

**Séminaire
Vies Collectives**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Algoé²
Alstom
ANRT
AREVA²
Cabinet Regimbeau¹
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chaire "management multiculturel
et performances de l'entreprise"
(Renault-X-HEC)
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF¹
Thales
Total
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} mai 2010)

**LES CAMPUS VEOLIA :
DE L'AMBITION DANS LA FORMATION**

par

Hilaire de CHERGÉ
Ancien directeur des Campus Veolia

Séance du 18 mars 2010
Compte rendu rédigé par Loïc Vieillard-Baron

En bref

Pour revaloriser ses métiers de base (égoutiers, agents de nettoyage, conducteurs de chaudière) et améliorer ses pratiques, le groupe Veolia s'est lancé au milieu des années 1990 dans la construction d'un puissant système de formation interne délivrant des diplômes officiels. Il a démarré un premier campus près de Paris, qui a permis de trouver la bonne articulation avec l'Éducation nationale et de dépasser les résistances intérieures. Devant la qualité des résultats obtenus, il a poursuivi la réalisation de son idée dans les régions françaises et a voulu la transplanter auprès de ses filiales étrangères. Confronté à la diversité des cultures pédagogiques et des systèmes d'enseignements nationaux, il a dû en préciser le cœur identitaire et la part de liberté réservée aux dirigeants locaux. En 2010, un réseau mondial de dix-huit campus atteste de la pertinence de cette démarche, métamorphosant la vision française de départ en un atout majeur de la vitalité mondiale du Groupe.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents*

EXPOSÉ d'Hilaire de CHERGÉ

Le groupe Veolia existe depuis 150 ans. D'abord Compagnie générale des eaux, puis Vivendi Environnement, enfin Veolia Environnement depuis 2002, il exerce les métiers des services aux collectivités publiques et aux industriels que l'on classe aujourd'hui sous le vocable de l'environnement : distribution d'eau, assainissement, production d'énergie (chauffage), gestion de déchets et transport public. Dans son ensemble, il compte plus de trois cent mille employés, dont environ un tiers en France et deux tiers à l'étranger. Son internationalisation a commencé pour l'essentiel au cours des années 1990 et s'est accélérée durant les années 2000. Aujourd'hui, le Groupe est implanté dans soixante-douze pays.

Après avoir servi Veolia en France, en Grande-Bretagne et en Allemagne, j'ai rejoint en 2005 le Campus Veolia, filiale de formation du groupe, en tant que directeur général délégué. Je reportais à Christian Dapilly, DRH-adjoint du Groupe et fondateur de ce Campus. Un des objectifs prioritaires qui m'avait été fixé consistait à le développer à l'international. Comme je suis parti de ce qui se faisait en France depuis une dizaine d'années, je vais d'abord exposer l'origine volontariste de cette filiale, les déplacements mentaux qu'elle a provoqués chez des dirigeants comme des employés et le succès qu'elle a remporté dans notre pays, avant de montrer la manière dont nous avons réussi à en universaliser le savoir-faire.

La vision audacieuse d'Henri Proglia

Au début des années 1990, le Groupe connaissait des difficultés de recrutement sur ses métiers de base. Les candidatures qui lui parvenaient étaient surtout poussées par la contrainte du chômage. Un premier diagnostic établit que ce défaut d'attractivité était dû à la mauvaise qualité de l'image de ces métiers plutôt qu'à leur absence d'intérêt réel. En effet, des dénominations peu enthousiasmantes comme éboueur, femme de ménage, agents d'entretien d'égoûts ou agents d'entretien de chaudière, masquaient une multitude de métiers du déchet, du nettoyage industriel ou de l'énergie, souvent qualifiés, nécessitant l'emploi de machines sophistiquées et une capacité à prendre de nombreuses décisions dans l'action. Ce diagnostic a aussi fait ressortir avec force un déficit de prise en compte de ces activités par l'Éducation nationale et le système étatique d'enseignement professionnel. Ainsi, il n'y avait que deux petits cycles d'études portant sur les métiers du chauffage collectif, quasiment aucun sur ceux de l'assainissement, et absolument aucun sur ceux du transport et sur ceux de la collecte des déchets.

