



Les entreprises créent leur université pour fidéliser leurs salariés

Les diplômés d'une université d'entreprise espèrent bénéficier d'une promotion rapide. Ils sont parfois déçus.



Xavier Philippe,
professeur, membre
de la chaire nouvelles
carrières de Neoma
Business School. DR

YANN LE GALÈS @YannLeGales

CARRIÈRES Accor. Clarins. Groupama. Thales. Veolia. Ces entreprises présentes dans des secteurs très différents ont un point commun. Elles possèdent toutes une université pour former leurs salariés. Les experts estiment à 4 000 le nombre d'universités d'entreprise dans le monde dont 70 en France.

« Ce mot cache une grande variété de dispositifs. Il masque une réalité multiple et complexe liée à la spécificité de l'organisation des groupes qui les financent. Les universités d'entreprise sont des objets formants non identifiés », explique Xavier Philippe, professeur, membre de la chaire nouvelles carrières de Neoma

Business School qui a réalisé une enquête sur 17 universités d'entreprise.

Certaines sont de simples programmes de formation. D'autres disposent de leurs propres locaux. Veolia possède plus de 20 campus dans le monde. Thales en compte 7. Matmut a choisi d'installer son université dans un château. Conçus au départ pour former les dirigeants, ces établissements s'adressent à un nombre grandissant de salariés. « Leur mission principale est de plus en plus de diffuser les valeurs de la compagnie à laquelle les salariés appartiennent », analyse Xavier Philippe.

L'implication des dirigeants joue un rôle clé dans leur stratégie. Henri Proglio, PDG d'EDF, a décidé de ne plus réserver l'université de l'électricien aux seuls cadres à haut potentiel.

Risque de frustration

Ce patron qui est un fervent avocat de l'apprentissage l'a ouverte à d'autres salariés en restant fidèle à la stratégie qu'il avait déjà mise en place chez Veolia. Certains de ces instituts de formation interne ont tissé des partenariats avec des universités et des grandes écoles réputées.

« La mission de l'université

d'entreprise est de donner envie aux salariés de s'attacher à l'entreprise grâce à des valeurs partagées qui créent un univers collectif et prestigieux. De leur côté, les salariés qui suivent les programmes pensent être repérés comme des talents sur lesquels l'entreprise mise à long terme », constate Xavier Philippe.

Mais les espoirs des salariés risquent d'être déçus. Car ce type de formation n'est pas une assurance de promotion rapide. Il arrive que des personnes ayant suivi ce parcours n'obtiennent pas un nouveau poste dans les dix-huit mois. La raison ? Les universités d'entreprise qui dépendent des directions générales, ne dialoguent pas avec les directions des ressources humaines et les services chargés du suivi des carrières.

« Cette situation crée des frustrations », affirme Xavier Philippe. La déception est telle qu'elle pousse certains diplômés à quitter l'entreprise pour un employeur capable de satisfaire leurs espérances. Pour éviter cet effet boomerang, Xavier Philippe recommande aux entreprises « de mettre en place des outils de suivi postprogramme afin de démontrer aux salariés que leurs attentes d'évolution seront prises en compte et trouveront une réponse concrète dans un délai raisonnable ». ■

Le Nord met le cap sur les services

La région mobilise toutes ses forces pour attirer les investisseurs et préparer la troisième révolution industrielle. Les PME continuent d'investir.

CHRISTINE PIÉDALU

RÉGION Comme d'autres régions, le Nord-Pas-de-Calais paie son tribut à la crise. Sur les cinq dernières années, la quatrième région exportatrice de France a perdu plus de 43 000 emplois. Elle a subi 6 000 suppressions de postes entre janvier et juin 2013. Selon la dernière enquête réalisée par la CCI de région Nord de France, les perspectives d'embauche sont peu favorables. Symbole de ces temps difficiles, le groupe Kering (ex-PPR) présidé par François-Henri Pinault cherche un repreneur pour La Redoute qui a annoncé 700 départs. Le dossier est suivi par Martine Aubry, maire de Lille.

