

HORS SÉRIE

DENIS CRISTOL
ÉRIC MELLET

Développer une université d'entreprise



Créer un levier
de *business development*

.....SÉMINAIRES MUCCHIELLI

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'Oréal, Veolia, NRJ, Orange, JCDcaux...) :

- 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'Oréal Sales Academy et de la Matrix Sales University ?

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 CNFPT, 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 CREF, 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'Oréal. Fondateur de la Matrix Sales University, il pilote aujourd'hui les actions de la L'Oréal Sales Academy. Plus de 8000 commerciaux et managers ont participé aux dispositifs de formations innovantes organisés par sa direction dans 72 pays.



9 782710 124757

24,35 €



758913-7

COLLECTION FORMATION PERMANENTE

ENTREPRISE

Très opérationnelle, cette collection s'organise en deux séries :

- La série *Entreprise* réunit les ouvrages de management, ressources humaines, formation et efficacité professionnelle.
- La série *Développement personnel* traite des sujets de renforcement des compétences personnelles et relationnelles.

Véritable outil d'autoformation et de perfectionnement, chaque 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 vos savoir-faire.

Collection dirigée par Lionel Bellenger

Retrouvez tout notre catalogue sur : www.esf-editeur.fr

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

Préface

Les premières universités d'entreprise sont nées dans les années 1980, souvent avec pour objectif de construire une identité propre et mettre en cohérence un appareil de formation issu des lois sur la formation des années 1970. Elles étaient, pour la plupart, chargées d'accompagner un changement stratégique majeur pour conduire une transformation à marche forcée dans une démarche essentiellement *top-down*. Leurs objectifs ont profondément évolué au cours du temps.

Le 1^{er} janvier 1991, France Telecom se dotait d'une Corporate University. Le challenge était de transformer la Direction générale des télécommunications du ministère des Postes et Télécommunications en un opérateur télécoms à vocation mondiale.

Le challenge était considérable sur tous les plans de la gestion d'entreprise, si l'on considère que les 140 000 salariés étaient en majorité des fonctionnaires français (il en reste 65 000 en 2012, sur un total de 172 000 salariés dont 105 000 en France), que la dimension commerciale était quasi inexistante dans une administration en position de monopole, que la comptabilité était celle de la Fonction publique sans aspect analytique, que la culture était éminemment hiérarchique et la dimension internationale reléguée dans les filiales.

Cette Corporate University était l'une des premières à affronter un défi aussi grand. Pour réussir, il fallut l'autorité d'un grand président afin de donner à cette université d'entreprise les moyens de conduire sa mission de transformation. Le but était de faire partager et traduire dans le métier de chacun le *strategic intent* au cœur de la stratégie du groupe. Elle multiplia les écoles thématiques : école de vente pour les ingénieurs grands comptes, école des concepteurs, école des DRH, etc. Elle fut l'une des seules à être conçue en réseau avec plus de soixante visio-centres répartis dans le monde. Elle essaima pour accompagner d'autres opérateurs télécoms historiques en Pologne, en Grèce et au Mexique.

De par leur mission d'outil stratégique, ces universités sont souvent très liées aux stratégies de métamorphose des entreprises pour faire face aux grands changements mondiaux. C'est ainsi qu'on peut dessiner les différentes générations qui se sont succédé. Dans les années 1980, l'objectif était de forger une culture d'entreprise autour d'une identité ; dans les années 1990, il était centré sur la constitution de champions mondiaux comme dans l'exemple cité de France Telecom. Dans les années 2000, l'ambition était de repenser les stratégies commerciales par une intégration des potentialités d'Internet ; de 2005 à 2010, il fallait s'efforcer de tirer parti de la mondialisation et d'accompagner la réallocation au plan mondial des maillons de la chaîne de valeur et, en premier lieu, de la production.

D'autres challenges se dessinent déjà, engendrés par l'accélération du développement des technologies mobiles. Ils touchent cette fois à la conception même des produits et ne relèvent plus que de la simple amélioration des processus d'organisation, de commercialisation numérique ou de localisation de la chaîne de production.

La révolution 2.0 n'est autre qu'une inversion du rôle des acteurs. Le consommateur devient l'acteur et exige des offres *usercentric* dont il veut être le coconcepteur. Il se veut au milieu de SA toile pour organiser ses communautés et ses sources d'information. Mais il souhaite aussi que les objets s'organisent autour de lui, là où il est, quand il veut. D'ailleurs il supportera de moins en moins ces objets promus indépendamment les uns des autres. Il rêve de solutions de vie répondant à ses besoins de santé, de bien-être, de transport, d'habitation, d'éducation, de culture... dégagées de ces offres en silo « *productcentric* » issues des procédés de fabrication.

En cela, le mobile est beaucoup plus que le énième avatar de la création technologique. Tout comme Internet a, pour une large part, engendré la mondialisation de la production, le mobile est en passe d'engendrer la transformation du consommateur qui produira lui-même ses solutions en puisant dans un univers de ressources à sa disposition sur son lieu de vie, de la même façon qu'il construit son espace d'information à partir des ressources de l'Internet. Cette révolution est celle du quaternaire.

Depuis ces précurseurs des universités d'entreprise jusqu'à la L'Oréal Sales Academy, on mesure le chemin parcouru. L'immense vertu de l'ouvrage de Denis Cristol et d'Éric Mellet est de préciser, avec une grande clarté, la complexité du challenge et une démarche originale qui permet à un grand groupe mondial comme L'Oréal de s'être construit un outil stratégique sophistiqué. Les changements en cours constituent une rupture encore plus grande que celle de la mondialisation,

et les grands groupes doivent pour cela se doter des organisations à la hauteur de l'enjeu, ainsi que pour inverser également ce qui fut la démarche *top-down* initiale et induire de la pratique de chaque acteur et de chaque commercial l'appropriation de l'intention stratégique.

