

HORS SÉRIE

DENIS CRISTOL  
ÉRIC MELLET

# Développer une université d'entreprise



Créer un levier  
de *business development*

.....SÉMINAIRES MUCCHIELLI | .....

COLLECTION FORMATION PERMANENTE

**esf**  
ÉDITEUR



DENIS CRISTOL – ÉRIC MELLET

# Développer une université d'entreprise

Créer un levier  
de business development

*Préface de Pierre Morlière*  
*Postface de Pierre Julien Dubost*

**esf**  
ÉDITEUR

Direction éditoriale : Sophie Courault  
Responsable éditoriale : Virginie Hamelin  
Édition : Claire Cabaret  
Relecture – correction : Marie Marin, Laurence Petit  
Composition : Myriam Dutheil

© 2013, ESF éditeur  
Division de Reed Business Information  
SAS au capital de 4 099 168 €  
Forum 52 – 52, rue Camille-Desmoulins  
92448 Issy-les-Moulineaux Cedex

Président : Antoine Duarte  
Actionnaire principal : Reed Elsevier France  
1<sup>re</sup> édition 2013

[www.esf-editeur.fr](http://www.esf-editeur.fr)

ISBN : 978-2-7101-3636-1  
ISSN : 0768-2026

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple ou d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou ses ayants droit, ou ayants cause, est illicite » (art. L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Remerciements

Merci à toutes les personnes qui ont contribué à l'inspiration, à la rédaction, à la lecture critique de cet ouvrage : les dirigeants interviewés, les membres de la communauté de la Matrix Sales University, les formateurs, les consultants et partenaires, les collègues et tous ceux qui ont nourri notre réflexion.

Merci à chacun de vous.

Merci à Awak'iT pour les illustrations.

Denis Cristol et Éric Mellet



# Table des matières

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

## 1<sup>re</sup> partie – La métamorphose des entreprises et des politiques commerciales

Chapitre 1. <b>Les signaux faibles de la métamorphose sont de plus en plus forts</b> .....	19
1. Comment renouer avec les collaborateurs et retrouver des clients ? .....	19
2. Comment penser l'entreprise partagée ? .....	25
Chapitre 2. <b>La transformation des problématiques commerciales</b> .....	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<sup>e</sup> partie – La dimension pédagogique de l'entreprise

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

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

### 3<sup>e</sup> partie – La L'Oréal Sales Academy

Chapitre 5. <b>Les enjeux éducatifs du groupe L'Oréal (DPP)</b> .....	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 : <b>L'Oréal Sales Academy</b> .....	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 : <b>Matrix Sales University</b> .....	158
6. Qu'apporte de plus la formation à distance et le site Internet ? .....	165
Chapitre 6. <b>Les effets des apprentissages organisationnels de la Matrix Sales University</b> .....	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 : <b>Xerox Sales Company</b> .....	181
Chapitre 7. <b>De l'évaluation de la formation à la valorisation des effets organisationnels</b> .....	183
1. Les managers sont-ils les vrais vecteurs de l'organisation apprenante ? .....	183
– Témoignage n° 9 : <b>L'Oréal Sales Academy</b> .....	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<sup>e</sup> 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



