisse d'ores et déjà apparaître une grande diversité de significations et d'approches épistémologiques qui, de surcroît, s'inscrivent à des niveaux d'analyse différents de la réalité (macro-méso-micro).

La transmission du métier au prisme de la sociologie des groupes professionnels

31 Il est un autre courant de la sociologie grâce auquel l'étude de la transmission du métier peut être placée au cœur de la compréhension des dynamiques collectives évolutives. La sociologie des groupes professionnels, qui se démarque de l'approche trop réductrice de la sociologie des professions, s'intéresse à

« des ensembles de travailleurs exerçant une activité ayant le même nom et par conséquent dotés d'une visibilité sociale, bénéficiant d'une identification et d'une reconnaissance, occupant une place différenciée dans la division sociale du travail et caractérisés par une légitimité symbolique. Ils ne bénéficient pas nécessairement d'une reconnaissance juridique, mais du moins d'une reconnaissance de fait, largement partagée et symbolisée par leur nom, qui les différencie des autres activités professionnelles. En l'absence de réglementation et de codification formelles, les groupes professionnels sont des ensembles flous soumis à des changements continus, caractérisés à la fois par des contours évolutifs et une hétérogénéité interne » (Demazière & Gadea, 2009, p. 20)

32 Ainsi définie, la sociologie des groupes professionnels couvre un large domaine d'étude qui s'étend « à de nombreux métiers et activités, du haut jusqu'en bas de la hiérarchie sociale, du haut jusqu'en bas des degrés d'organisation ou de protection de l'activité et du marché du travail » (*Ibid.*). Le processus de transmission du métier y trouve toute sa place et peut même être considéré comme un des « analyseurs » et des révélateurs de l'état et des évolutions du milieu professionnel où il se produit. Il renseigne sur les tensions, les transformations, les reproductions en cours au sein du groupe professionnel et ainsi sur les modes sociaux de production des nouvelles générations qui assurent la perpétuation du métier. À ce propos, Gilles Moreau démystifie la vision euphémisée d'une transmission bienveillante et généreuse entre un ancien expert et un débutant respectueux, en insistant sur l'ambiguïté du statut d'apprenti à la fois élève et salarié inscrit dans un rapport de subordination, voire parfois d'exploitation :

« On ne peut pas à la fois se complaire à rappeler que le contrat d'apprentissage est, par opposition à l'école, un contrat de travail et s'étonner qu'il instaure des récriminations ou des revendications, en un mot des rapports salariaux. Au contraire, avec des apprentis qui "vieillissent" en âge physiologique et social (du fait de la réforme de 1987), le phénomène, s'il n'est pas régulé, ne peut que s'amplifier. De même, on ne peut pas opposer aux abus sur les horaires les contraintes des métiers sans supposer implicitement qu'apprendre une profession c'est aussi s'initier aux contraintes d'un statut (celui d'indépendant). C'est alors confondre formation professionnelle et acculturation » (Jalaudin & Moreau, 2002, p. 76).

33 L'observation attentive des rapports sociaux existant entre anciens et débutants oriente le regard du sociologue vers les logiques et les enjeux de luttes internes propres au groupe professionnel. Ils permettent d'analyser les facteurs structurants ou dé-structurants qui expliquent son émergence, ses mutations ou encore sa disparition.

34 Des forces externes influent également sur la transmission du métier en redéfinissant par exemple la relation de mandat (Monchatre, 2007). Le déferlement des idéologies managériales et gestionnaires ont ces dernières années augmenté le degré d'hétéronomie des gens de métiers bousculés par les injonctions rationalisatrices et financières. La transmission du métier est susceptible d'être instrumentalisée par les gestionnaires des ressources humaines qui s'en saisissent par exemple à travers des outils de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre (Hulin, 2011). Le métier et sa transmission

tombent alors sous l'emprise de dispositifs de gestion, d'évaluation et de prospective, souvent présentés comme un progrès, c'est-à-dire un nécessaire passage du monde traditionnel vers la modernité (la « modernisation » des services étant un des slogans favoris des réformateurs).

35 L'étude des interactions et des rapports sociaux établis à l'occasion de moments (plus ou moins longs, formels ou non, ponctuels ou récurrents) de transmission du métier sont donc au cœur des enjeux centraux des groupes professionnels. La transmission représente de ce fait un épisode charnière du cours de la vie d'un groupe professionnel, pendant lequel se reproduit, se réinvente, se modifie le métier et la définition légitime du « travail bien fait » au sein d'un environnement dont la combinaison des différentes influences internes ou externes facilite ou non ce processus « vital » car indispensable à la conservation d'un champ de compétences ou juridiction (Abbott, 1988), ressource essentielle pour faire face aux offensives des concurrents prêts à envahir ou à conquérir le territoire professionnel où le métier peut s'exercer à l'abri de frontières protectrices.

Apports heuristiques des contributions à ce dossier

36 Les auteurs des contributions qui composent ce dossier interrogent la transmission du métier sous des angles différents et apportent de ce fait des éclairages variés et complémentaires. Les dimensions explorées dans ces textes démontrent que le phénomène est complexe et qu'il gagne à être étudié dans toute son ampleur afin de mieux en faire ressortir la spécificité.

37 **Christian Martinez Perez** s'intéresse à un métier ouvrier masculin traditionnel, celui de chaudronnier. Il s'appuie sur des observations de situations de travail qu'il a réalisées aux côtés de ces travailleurs. Ses analyses se distinguent par leur finesse et la précision des descriptions qui mettent au jour des logiques d'interaction entre anciens et novices. Ces données de terrain viennent alimenter la thèse de l'auteur selon laquelle transmission du métier ne signifie pas reproduction, mais relève d'une appropriation personnelle de savoirs transmis certes dans un contexte porteur d'invariantes structurales, mais où l'irréductibilité des trajectoires sociales permet en quelque sorte des réinventions individualisées du savoir-faire professionnel. Il faut tout de même noter qu'une telle liberté est favorisée par les propriétés du métier étudié : le travail n'est pas standardisé, les caractéristiques des pièces à fabriquer étant sans cesse redéfinies pour les besoins de la production. Les ouvriers trouvent ainsi l'opportunité d'exprimer leurs capacités d'adaptation, d'ajustements et finalement d'adaptation au changement. De ce fait, tous les débutants ne connaissent pas les mêmes parcours d'initiation et s'approprient le métier de façon singulière, selon les tâches à effectuer sur le moment, selon les problèmes rencontrés et les opportunités d'aide qui se présentent, sachant que l'encadrement des débutants n'est pas formel et dépend donc de la volonté des anciens à transmettre leur savoir et de la capacité des nouveaux à exprimer leurs difficultés et leurs demandes d'aide. De ce fait, on ne peut pas dire que les travailleurs partagent un fond commun de références, mais que des sous-groupes de travailleurs partagent différentes références communes. « Avoir du métier » ne recouvre donc pas la même réalité pour tous les ouvriers et la transmission du métier apparaît ainsi comme un processus plus ou moins

imprévisible et propre à des individus qui appartiennent à un même collectif de travailleurs distincts.

38 **Sophie Divay** se penche elle aussi sur un métier traditionnel, mais cette fois féminin, celui de soignante à l'hôpital. Ses constats divergent toutefois de ceux de Christian Martinez Perez : si pendant longtemps les anciennes ont transmis le métier aux débutantes, de façon d'ailleurs changeante au cours du temps, les salariées d'aujourd'hui ne peuvent plus s'inscrire dans ce cycle de reproduction du métier, car sa transmission en est empêchée. Les sources d'empêchement proviennent principalement des évolutions des contraintes gestionnaires. La réduction des budgets et des dépenses conduisent les établissements de santé à diminuer leurs effectifs et parallèlement à précariser leur main-d'œuvre. Sans espoir d'intégration, ce personnel précaire garde ses distances et limite son investissement dans le collectif de travail. Les titulaires, ou anciennes, n'ont pas le temps d'établir des relations de travail avec des remplaçantes de passage. Mais l'auteure va plus loin et montre que si de bonnes conditions organisationnelles sont nécessaires à la transmission du métier, elles ne sont toutefois pas suffisantes. D'autres obstacles existent encore qui relèvent de résistances individuelles développées face aux exigences d'un métier relationnel féminisé fondé sur la norme dite du « *care* ». Les mécanismes de la transmission du métier ne dépendent donc pas seulement de ce qui se passe en situation de travail. La transmission est aussi à rattacher au contexte organisationnel et aux normes dominantes sexuées qui pèsent de l'extérieur sur les travailleurs et les travailleuses.

39 **Nicolas Lefèvre** et **Florence Legendre** s'attachent pour leur part à analyser la transmission du métier à travers ses effets sur le corps qui représente en l'occurrence le principal outil de travail d'une part des cyclistes et d'autre part des circassiens. Nicolas Lefèvre doit se situer au plus près du terrain et des pratiques des cyclistes puisque dans cet univers la formation des débutants n'est pas organisée institutionnellement, elle se fait « sur le tas » et par un « tuteur » non formellement institué. Les anciens, qui dans ce métier sont biologiquement jeunes, se chargent des novices. Ces derniers acquièrent du métier par incorporation de l'habitus sportif – ici celui des cyclistes – et soumettent ainsi leur corps à un rude entraînement. Il faut alors que le corps se plie à de nombreux exercices physiques pour faire rentrer le métier, mais l'auteur ajoute que l'esprit doit aussi se plier à d'autres contraintes qui découlent des rapports de pouvoir. Un débutant doit s'acquitter d'un droit d'entrée qui suppose sa soumission face aux exigences des anciens qui l'adopteront dans le groupe professionnel s'il se montre respectueux des lois hiérarchiques informelles du milieu. La transmission du métier implique donc une double conformation, physique et mentale, dont les enjeux sont essentiels puisqu'ils déterminent l'intégration des nouveaux et les conditions internes de perpétuation du groupe professionnel. Pour sa part, Florence Legendre centre son attention sur un problème vital dans le monde du cirque, celui de l'exposition du corps aux risques physiques et examine comment cette question est prise en compte par les enseignants des écoles supérieures de cirque. Dans un tel cadre institutionnel nouvellement réglementé de la transmission du métier, où interviennent des formateurs en titre, on pourrait s'attendre à ce qu'elle soit traitée de façon explicite et approfondie. Or, l'auteure découvre qu'il y a loin de la coupe aux lèvres, c'est-à-dire que certains enseignants développent des pratiques d'enseignement largement informelles, alors que d'autres visent à formaliser leurs enseignements concernant toutes les dimensions de la gestion de la prise de risque. Ces différentes formes de transmission d'un aspect essentiel du métier

s'inscrivent dans une période particulière de l'histoire du cirque, dans laquelle prévaut un processus d'institutionnalisation volontariste. Ces évolutions et ces délicates redéfinitions identitaires du métier (entre tradition et modernité) et du groupe professionnel contribuent sans doute à renforcer les obstacles qui se dressent face à la mise en œuvre d'une rationalisation explicite de la gestion de la prise de risque.

40 **Charlotte Paul** étudie également un milieu professionnel tiraillé entre le passé et le présent. La transmission du métier de batelier se réalise aujourd'hui dans un contexte de crise qui se traduit, nous dit l'auteure, par un déclin du métier, c'est-à-dire un affaiblissement de son attractivité et finalement un manque de main-d'œuvre. Deux voies de transmission du métier coexistent aujourd'hui, la voie traditionnelle et familiale et la voie « moderne » et scolaire. Cette dualité dans la transmission a conduit à l'émergence de deux catégories distinctes de travailleurs : les fils de bateliers, les héritiers du métier et les « gens d'à terre » qui ne sont pas nés sur un bateau au sein d'une famille de bateliers. Ces travailleurs se différencient aussi souvent par leur mode d'exercice professionnel. Les premiers sont plutôt des travailleurs indépendants propriétaires de leur bateau ; les seconds, des salariés embauchés par des compagnies de navigation. Le déclin constaté du métier mènera-t-il à son extinction, ou tout au moins à la disparition de sa forme traditionnelle ? Rien n'est joué, car, comme l'observe Charlotte Paul, certains bateliers salariés décident de se mettre à leur compte après avoir acquis de l'expérience au service d'un employeur. Les « gens d'à terre » trouvent peut-être au cours de cette première période professionnelle l'occasion de rattraper l'avance que les héritiers ont sur eux en termes de connaissance intime du métier.