Ayant conscience de l'enjeu de cette situation sur la capacité du Groupe à exécuter correctement ses missions dans un contexte de responsabilités juridiques de plus en plus pesantes, le président Henri Proglia a décidé d'investir fortement dans la formation. Il s'agissait de constituer un centre de formation capable de mener des cursus complets d'enseignement à nos métiers, ainsi que de donner une reconnaissance officielle sous forme de diplôme à ceux qui les suivraient avec succès. Pour traduire avec une grande visibilité le caractère central et de long terme qu'il voulait donner à ce projet, Henri Proglia décida de construire physiquement un campus avec toutes les commodités permettant aux salariés, ou futurs salariés, d'y suivre des cycles de longue durée, par alternance, dans des conditions de vie de qualité. Témoignant de l'ampleur de sa vision, l'investissement total, réalisé en plusieurs phases, a approché les cinquante millions d'euros (trois cents millions de francs de l'époque).

Dépasser les résistances

Naturellement, cette vision innovante rencontra de vives résistances aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

À l'intérieur

Au début, plusieurs dirigeants des grandes filiales du Groupe ont rejeté l'idée avec virulence. D'une part, ils avaient le sentiment de savoir faire fonctionner correctement leurs entreprises dans les conditions existantes de formation. Bien que très limitées, elles correspondaient selon eux aux bas niveaux de qualification nécessaires et avaient l'avantage de ne leur coûter quasiment rien. Ils argumentaient également que leurs salariés, armés d'un diplôme, auraient des exigences salariales qui mettraient en péril la rentabilité de leur activité. Enfin, ils avançaient que la formation n'était pas le métier de Veolia et que le Groupe allait se disperser. Pour surmonter ces résistances, Henri Proglio a su faire preuve d'autorité.

À l'extérieur

L'initiative du président n'allait pas non plus de soi à l'extérieur du Groupe. En particulier, la volonté de développer à l'intérieur d'un groupe privé des formations habilitées à remettre des diplômes officiels dérangeait, même si plusieurs acteurs sociaux comme le conseil régional d'Ile-de-France ou la chambre de commerce et d'industrie de Versailles ont tout de suite perçu son intérêt pour le développement économique général et ont été des partenaires solides de la première heure. De nombreuses discussions avec l'ensemble des institutions concernées et l'acceptation de petits changements par chaque partie ont permis d'insérer la vision de Veolia à l'intérieur d'un certain nombre de dispositifs existants comme les centres de formations des apprentis (CFA) et la formation en alternance, ainsi que de faire accepter le projet et de le coconstruire avec l'Éducation nationale, plusieurs universités nouvelles, l'ANPE, etc. Plus tard, au début des années 2000, nous avons également réussi à nous inscrire dans le cadre de la nouvelle loi sur le développement des compétences tout au long de la vie et les logiques de la VAE (Valorisation des acquis de l'expérience).

La réussite des campus français

Le premier campus Veolia a été construit près de Cergy-Pontoise, à cinquante kilomètres de Paris, et a accueilli en 1994 les premiers apprentis en alternance. Au cours des années qui ont suivi, une quinzaine de cursus diplômants, majoritairement de niveau CAP (certificat d'aptitude professionnelle) et BEP (brevet d'enseignement professionnel) ont été montés : agents de collecte, de nettoyage, etc. Des cycles courts, non diplômants, ont été également structurés dès 1996 pour répondre à des besoins plus ponctuels de formation continue. Au cours des années 2000, des cursus de niveau Bac (et mention complémentaire), licence et master ont été mis en place, avec de nouveaux partenaires tels que l'ESSEC et l'AFPA.

Au milieu des années 2000, les campus français formaient en rythme annuel environ six cents apprentis, recevaient quinze mille personnes pour des stages plus ou moins longs et délivraient plus de deux cent mille heures d'enseignement. La société Campus Veolia, à laquelle ils étaient tous rattachés, réalisait un chiffre d'affaires de trente millions d'euros. Conformément à la motivation initiale, ce développement considérable de la formation interne a amélioré l'image de nos métiers et facilité le recrutement, même s'il demeure encore parfois difficile.