Pierre Morlière¹

1. Pierre MORLIÈRE est président du Consortium iQUATERNAIRE depuis 2010 dont le chef de file est la Société d'encouragement pour l'industrie nationale (SEIN - fondation industrielle créée en 1802). Ce consortium s'attache à développer et promouvoir l'infrastructure de communication pour des projets d'envergure (CERTIVAL, NFC C-container, ISOTOPES, LINQS) qui ont vocation à poser les fondements technologiques de l'industrie quaternaire. Antérieurement, il a présidé durant douze ans les filiales téléservices de France Telecom (1986-1997), puis a créé et dirigé la Telecom Corporate University (1990-1996) en charge de l'accompagnement de la mutation de l'administration des télécoms en un opérateur télécoms à vocation mondiale. Il a aussi été l'un des artisans du lancement du technopôle Sophia-Antipolis, avec la création et la direction du CERICS (Center for Education and Research In Communication and Systems) (1983-1986) en partenariat avec l'Inria, co-fondateur avec le MIT de Boston du W3C (World Wide Web Consortium). Pierre MORLIÈRE est ingénieur Supélec, titulaire d'un DEA de Paris-Dauphine, diplômé du MBA HEC (ISA) et du doctorat HEC. Il a été professeur interne au groupe HEC et professeur affilié à l'ESCP-Europe.

Notre vision

Nous partageons la conviction que les dimensions commerciales et pédagogiques se fondent l'une dans l'autre dans les entreprises actuelles. La dimension pédagogique d'un manager commercial est aujourd'hui le cœur de sa fonction, pas seulement une facette ou une compétence à détenir dans une liste de compétences ou bien d'un référentiel, mais véritablement le cœur. Pourquoi en est-on arrivé à une telle conviction ? Parce que les mutations des sociétés, les évolutions technologiques se sont tellement accélérées, qu'il s'agit aujourd'hui d'apprendre plus vite et différemment. Il s'agit de se doter de nouveaux moyens d'accélérer la métamorphose des entreprises et de leur culture commerciale. Cet ouvrage se donne pour mission d'aider chaque CEO, chaque dirigeant en charge de business development, chaque DRH, chaque responsable d'université d'entreprise ou de formation, mais aussi chaque dirigeant commercial à se saisir de ce rôle pédagogique essentiel et à le faire grandir dans son organisation. L'ouvrage creuse les meilleures pratiques de développement des compétences et des organisations commerciales visant à développer des liens humains qualitatifs générateurs de nouvelles valeurs ajoutées entre les clients et les vendeurs. Il explore les moyens pédagogiques mis en œuvre dans les meilleures écoles de vente et universités d'entreprise. Il offre une perspective de développement d'une nouvelle culture commerciale.

Éric Mellet & Denis Cristol

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 prenant-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 décroïsonnement 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 :

- donner de la lisibilité et du sens à des parcours professionnels ;
- améliorer ainsi la qualité de vie au travail ;
- créer les conditions d'un management participatif et d'une adhésion à la culture de l'entreprise et à la déontologie professionnelle.

Dans le concept d'université, il y a aussi l'idée d'une communauté d'hommes, donc d'une structure décloisonnée qui, par ses fonctions, donne la possibilité, à chacun de ses membres, d'interagir avec les autres en maîtrisant :

- la connectique des compétences pour des projets partagés basés sur une contractualisation claire et acceptée ;
- la mutualisation des savoirs et des compétences propre à un travail d'équipe dans un cadre éthique des affaires.

Toute structure universitaire, en général, et l'université d'entreprise, en particulier, se doivent de répondre à une double finalité : d'une part, créer un milieu favorable au développement économique et social et, d'autre part, de ce fait faciliter l'épanouissement des personnes dans leurs rapports à l'autre, dans l'action et dans le travail. En ce sens, l'université d'entreprise est le remède contre l'état obsidional des structures et porte un humanisme où les résultats des efforts sont pour tous.

À l'ère des services, l'université d'entreprise est un régulateur efficace des transformations induites par les changements d'un monde imprévisible et incertain. Ces transformations qui affectent la compétitivité obligent pour chaque décisionnaire de relever le défi de la complexité et d'intégrer les principes du développement durable et de l'éthique des affaires.

Le responsable d'entreprise ne peut plus se réfugier dans les voies simples du taylorisme et du rationalisme cartésien pour planifier et organiser la dynamique du développement dans le consensus. Pour cela, il doit prendre en compte les obstacles, les ruptures, les dissensus et les rejets.

Il est plus difficile de décider et d'agir que de déduire et de refuser. L'université d'entreprise tonifie les ressources humaines et augmente la portabilité des projets.

En s'appuyant sur des exemples concrets, le mérite de cet ouvrage et de ses auteurs est, non seulement de mieux faire savoir, mais de mieux faire comprendre la fonction et l'intérêt des universités d'entreprise, à la fois pour satisfaire les parties prenantes de l'entreprise, pour éviter les risques auxquels elle est exposée, pour dynamiser les capacités de ses membres et créer, ainsi, des opportunités de développement.

Pierre Julien DUBOST,
*Président d'honneur du Comité mondial
pour les apprentissages tout au long de la vie.*