41 **Dominique Jacques-Jouvenot** aborde quant à elle « le cas des éleveurs », c'est-à-dire un milieu agricole fondé sur une endo-reproduction où la transmission du métier suit encore un modèle traditionnel. L'auteure met au jour des aspects tout à fait inattendus. Elle ne s'attarde pas sur le contenu de la transmission qui comprend, comme on s'en doute, un vaste ensemble de ressources issues du mélange de la sphère familiale et du travail. Elle interroge judicieusement le sens que ces gens de métier donnent à la transmission de l'affaire familiale. Elle parvient ainsi à mettre le doigt sur des points sensibles et tabous que les éleveurs, anciens et repreneurs (pour ne pas utiliser le terme de débutant impropre en l'occurrence), laissent transparaître au travers de certains silences et de certains dénis. Ces non-dits trahissent entre autres des gênes ou des vérités inavouables, sources de culpabilité. L'analyse des discours des protagonistes de la transmission du métier révèle que des enjeux économiques, symboliques et affectifs se nouent autour de l'élection de l'enfant à qui va être transmise une place dont le père a lui-même hérité et dont il porte la responsabilité envers ses ancêtres. Les logiques de transmission du métier, via la transmission d'une exploitation familiale, s'inscrivent en l'occurrence dans un temps long au cours duquel les individus réinterprètent différemment une scène à chaque fois mue par le souci de perpétuation de l'héritage dont personne n'est jamais définitivement le propriétaire puisqu'il faudra *in fine* que le donataire d'hier devienne donateur de demain.

Bibliographie

Des DOI (Digital Object Identifier) sont automatiquement ajoutés aux références par Bilbo, l'outil d'annotation bibliographique d'OpenEdition.

Les utilisateurs des institutions abonnées à l'un des programmes freemium

d'OpenEdition peuvent télécharger les références bibliographiques pour lesquelles Bilbo a trouvé un DOI.

Format

APA

MLA

Chicago

Le service d'export bibliographique est disponible pour les institutions qui ont souscrit à un des programmes freemium d'OpenEdition.

Si vous souhaitez que votre institution souscrive à l'un des programmes freemium d'OpenEdition et bénéficie de ses services, écrivez à : access@openedition.org.

ABBOTT A. (1988), *The System of Professions*, Chicago, University of Chicago Press.

ABBOTT A. (2003), « Écologies liées : à propos du système des professions », dans MENGER P.-M. (dir.), *Les Professions et leurs sociologies. Modèles théoriques, catégorisations, évolutions*, Paris, Éditions de la Maison des Sciences de l'Homme, pp. 29-50.

ASTIER P. & P. ORLY (dir.) (2006), « Analyses du travail et formation », *Éducation Permanente*, vol. 2, n° 166.

BALAS S. (2012), « Transmettre le métier ? L'exemple des masseurs-kinésithérapeutes », *Biennale internationale de l'éducation, de la formation et des pratiques professionnelles*, Communication n° 239, Atelier 21 : Formation au métier de soin, Paris.

BLOY G. (2005), « La transmission des savoirs professionnels en médecine générale : le cas du stage chez le praticien », *Revue française des affaires sociales*, n° 1, pp. 101-125.

BOURDIEU P. (1980), *Le Sens pratique*, Paris, Éditions de Minuit.

Format

APA

MLA

Chicago

Le service d'export bibliographique est disponible pour les institutions qui ont souscrit à un des programmes freemium d'OpenEdition.

Si vous souhaitez que votre institution souscrive à l'un des programmes freemium d'OpenEdition et bénéficie de ses services, écrivez à : access@openedition.org.

BROUGÈRE G. & H. BÉZILLE (2007), « De l'usage de la notion d'informel dans le champ de l'éducation », *Revue française de pédagogie : recherches en éducation*, n° 158, pp. 117-160.

DOI : 10.4000/rfp.516

BURNAY N. & A. KLEIN (dir.) (2009), *Figures contemporaines de la transmission*, Namur, Presses universitaires de Namur.

CLÔT Y. (2008), *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, Presses universitaires de France.

DEVIEAU J. & J.-P. TERRAIL (dir.) (2007), *Les Sociologues, l'école et la transmission des savoirs*, Paris, La Dispute.

DEMAZIÈRE D. (2008), « L'ancien, l'établi, l'émergent et le nouveau : quelle dynamique des activités professionnelles ? », *Formation Emploi*, n° 101, janvier-mars, pp. 41-54.

DEMAZIÈRE D. & C. GADEA (dir.) (2009), *Sociologie des groupes professionnels. Acquis récents et nouveaux défis*, Paris, Éditions La Découverte.

DEROUET J.-L. (1986), *Compte-rendu de lecture : DELBOS G. & JORION P., La Transmission des savoirs*, Paris, Éditions de la Maison des sciences de l'homme, 1984, *Revue française de pédagogie*, vol. 76, pp. 91-93.

DUBAR C. (1991), *La Socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Éditions Armand Colin.

Format

APA

MLA

Chicago

Le service d'export bibliographique est disponible pour les institutions qui ont souscrit à un des programmes freemium d'OpenEdition.

Si vous souhaitez que votre institution souscrive à l'un des programmes freemium d'OpenEdition et bénéficie de ses services, écrivez à : access@openedition.org.

GOLLAC S ? (2008), « Travail indépendant et transmissions patrimoniales : le poids des inégalités au sein des fratries », *Économie et Statistique*, n° 417-418, pp. 55-75.

DOI : 10.3406/estat.2008.7688

HERREROS G. (2009), « De la reproduction à la traduction : deux lectures sociologiques de

la transmission », dans SASSOLAS M., *Transmissions et soins psychiques*, Toulouse, Éditions Érès, pp. 37-46.

HUGHES E. (1996), *Le Regard sociologique. Essais choisis*. Paris, Éditions de l'EHESS.

HULIN A. (2011), « Les pratiques de transmission du métier individuel : entre historicité et prospective », *Actes du XXIIème congrès AGRH, Vers un management des ressources humaines durable et bienveillant ?*, Marrakech, 26-28 octobre.

JACQUES-JOUVENOT D. & F. SCHEPENS (2009), « La transmission des savoirs professionnels : enjeux méthodologiques et théoriques », dans BURNAY Nathalie & A. KLEIN (dir.) (2009), *Figures contemporaines de la transmission*, Namur, Presses universitaires de Namur, pp. 333-345.

JACQUES-JOUVENOT D. & VIEILLE-MARCHISET G. (dir) (2012), *Socio-anthropologie de la transmission*, Paris, Éditions L'Harmattan.

JALAUDIN C. & G. MOREAU (2009), « Transmettre le métier : complexité de la relation maître/apprenti », dans PIOTET F., *La Révolution des métiers*, Paris, Presses universitaires de France.

Format

APA

MLA

Chicago

Le service d'export bibliographique est disponible pour les institutions qui ont souscrit à un des programmes freemium d'OpenEdition.

Si vous souhaitez que votre institution souscrive à l'un des programmes freemium d'OpenEdition et bénéficie de ses services, écrivez à : access@openedition.org.

LE ROUX D. (2006), « Les processus sociaux de la transmission intergénérationnelle des compétences : le cas d'une centrale nucléaire », *Sociologies pratiques*, n° 12, pp. 23-36.

DOI : 10.3917/sopr.012.0023

MAZAUD C. (2010), « Le rôle du capital d'autochtonie dans la transmission d'entreprises artisanales en zone rurale », *Regards sociologiques*, n° 40, pp. 45-57.

MONCHATRE S. (2007), « Mobilisation des compétences et reconnaissance des métiers : le "mandat" en questions », dans CAVESTRO W., DURIEUX C. & S. MONCHATRE (dir.), *Travail et reconnaissance des compétences*, Paris, Éditions Economica.

OSTY F. (2002), *Le Désir de métier. Engagement, identité et reconnaissance au travail*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.

PROT B. (2007), « Remettre le métier au travail : le style d'activité au travail », dans MONTANDON C. & J. TRINCAZ, *Viellir dans le métier*, Paris, Éditions Vuibert, pp. 17-32.

VINCENT G. (1994), *L'Éducation prisonnière de la forme scolaire ? Scolarisation et socialisation dans les sociétés industrielles*, Lyon, Presses universitaire de Lyon.

VOLKOFF S. (2009), « Les éléments d'une nouvelle donne sociodémographique », dans GAUDART C. & J. THÉBAULT, *Transmission des savoirs et mutualisation des pratiques en situation de travail*, Paris, Rapport de recherche, Centre d'études de l'emploi, n° 64, mai, pp. 9-25.

Notes

1 Les travailleurs sont « confrontés » et amenés à commenter l'enregistrement vidéo de séquences de travail dans lesquelles leurs collègues ou eux-mêmes sont en activité.

Pour citer cet article

Référence électronique

Sophie Divay et Florence Legendre, « Introduction du Dossier « La transmission du métier » », *SociologieS* [En ligne], Dossiers, La transmission du métier, mis en ligne le 07 mars 2014, consulté le 07 décembre 2015. URL : <http://sociologies.revues.org/4540>

Auteurs

Sophie Divay

Maître de conférences en sociologie, Centre d'étude et de recherche sur les emplois et les professionnalisations (CEREP), Université de Reims Champagne Ardenne (France) - sophie.divay@univ-reims.fr

Articles du même auteur

Les dessous cachés de la transmission du métier de soignante [Texte intégral]

Paru dans *SociologieS*, Dossiers, La transmission du métier

L'essor des métiers du conseil : dynamiques et tensions [Texte intégral]

Introduction au dossier sur les métiers du conseil

Paru dans *SociologieS*, Dossiers, L'essor des métiers du conseil : dynamiques et tensions

Conseiller les actifs en transition sur le marché du travail [Texte intégral]

La généralisation de pratiques professionnelles différenciées

Paru dans *SociologieS*, Dossiers, L'essor des métiers du conseil : dynamiques et tensions

Florence Legendre

Maître de conférences en sociologie, Centre d'étude et de recherche sur les emplois et les professionnalisations (CEREP), Université de Reims Champagne Ardenne (France) - florence.legendre@univ-reims.fr

Articles du même auteur

La transmission de la gestion du risque dans les écoles supérieures de cirque en France [Texte intégral]

Paru dans *SociologieS*, Dossiers, La transmission du métier

Communautés de pratique, apprentissage informel et réseaux sociaux en entreprise : quels enjeux de partage ?

Étude de cas chez AXA France et AXA Mexique
jeudi 3 décembre 2015 par Karina Barrantes

Mots-clés

- apprentissage informel
- Formation continue
- Réseaux sociaux

Dans le cadre de l'économie de la connaissance, les réseaux sociaux et les dispositifs d'apprentissage informel peuvent devenir une source de possibilités pour la gestion de la connaissance, l'innovation et la circulation des savoirs internes des organisations. À partir de cet axe d'analyse, nous avons réalisé une étude de terrain chez AXA France et AXA Mexique. Dans les deux contextes, nous avons utilisé des entretiens semi-structurés et des observations participantes. Nous avons identifié des tensions principalement dans le processus de concurrence et de collaboration, ainsi que dans la mise en place de trois dispositifs d'apprentissage informel et collaboratif, à savoir : les plates-formes collaboratives, les communautés de pratique et le projet « Escuelas » au Mexique.

Pour citer cet article : Barrantes, K (2015). Communautés de pratique, apprentissage informel et réseaux sociaux en entreprise : quels enjeux de partage ? Étude de cas chez AXA France et AXA Mexique. *Adjectif* [En ligne]. Mis en ligne le jeudi 3 décembre 2015. URL : <http://www.adjectif.net/spip/spip.php?article372>.

Mots-clés : Communautés de pratique, réseaux sociaux, apprentissage informel, organisation apprenante, formation professionnelle, formation continue, gestion de la connaissance.

Introduction générale

Cette contribution a été rédigée à partir des résultats de notre thèse CIFRE (Convention entre les fonds pour la recherche du groupe AXA et le laboratoire EDA à l'Université Paris-Descartes) dans un contexte de complexification des organisations et de production croissante d'informations.

Dans ce contexte, le repérage d'acteurs clé et d'informations nécessaires pour accomplir les tâches de travail ou pour subvenir à des besoins spécifiques devient parfois difficile. La formation continue et informelle joue alors un rôle central face à la recherche permanente, pour les entreprises, d'innovation et de façons de diffuser, de recréer la connaissance de manière continue.

L'intérêt pour « les réseaux sociaux et l'apprentissage informel en entreprise » dans l'entreprise

AXA s'identifie à partir du projet « Formation Demain » qui visait à replacer la pédagogie au cœur des activités de la direction de la formation, à construire un catalogue national [1] de formations, à déléguer à une société externe une partie des tâches administratives [2] et à rendre l'apprenant moteur du développement de ses propres compétences. Dans la continuité, une plate-forme de type réseau social du groupe AXA a été déployée. Ces deux projets ont amené les responsables de la formation d'AXA France à s'interroger sur les possibilités que les dispositifs type réseau social pouvaient éventuellement apporter aux processus de formation formelle et informelle dans l'entreprise.