Contrairement à ce que beaucoup craignaient, il a aussi contribué à une fidélisation du personnel. Cela s'explique par le fait que les salariés qui s'y sont vu reconnaître officiellement des compétences en sont généralement très heureux et éprouvent un sentiment de gratitude pour l'entreprise. La plupart d'entre eux ne cherchent donc pas spontanément à en profiter pour aller vendre leurs services ailleurs. Leur réaction naturelle consiste plutôt à appliquer au plus vite leurs nouveaux savoirs dans l'exercice de leur métier puis à demander une nouvelle formation quelque temps plus tard.

En accord avec la prévision de l'apparition d'une pression sur les salaires, les salariés ont souvent été conduits à demander une augmentation qui valorise leurs acquis. Cependant, cela n'a pas entamé les performances économiques du Groupe ni sa vitalité. D'une part,

l'amélioration de la qualité du travail issue du surcroît de compétences et de motivation a produit des économies. D'autre part, elle a permis à Veolia d'élever le niveau des standards de qualité habituellement reconnus sur le marché, facilitant ainsi son positionnement concurrentiel et la conquête de nouveaux contrats.

Enfin, le développement de ces campus est devenu un facteur considérable de cohésion et de facilitation des relations sociales dans le Groupe, car c'est un sujet de fierté pour la quasi-totalité du personnel et des syndicats.

Désir d'universalisation contre culture locale

Le succès manifeste des campus français dès le début des années 2000 plaidait pour que le groupe en étendît le principe à l'international et créât dans chaque pays où il possédait une activité importante un établissement de formation équivalent. Cependant, il s'est vite avéré que ce n'était pas si facile à faire. En prenant connaissance des efforts qui avaient déjà été initiés dans ce domaine, j'ai rapidement réalisé que les éléments culturels ainsi que les structures légales et organisationnelles propres à chaque pays se dressaient comme des obstacles majeurs. Ainsi, les Américains ne pouvaient pas concevoir qu'une entreprise s'occupe de formation initiale. Notre première rencontre fut un véritable dialogue de sourds, personne ne comprenant rien de la position de l'autre. Les Allemands, à l'inverse, comprenaient très bien l'idée car elle rejoignait leurs habitudes en matière de formation en alternance, mais estimaient que leur système éducatif produisait déjà les formations appliquées dont le groupe avait besoin. Les Anglais, de leur côté, se sont saisis rapidement de notre idée mais en faisant au départ un contresens : ils ont mis sur pied ce que le milieu des grandes entreprises appelle une *corporate university*, c'est-à-dire une institution luxueuse permettant aux cadres méritants du groupe (dirigeants, cadres supérieurs, jeunes à "haut potentiel") de se rencontrer de temps en temps à l'occasion de quelques conférences faites par des célébrités.

Ce type d'expérience promettait une dépense d'énergie considérable en discussions et explications pour un résultat peu assuré. Il fallait trouver un moyen de transmettre plus efficacement notre vision. Je me suis donc attaché à identifier quelques idées fondamentales régissant notre sens de la formation, qui serviraient de référence commune aux réalisations locales, chaque pays ayant la liberté de les articuler à sa manière avec ses habitudes nationales. Pour cela, il fallait que ces idées soient aisément compréhensibles et suscitent l'adhésion partout, c'est-à-dire dans des lieux aussi différents que Rabat (Maroc), Shanghai (Chine) ou Melbourne (Australie). Avec mon équipe, nous avons fait le tri parmi tous les principes du campus français, et avons identifié sept principes à vocation universelle : quatre sur le registre de la pédagogie et trois sur celui de la gouvernance.

Quatre principes pédagogiques

Sur le plan pédagogique, nous avons fixé que la formation devait être une opportunité ouverte à tous, être conçue comme un co-investissement de la part de l'employé et de l'entreprise, viser à l'acquisition d'un savoir-faire, et être transmise autant que possible par des praticiens expérimentés de Veolia.