# Table des illustrations

Figure 1.	L'expansion du phénomène « université d'entreprise » en France .....	69
Figure 2.	Éléments de cartographie pour positionner une « université d'entreprise » .....	73
Figure 3.	Phases de développement d'une université d'entreprise (Dufour, Wagnier, 2011) .....	79
Figure 4.	L'outillage éducatif (2013) .....	85
Figure 5.	Des organisations pour apprendre (Fernagu-Oudet, 2012) .....	92
Figure 6.	Les six fonctions clés de l'université d'entreprise .....	100
Figure 7.	La boîte à outils du développement organisationnel (à partir de Chen, 2005) .....	122
Figure 8.	Les modalités de développement des ventes promues par les universités d'entreprise enquêtées .....	130
Figure 9.	L'articulation des cursus de la MSU .....	142
Figure 10.	Processus de certification de la MSU .....	143
Figure 11.	Communauté apprenante .....	148
Figure 12.	Les décors de la 6 <sup>e</sup> édition de la MSU .....	153
Figure 13.	Nuage de mots ( <i>tags cloud</i> ) .....	157
Figure 14.	Le séquençement du 6 <sup>e</sup> Trainer's Camp .....	160
Figure 15.	La participation active des participants .....	161
Figure 16.	Les impulsions des intervenants .....	161
Figure 17.	Les impulsions communes .....	162
Figure 18.	Les différents niveaux d'apprentissage .....	170
Figure 19.	Les compétences individuelles, collectives et communautaires .....	172
Figure 20.	La MSU, un incubateur de marque .....	174
Figure 21.	Le <i>branding process</i> .....	176
Figure 22.	Les boucles d'apprentissage .....	177
Figure 23.	Les bénéfiques escomptés du processus de formation Matrix .....	180
Figure 24.	Source d'évaluation .....	193
Figure 25.	Évaluation à chaud par la LSA .....	193
Figure 26.	Sales force development assesment area (Attia <i>et al</i> , 2005) .....	195
Figure 27.	Final model of sales force socialization (Barksdale <i>et al</i> , 2003) .....	197
Figure 28.	Valoriser l'impact d'une université de la vente .....	204
Figure 29.	Typologie de <i>sales academy</i> .....	210



# 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<sup>er</sup> 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... dégageés 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 Morlière<sup>1</sup>

---

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 cognitif<sup>1</sup>. 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*<sup>2</sup>, 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*<sup>3</sup> 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 identitaire<sup>4</sup>, 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 Internet<sup>5</sup>.

◆ **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.



Première partie

LA MÉTAMORPHOSE  
DES ENTREPRISES  
ET DES POLITIQUES COMMERCIALES



- RENAUD-COULON Annick (2001), « Universités d'entreprise : instituts d'entreprise, comparaison et évaluation internationale », première étude mondiale sur les universités d'entreprise.
- REVANS Reg (1983), *ABC of Action Learning*, Bromley, Chartwell-Bratt.
- ROJOT Jacques (2003), *Théorie des organisations*, Paris, Eska.
- ROUACH Daniel, COLLIN Béatrice (2006), *L'Oréal, les dessous d'une réussite exemplaire* Paris, Les Éditions d'Organisation.
- ROUACH Daniel, COLLIN Béatrice (2009), *Le Modèle L'Oréal*, Paris, Pearson.
- ROULLEAUX DUGAGE Martin (2008), *Organisation 2.0. Le knowledge management nouvelle génération*, Paris, Eyrolles.
- ROULLET Bernard, DROULERS Olivier (2010), *Neuromarketing. Le marketing par les neurosciences du consommateur*, Paris, Dunod.
- SAINGRE Joël (2011), « Un incubateur dans une grande école : un dispositif pour révéler des entrepreneurs, innovateurs et leaders », in Denis CRISTOL *et al.* (2011), *Leadership et management : être leader, ça s'apprend !*, Bruxelles, De Boeck.
- SAINSAULIEU Renaud (1981), *L'Effet formation dans l'entreprise*, Paris, Dunod.
- SAUSSEREAU Laurent, STEPLER Franck (2002), *Regards croisés sur le management du savoir : vers les universités d'entreprise*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- SCHARMER Otto (2012), *Théorie U. Diriger à partir du futur émergeant*, coll. « Pearson Village Mondial », Paris.
- SCHOEMAKER Paul (2008), « The Future Challenges of Business: Rethinking Management Education », *California Management Review*, vol. 50, n° 3, été 2008.
- SCHUGURENSKY, D. (2007), « Les jeux du formel et de l'informel », *Revue Française de Pédagogie*, INRP.
- SCHWEPER Charles, GOOD David (2007), « Sales Management's Influence on Employment and Training in Developing an Ethical Sales Force », *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XXVII, n° 4, automne 2007, p. 325-339.
- SCOTT T., PATON R. (2002), « Corporate Universities: Historical Development, Conceptual Analysis & Relations with Public-Sector Higher Education », Observatory on Borderless Higher, London.
- SEERS Anson (2007), « Management Education in the Emerging Knowledge Economy: Going Beyond "Those Who Can, Do ; Those Who Can't, Teach" », *Academy of Management Learning & Education*, vol. 6, n° 4, p.558-567.
- SEN Amartya (1999), *L'Économie est une science morale*, Paris, La Découverte.
- SENGE Peter (1991), *La Cinquième Discipline : l'art et la manière des organisations qui apprennent*, Paris, First.
- SERGIO Román, SALVADOR Ruiz (2003), « A Comparative Analysis of Sales Training in Europe: Implications for International Sales Negotiations », *International Marketing Review*, vol. 20, n° 3, p. 304-327.
- SOL (2007), « Développer la personne », *Cahiers de Sol France*, n° 8, juin 2007.
- SOL (2007), « Prise de décision et apprenance », *Cahiers de Sol France*, n° 7, janvier 2007.
- SOL (2009), « 10 ans de Sol France », *Cahiers de Sol France*, n° 10, février 2009.