Nos questions de recherche ont alors été les suivantes :

- Dans un contexte d'évaluation individuelle, où les apprenants sont dans des situations de concurrence objective, dans quelle mesure sont mises en place des actions d'apprentissage informel et collaboratif ?
- Quelles différences culturelles peuvent influencer les usages de ces dispositifs ? Quelles sont les tendances au Mexique ? Quelles sont les tendances en France ?

Principales références théoriques

Tensions entre concurrence et collaboration au sein de la société de la connaissance

Selon Lamarche (2006), ce qu'il est convenu d'appeler l'économie de la connaissance s'instaure dans un système capitaliste de concurrence et de monopole des marchés. Aussi, la valeur n'est pas produite exclusivement par la propriété foncière et la production d'objets concrets, mais également par la production de formes et par la capitalisation des connaissances. Ces changements ont bouleversé d'autres aspects de la vie quotidienne, telles que les manières de travailler et les manières d'être en relation. Ils ont produit également de nouvelles possibilités d'accès au savoir, de production et de diffusion des informations.

Cependant, des tensions peuvent être engendrées à l'intérieur des organisations. Selon Alter (2013), les institutions cherchent à implémenter des stratégies plus souples et collaboratives pour mieux gérer acteurs et informations dans des structures de plus en plus complexes tout en étant confrontées à la permanence de structures hiérarchiques traditionnelles et à la valorisation individuelle des résultats.

La gestion de la connaissance et l'Organisation apprenante

Actuellement, deux phénomènes organisationnels prennent de l'importance : l'émergence d'une organisation « apprenante » (Watkins & Marsick, 1997) et la notion de capitalisation et de gestion de la connaissance (Nonaka & Takeuchi, 1995). Dans les deux cas, la connaissance est produite collectivement, le savoir est partagé entre plusieurs personnes et recréé constamment par l'organisation. Afin de faciliter ce processus, les auteurs japonais proposent de repérer dans un premier moment, les connaissances et les expertises clés de l'organisation, puis de les déployer dans différents dispositifs (CdP, réseaux sociaux, formations institutionnelles, etc.) et de les rendre disponibles à l'ensemble des acteurs de l'organisation.

Selon Watkins & Marsick (1997), les experts ont constaté une corrélation entre, d'une part, la gestion de la connaissance et, d'autre part, les rendements financiers et la capitalisation des connaissances dans les organisations. Ce modèle d'organisation suppose un fonctionnement de structures capables d'apprendre en continu et de manière agile : « Les organisations en tant que communautés de personnes, apprennent à travers des membres, mais elles peuvent apprendre aussi

en tant que système » (Watkins & Marsick, 1997). L'apprentissage organisationnel ne peut avoir lieu que si les organisations mettent en question et transforment les supposés et les croyances individuelles dans une vision collective.

Communication : construire une base réciproque pour harmoniser les actions

Les médias sociaux mettent à l'épreuve les théories traditionnelles de la communication. Dans le contexte contemporain, selon Aussel et al. (2013), les défis des organisations dans la transmission du savoir sont portés principalement par les destinataires et par leur adhésion aux messages, et non par la prépondérance des émetteurs. C'est ainsi que nous parlons d'une co-construction du message et de la participation des destinataires dans la création des nouveaux savoirs. Dans ce sens la culture d'entreprise, la communication et la production peuvent être difficilement dissociées pour atteindre les objectifs globaux de l'organisation.

La notion de compétence, dans le cadre d'une nouvelle organisation du travail

La compréhension des mutations au travail et leur influence dans l'organisation du travail, sont à l'origine de la notion de compétences dans la formation professionnelle. Au XIXe siècle, dans l'essor de la société industrielle, selon (Zarifian, 1999), le travail était conçu comme un ensemble d'opérations nécessaires pour transformer la matière grâce à des processus de rationalisation. Dans les sociétés contemporaines, l'individu doit apprendre à faire face à l'incertain, faire preuve de créativité, de motivation et d'une attitude sociale pour répondre aux événements que le sollicitent.

Lorsque les événements sont complexes, les solutions dépassent les compétences et les actions d'un individu particulier, car elles supposent l'interaction d'un réseau d'acteurs pour leur résolution. Dans ce contexte, la notion de compétence pourrait être définie comme : « Cette forme d'intelligence qui permettait de faire face à la mouvance et à l'incertitude des situations de travail, à leur complexification, et à la transformation des systèmes de production qui autorisait des marges d'autonomie dans le travail » (Batal, 2013).

Apprentissage informel et collaboratif ne veut pas dire apprentissage inconscient

Selon Cross (2007), les principales différences entre l'apprentissage informel et l'apprentissage formel résident à la fois dans l'absence de curriculum, dans l'autonomie de la personne qui apprend et dans le choix des objectifs, du parcours d'apprentissage. En outre, nous pouvons trouver différents types d'apprentissage informel, mais nous nous intéressons ici aux apprentissages informels conscients. Aussi, les apprentissages sont le produit d'un projet bâti par les individus ou les groupes de manière intentionnée. « Avec ces apprentissages informels, nous apprenons aussi un système de valeurs et des attitudes ainsi qu'une grande quantité d'information et des savoirs » (Schugurensky, 2007).

Nous rappelons qu'informel ne veut pas dire non intentionnel et que la distinction entre l'apprentissage informel et formel peut être subtile. Baron & Bruillard (2006) affirment que l'axe de l'apprentissage informel et collaboratif dépend des types d'apprentissage auxquels on s'intéresse : « S'agit-il d'apprentissages spécifiés a priori (par exemple l'acquisition de certains savoirs disciplinaires) dans un dispositif de formation partiellement à distance, ou bien de phénomènes annexes dans des communautés disciplinaires pérennes réunies dans un but d'information et d'affiliation ? »

Méthodologie

Notre objectif de thèse était de comprendre dans quelle mesure les dispositifs d'apprentissage informel en entreprise pourraient devenir une source d'apprentissage pour l'organisation, en termes de gestion et de capitalisation de la connaissance et quelles tensions devraient être soulevées dans un environnement très concurrentiel et hétérogène, en termes de pays, de métiers et de hiérarchies.

Nous avons réalisé ainsi une recherche exploratoire comparative basée sur des études de cas chez AXA France et AXA Mexique. Nous avons utilisé les dénominations de Mintzberg (1982) de technostructure et de centre opérationnel afin de cibler notre premier échantillon et d'aborder les différentes composantes de l'organisation. Ainsi nous avons choisi chez AXA France, vingt-trois acteurs provenant de la technostructure [3] et sept actuaire provenant du centre opérationnel [4]. Selon Mintzberg (1982), il s'agit de la population en relation avec le savoir-faire des entreprises ; dans notre cas les actuaire sont le métier spécialisé dans le domaine de l'assurance.

L'échantillon d'AXA Mexique a été plus restreint que celui du contexte français. Il a été sélectionné à partir des premiers résultats de terrain obtenus dans l'entreprise AXA France, où nous avons constaté que les métiers avec plus d'autonomie et plus de stabilité professionnelle sont davantage susceptibles de réaliser un travail collaboratif. C'est ainsi que nous avons interviewé les deux directeurs de la formation et huit actuaire dans le contexte mexicain.

Nous avons été confrontée à différentes difficultés opérationnelles pendant la thèse et notre échantillon s'est finalement restreint. Cependant, ces premiers résultats ont une portée plus générale sur les possibilités et les contraintes de l'apprentissage informel et collaboratif en entreprise.

Résultats

Les principaux résultats obtenus reflètent essentiellement la conception des acteurs par rapport à la mise en place de dispositifs d'apprentissage informel et collaboratif dans un contexte très concurrentiel ; la différence de points de vues et des projets dans les deux pays étudiés et les caractéristiques des principaux dispositifs répertoriés.

On présente aussi la cartographie des dispositifs existants et de leurs fonctionnalités qu'il a paru pertinent de constituer afin de préconiser des évolutions de leurs caractéristiques à l'avenir.

Autonomie et collaboration

Les réseaux sociaux ont été définis par les acteurs d'AXA France comme un dispositif destiné à la mise en relation d'acteurs avec des liens plus souples, plus ouverts et plus informels. Deux catégories de réponses ont été répertoriées. D'un côté, certains acteurs associent les réseaux sociaux à des réseaux type Facebook, Twitter, LinkedIn, etc. Leur usage est alors perçu négativement au sein de l'entreprise à cause de la possible perte de frontière entre la vie privée et la vie professionnelle et d'une crainte des acteurs que l'outil ne devienne un mécanisme de surveillance de la direction. D'un autre côté, les dispositifs sont associés à des fonctionnalités positives pour la formation continue et l'amélioration de la recherche de l'information.

Les positions des acteurs dépendaient, dans la plupart des cas, de la division hiérarchique du travail et du métier d'appartenance. Ainsi, plus le niveau d'autonomie des acteurs était important, plus ils avaient des facilités pour échanger informellement ; moins leur niveau d'autonomie était important et plus on identifiait de résistance pour adhérer au dispositif, car les acteurs ont peur de se sentir surveillés ou de se faire remplacer. En outre, les acteurs avec plus d'autonomie cherchent à élargir leur réseau professionnel en interne et hors de l'entreprise, c'est-à-dire dans leur secteur d'activité ; tandis que les acteurs avec moins d'autonomie cherchent la reconnaissance et la valorisation à

l'intérieur de l'organisation ou de leur équipe.

Contrastes entre AXA France et AXA Mexique

Chez AXA France, les formations institutionnelles ont été mises en place, il y a une dizaine d'années, tandis que chez AXA Mexique elles étaient en processus de consolidation au moment du terrain. Ainsi chez AXA France, les acteurs s'intéressaient principalement aux dispositifs informels, tels que les CdP (communautés de pratique) et les RS (réseaux sociaux), tandis que chez AXA Mexique, ils s'intéressaient à la formalisation de processus de formation.

Cartographie des dispositifs

Les principaux dispositifs d'apprentissage informel et collaboratif répertoriés dans les deux entreprises ont été les suivants :

Diverses plates-formes, notamment *InnovAXA*, utilisée comme boîte à idées pour recueillir les suggestions des acteurs de tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise ; *AXA Mouv*, utilisée pour le partage des passions artistiques et la plate-forme *ONE* (Réseau Social interne).

Nous avons répertorié différents types de CdP chez AXA France, selon la nomination [5] de l'entreprise :

- les CdP « hors-métier » : groupes fédérés par un intérêt dans les actions d'animation (tutorat ou formation) ;
- les CdP « métier » : les membres d'une même équipe de travail se réunissent sans la présence de la hiérarchie pour réfléchir sur leurs pratiques professionnelles et sur leur profil de poste ;
- Les CdP de « recherche stratégique et managériale » : les membres se réunissent pour prendre des décisions stratégiques et pour réfléchir au sujet de problématiques opérationnelles ;
- La communauté scientifique : un groupe d'acteurs travaillant en partenariat entre l'entreprise et les universités à propos de problématiques actuarielles d'une manière plus technique qu'opérationnelle.

Le projet « Escuelas » au Mexique était en cours de déploiement. Il visait à la création de formations institutionnelles à partir des expertises internes de l'entreprise et en cohérence avec les valeurs et les savoir-faire du groupe. Les « Escuelas » seraient constituées par ligne de business ou par compétences transverses, tels que l'école de leadership.

Discussion

La question de la formation dans l'entreprise ne peut pas être prise à la légère. Nonaka (1995) suggère de la placer au centre de la stratégie du secteur des ressources humaines de la firme. Mais les démarches ne sont pas faciles à mettre en place, car elles touchent à la culture de l'entreprise, ainsi qu'aux nouvelles possibilités de communication et de management.

Les identités et les motivations pour apprendre sont en relation avec les groupes d'appartenance, appelés ici, communautés de pratique (CdP). Ces groupes reposent sur des manières concrètes de percevoir le monde et octroient des rôles spécifiques aux acteurs.

Le projet « Escuelas » au Mexique n'est pas équivalent à une CdP du contexte français. Mais, les initiatives d'AI [6] dans les deux pays cherchent à améliorer les processus de capitalisation et de gestion des connaissances à l'intérieur de l'organisation ainsi que les processus de communication

dans les différentes couches hiérarchiques, l'harmonisation des pratiques opérationnelles et la circulation des valeurs et des politiques internes du groupe.

Dans un contexte de bouleversement économique et de changement dans la nature et l'organisation du travail, la gestion et la capitalisation de la connaissance devient un axe central pour les entreprises, autant que pour les individus. Le problème réside dans le fait que tous les acteurs n'ont pas les mêmes possibilités d'autonomie, de stabilité et de formation pour connaître les mécanismes de communication et les opportunités offertes par les nouvelles technologies pour la mise en valeur de leurs compétences et leurs projets dans les nouveaux dispositifs. Les processus analysés peuvent signaler des besoins d'accompagnement et peuvent constituer l'objectif de formations spécifiques destinées à l'autonomie et à la mise en valeur des projets professionnels.