Une opportunité ouverte à tous

Un salarié de Veolia ou un candidat à intégrer le Groupe doivent pouvoir se former quel que soit leur âge, leur niveau de formation initiale ou le temps passé dans le Groupe. L'initiative de la demande de formation doit pouvoir provenir de l'employeur comme de l'employé. Concrètement, le respect du principe de co-investissement ci-dessous implique qu'elle soit décidée d'un commun accord.

Un co-investissement

La formation est un co-investissement de l'employé et de l'entreprise qui doit produire de la reconnaissance pour l'un et pour l'autre. Elle ne doit donc pas être appréhendée comme une contrainte par l'employé, et encore moins comme une punition, ni comme une obligation réglementaire par les patrons. De leur côté, les campus Veolia et leurs formateurs ne doivent pas se contenter de dispenser un savoir mais avoir le souci de s'adapter à leurs étudiants et de les faire progresser.

L'acquisition d'un savoir-faire et d'une autonomie

Compte tenu de la nature pratique de nos métiers, la formation vise à l'acquisition de l'autonomie du salarié dans l'exercice de son travail. Elle doit donc fournir les éléments de savoir universitaire indispensables de chaque métier, mais insister sur le savoir-faire ainsi que sur l'aptitude humaine à se gérer soi-même sur le terrain. Elle doit donc, par exemple, enseigner à prendre des décisions, à coopérer avec les autres employés et le management, ou bien encore à sentir le moment où l'on peut traiter un problème par soi-même et celui où il faut faire appel à d'autres. Pour cela, nous avons besoin de formateurs qui aient de l'expérience. Le quatrième principe l'explique.

Veolia formateur de Veolia

Ayant conscience que l'expérience se trouve principalement auprès des personnels en activité, les filiales opérationnelles de Veolia se doivent de mobiliser comme formateurs les meilleurs employés. En pratique, je note que c'est assez facile car les salariés expérimentés critiquent volontiers la formation qu'ils ont eux-mêmes reçue et sont très heureux de pouvoir former des gens selon ce qui leur semble réellement pertinent.

Trois principes de gouvernance

En termes de gouvernance, trois idées ont été retenues : l'intégration des patrons des filiales locales dans le conseil d'administration, la construction physique d'installations et d'équipements propres à Veolia, ainsi que la constitution d'un conseil pédagogique.

Intégrer les patrons locaux dans le conseil d'administration

Pour traduire dans la gouvernance des campus Veolia leur objectif central de service aux filiales, les conseils d'administration des campus doivent intégrer les patrons des filiales locales. Compte tenu des différences d'appréhension de l'utilité de la formation et de la légitimité à en faire au sein de l'entreprise, les dirigeants locaux sont parfois difficiles à convaincre, mais on y arrive...

Monter un conseil pédagogique

Pour orienter le mieux possible la formation dispensée, mais aussi les personnels qui viennent s'y former ainsi que ceux qui viennent enseigner, chaque campus doit posséder un conseil pédagogique composé de représentants des métiers du Groupe, de membres de la direction des ressources humaines, et éventuellement de membres des institutions extérieures d'éducation avec lesquels il coopère.

Construire physiquement des bâtiments

Parce que les campus ont vocation à manifester clairement l'implication de Veolia dans la formation, nous tenons à ce que le groupe possède, au moins en partie, ses propres bâtiments et installations. C'est évidemment aussi un moyen d'adapter plus facilement à nos besoins la formation que nous y dispensons. Comme le financement n'est pas assuré complètement par l'organe central de Campus Veolia, et exige la participation des filiales locales, cela impose

une nouvelle fois de convaincre leurs dirigeants de l'intérêt de la démarche, ce que nous considérons comme une saine contrainte, et de mobiliser tous les partenariats et financements extérieurs possibles.