Malgré des vents contraires, la région compte sur ses forces pour réussir ces restructurations et maintenir le cap. Elle abrite des fleurons nationaux comme Auchan, Decathlon dans la distribution, Bonduelle dans l'agroalimentaire, Lesaffre, le leader mondial dans le domaine de la levure et la panification. Et bien d'autres qui investissent et créent des emplois.

Le groupe familial de boulangerie industrielle Menisseg, installé près de Maubeuge (160 millions d'euros de chiffre d'affaires, dont 60 % à l'export), poursuit son développement. Il lance une nouvelle unité de production, avec, à la clef, 100 à 150 emplois. Kaefer Wanner, spécialiste de l'isolation industrielle et des échafaudages, investit sur ses deux sites de Lille et Dunkerque. Il embauche 50 collaborateurs cette année. L'usine Toyota d'Onnaing a prévu 160 embauches. Japan Metal and Chemicals double son unité de production dunkerquoise. Des PME comme Pharaon, spécialisée dans les aspirateurs industriels et basée dans le Valenciennois, et SAS SEG (eau minérale), misent sur l'innovation.

Dans le secteur high-tech, OVH, le premier hébergeur européen et le troisième hébergeur mondial de données informatiques, affiche une progression an-



Le pôle EuraTechnologies, à Lille, regroupe déjà plus de 135 entreprises qui emploient 2 300 salariés, allant des start-up à des poids lourds comme Capgemini, Microsoft, Cisco, Tata. FRANCK CRUSIAUX/RFA

nuelle de 30 à 35 % de son chiffre d'affaires, qui a atteint 200 millions d'euros cette année. Créée en 1999 à Roubaix, la société fondée et contrôlée par la famille polonaise Klaba dispose d'un réseau de 150 000 serveurs pour ses 700 000 clients, de 12 centres d'hébergement en France et à l'étranger, dont un au Canada. OVH, qui signifie « On vous héberge », emploie 700 personnes, dont 450 à Roubaix. Cette année, l'entreprise recrutera plus de 130 collaborateurs dans la région. Elle prévoit, toujours dans la région, une cinquantaine d'embauches de diplômés bac+2 à bac+5 au premier semestre de l'année prochaine.

165 000 emplois

Pays industriel, le Nord-Pas-de-Calais est aussi une terre de services. La métropole lilloise mise sur les services à valeur ajoutée. « Nous voulons être présents dans ce secteur au même titre que Lyon, Toulouse ou Nantes », affirme Jean-Pierre Naery, le président de Lille Place Tertiaire. Le pôle Eura-

Technologies regroupe déjà plus de 135 entreprises qui emploient 2 300 salariés, allant des start-up à des poids lourds comme Capgemini, Microsoft, Cisco, Tata. IBM va y installer son centre de services partagés, qui va créer 200 emplois l'année prochaine et 700 au total d'ici trois à cinq ans.

La concentration d'universités, d'écoles de commerce, d'ingénieurs est un atout pour convaincre les investisseurs. C'est une des raisons pour lesquelles Lexsi, spécialiste de la lutte contre la cybercriminalité, s'est installé à Lille, et le belge Belgatech à Villeneuve-d'Ascq, avec l'objectif de 80 embauches de consultants dans les trois ans. [Securitas] Direct, leader européen de la télésurveillance, a lui aussi choisi Villeneuve-d'Ascq où il crée 200 emplois.

Cela suffira-t-il à relancer la région? Les responsables économiques savent que non. C'est pourquoi Philippe Vasseur, président de la CCI de région Nord de France, en collaboration avec le conseil régional et son président, Daniel

Percheron, a demandé au célèbre économiste américain Jeremy Rifkin d'imaginer un nouvel avenir pour le Nord. Son travail baptisé « master plan » dévoilé fin octobre (nos éditions du 25 octobre) mise sur la transition énergétique en mariant nouvelles sources d'énergie et nouvelles technologies. Jeremy Rifkin propose la construction de bâtiments à énergie positive et de nombreuses autres pistes. 20 à 25 projets devraient être lancés dès l'année prochaine. La mobilisation financière est estimée à 1 milliard d'euros par an. L'investissement est à la portée de la région, assure Philippe Vasseur, qui estime que « la réussite viendra de l'appropriation par les acteurs économiques eux-mêmes ». Un millier de collaborateurs des chambres de commerce et d'industrie vont jouer les missi dominici dès l'année prochaine pour convaincre les entreprises. Si le pari réussit, le plan de transition énergétique pourrait créer 165 000 emplois sur 35 ans. ■