Références bibliographiques

- Alter, N. (2013). *L'innovation ordinaire* (Édition : 4e édition.). Paris : Presses Universitaires de France – PUF.
- Aussel, L., Bouffard, M., Jouet, E., Lauzon, N., Roussel, J.-F., & Solar, C. (2013). *La transmission intra-organisationnelle des savoirs : une perspective anglo-saxonne*. Editions L'Harmattan.
- Baron, G.-L., & Bruillard, É. (2006). Chapitre 13-Quels apprentissages dans des communautés d'enseignants en ligne ? Comprendre les communautés virtuelles d'enseignants : Pratiques et recherches, 177.
- Batal, C., & Fernagu-Oudet, S. (2013). Compétences, un folk concept en difficulté ? *Savoirs*, (3), 39 – 60.
- Carré, P. (2003). La double dimension de l'apprentissage autodirigé Contribution à une théorie du sujet social apprenant. *Canadian Journal for the Study of Adult Education*, 17 (1), 66 – 91.
- Cross, J. (2007). *Informal learning : Rediscovering the natural pathways that inspire innovation and performance*. John Wiley & Sons.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Ed Seuil, Paris.
- Craipeau, S., Choplin, H., Cortési-Grou, N., Cros, F., & Perrier, F. (2002). Communautés d'apprentissage et innovation dans les dispositifs de formation : une perspective critique. *Education permanente*, 152, 159 – 170.
- Cross, J. (2007). *Informal learning : Rediscovering the natural pathways that inspire innovation and performance*. John Wiley & Sons.
- Lamarche, T. (2006). *Capitalisme et éducation*. Nouveaux regards.
- Mintzberg, H., & Romelaer, P. (1996). *Structure et dynamique des organisations*.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York : Oxford University Press.
- Schugurensky, D. (2007). « Vingt mille lieues sous les mers » : les quatre défis de l'apprentissage informel. *Revue française de pédagogie*. Recherches en éducation, (160), 13 –27.

Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1997). *Creating the Learning Organization*. Alexandria, Va. : ASTD Press.

Wenger, E. (1999). *Communities of practice : Learning, meaning, and identity*. Cambridge university press.

Zarifian, P. (1999). *Objectif compétence. Pour une nouvelle logique*. Paris : Liaisons.

[1] AXA France fonctionne avec 5 directions de la formation en région et une direction centrale. On trouve également des personnes travaillant sur des sujets de formation dans certains Business Unit de l'entreprise.

[2] Inscription des apprenants à des cursus, gestion de la LMS, clôture des sessions, planification, organisation logistique...

[3] C'est-à-dire la population chargée de la veille du bon fonctionnement de l'organisation, notamment les ressources humaines, la formation, la communication et la conduite du changement.

[4] Les actuaires sont un métier clé de l'assurance ; ce sont eux qui procèdent aux calculs de risques permettant de fixer les taux de la prime d'assurance.

[5] Cette nomination a été donnée par l'entreprise pour désigner les groupes créés indépendamment de la hiérarchie conventionnelle. Cependant, les modes de fonctionnement et la composition des groupes d'AXA peuvent se différencier des CdP de la littérature sur le domaine.

[6] Apprentissage Informel

encore l'Université d'entreprise », confirme les experts. Mais attention rien n'est perdu, car il semble qu'au sein de l'entreprise et du département RH se dessine un mouvement vers une intégration de toutes ces actions dans une conception plus globale. Reste à savoir comment...

Universités d'entreprise : un levier sous-exploité ?

Depuis une quinzaine d'années, les universités d'entreprise se développent fortement. On en dénombre aujourd'hui plus de 4 000 dans le monde. Pourtant, comme le confirme Olivier Parent de Chatelet, « bien qu'elles s'installent progressivement dans le paysage RH, les universités d'entreprise ne sont pas suffisamment exploitées ». Parmi les entreprises interrogées à l'occasion de l'étude Bearing Point-IFOP, seulement 42 % ont mis en place des universités d'entreprises ou des écoles métiers. C'est peu. D'autant plus que parmi ces dernières, seulement 12 % des RH interrogées considèrent que les universités d'entreprise sont porteuses de démarches de professionnalisation.

En effet, plus de la moitié des DRH pensent que les universités ont pour rôle majeur d'assurer seulement la production de contenu de formation, loin devant les rôles plus fondamentaux de réflexion sur les métiers (17 %) ou d'animation des filières (12 %).

Malgré ce constat peu encourageant, certaines entreprises semblent accorder une vraie légitimité aux universités dans le cadre de démarches de professionnalisation. Le groupe PSA a, par exemple, mis en place des communautés de métiers et des communautés apprenantes afin de consolider ses compétences comme l'indique Gérald Almeras, Responsable formation du groupe.

L'Oréal a également lancé dès 2005, la « L'Oreal Sales Academy » afin de formaliser sa communauté de pratiques métiers. Présente dans chaque pays, la L'Oreal Sales Academy permet à l'ensemble des commerciaux répartis dans le monde de partager les mêmes éléments de langage ainsi que les mêmes méthodologies. « Cette université de marque nous a permis de répondre à une problématique commerciale mais également purement opérationnelle », confie Eric Mellet, Directeur du développement et de la formation commerciale chez l'Oréal Produits Professionnels*.

Renforcer l'animation des métiers via une stratégie 2.0

72 % des entreprises interrogées affirment avoir mis en place un réseau interne. Dans 68 % des cas, ce réseau est sous la responsabilité d'un pilote métier, quand dans 50 % des entreprises, il repose sur un outil de capitalisation de type Knowledge management. A noter que seulement 20 % des entreprises ont mis en place un réseau social. « Les réseaux sociaux présentent l'avantage de permettre une diffusion rapide et efficace des best practices commerciales », indique Eric Mellet du groupe L'Oréal.

Il convient néanmoins de noter que la gestion des métiers a connu une accélération au cours des dernières années, sous l'effet de la généralisation des organisations matricielles. Quant à l'animation des filières, elle s'est considérablement modifiée avec l'essor de ces nouvelles technologies et l'émergence des réseaux sociaux. Pour Olivier Parent de Chatelet, « le 2.0 offre des opportunités pour enrichir et accélérer l'animation des métiers. Les réseaux sont par exemple, le reflet de la capacité de l'entreprise à créer des compétences collectives mais aussi des communautés de métiers ». Un commentaire qui en dit long sur les tendances RH à venir.

Emilie Vidaud

*Structure B2B2C de l'Oréal

HR Tech World Congress

INSPIRAT

Mardi 10 novembre
de 11H00 à 18H00

événement 10/11

RDV RH : Tout peut-il être dit en entreprise ?

La professionnalisation : un levier RH pour faire face à la crise ?

0

5078 fois

Article suivant



Article publié le 14/05/2012

Dans un contexte de crise et de mondialisation croissante, l'expertise métiers s'impose-t-elle de plus en plus comme un enjeu de performance ? Si la formation a été l'un des leviers majeurs au cours des

dernières années, la professionnalisation des métiers semble être le nouvel eldorado des actions engagées par les DRH. Ces derniers y voient, en effet, un moyen efficace de développer le recrutement, la mobilité, la formation classique, les parcours professionnels ou encore de valoriser l'expérience des salariés. Eclairage

Pour Olivier Parent du Chatelet, Associé au sein du cabinet Bearing Point, « professionnaliser, c'est renforcer la structuration des métiers, développer les talents mais aussi l'employabilité sans oublier les enjeux liés à la valorisation financière mais aussi statutaire ». Selon l'étude réalisée par le cabinet Bearing Point en partenariat avec l'IFOP, renforcer la professionnalisation des métiers s'impose comme le nouveau défi des DRH au sein de l'entreprise. A la question, pourquoi professionnaliser, les DRH interrogés affirment que cette démarche répond à 43 % à la nécessité de sécuriser certains profils. Les enjeux liés à la productivité sont, également, cités à 35 %. « Les métiers de l'entreprise sont un véritable facteur de compétitivité et fondent la spécificité de l'organisation ainsi que son identité », souligne Olivier Parent du Chatelet.

La professionnalisation des métiers serait donc chevillée à des enjeux de compétitivité, de transmission des compétences mais aussi de rétention des talents. « Si l'on devait faire une métaphore, la gestion des métiers pourrait être comparée à un couteau suisse. Elle permet, en effet, de projeter l'évolution des métiers mais aussi de préparer et anticiper l'avenir de l'organisation. Il s'agit également d'un formidable outil de dialogue avec les partenaires sociaux », précise Nathalie Blaize, Responsable du Centre de référence RH « Filières, Métiers et compétences techniques » du groupe PSA.

Professionnaliser, c'est structurer les métiers et développer la mobilité

Selon l'étude Bearing Point-IFOP, 30 % des démarches de professionnalisation lancées par les DRH l'ont été pour faire face aux changements et à la transformation des métiers. « L'entreprise découvre progressivement qu'elle a perdu des compétences suite aux départs massifs en retraite. Elle se trouve aujourd'hui confrontée à des problématiques sur la transmission de ces dites compétences ? », souligne Florence Osty, Chercheuse au Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique (LISE).

Aujourd'hui, 25 % des DRH attendent donc, des démarches de professionnalisation engagées, qu'elles structurent les métiers. C'est notamment le cas du groupe L'Oréal comme l'explique Eric Mellet, Directeur du développement et de la formation commerciale chez l'Oréal Produits Professionnels*. « Chaque année, nous avons au niveau mondial un turn-over de 25 % de nos effectifs commerciaux. Cela amène à se poser un certain nombre de questions parmi lesquelles : comment accueillir les nouveaux ? Comment donner des perspectives de carrière ? Comment optimiser la performance liée aux métiers ? Chez L'Oréal nous formalisons notre démarche métiers notamment au travers du Knowledge Management, qui permet d'accompagner le changement et la transformation des métiers. Un moyen efficace pour retenir nos talents ».

A noter par ailleurs, que 62 % des DRH interrogés voient dans la professionnalisation l'un des leviers phares du développement de la mobilité. En effet, dans un contexte où la plupart des grandes entreprises sont dans l'obligation de s'internationaliser 20 % des DRH déclarent qu'il est aujourd'hui nécessaire d'assurer la montée en compétences des collaborateurs à l'international. Selon Olivier Parent du Chatelet, Associé chez Bearing Point, « les modèles organisationnels des entreprises deviennent de plus en plus matriciels et transversaux. Les entreprises sont soumis à un impératif d'internationalisation et doivent de ce fait, développer des pratiques de mobilité. La professionnalisation apparaît tout indiquée ».

Accompagner la carrière, fidéliser et valoriser les collaborateurs

Pour Nathalie Blaize du groupe PSA, « la gestion des compétences est un enjeu majeur pour accompagner les salariés dans l'évaluation de leurs carrières. Ces derniers obtiennent, en effet, davantage de visibilité, développent leurs compétences et renforcent ainsi leur employabilité ». Le besoin d'appartenance et d'identité professionnelle des salariés constitue, en effet, un nouvel enjeu pour plus de 20 % des DRH interrogés, tout comme la valorisation des métiers (25 %). « Il faut profiter des logiques de professionnalisation pour apporter une réponse au besoin de valorisation et d'adhésion des salariés particulièrement dans un contexte où les entreprises doivent faire face à des problématiques ayant trait au mal-être au travail », insiste Olivier Parent du Chatelet.

Les salariés trouvent, en effet, dans les démarches de professionnalisation engagées au sein de leur entreprise, une forme de valorisation individuelle. C'est là toute la question du sens et de la reconnaissance des métiers comme le confirme Florence Osty, « c'est quand le travail ne fait plus sens que la notion de métier est convoquée par les DRH ». Pour le Colonel Francis Pollet, conseiller RH du cabinet militaire et Adjoint air du ministre de la Défense, « il y a depuis quelques années une vraie demande de visibilité

sur les métiers de la part des nos collaborateurs. C'est la raison pour laquelle, nous organisons des parcours métiers afin d'offrir des perspectives de carrières. Nous répondons ainsi aux problématiques liées aux besoins réels d'attractivité et de fidélisation ».

D'ailleurs, 82 % des DRH considèrent que les démarches de professionnalisation sont l'une des conditions d'amélioration de la gestion des carrières. « Suite à la mise en place du dispositif d'évaluation du stress de nos collaborateurs, nous avons constaté que ces derniers manifestaient un besoin croissant : celui de se projeter et d'avoir de la visibilité sur leurs parcours et le développement de leurs carrières. Pour répondre à ces demandes, nous avons mis en place un portail intranet répertoriant les 113 métiers présents dans le groupe. Ce dernier est accessible par l'ensemble des collaborateurs », explique Nathalie Blaize du groupe PSA.