Un succès global mais contrasté

La définition de ces principes a donné une forte dynamique à l'expansion des campus à l'étranger quoique de manière contrastée. Les Tchèques, par exemple, se sont aisément glissés dans notre projet et l'ont mis en oeuvre sans grande difficulté, probablement grâce à une forte culture des métiers qui les rendait très réceptifs à notre démarche. Les Américains, de leur côté, ont encore du mal, et nous n'avons réussi à en mettre en place que dans quelques zones territoriales, comme Chicago ou Indianapolis, déjà sensibilisées à ce type de formation interne par les rares entreprises américaines qui le pratiquent également, comme McDonald's ou Lilly. En Allemagne, nous n'avons pas encore trouvé la solution. Au final, entre 2005 et 2009, nous avons ouvert dix-huit centres dont une dizaine a atteint un haut niveau de maturité. En 2009 plus d'un million d'heures de formation y ont été dispensées. Preuve de la qualité de la réalisation et de l'intérêt de ce modèle de formation, trois chefs d'État et une douzaine de ministres de divers pays sont déjà venus visiter nos réalisations et valoriser notre action.

Parfois le succès a dépassé nos espérances. C'est notamment le cas de la situation britannique. Après le démarrage raté que j'ai exposé plus haut, l'affaire s'est retournée radicalement. Elle mérite qu'on s'y arrête.

L'éblouissant développement britannique

Après la réalisation hors sujet de la *corporate university*, nous avons nommé un chef de projet anglais et lui avons fait d'abord passer du temps dans le campus français fondateur afin qu'il expérimente par lui-même notre idée et puisse se l'approprier. Une fois reparti chez lui, il a commencé à chercher le bon interlocuteur dans les ministères britanniques. Un jour du début de l'année 2006, il m'a téléphoné en m'expliquant qu'il était avec une certaine Mrs Chadwick, la responsable du *Learning Skills Council*, une administration du ministère de l'Éducation créée seulement quelques années plus tôt par Tony Blair pour s'occuper de la formation technique. Ce domaine avait été complètement dévalorisé en Grande-Bretagne au cours des vingt dernières années au point de disparaître presque complètement, et elle se proposait de venir nous rencontrer rapidement pour mieux comprendre notre vision. Quatre jours après, elle a passé un jour et demi à découvrir ce que nous faisons et à être attentive au sens que nous lui donnions. À l'issue de sa visite, elle a fait en quelques minutes une synthèse orale remarquable, confirmant son intérêt et nous informant qu'elle disposait d'un budget relativement important pour relancer ce type de formation. Deux mois après, elle a monté un programme de relance de l'apprentissage qui s'accordait bien avec la culture britannique. Si nous acceptions de nous inscrire dans sa dynamique, elle était prête à nous financer à des niveaux dépassant le million de livres sterling par an. Notre projet a alors pris une envergure qui, à certains égards, a dépassé celle qu'il a en France. Ainsi, la procédure d'obtention de diplômes par *NVQ (National Vocational Qualifications)*, l'équivalent anglais de la VAE, a permis de reconnaître les aptitudes de près de 10 % de nos employés d'outre-Manche. En 2009, plus de deux cents apprentis ont été formés par alternance et ont reçu leur diplôme en présence du Premier ministre, Gordon Brown.

DÉBAT

Un intervenant : *Êtes-vous les seuls à avoir bénéficié des financements britanniques ?*

Hilaire de Chergé : Non. McDonald's, par exemple, s'est vu soutenir en même temps que nous. Le but de Mrs Chadwick était de relancer globalement la formation professionnelle. Elle s'est appuyée sur toutes les entreprises qui étaient prêtes à avancer dans cette direction. Au début, il n'y en avait que quelques-unes, maintenant elles sont plus nombreuses.

Int. : *Vous regrettez de ne pas avoir réussi à ouvrir de campus en Allemagne alors que l'état performant de son système de formation technique les rend inutiles. Est-ce un objectif en soi que d'en ouvrir dans tous les pays ?*

H. de C. : J'ai souligné dans l'exposé que nos salariés français étaient globalement très fiers de ce que Veolia faisait avec ses campus. Cette fierté est partagée dans le monde entier. C'est devenu une marque de fabrique du Groupe que nous utilisons dans notre communication. L'absence de campus allemand conduit nos salariés de ce pays à se sentir délaissés, même s'ils savent que c'est plutôt à l'honneur de leur pays.