NORD-PAS-DE-CALAIS

LES CHIFFRES CLES

4,02
millions d'habitants**103 000**
entreprises**4^e**
région française
exportatrice

AVIS D'EXPERTS

Marie Dussart



EXPERTS

« Des entreprises industrielles, dans la chimie par exemple, créent des postes pour répondre à de nouveaux marchés, à de nouveaux clients. On observe des remplacements à la suite de la reorganisation d'un service, de mobilités internes ou externes. Les PME de moins de 200 salariés embauchent

majoritairement car elles ne peuvent pas se permettre d'attendre. Après une année difficile, la distribution retrouve des couleurs. La grande distribution cherche à se positionner en amont de la reprise espérée pour 2014. »

Sébastien Lenne



MICHAEL PAGE

« Notre volume de missions a légèrement baissé cette année. Mais il a été compensé par des missions pour des postes de directeurs généraux et de directeurs de centre de profit. Depuis septembre, l'industrie a fortement repris ses recrutements. La logistique, la chimie, l'agroalimentaire sont en tête.

Les groupes étrangers restent très prudents mais ils continuent d'investir. Les fonctions support, les DRH, les directeurs financiers et les cadres informatiques sont en perte de vitesse. »

Pierre-Luc Rigal



HAYS

« On observe des créations de postes en logistique de flux ou sur des profils très techniques. Des remplacements sont décidés après un départ ou une fusion quand la personne ne s'inscrit plus dans la culture de l'entreprise. Les ingénieurs en bureau d'études et les fonctions travaux en entreprise générale restent difficiles

à trouver. De même que les auditeurs ou les experts-comptables. Les entreprises préfèrent élargir le périmètre de leurs collaborateurs non-cadres en comptabilité ou en RH et attendre le plus possible avant de recruter. »

ZOOM**La France médaille d'or pour la complexité de la gestion de la paie**

La France est le pays où la gestion de la paie est la plus compliquée, selon une étude réalisée dans 35 pays par NGA Human Resources. L'entreprise américaine a analysé les législations, les taxes, les avantages sociaux, les réglementations, l'impact des syndicats et les modalités du calcul du salaire brut au salaire net.

L'organisation de la Sécurité sociale « *fait de la gestion de la paie un vrai casse-tête* », assurent les experts de NGA Human Resources.

L'Hexagone est suivi par l'Italie, l'Allemagne, les Pays-Bas, la Belgique, l'Inde, les États-Unis, le Luxembourg, l'Espagne puis la Nouvelle-Zélande. Car ce sont les pays européens qui ont les réglementations fiscales et sociales les plus lourdes.

EN BREF**Les Femmes de l'économie au Palais du Luxembourg**

La finale nationale des territoires des trophées Les Femmes de l'économie, organisée par le groupe Idecom, se déroule mardi au Palais du Luxembourg. Huit personnalités féminines issues du monde économique recevront leur trophée en présence de Marie-Christine Oghly, vice-présidente des femmes chefs d'entreprises mondiales et marraine nationale des Femmes de l'économie 2013, de Jean-Claude Carle, vice-président du Sénat et sénateur de la Haute-Savoie, et de Pierre Gattaz, président du Medef. *Le Figaro Économie* est partenaire des trophées Les Femmes de l'économie.

Colas récompense ses stagiaires

Le groupe Colas, qui accueille chaque année plus de 2000 stagiaires en France et à l'étranger, a organisé la 2^e édition du challenge vidéo « The Stagiaire ».

Il a récompensé cinq stagiaires pour leur vidéo réalisée sur leur expérience au sein de l'entreprise. Les cinq lauréats ont gagné un séjour dans une ville qui organise un festival du cinéma (Hollywood, Berlin, Venise, Cannes, Londres).

148 000
euros

Rémunération médiane brute annuelle d'un DRH français d'une entreprise moyenne selon Towers Watson