La professionnalisation, une démarche et un défi complexe pour le DRH

« Bien que près de la moitié des DRH estiment que l'ensemble des métiers devrait être professionnalisé, seules 45 % des fonctions de support ont été ciblées par ce type de démarche », indique Olivier Parent du Chatelet avant d'ajouter que « les démarches de professionnalisation engagées jusqu'à ce jour ont principalement répondu à des enjeux court terme, tels que l'évolution des compétences et des métiers, la sécurisation des expertises ou encore la structuration des nouveaux métiers ».

Selon les experts, il semblerait donc que la professionnalisation des métiers soit teintée d'une certaine complexité et ce, pour trois raisons majeures. Premièrement, cette démarche doit articuler les politiques RH entre elles. Deuxièmement, elle implique pour les DRH de trouver une cohérence et un équilibre entre les politiques RH appliquées et la mise en œuvre au niveau des métiers. Enfin, la professionnalisation ne peut se cantonner aux frontières de l'entreprise et se doit d'être développée au niveau global.

Au regard de ces observations, il semble donc que le défi réside dans la capacité que les DRH auront à intégrer une démarche de suivi de performance de la professionnalisation. Un vaste chantier RH qui impliquera, à terme, la mise en place d'un certain nombre d'indicateurs business.

Emilie Vidaud



LES UNIVERSITES D'ENTREPRISE

Dossier documentaire réalisé pour la rencontre du 22 juin 2010

**Chantal Deslandes
Département documentation**

juin 2010

SOMMAIRE

SELECTION D'ARTICLES

Les universités d'entreprise actrices à part entière de la formation p. 5
Béatrice Delamer

Un panorama des universités d'entreprise dressé dans le cadre des "Jeudis de l'Afref" p. 7
Aurélie Gerlach

L'expérience du Campus Véolia environnement p. 9
Bernard Masingue

Pour les universités d'entreprise, la crise représente une opportunité de démontrer leur valeur ajoutée (Paul-Henry Fallourd, directeur de l'Université de Logica) p. 11
Aurélie Gerlach

REPERES BIBLIOGRAPHIQUES p. 14

Les universités d'entreprise actrices à part entière de la formation

Béatrice Delamer, 25 février 2005

Les universités d'entreprise gagnent du terrain. Apparues aux Etats-Unis dans les années 50 et dans les années 80 en Europe, ces espaces de transmission du savoir et des valeurs propres à l'entreprise se sont peu à peu immiscées dans le paysage de la formation en France. Entre universités "académiques", grandes écoles et écoles de commerce, où se situent-elles et quel est leur apport ? Tel était le thème de la 4ème réunion du Club européen des universités d'entreprise, qui s'est tenue le 17 février au Cnam.

Université d'entreprise, académie, institut, school ou encore Center for Excellence, les noms changent, les formes et tailles varient, mais le principe demeure le même. Ces universités du pouvoir économique, "espaces d'éducation et d'économie appliquée au service de la performance globale", ainsi que les a définies Annick Renaud-Coulon, présidente du Club européen des universités d'entreprise et organisatrice de la table-ronde, poussent au sein des entreprises comme des champignons. Sans qu'elle ait pu précisément les dénombrer, elle en a mesuré la croissance exponentielle pour les besoins d'une étude. Rien qu'au Brésil, elles étaient cinq en 2000 et sont 75 en 2005. Avec près d'une quarantaine d'institutions, la France se situe au premier rang des pays européens, devant l'Allemagne, les Pays-Bas et le Royaume-Uni.

Qu'y fait-on ? Outils pour les pays riches (on n'en repère guère en Afrique), elles ne sont pas des instituts de formation à proprement parler, ce sont plutôt des lieux dévoués à optimiser les performances globales de l'entreprise. Qu'il s'agisse d'assimiler des nouveaux venus pour leur faire appréhender la culture de l'entreprise, d'intégrer l'entreprise dans son environnement extérieur, d'accompagner le changement ou de transformer l'entreprise, elles ciblent plus volontiers les dirigeants, les cadres à haut potentiel, voire les managers et les clients. À coup de séminaires, de conférences, de coaching, de formation de formateurs, elles entretiennent des groupes de résolutions de problèmes, des communautés de pratiques et des réseaux, font de la recherche et produisent des études qui contribuent au rayonnement de l'entreprise. Certaines délivrent des diplômes maison ou des "awards" (récompenses) et sous-traitent avec des grandes écoles, des écoles de commerce prestigieuses, des cabinets conseils et même des universités tout court.

Ce qui amène à poser la question de leur place dans le processus de formation tout au long de la vie. Alain Etchegoyen, philosophe et commissaire au Plan, leur trouve un rôle essentiel : "L'idée commune selon laquelle tout jeune doit se préparer à exercer plusieurs métiers dans plusieurs entreprises n'est que partiellement exacte.

Certaines entreprises comptent sur la fidélisation des salariés et investissent la formation professionnelle. L'université d'entreprise permet le brassage, l'ouverture à l'universel. C'est un lieu de la deuxième chance."

Même vision positive de Marc Giget, professeur au Cnam, titulaire de la chaire de l'innovation. "Les universités d'entreprise et le fait qu'elles se structurent, notamment à travers ce club, est plutôt une bonne nouvelle. Cela fait suite à une période où l'on voyait tout et n'importe quoi, comme des stages pour marcher sur des braises à des coûts parfois exorbitants. Cela va donner une cohérence à des gens qui viennent un peu de partout. Il peut cependant y avoir des dérives, comme des intervenants prétendument prestigieux qui viennent y faire des "ménages" (les universités étrangères ne leur envoient pas toujours leurs meilleurs professeurs). Mais il y a vraiment une place pour de telles structures. Si celles dont on a parlé aujourd'hui sont élitistes, il ne faut pas oublier qu'en France, il y a chez Bouygues, Auchan ou Accor des centres de formation qui fonctionnent comme de véritables ascenseurs sociaux. De plus, et ce n'était pas le cas il y a cinq ou dix ans, l'éducatif est très tendance de nos jours." Élitistes ou pas, les universités d'entreprise ont de beaux jours devant elles.

Le Quotidien de la formation, 21 février 2005

Un panorama des universités d'entreprise dressé dans le cadre des "Jeudis de l'Afref"

Aurélié Gerlach, 10 avril 2009

Caroline Maujonnet s'est appliquée à décrire les missions que se sont fixées les universités d'entreprise. La consultante et experte des universités d'entreprise pour Demos, a expliqué lors d'une table ronde organisée par l'Afref le 9 avril, que leur devoir premier est bien évidemment de permettre aux salariés de compléter leur formation. Cependant, il ne faut pas négliger leur rôle essentiel en tant que véhicule d'une culture corporate. De même, une université de qualité, servie par des intervenants prestigieux permet également de contribuer au rayonnement de la compagnie ! Centre de réseau entre salariés, lieu de rencontres, d'échanges de bonnes pratiques, d'idées innovantes, ce système contribue également à la fidélisation de hauts potentiels.

Concernant les cibles visées par les universités d'entreprise, Caroline Maujonnet a souligné l'existence de deux options : premièrement, la concentration sur le développement de la compétence des hauts potentiels et du top management ; deuxièmement, un positionnement sur tous les niveaux. Aujourd'hui, en ces temps de crise, il semble que les entreprises cherchent à se concentrer sur leurs cœurs de métier ainsi que sur l'innovation, ce qui a un impact sur le rôle de leurs universités.

La généralisation d'Internet a induit une évolution des manières de transmettre les formations. E-learning, plateforme intranet, campus virtuels, forum d'échange... ces nouveaux outils favorisent notamment un partage plus efficace des connaissances, mais également une capitalisation du savoir !

Avec la crise, les budgets alloués aux universités d'entreprise ont tendance à diminuer. Toutefois, de nombreuses voix s'élèvent pour faire de ces entités des outils qui participeront à la gestion du marasme, notamment par le biais de séminaires sur le sujet...

Historique des universités d'entreprise

Caroline Maujonnet a également dressé un panorama historique, fonctionnel et organisationnel de ce système déjà ancien... Initiées dès 1914 par General Motors, les premières écoles d'entreprise avaient pour objectif de former une main-d'œuvre bassement qualifiée à ses besoins. C'est cependant à partir des années 50 que s'est esquissé un modèle proche de celui qui existe de nos jours : une université destinée à créer un avantage compétitif différenciant... L'essor des universités d'entreprise en

France date quant à lui des années 80. A cette époque, les multinationales y voyaient notamment un outil permettant de fédérer leurs équipes à un niveau international, mais également de retenir les hauts potentiels.

A partir de 1995, les universités d'entreprise deviennent incontournables pour toutes les compagnies d'importance. Cependant, il ne s'agit plus uniquement de former le top management : certaines sociétés, comme Veolia, s'efforcent de diversifier leur public et de s'adresser à leurs employés moins qualifiés. En outre, ont eu lieu de nombreux rapprochements entre les entreprises et les grandes écoles, qui créèrent alors des partenariats. Ceux-ci permettent aux premières de jouir d'un réseau d'enseignants de renom, tandis que les secondes bénéficient de la possibilité d'être plus en phase avec les problématiques concrètes des entreprises.

Le Quotidien de la formation, 10 avril 2009

L'expérience du Campus Véolia environnement

Par Bernard Masingue

Un cadre-manager doit pouvoir donner à son activité une dimension supérieure à la seule technicité. Le directeur-adjoint du Campus Véolia environnement, Bernard Masingue, présente un exemple de collaboration université-entreprise, savoirs d'une part, expérience de l'autre, au service de la formation des cadres : le diplôme universitaire "gestion des services urbains".

Traditionnellement, le passage cadre était considéré comme un changement de "statut" entre agent de maîtrise et cadre. C'est la dimension classique de la promotion supérieure du travail. Dans les années 1970, les entreprises investissaient assez fortement dans des formations d'ingénieur, souvent longues (par exemple celles du Cési), organisées comme "sas" entre le statut d'agent de maîtrise et celui de cadre. Elles permettaient d'offrir une promotion individuelle. Au-delà des enseignements disciplinaires "classiques" (gestion, éco-

nomie, organisation du travail, gestion de la ressource humaine), le travail sur les signes sociaux (culture, langage...) était très présent dans la dynamique de formation.

Aujourd'hui, cette question est beaucoup moins forte. Les codes sociaux se sont beaucoup plus lissés, la culture du technicien n'est plus si différente de celle du cadre. Par ailleurs, la promotion interne a évolué avec le marché de l'emploi. L'accompagnement au passage cadre s'envisage sur des objectifs davantage opérationnels.

technicien (comme l'expert) peut être immergé dans l'hypertrophie de sa technicité, on ne le lui reproche pas. Le cadre-manager doit, lui, nécessairement développer la compréhension des activités de son entreprise et de son groupe, posséder, au-delà de sa spécialité, une dimension généraliste de sa profession.

Peut-être d'ailleurs le rituel de passage, défini dans les années 1960-1970 pour les agents de maîtrise vers l'encadrement, pourrait-il aujourd'hui s'observer davantage dans la promotion de cadres opérationnels vers des fonctions de management stratégique ou supérieur...

Accompagner le passage cadre

Les formations sont aujourd'hui bien davantage pensées autour des classifications d'emplois que du statut. L'offre se concentre sur des dispositifs par famille professionnelle et pour des personnes amenées à prendre des responsabilités de **managers** d'exploitation ou de développement. C'est la dimension professionnelle du métier qui est investie.

La capacité à assurer le métier de cadre, au sens "management", passe par l'acquisition d'une culture générale permettant au stagiaire de donner à l'exercice de son activité une dimension supé-

rieure à sa seule technicité : si celle-ci est et demeure totalement indispensable, elle est cependant insuffisante. Les formations apportent des cultures techniques et multi techniques, sociologiques (en particulier dans le domaine de l'appréhension des phénomènes collectifs), organisationnelles, économiques, psychologiques. Le passage cadre voit l'acquisition d'un "**capital culturel**" qui permet à la fois d'exercer son métier en "intelligence" avec l'environnement et de renforcer son employabilité. La distinction entre le technicien et le cadre est là. Le

Préparer des managers d'exploitation

Chez Véolia environnement, notre Campus propose de nombreuses formations pour aider nos managers dans l'exercice de leurs responsabilités de managers. Mais à l'intérieur de celles-ci, il convient de distinguer celles qui ont un objectif qualifiant, c'est-à-dire qui débouchent - au-delà de l'adaptation à nos emplois - sur un

■ ■ ■ ■ ■
Bernard Masingue est directeur-adjoint du Campus Véolia environnement, "plateforme de compétences" du groupe Véolia environnement, au service de ses entreprises, de leurs clients et de leurs salariés. Spécialiste de la distribution des eaux, Véolia environnement portait jusque récemment le nom de Vivendi environnement (et auparavant : Générale des eaux).