Le temps pour convaincre et trouver l'entrée

Int. : *Entre le lancement de l'idée par le président Proglia et la première réalisation, combien de temps cela a-t-il pris ?*

H. de C. : Environ trois ans, le temps pour l'équipe initiale de traduire plus concrètement cette vision, de mener à bien le projet immobilier, mais aussi de trouver les bons interlocuteurs dans les ministères et les branches professionnelles, et de monter les premiers diplômes et partenariats pédagogiques.

Int. : *Les branches professionnelles étaient-elles ouvertes à votre idée ?*

H. de C. : Oui, car cela valorisait leurs métiers, mais cela a pris tout de même un peu de temps pour bien se comprendre.

Int. : *Continuez-vous à ouvrir des campus en France ?*

H. de C. : Oui. Au cours des dernières années, nous en avons ouvert cinq (près de Lille, de Lyon, de Tarbes, en Provence-Alpes-Côte d'Azur et dans le grand Ouest), en plus du campus Île-de-France de Jouy-le-Moutier. Le principe étant dorénavant bien connu et accepté par la plupart des personnes et des institutions concernées, le montage se fait assez facilement quand le besoin est manifeste. Il reste parfois quelques difficultés pour répliquer les modalités de financement, certains conseils régionaux se montrant plus réticents que d'autres.

L'extension des formations et leur évaluation

Int. : *Au regard de la problématique française de l'insertion des personnes sans diplômes et souvent en situation d'errance, votre initiative de formation et de qualification sur des métiers qui rebutent souvent les personnes mieux socialisées suscite l'intérêt. Pour le recrutement de vos apprentis, travaillez-vous avec les entreprises d'insertion ?*

H. de C. : Pour satisfaire nos besoins de recrutement et malgré nos efforts d'image, nos métiers restent méconnus du grand public, si bien que nous devons souvent aller chercher des personnes qui n'ont pas pu s'insérer ailleurs : l'apprenti qui entre dans nos cycles de CAP a en moyenne vingt et un ans et entame son deuxième CAP, le premier n'ayant pas débouché sur un emploi, et parfois son troisième. Un certain nombre de ces personnes ont transité par des organismes d'insertion qui les ont menées à un niveau de discipline de vie (capacité à être

présent à telle heure, savoir se présenter, etc.) qui les rend aptes à se glisser dans nos contraintes et leur permet d'être sensibles à la perspective de contrat à durée indéterminée. Nous travaillons notamment de manière très satisfaisante avec l'EPIDe (Établissement public d'insertion de la Défense), l'organisme d'insertion du ministère de la Défense qui nous envoie des dizaines de personnes chaque année, et avec les écoles de la deuxième chance. De nombreuses missions locales ou associations locales d'insertion nous envoient aussi régulièrement des candidats.

Int. : *Avez-vous mis en place des formations pour les dirigeants ?*

H. de C. : Nous avons mis en place un séminaire pour dirigeants et des parcours de management pour les cadres. Je ne pense pas que nous soyons particulièrement originaux sur ce plan par rapport à d'autres grandes sociétés. Outre leur intérêt propre d'enseignement, ces formations ont aussi l'avantage de permettre aux grands cadres du Groupe de connaître les campus de l'intérieur, et de les apprécier.

Int. : *La formation permanente du Groupe est-elle maintenant effectuée en totalité dans les campus ?*

H. de C. : Non, et ce n'est d'ailleurs pas un objectif. Les campus captent environ un tiers du budget de formation total du Groupe.

Int. : *Puisque vous remettez des diplômes officiels, il serait logique que vous formiez aussi des gens qui ne seraient pas membres du groupe Veolia ni encadrés par le Groupe dans le cadre de la formation en alternance. Le faites-vous ?*

H. de C. : En France, notre reconnaissance par le ministère nous oblige statutairement à ouvrir nos formations au-delà du Groupe. En pratique, cela arrive peu parce que les places, encore trop peu nombreuses, sont saturées par notre demande interne. Cela dit, nos concurrents ne nous font pas spécialement de demandes. À l'étranger, nous formons parfois le personnel de certains de nos prestataires.