- SOL (2010), « Dix ans d'apprenance en entreprise », *Cahiers de Sol France*, n° 11-12, mars 2010.
- SOYER Jacques (1998), *Fonction formation*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- STOREY John, BUNGARTZ Beate (2005), « Using a Corporate University Initiative to Drive Strategic Change » in Rob PATON, Geoff PETERS, John STOREY, Scott TAYLOR, *Handbook of Corporate University Development*, Aldershot, Gower.
- SZEKELY, J. (1975), *L'évaluation de la charge mentale dans le cadre de l'étude et de l'aménagement des conditions de travail, Théorie, mesure, application*, Paris, INRS.
- SZYLAR Christian (2006), *L'Apprentissage dans les organisations*, Paris, Hermès Lavoisier.
- TOUGH Allen (1971), *The Adult's Learning Project: a Fresh Approach to Theory and Practice in Adult Learning*, Toronto, Ontario Institute for Studies in Education Press.
- VAN VELSOR Ellen, McCAULEY Cynthia D., RUDERMAN Marian (2010), *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*, San Francisco, Jossey-Bass.
- WAAL Frans de (2011), *L'Âge de l'empathie : leçons de la nature pour une société solidaire*, coll. « Babel », Paris, Actes Sud.
- WALTON John (1999), *Strategic Human Resource Development*, Londres, Pitman.
- WARGNIER Jérôme (2012), « L'université d'entreprise : menace ou opportunité pour les départements formation », *Personnel*, n° 526, janvier 2012, p. 80-81.
- WARGNIER Jérôme, DUFOUR Bruno (2012), « Les universités d'entreprise à l'écoute du monde académique », *Les Echos*, 15 mars 2012.
- WATKINS Karen E., MARSICK Victoria J. (1993), *Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change*, San Francisco, Jossey-Bass.
- WATKINS, Karen E., MARSICK Victoria J. (1996), *In Action: Creating the Learning Organization*, Alexandria, American Society for Training and Development.
- WEBER Juliette (2009), « Entre idéal et expérience vécue : du concept de la valeur de lien à son expression au sein des entreprises mutualistes : le cas Macif », thèse de doctorat en Sciences de gestion, École Centrale, Paris.
- WEBER Max (1964), *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon.
- WEIL Jean, LANDIER Hubert (1991), « Université d'entreprise. Formation des managers et conduite du changement », rapport du groupe de travail de l'Institut de l'entreprise, Paris, Institut de l'entreprise.
- WENGER Etienne, SNYDER William (2003), « Des communautés de pratiques. Le nouvel horizon organisationnel », in *Harvard Business School. Le management du savoir en pratique*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- WHEELER Kevin (2003), « The Uses and Misuses of the Term Corporate University », *Global Learning Resources*, p. 4.
- WHEELER Kevin, CLEGG Eileen (2005), *The Corporate University Workbook: Launching the 21st Century Learning Organization*, San Francisco, Pfeiffer.
- WICK Calhoun, POLLOCK Roy, JEFFERSON Andy (2010), *The Six Disciplines of Breakthrough Learning : How to Turn Training and Development into Business Results*, San Francisco, Pfeiffer.