**Le Campus Véolia environnement
(ex Institut de l'environnement urbain)**

La mission du Campus Véolia environnement est d'organiser la transmission des compétences et des savoir-faire au sein du groupe, de construire sa cohésion et son identité et d'assurer une veille sociale. En 2002, il a formé 6 000 stagiaires.

Le diplôme universitaire "gestion des services urbains" est préparé par une formation en alternance au métier de responsable d'exploitation. Elle se décompose en six modules :

- 1- adapter l'offre de service aux attentes des clients ;
- 2- organiser et gérer la production ;
- 3- prévenir et gérer les risques ;
- 4- manager les hommes ;
- 5- assurer la gestion financière et économique de l'entreprise ;
- 6- répondre aux appels d'offres.

Cette formation est construite en partenariat avec l'université de Cergy-Pontoise et la CCI Versailles Val-d'Oise Yvelines.

Un master et une licence intégrant les nouvelles normes européennes sont en projet.

diplôme (en l'occurrence universitaire). Cette politique vise deux objectifs : disposer d'un véritable outil de promotion interne pour accompagner nos techniciens dans l'acquisition d'une compétence managériale et affirmer cette acquisition, et professionnaliser des étudiants en vue d'une prise de fonctions comme cadre encadrant. C'est pour y répondre que nous avons construit une formation sanctionnée par le diplôme universitaire "gestion des services urbains".

Elle s'adresse donc aussi bien aux futurs cadres sortant du système de formation initiale supérieur à travers l'apprentissage, qu'à des salariés qui vont développer leur qualification de manager. Dans la même promotion se trouvent des jeunes en contrat d'apprentissage et des stagiaires salariés en formation continue financée par le plan de formation.

La formation en alternance est un principe essentiel de la qualité de ces formations. Aussi y consacrons-nous des moyens humains importants et réels (maître d'apprentissage, tuteur). Mais

surtout, nous assurons, au sein du Campus avec nos chargés de formation, le pilotage de cette alternance afin qu'elle soit effectivement la source de deux apprentissages simultanés, solidaires, complémentaires et interactifs entre l'"académique" et la situation de travail. Dans cette organisation, elle permet d'accompagner l'insertion dans l'entreprise de diplômés de l'enseignement supérieur et de les qualifier pour nos métiers, et aussi de mettre en perspective les enseignements académiques avec les itinéraires précédents de nos stagiaires de la formation continue. C'est la collaboration avec l'université de Cergy Pontoise qui leur permet de bénéficier à la fois d'un dispositif académique et de l'alternance en entreprise.

Cette formation est modularisée, chaque module faisant l'objet d'une validation. Ils couvrent l'ensemble des qualifications nécessaires au métier de cadre d'exploitation, à la fois sur le plan technique (l'offre de service) et managérial (le "métier de cadre").

L'usage de la VAE

Nos stagiaires qui intègrent le dispositif dans le cadre de la formation bénéficient, en tant que de besoin, d'un système particulier

de VAE. La préparation du diplôme universitaire, en effet, est un dispositif de formation qualifiante de niveau bac + 4. Elle n'est donc accessible qu'à des personnes titulaires d'un diplôme de niveau bac + 3. Nous avons donc organisé en partenariat avec l'université de Cergy-Pontoise un système d'équivalence par validation des acquis. Un titulaire de diplôme bac + 1 ou + 2 peut valider ses acquis à bac + 3 pour accéder à la formation.

Il ne s'agit donc pas encore de la validation de certains modules du diplôme.

Pour les collaborateurs de Véolia en formation continue, la validation se fait sur dossier et sur entretien "mixte", à la fois avec des personnes de cette entreprise et de l'université. Celle-ci est capable de valider des savoirs, Véolia la compétence et l'expérience.

Nous avons pour projet de développer d'ici 2005, alors que nous mettrons en œuvre un master européen, un dispositif de validation partielle qui pourrait permettre de valider, par équivalence académique mais aussi d'expériences, certains des modules de nos dispositifs de formation.

Bernard Masingue

La formation en alternance est un principe essentiel de la qualité de ces formations

Pour les universités d'entreprise, la crise représente une opportunité de démontrer leur valeur ajoutée (Paul-Henry Fallourd, directeur de l'Université de Logica)

Aurélié Gerlach, 10 avril 2009

Débattre sur le positionnement que devraient adopter les universités d'entreprise en cette période de récession économique, tel était l'objet d'une table ronde le 9 avril dans le cadre des « Jeudi de l'Afref ».

Partant du constat que ces institutions, et plus généralement la formation professionnelle, se retrouvent sur la sellette en temps de marasme économique, les intervenants ont mis en avant le fait qu'elles pourraient jouer de multiples rôles dans les stratégies corporate. « *Nos universités sont souvent perçues comme des sources de dépenses, et plus que jamais, nous nous trouvons face à la contrainte de devoir démontrer le retour sur investissement* », a déclaré Paul-Henry Fallourd, directeur de l'Université de Logica. Or, les effets des politiques de formation interne restent plutôt difficiles à évaluer à l'aide de données chiffrables.

Pour Caroline Maujonnet (consultante experte des universités d'entreprise pour Demos Consulting), il existe deux approches concernant leur évaluation : « *La première consiste à mesurer les performances à l'aide de données chiffrées. On compare la situation financière de l'entreprise avant et après la formation, et on tente d'isoler le rôle de cette dernière. Toutefois cette méthode reste relativement imprécise. Il est possible d'obtenir des résultats plus significatifs en demandant aux bénéficiaires de formation d'auto-évaluer leurs compétences grâce à des questionnaires standards qu'ils remplissent au cours de leur carrière. En se livrant à une comparaison de ces questionnaires, on peut alors constater l'évolution.* »

Pour l'heure, face une pression croissante pour plus de résultats, de rationalisation et d'optimisation, les universités d'entreprises souhaitent se positionner comme des acteurs incontournables dans la gestion de cette période difficile : « *Il est possible d'envisager la situation d'un point de vue plus positif : pour les universités d'entreprise, la crise représente une opportunité de démontrer leur valeur ajoutée !* », a expliqué Paul-Henry Fallourd.

Concrètement, elles peuvent permettre, par exemple, de mettre à profit le temps libre de salariés sous-employés en cas de baisse d'activité. « *Avant le déclenchement des difficultés économiques, un millier de nos consultants étaient en poste chez Renault, a expliqué Sébastien Lauvergne, directeur de l'International Management Academy d'Altran. Lorsque cette compagnie a coupé ses budgets, nous en avons profité pour les former sur d'autres sujets, et les rendre ainsi plus compétitifs.* »

Plus généralement, il est ressorti du débat une volonté des universités d'entreprise de s'impliquer dans le maintien du moral des troupes. « *Il a fallu nous adapter rapidement, afin de passer d'une notion de "business" à une notion de "sens", a expliqué Jeremy Webber, directeur de l'Université de Groupama. En effet, durant les périodes difficiles telles que celle que nous traversons, nos salariés sont soumis à de nombreuses inquiétudes et à un certain découragement. Nous avons organisé hier une conférence avec André Comte-Sponville [1], où ont été débattues des questions philosophiques : pourquoi travailler ? Qu'est-ce qu'un manager ? L'énorme succès qu'a eu cet événement n'est pas anodin.* »

D'autre part, ces organes peuvent également s'envisager comme des outils contribuant au maintien d'un esprit d'entreprise. Pour Sébastien Lauvergne, « *la notion d'attachement à l'entreprise explose en vol du côté des jeunes, notamment* ». Il considère ainsi l'université d'entreprise comme une solution idéale, de par sa capacité à fédérer tous les employés d'une même compagnie autour de valeurs communes.

Enfin, les intervenants ont également fait valoir que ces universités jouent un rôle de centre de réflexion, tout en œuvrant pour la solidarisation des acteurs : « *Contrairement aux centres de formation, elles permettent d'échanger des idées, mais aussi de discuter et de désamorcer les peurs* », a ainsi affirmé Paul-Henry Fallourd. « *Entre les différents services, il existe souvent des guerres de chapelles. L'université d'entreprise pourrait être le lieu adéquat pour que tout le monde se mette autour d'une table et discute des priorités concernant les salariés* » a, quant-à-lui, constaté Sébastien Lauvergne.

[1] André Comte-Sponville est un philosophe français, membre du Comité consultatif national d'éthique depuis mars 2008

Le Quotidien de la formation, 10 avril 2009

REPERES BIBLIOGRAPHIQUES

L'expansion des universités d'entreprise : favoriser l'acculturation des managers à des modèles internes

Denis Cristol

Personnel, n° 502, août-septembre 2009, pp. 27-28

Un panorama des universités d'entreprise dressé dans le cadre des « jeudis de l'Afref »

Aurélie Gerlach

Le quotidien de la formation, 10 avril 2009

Pour les universités d'entreprise, la crise représente une opportunité de démontrer leur valeur ajoutée (Paul-Henry Fallourd, directeur de l'Université de Logica)

Aurélie Gerlach

Le quotidien de la formation, 10 avril 2009

Universités d'entreprise : quels usages en période de crise ? compte rendu

Afref. Association française pour la réflexion et l'échange sur la formation, Club Essec RH

Arcueil : Afref, avril 2009, 12 p.

http://essec.typepad.fr/essec_blog_rh/2009/05/s%C3%A9ance-afref-le-9-avril-universit%C3%A9s-dentreprise-quels-usages-en-p%C3%A9riode-de-crise-.html

Professionaliser ses cadres locaux plutôt qu'expatrier

Céline Lacourcelle

Entreprise et carrières, n° 939, 27 janvier-2 février 2009, pp. 14-17

Corporate Universities : a lever of Corporate Responsibility

Paris : GlobalCCU, 2008

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

Formation des managers et leadership : la formation des managers en France - entre diversité et harmonisation européenne

Patricia Vol

Personnel, n° 492, septembre 2008, pp. 60 - 62

The next generation of corporate universities : innovative approaches for developping people and expanding organizational capabilities

sous la direction de Mark Allen

USA : Pfeiffer, 2007, 432 p.

<http://www.pfeiffer.com/WileyCDA/PfeifferTitle/productCd-0787986550.html>

LES UNIVERSITES D'ENTREPRISE – juin 2010

Les meilleures pratiques du développement des dirigeants

Bruno Dufour, Martine Plompen

Paris : Editions d'organisation, 2006, 287 p.

Les universités d'entreprise : évolutions récentes – le cas des hauts potentiels

Bruno Dufour

Ressources Humaines et management RH et M, n° 18, juin 2005, pp 18-19

Les universités d'entreprise actrices à part entière de la formation

Béatrice Delamer

Le quotidien de la formation, 21 février 2005

Formation des managers : privilégier la notion de responsabilité

Béatrice Gosset

Actualité de la formation permanente, n° 187, novembre-décembre 2003, pp. 53-54

Mythes et réalités des universités d'entreprise

Hervé Borensztein

Paris : Ecole de Paris du management, 2003, 12 p.

<http://ecole.org/seminaires/FS1/SEM071/view>

Pourquoi vouloir créer une "université d'entreprise" ?

Hubert Landier

Personnel, n° 430, juin 2002, pp. 27-30

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

Annick Renaud-Coulon

Paris : Village mondial, 2002, 240 p.

Regards croisés sur le management du savoir : Vers les universités d'entreprise

Laurent Saussereau, Franck Stepler

Paris : Editions d'organisation, 2002, 308 p.

Les tendances de la formation des cadres et dirigeants

Laurent Choain

Personnel, n°421, juillet 2001, pp. 53-57

Les universités d'entreprise : outil stratégique pour les dirigeants ?

Serge Panczuk

Actualité de la formation permanente, n° 172, mai-juin 2001, pp. 65-69

Les universités d'entreprise, le maillon qui manquait dans la chaîne éducative

Annick Renaud-Coulon

Actualité de la formation permanente, n° 172, mai-juin 2001, p. 70

LES UNIVERSITES D'ENTREPRISE – juin 2010

Le web n'a pas tué l'université d'entreprise

Catherine Leroy

Courrier cadres, n° 1397, mai 2001, pp.15-19

Université d'entreprise : un levier stratégique de développement

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

Les salariés regagnent les bancs des universités d'entreprise

Emmanuelle Pirat

Liaisons sociales magazine, n° 16, novembre 2000, pp. 68-70

L'université d'entreprise

Hubert Landier

Rueil-Malmaison : Editions Liaisons, 2000, 158 p.