Int. : *Certaines grandes entreprises qui se sont construit un puissant système de formation interne mettent en valeur leurs collaborateurs qui sont ensuite partis ailleurs. Danone entretient un réseau de ses anciens. Michelin en tire argument pour communiquer sur la qualité de sa formation. Quel est votre avis sur ce sujet ?*

H. de C. : Ce n'est pas jusqu'ici notre culture. Pour le moment, notre préoccupation exclusive, c'est la formation de notre personnel pour mieux faire notre travail. Nous n'avons donc pas mis en place de politique particulière pour tirer avantage de ce genre de situation.

Int. : *Comment Veolia évalue-t-il la performance de son système et le profit qu'il en tire ?*

H. de C. : Sur un plan formel, nous utilisons des méthodes classiques d'évaluation en questionnant immédiatement ceux qui sortent d'une formation pour savoir s'ils l'ont appréciée et en comptabilisant le nombre de diplômes décernés. L'organisation de la gouvernance qui intègre les patrons des filiales permet d'avoir aussi une évaluation "business" très directe car ils font part sans grande réserve de leur satisfaction ou de leur mécontentement. Ils ont d'ailleurs le pouvoir d'arrêter une formation.

Conviction, pratique et théorie

Int. : *Ce projet met en jeu toutes sortes de réalités : les savoirs à enseigner, la pédagogie, les équipements, le rapport aux cultures locales et aux institutions existantes d'enseignement, la forme d'intégration des campus à l'intérieur du Groupe, etc. Ceux qui ont mené le projet des campus, vous-mêmes, vos prédécesseurs et ceux qui l'ont initié et suivi au sein de la direction du Groupe, se sont-ils appuyés sur une vision théorique ou ont-ils construit le projet au fur et à mesure de son avancée et des problèmes à résoudre ?*

H. de C. : Je ne sais pas bien ce qu'est une vision théorique...

Int. : *Je dirais que c'est une pensée globale qui nomme les réalités dont elle s'occupe et les articule rationnellement entre elles. C'est une sorte de plan d'architecte des concepts.*

H. de C. : Au début, il y avait une vision très forte d'Henri Proglio sur le caractère incontournable de quelques thèmes comme la production de reconnaissance ou l'implication des personnels d'encadrement des filiales. Était-elle issue d'une réflexion mûrie et élaborée ? Oui, sans aucun doute. D'une pensée théorisée et rationalisée ? Je ne le pense pas. À mon avis, elle relevait plutôt d'une forme de certitude intérieure issue de son expérience des hommes. Quoi qu'il en soit, elle donnait une ligne directrice globale. Dans le détail, les multiples choix ont été effectués au fur et à mesure que les questions se posaient en s'appuyant pour une part sur le bon sens de ceux qui menaient les opérations, et pour une autre part sur des savoirs théoriques : on a ainsi tenu compte de la théorie des diplômes, de celle de la formation tout au long de la vie, ou encore de celle du retour sur investissement forgé par les spécialistes universitaires. Au cours des années, les frottements entre ces diverses sources et les adaptations des unes aux autres ont fait un ensemble très dense et solidement relié au système français de formation, ce qui lui a conféré beaucoup de force.

Int. : *Mais cela le rendait attaché à la situation française, et donc, sans doute peu universalisable...*

H. de C. : En tout cas, cela a exigé que l'on prenne du temps pour repérer ce qui était propre à la réalité de notre pays et ce qui était probablement valable pour tout le monde. C'est de ce travail de déconstruction/reconstruction que sont issus les principes que j'ai exposés.

Le dur, le mou et l'universalisation

Int. : *La plupart des métiers de base de Veolia sont de nature technique et font appel à des connaissances de physique ou de chimie valables dans toute la nature : les lois de la combustion du mazout ou du charbon pour les chaudières ou les lois de l'hydraulique pour les réseaux d'alimentation en eau, par exemple. Ces connaissances relèvent de ce que j'appelle le dur, en ce qu'elles sont indépendantes des individus et s'imposent rigoureusement. Normalement tout technicien, quelle que soit sa culture, le sait et l'accepte. Cela me semble donc être un atout majeur dans votre dynamique d'universalisation. En revanche, les modalités pédagogiques relèvent de ce que j'appelle le mou, en ce qu'elles sont très dépendantes des cultures : les Français ont l'habitude de noter et classer les enfants selon de multiples critères dès le primaire voire la maternelle, alors que les Suédois refusent absolument de le faire avant treize ou quatorze ans. Un individu d'une culture donnée n'acceptera bien une pédagogie que si elle est suffisamment en accord avec ses habitudes.*

H. de C. : Votre distinction entre le dur et le mou et leur relation à l'universel recoupe bien notre expérience. Ainsi, nous avons conçu une salle qui montre aux étudiants le fonctionnement de la pression hydraulique au moyen de divers tuyaux et vannes transparents. Nous la reproduisons sans hésiter dans tous les pays du monde, car les techniciens en réseau d'eau s'y sentent à leur aise quelle que soit leur culture : elle exprime très bien leur réalité. En revanche, nous ne cherchons nullement à imposer une pédagogie au professeur. Il est libre de mener les choses à sa manière. Certains préfèrent enseigner par la répétition, d'autres par la compréhension. Certains s'appuient sur des documents communs, d'autres fabriquent leur propre support.

Int. : *Avez-vous été tenté d'imposer une pédagogie ?*

H. de C. : Non. En fait, même dans un espace culturel homogène comme la France, nous n'en imposons pas parce que nous tenons fermement au principe selon lequel les principaux formateurs se doivent d'être les praticiens de l'entreprise les plus expérimentés. Si nous voulons ces personnes, il faut accepter qu'elles enseignent à leur manière.

Int. : *Sollicitez-vous beaucoup les seniors dans ces formations ?*

H. de C. : Oui. Prenons le cas du campus de Cergy-Pontoise. Sur les quatre-vingts formateurs à temps plein, un quart sont des préretraités très actifs qui sont heureux de finir leur carrière en transmettant leur expérience.

Int. : *Qui sont les autres formateurs ?*

H. de C. : Une partie est constituée de personnes issues de l'Éducation nationale ou de cabinets de consultants que nous avons recrutés pour bénéficier d'une compétence spécifique qu'ils y ont acquise, et une autre par des cadres moyennement expérimentés (âgés de 30 à 40 ans en moyenne) qui viennent acquérir dans leur poste de formateur les qualités de rapports humains nécessaires à une activité de manager qu'ils iront ensuite pratiquer dans des postes opérationnels. Nous estimons en effet que l'acte de formation est en lui-même une très bonne formation pour le management.

Int. : *Le développement à l'étranger a-t-il produit un retour d'expérience utile à la situation française ?*

H. de C. : Certains centres étrangers ont développé rapidement le *e-learning* parce que c'était une technique déjà couramment utilisée par les institutions de formation de leur pays. Nous nous en sommes inspirés. D'autres appréhendaient spontanément la formation des salariés sous l'angle d'un parcours de développement personnel. Cela nous a aidés à briser la focalisation sans doute excessive de la culture française sur la marque que constitue le diplôme. Mais je pense que le principal bénéfice de la confrontation avec l'étranger a été l'obligation de purifier le cœur de notre projet : cela a produit une clarification sur notre positionnement qui est aussi utile en France.

Présentation de l'orateur :

Hilaire de Chergé : polytechnicien et docteur ès sciences de gestion ; acteur engagé au service de la promotion et du développement de la formation professionnelle, il a dirigé le réseau des centres de formation du groupe Veolia, et est également trésorier national d'Opcalia, membre du comité exécutif du Club Européen des Ressources Humaines (EChr) et de l'Association mondiale des universités d'entreprise (Global CCU).

Diffusion mai 2010