QUELQUES EXEMPLES

Sephora valorise les compétences de ses "experts soin"

Béatrice Delamer

L'Inffo formation, n° 765, 1-15 avril 2010, pp. 10-11

Saunier Duval crée son université interne

Frédéric Thual

Entreprise et carrières, n° 940, 3-9 février 2009, pp. 17

Evolutions des métiers de la formation sur le campus Veolia

Véronique de Clarens

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

Quick France professionnalise ses directeurs dans son école de management

Philippe Grandin

Inffo flash, n° 717, 1-15 février 2008, p. 9

Les 5 ans de Suez university

Laurent Gérard

Entreprise et carrières, n° 785, 15-21 novembre 2005, p.25

La Sonacotra se dote d'un institut du management

Laurent Gérard

Entreprise et carrières n° 625, 11-17 juin 2005, p. 33

Daimler-Chrysler créé son academy

Laurent Gérard

Entreprise et carrières n° 718, 25-31 mai 2004, p. 27

LES UNIVERSITES D'ENTREPRISE – juin 2010

France Loisirs se dote d'une académie

Laurent Gérard

Entreprise et carrières n° 704, 17-23 février 2004, p. 33

L'expérience du Campus Véolia environnement

Bernard Masingue

Actualité de la formation permanente, n° 187, novembre-décembre 2003, pp. 51-52

Université d'entreprise : la gestion de crise entre chez Gemplus

Entreprise et carrières, n° 611, 26 février-4mars 2002, p. 34

Université d'entreprise : Suez Lyonnaise des Eaux rêve de l'entreprise apprenante

Laurent Gérard

Entreprise et carrières, n° 535 supplément, 27 juin-3 juillet 2000, pp. 37-39

L'université Colas : un vrai projet d'entreprise partagée

Danièle Ginisty

Entreprises formation, n° 120, juillet-août 2000, pp. 23-25

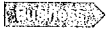
RESSOURCES ELECTRONIQUES

Les universités d'entreprise : à quoi ça sert ?

<http://www.place-publique.fr/spip.php?article5700>

Club Européen des Universités d'entreprise

<http://www.renaud-coulon.com/index.html>



Les Universités d'Entreprises, vers une efficacité pédagogique reconnue et certifiée

Publié le 04/03/2013 par Eric Mellet

La norme ISO 29990 est la dernière invitée du monde de la certification internationale. Cette norme apporte une pierre à l'édifice dans un secteur aux enjeux considérables : la formation. La question de l'efficacité pédagogique est un point clé soulevé dans cette nouvelle norme et elle concerne en premier lieu les populations commerciales.

Le management des organisations est un sujet stratégique pour les entreprises car il touche au capital « connaissance » chaque jour menacé par un environnement de plus en plus instable. Face à ces enjeux, un marché très large s'est développé avec la création de plusieurs dizaines de milliers de prestataires de service de formation. Aujourd'hui, cette norme soulève une question majeure : comment garantir une qualité de prestation et l'atteinte d'objectif de résultats dans des environnements socio-économiques de plus en plus complexes ?

Toute démarche qualité vise à optimiser la production ou le service en vue de la satisfaction et de la confiance du client, mais aussi de l'ensemble des parties prenantes qui évoluent dans l'éco-système des entreprises. Une diversité d'acteurs est impliquée, tant à l'interne des dispositifs qu'à l'externe et chacun contribue à maintenir un équilibre au sein des entreprises. L'équilibre est rendu possible parce qu'il existe un lien solide entre les parties prenantes, une qualité relationnelle qui permet de créer des passerelles entre des mondes parfois éloignés : les clients, les collaborateurs, les directions générales, la société civile, les médias...

Si les démarches qualité et les logiques de normalisation de produits ou de service viennent, en grande partie, du monde de l'industrie, la formation n'est pas simplement un process industriel linéaire strictement reproductible. La qualité dépend non seulement du producteur mais aussi de l'implication de toutes les parties prenantes.

Cette nouvelle norme ISO 29990 intègre de manière explicite la stratégie et la gestion du prestataire de service de formation pour une pratique professionnelle performante et de qualité.

Cependant, seuls une dizaine de prestataires de formation ont à ce jour été certifiés par la norme ISO 29990 au niveau international. Il est, en effet, très difficile pour un organisme externe de garantir un modèle organisationnel pédagogique efficace. L'efficacité, semble-t-il, vient d'abord de l'intérieur de l'entreprise, car elle vient de l'engagement des collaborateurs.

Les organismes de formation les plus aptes à garantir une véritable efficacité « apprenante » sont certainement les Universités d'Entreprises, et en particulier les Universités de Vente. Car ce sont les premières à avoir pris conscience que le commercial était au cœur du changement et qu'il était au cœur de la solution. Une solution « relationnelle » qui déclenche l'envie de coopérer sur des questions fondamentales de leadership et de confiance par exemple. Le commercial est le seul à « garantir le résultat » et il sait aujourd'hui qu'il doit évoluer dans des univers à chaque fois plus complexes. Un défi que savent relever aujourd'hui les Universités d'Entreprises, qui comme la MSU (Matrix Sales University de L'Oréal) viennent de recevoir le Label ISO 29990.

Les Echos.fr

Les universités d'entreprise, vers une solution de coopération

Eric Mellet | Le 10/03/2013

Néologisme rassemblant les idées de coopération et de compétition, la coopération décrit la situation entre deux agents économiques d'une mutualisation partielle de moyens, de compétences ou de ressources dans une relation de la concurrence. Plus que jamais, cette forme émergente de coopération est nécessaire pour faire face à la compétition internationale et développer notre compétitivité.

La coopération aiderait les entreprises à être plus attractives sur leur marché ?

Une aubaine pour les universités d'entreprise qui ont là un chantier de travail remarquable, car la coopération nécessite que les individus s'engagent à coopérer pour une plus grande efficacité de leurs actions collectives.

Pour être compétitif, il faut être attractif sur son marché et cela nécessite avant tout d'être en phase avec lui. Comment être en phase, ou plutôt être en lien, avec un monde qui redistribue en permanence les cartes politiques et économiques et qui connaît des mutations structurelles et organisationnelles sans précédent ? Il s'agit bien de trouver une dynamique d'engagement humaine qui puisse permettre aux entreprises de mener de front la question de la coopération et du partage, d'une part, et de l'efficacité et la compétitivité, d'autre part.

La valeur de l'entreprise dépend pour une grande partie de la valeur de ses hommes, de leurs savoirs et de leurs compétences qui oeuvrent en son sein à condition que chacun comprenne à la fois qu'il est acteur d'un projet partagé et qu'il participe, à travers sa responsabilité individuelle, à une responsabilité collective. C'est là la fonction essentielle de l'université d'entreprise qui est un lieu d'excellence, lieu où l'entreprise a la possibilité de faire partager à ses collaborateurs et partenaires, ses objectifs, ses stratégies et forger les compétences et les appuis dont elle a besoin.

La coopération est un des enjeux de l'université d'entreprise. C'est une nouvelle façon d'aborder l'efficacité et la performance, parce qu'elle se fait dans le partage. L'université d'entreprise parvient à métamorphoser l'entreprise par décloisonnement et valorisation de la place éminente de l'intelligence, autrement dit de la faculté d'adaptation de chacun dans la production collective des biens et des services dont l'entreprise a besoin pour son développement international et sa compétitivité.

Dans cette structure apprenante, chacun peut ainsi repenser sa raison d'être personnelle et professionnelle, combiner son intérêt individuel avec l'intérêt collectif de l'entreprise et développer ainsi son "envie de coopérer".

L'université d'entreprise va encore plus loin puisqu'elle évalue les progrès et permet aussi de développer sa "capacité de coopérer".

Dans l'entreprise, une diversité d'acteurs est impliquée, tant à l'interne des dispositifs qu'à l'externe et chacun contribue à maintenir un équilibre précieux. L'équilibre est rendu possible parce qu'il existe un lien solide entre les parties prenantes, une qualité relationnelle qui permet de créer des passerelles entre des mondes parfois éloignés : les clients, les collaborateurs, les directions générales, la société civile, les médias...

Les Universités d'Entreprises sont probablement les plus aptes à garantir une véritable efficacité "apprenante", et en particulier les Universités de Vente. Car ce sont les premières à avoir pris conscience que le commercial était au cœur du changement et qu'il était au cœur de la solution. Une solution "relationnelle" qui déclenche l'envie et la capacité de coopérer sur des questions fondamentales de leadership et de confiance par exemple. Le commercial est le premier à "garantir le résultat" et il sait aujourd'hui qu'il doit évoluer dans des univers à chaque fois plus complexes.

Un défi que savent relever aujourd'hui les Universités de vente.

Éric Mellet, auteur du livre "Développer une Université d'Entreprise" (éditions ESF),
Fondateur de la Matrix Sales University et Directeur du Développement et de la Formation commerciale de L'Oréal Produits professionnels.

Les universités d'entreprise ont le vent en poupe

Christine Lagoutte

Mis à jour le 13/04/2012 à 15:22



De plus en plus d'entreprises créent leur université pour former leur collaborateur. Quand certains misent sur Les partenariats avec le monde académique sont plus courants, avec à la clé la création de chaires.

Elles sont 4000 dans le monde. Ce sont les universités d'entreprise créées, notamment pour former les collaborateurs, les amener à penser stratégie, relations avec les clients et les fournisseurs. En France, elles restent encore relativement sous-exploitées en comparaison d'un pays comme les États-Unis (elles n'existent que dans 42 % des entreprises interrogées par Ipsos pour le Panorama RH de BearingPoint).

Accor a fait figure de précurseur en France, avec le lancement de la première université (baptisée Académie) en 1985 à Évry (Essonne). Depuis, le réseau du géant de l'hôtellerie s'est étoffé et compte aujourd'hui 17 académies à travers le monde, qui accueillent chaque année 135.000 stagiaires (pour une durée moyenne de 3 jours).

37 000 salariés formés chez Safran

Selon BearingPoint, les universités d'entreprise devraient être moins un lieu de production de contenus que de réflexion sur les métiers ou d'animation des filières. L'université de BNP Paribas, installée depuis vingt ans à Louveciennes dans les Yvelines, rappelle à cet égard que 75 % des efforts de formation sont consacrés à des aspects techniques et 25 % concernent les compétences transversales.

Sites physiques ou campus délocalisés dans des écoles qui organisent pour leur compte des sessions de formation? Les formes des universités d'entreprise sont diverses. Le motoriste Safran consacre 13 hectares près de Paris à son campus interne, la Safran Corporate University, auxquels s'ajoutent des implantations à Pékin et à Dallas, pour former 37.000 salariés chaque année. Même stratégie pour Veolia, qui compte 21 campus dans le monde, dont 6 en France, ou pour EDF, qui a regroupé son académie des métiers aux Mureaux, près de Paris.

D'autres entreprises privilégient les partenariats avec le monde académique. À l'instar de la Mazars University, créée en 2006 par le spécialiste de l'audit et du conseil. Quant à PSA, il compte signer cette année pas moins de vingt-trois partenariats avec des grandes écoles et des universités. Le constructeur entend cibler les établissements supérieurs les plus prestigieux dans chaque région du monde. Une stratégie qui s'est traduite en France par la création de chaires à Polytechnique ou aux Mines.

Le Dossier Documentaire de l'UODC

La professionnalisation par une communauté de métier
L'exemple de la Sales Academy chez L'Oréal

- Partie III -

- **Quatre vidéos de l'Uodc sur « Communautés professionnelles et réseaux »..... pp. 75-79**
 - Les communautés de pratiques chez Schneider Electric. Pratiques et performance
Louis-Pierre Guillaume, *Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°183, août 2015
 - Déployer un réseau social d'entreprise. La culture et les pratiques de Danone
Nicolas Rolland, *Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°157, octobre 2013
 - Entreprise web 2.0, communautés professionnelles : l'expérience de Renault
Juliette Gérard, *Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°147, novembre 2012
 - Communautés professionnelles de pratiques et réseaux. L'expérience du groupe Solvay
Philippe Drouillon, *Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°135, mars 2012

Les communautés de pratiques chez Schneider Electric Pratiques collaboratives et performance

Louis-Pierre Guillaume

Responsable de la gestion des connaissances chez Schneider Electric



Comment faire collaborer ensemble des professionnels qui gagneraient à le faire mais... ne le font pas si facilement ! Comment dans une grande entreprise mettre en place - et soutenir - des communautés permettant de partager expériences, connaissances, pratiques ? Comment développer au mieux l'intelligence collective de personnes au service d'un projet commun ?

Les communautés dites « virtuelles » de travail fleurissent dans les entreprises : communautés de pratiques, communautés d'intérêt, groupes projets. 70% des plus grandes entreprises mondiales se sont lancées récemment dans l'aventure.

Mais... la plupart de ces communautés ne vivent pas, s'étiolent, échouent. Simplement, ce qui fait que les êtres humains partagent entre eux ce qui est important n'évolue pas à la vitesse de la technologie...

Les Séquences :

- . 1. L'ambition : un programme Knowledge Management et Réseau social d'entreprise (RSE) dans un grand groupe (04:34)
- . 2. Comment concrètement se mettent en place des communautés d'intelligence collective ? (04:55)
- . 3. La montée en puissance des communautés : susciter le besoin, accompagner pour éviter le flop (04:54)
- . 4. 130 communautés, 24 000 personnes : les conditions pour que ça marche (04:41)
- . 5. Trois exemples concrets de ce que permet un Réseau social d'entreprise (RSE) (05:36)
- . 6. Comment mesurer l'implication des personnes dans une communauté ? Les trois types de mesures (04:44)
- . 7. Comment mesurer l'efficacité d'une communauté ? Outils statistiques et corrélations (04:30)
- . 8. Étudier les communautés « gagnantes » pour comprendre les conditions du succès (04:22)
- . 9. Comment prouver que les communautés créent de la valeur (05:09)
- . 10. En résumé : les cinq facteurs clés de succès d'une communauté (01:10)
- . 11. Les communautés sur le réseau social : plutôt ouvertes ou fermées ? (rebond 1) (02:18)
- . 12. Que produisent les communautés ? Les réussites, les projets Schneider qui n'auraient pas vu le jour sans elles ? (rebond 2) (01:52)
- . 13. Le rôle de l'animateur, le rôle du sponsor métier d'une communauté (rebond 3) (03:21)
- . 14. Les communautés concernent-elles l'ensemble des salariés, tous les métiers, ou seulement les cadres ? (rebond 4) (01:45)
- . 15. Pays, langues et communautés dans une entreprise mondiale (rebond 5) (03:16)
- . 16. Comment savoir si la communauté permet de développer les compétences ? (rebond 6) (02:23)
- . 17. Communautés de pratiques : est-ce important de se voir pour travailler ensemble ? (rebond 7) (02:34)
- . 18. Communautés de métiers : casser les « silos », améliorer la collaboration, usages de la controverse ? (rebond 8) (04:44)
- . 19. Schneider Electric : une plateforme collaborative exclusive ? (rebond 9) (01:32)
- . 20. Que les personnes puissent se parler sans avoir à demander au chef : le rôle du Comex (rebond 10) (03:57)
- . 21. Quid des communautés interentreprises. Et dans d'autres entreprises ? (rebond 11) (04:25)
- . 22. Combien coûte l'animation globale pour 25 000 utilisateurs ? (rebond 12) (01:05)
- . 23. Next steps : les prochaines étapes du Knowledge management chez Schneider Electric (rebond 13) (04:04)

Les Mots-clefs :

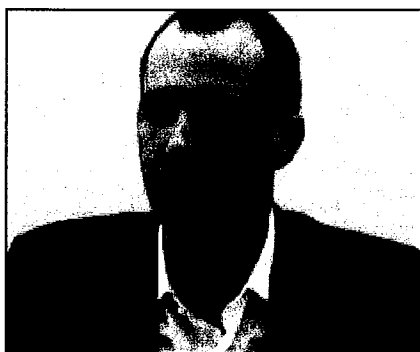
Gestion connaissances, réseau social, collectif travail, Schneider Electric

© Pratiques & Stratégies - août 2015

Déployer un réseau social d'entreprise La culture et les pratiques de Danone

Nicolas Rolland

Directeur de la transformation de la formation



Comment mettre en place et soutenir les nouveaux types de réseaux virtuels pour partager les expériences et le travail en commun, capitaliser les mauvaises pratiques, voire les bonnes, développer de nouvelles manières de penser et d'agir ?

Au mot « virtuel » près, la question est sans doute presque aussi ancienne que les organisations.

Elle traverse la naissance de l'écriture puis des bibliothèques dans l'antiquité, la route de la soie, l'invention de l'imprimerie, le compagnonnage, la généralisation de l'école dans toutes les sociétés, le déploiement des outils analogiques, puis numériques de communication.

Elle prend une actualité renouvelée depuis la généralisation foudroyante de l'Internet - moins d'une génération - dans la vie quotidienne de milliards

d'êtres humains...

Les Séquences :

- . **Extrait découverte.** Le « middle management », pour ou contre les réseaux sociaux ? (01:22)
- . 1. La culture du partage : un enjeu stratégique chez Danone (06:29)
- . 2. Accélérer le partage des bonnes pratiques : un projet né sans les technologies (02:40)
- . 3. Accélérer le partage des bonnes pratiques : les méthodes utilisées (06:55)
- . 4. Se connecter, collaborer, résoudre des problèmes : oui ! Innover : ? ... (07:04)
- . 5. Lancer son réseau social : les facteurs-clés de succès (05:04)
- . 6. Lancer son réseau social : le management du lancement (03:34)
- . 7. Lancer son réseau social : une opération commando (05:20)
- . 8. Lancer son réseau social : de l'humain et des « belles histoires » (04:28)
- . 9. Développer le réseau social d'entreprise : une intégration dans les activités quotidiennes (02:59)
- . 10. Développer le réseau social d'entreprise : les freins et difficultés rencontrées (07:48)
- . 11. Communautés de pratiques : y a-t-il des règles de fonctionnement chez Danone ? Et pour avoir de l'innovation ? (rebond 1) (02:37)
- . 12. Quels plus des communautés professionnelles par rapport à la formation classique ? (rebond 2) (03:44)
- . 13. Danone entreprise mondiale : quel est l'outil et quelles langues dans les communautés ? (rebond 3) (03:28)
- . 14. Pourquoi ne pas avoir commencé à partager directement avec l'outil « réseau social » ? (rebond 4) (02:38)
- . 15. Comment peut se gérer la reconnaissance dans un réseau social ? (rebond 5) (02:46)
- . 16. Le réseau social a-t-il un effet sur « l'appétence formation » ? (rebond 6) (01:57)
- . 17. Réseaux sociaux : que faire pour susciter la co-construction d'innovations ? (rebond 7) (04:16)
- . 18. Qui peut parler avec qui et pourquoi faire : quels sont les types de communautés ? (rebond 8) (04:33)
- . 19. Du réseau social à l'Intranet collaboratif 2.0 : quels facteurs de succès ? (rebond 9) (05:22)
- . 20. Réseaux sociaux d'entreprises : comment aborder la question du ROI (retour sur investissement) et de la mesure des résultats ? (rebond 10) (05:41)

Les Mots-clefs :

Communauté de pratiques, réseau social, collectif travail, conduite changement, gestion connaissance, Danone

© Pratiques & Stratégies - octobre 2013

Entreprise web 2.0, communautés professionnelles L'expérience de Renault

Juliette Girard

Responsable du programme Web 2.0 chez Renault Consulting



Entreprise web 2.0, communautés de pratiques professionnelles, réseaux sociaux d'entreprises (RSE)...

Ce sont des concepts et parfois des pratiques intéressantes qui font flores aujourd'hui en terme de management. En témoignent colloques, livres, salons professionnels et... grands projets de déploiements d'outils dans les entreprises et les organisations.

Pour qui a un peu de mémoire, cela rappelle l'engouement d'il y a 10-15 ans pour le fameux KM (Knowledge Management). Dont plus personne ne parle, ou quasi.

Les ingrédients paraissent très proches, et pour en citer quatre :

- les possibilités offertes par les technologies et les réseaux ;
- l'esprit nouveau qui serait porté par les « jeunes », qui sont naturellement toujours très différents des jeunes de la génération précédente...

Les Séquences :

- . **Extrait découverte.** Juliette Girard : Les managers et le 2.0 : un point hypersensible (00:30)
- . 1. Partage et réseaux sociaux dans l'entreprise : ça ne fonctionne pas comme Facebook (03:04)
- . 2. Le Web 2.0 chez Renault : quatre ans de mise en place. Faire l'inventaire, les premiers pas, tester (04:09)
- . 3. Le Web 2.0 chez Renault : quatre ans de mise en place. Préparer le terrain, la « task force », la stratégie digitale (05:07)
- . 4. Des questions au déploiement d'un outil de réseau social d'entreprise (RSE) (02:31)
- . 5. Trois exemples de communautés professionnelles Web 2.0 chez Renault (08:32)
- . 6. La mise en place du réseau social global d'entreprise : My Declic (06:27)
- . 7. Trois convictions fortes et conditions de réussite d'un réseau social d'entreprise (05:30)
- . 8. Passer au Web 2.0 : le jeu en vaut-il la chandelle ? (rebond 1) (04:47)
- . 9. Comment les managers vivent-ils l'arrivée du 2.0 ? (rebond 2) (03:13)
- . 10. Déployer une communauté de pratiques : ratées et réussites (rebond 3) (04:18)
- . 11. Entreprise Web 2.0 : une question « DRH » ou « Direction des systèmes d'information » ? (rebond 4) (01:40)
- . 12. Comment bien lancer sa communauté de pratiques, et avec qui ? (rebond 5) (02:20)
- . 13. Pair ou hiérarchique : qui est le « community manager » ? (rebond 6) (02:21)
- . 14. Des indicateurs de la « maturité collaborative » dans l'entreprise ? (rebond 7) (01:55)

Les Mots-clefs :

Communauté de pratiques, réseau social, collectif travail, conduite changement, gestion connaissances, communication travail, Renault

© Pratiques & Stratégies - février 2013

Communautés professionnelles de pratiques et réseaux L'expérience du Groupe Solvay

Philippe Drouillon

Manager de l'amélioration des performances et de l'organisation, Groupe Solvay



Solvay, c'est apparemment la « vieille » industrie. Fondée en Belgique au XIX^{ème} siècle, implantée mondialement (60 pays), elle emploie plus de 30.000 personnes au sein de trois branches d'activité : la chimie, le plastique, et Rhodia, récemment rachetée.

Depuis une dizaine d'années, Philippe Drouillon est chez Solvay en charge de la **gestion de l'information et des connaissances, de l'animation des réseaux et des communautés d'experts, de la stimulation de l'innovation**. Dit autrement : **c'est l'homme de l'amélioration des performances**.

Solvay est une entreprise industrielle, avec des usines, une longue histoire, des investissements en capitaux, des stratégies de long terme, une implantation mondiale...

Les Séquences :

- . **Extrait découverte**. KM ou communautés de pratiques : des beaux documents que personne ne lit ! (01:08)
- . 1. Les outils collaboratifs : un attracteur étrange (03:43)
- . 2. Communautés de pratiques : pourquoi ça ne marche pas ? Comment bien démarrer ? (04:46)
- . 3. Communautés de pratiques : quelques « leçons apprises » sur la mise en place (07:36)
- . 4. Mettre en place une communauté de pratiques : les questions à se poser avant de commencer (03:06)
- . 5. Trois exemples de communautés professionnelles : communautés d'entraide, de « bonnes pratiques », d'innovation (07:12)
- . 6. Communauté de pratiques : un processus de gestion du changement (05:31)
- . 7. Le démarrage de la communauté : impatience des « chefs », obstination des animateurs (04:43)
- . 8. Il n'y a pas d'outils collaboratifs miracle (05:57)
- . 9. Transfert de connaissances : le syndrome de la bibliothèque bien remplie... et jamais visitée (05:18)
- . 10. Fonder, faire croître, maintenir la communauté : les différentes étapes (08:15)
- . 11. Quelle reconnaissance pour les membres d'une communauté de pratiques ? (05:35)
- . 12. Quand la hiérarchie résiste, que faire ? Commencer en « sous-marin » ? (02:39)
- . 13. Alors, un succès, un « benchmark » chez Solvay ? Retour sur la genèse d'un projet (04:07)
- . 14. Solvay : 60 pays, des freins culturels ? Quelle langue parle-t-on dans les communautés ? (02:36)
- . 15. Le hard et le soft de la collaboration : l'outil, un « cheval de Troie » (05:50)
- . 16. Communautés de pratiques chez Solvay : quels métiers concernés ? Une barrière de l'écrit ? (02:24)
- . 17. Évaluer le retour sur investissement d'une communauté de pratiques ? (02:59)
- . 18. Frilosité des dirigeants ? Confidentialité, pouvoir parler des « near-misses » : ... L'entre pairs (05:31)

Les Mots-clefs :

Communauté de pratiques, collectif travail, réseau, conduite changement, gestion connaissances, Solvay

© Pratiques & Stratégies - mars 2012