

Fabrice LARIVIERE

Année 2013-2014

MEMOIRE PROFESSIONNEL

LES ENJEUX STRATEGIQUES DE L'UNIVERSITE D'ENTREPRISE



**Master 2 : Responsable en Management et
Direction des Ressources Humaines**

Institut de Gestion Sociale - Formation Continue

47 rue Sergent Michel Berthet 69009 LYON



**« A long terme, le seul avantage concurrentiel durable de votre organisation est
sa capacité à apprendre plus vite que ses concurrents »**

(Traduction libre)

Peter M. SENGE,
The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization,
Currency, 1990, réédité en 2006.

REMERCIEMENTS

Je souhaite remercier en tout premier lieu ma directrice de mémoire, Maryse BERNARD, pour sa bienveillance, ses encouragements et ses précieux conseils tout au long de la rédaction de ce mémoire.

Je tiens à témoigner ma reconnaissance à Anne D'ERSU pour m'avoir conseillé d'intégrer le programme Responsable en Management et Direction des Ressources Humaines de l'Institut de Gestion Sociale (IGS).

Je voudrais également remercier Patricia GUIGON pour la confiance qu'elle m'a témoignée en m'accueillant dans son service et en acceptant ma proposition de créer une Académie Adetel.

Je suis très reconnaissant aux responsables formation et responsables d'université d'entreprise qui ont accepté de répondre à mes nombreuses questions me permettant d'enrichir mes recherches de leurs retours d'expérience : Denis ABGRALL, Philippe BERTRAND, Audrey BONFILLON, Violette DECHELETTE, Isabelle FUGIER-VIVIER, Jean-François HADIDA, Lina HAMED, Cathy MARINO et Marie-Hélène MIMEAU.

De même, je remercie Eric BERTHOLET, Etienne COLIGNON, Bruno DUFOUR, Caroline END, Alain HUBERMAN, Philippe MARTIN et Yves REALE qui par leurs témoignages et leur expertise m'ont permis de valider mes hypothèses et d'affiner ma réflexion.

J'adresse aussi mes remerciements à Sophie PECQUET qui a immédiatement accepté de m'aider à relire et corriger ce mémoire bien que résidant à plusieurs milliers de kilomètres de la métropole.

Ma profonde gratitude et mon immense reconnaissance vont enfin à mon épouse et à mes enfants pour leur patience et leur soutien au quotidien.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE : LE CONCEPT UNIVERSITE D'ENTREPRISE	4
1. Origine et développement du phénomène université d'entreprise	5
2. Profil des entreprises et des universités internes	6
2.1. Points communs des entreprises	6
2.2. Université d'entreprise : un concept polysémique	7
2.3. Orientations des universités d'entreprise	10
2.3.1. Centre de formation stratégique	11
2.3.2. Développement des compétences	12
2.3.3. Développement du leadership	12
2.3.4. Développement de l'organisation	13
2.3.5. Développement des affaires	14
3. Les acteurs de l'université d'entreprise	15
3.1. Engagement de la direction générale	15
3.2. Gouvernance : direction des ressources humaines et comité de pilotage	16
3.3. Ressources internes et prestataires externes	17
3.4. Public cible	18
4. Statut juridique et financement de l'université d'entreprise	19
5. Définition de l'université d'entreprise	20
DEUXIEME PARTIE : L'UNIVERSITE D'ENTREPRISE, UN AVANTAGE COMPETITIF POUR L'ORGANISATION	22
1. Un outil au service de la stratégie	23
1.1. Déploiement de la stratégie	24
1.2. Conduite du changement	25
2. Un outil de promotion	27
2.1. Affirmation de la culture d'entreprise et partage des valeurs	27

2.2.	Attractivité de la marque employeur	29
2.3.	Reconnaissance internationale	30
3.	Un outil relationnel	32
3.1.	Lieu d'échanges transverses	32
3.2.	Accès à de nouveaux réseaux	33
4.	Un outil de performance	34
4.1.	Entreprise apprenante, entreprise performante	35
4.2.	Créativité et innovation	36
5.	Freins et limites de l'université d'entreprise	38
5.1.	Implication de la direction générale et des acteurs de l'entreprise	38
5.2.	Budget alloué à l'université d'entreprise	40
6.	Indicateurs de performance opérationnelle	42

TROISIEME PARTIE : L'UNIVERSITE D'ENTREPRISE, UNE METAMORPHOSE ACCELEREE DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES **46**

1.	Une fonction formation réorganisée	47
1.1.	Offre de formation globale	47
1.2.	Nouvelles approches d'apprentissage	48
2.	Une posture RH consolidée	51
2.1.	Partenaire stratégique	51
2.2.	Logique de performance	52
2.3.	Proximité opérationnelle	52
3.	Un climat social amélioré	53
3.1.	Professionnalisation des salariés	54
3.2.	Employabilité des salariés	55
4.	Une gestion des talents optimisée	56
4.1.	Intégration et promotion	58
4.2.	Développement des compétences et du leadership	59
4.3.	Fidélisation	60
5.	Points de vigilance RH	61
5.1.	Segmentation de la population	61

5.2. Promesse d'un parcours d'évolution	63
6. Indicateurs de performance RH	65
7. Axes de développement de l'université d'entreprise	65
CONCLUSION	68
REFERENCEMENT DES SOURCES DOCUMENTAIRES	71
▪ Ouvrages	71
▪ Thèses, mémoires et travaux universitaires	72
▪ Enquêtes et études professionnelles	72
▪ Articles	73
▪ Sites internet et blogs	74
ANNEXES : BENCHMARK	76
▪ Liste des personnes interrogées	76
▪ Fiches signalétiques des universités d'entreprise présentées	77
✓ Université Adecco	78
✓ Alcatel-Lucent University	80
✓ Biomérieux University	82
✓ Institut Michel Fournier - Carrefour	84
✓ Université des Talents - Club Méditerranée	86
✓ Euler Hermes Academy	88
✓ Faurecia University	90
✓ Orange Campus	92
✓ Sciences Academy - Sanofi Pasteur	94
✓ Volvo Group University	96
▪ Guide d'entretien à l'attention des Responsables d'université d'entreprise	98
▪ Guide d'entretien à l'attention des Consultants en université d'entreprise	99

TABLE DES ILLUSTRATIONS

▪ Evolution du nombre d'universités d'entreprise dans le monde	5
▪ Pyramide des orientations des universités d'entreprise	10
▪ Ecosystème d'une université d'entreprise	15
▪ L'université d'entreprise : un outil multifonction	23
▪ Caractéristiques et finalités de la culture d'entreprise	28
▪ Recette de l'université d'entreprise	34
▪ L'université d'entreprise : une offre stratégique de dispositifs de formation	48
▪ Performance de l'université d'entreprise	50
▪ L'université d'entreprise : un outil de gestion des talents	57

INTRODUCTION

Depuis quelques décennies, les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus complexe et mouvant. La mondialisation a permis de diminuer les coûts de production et d'accéder à de nouveaux marchés mais elle a aussi renforcé la concurrence internationale et les différences culturelles. La révolution numérique s'est accélérée, la communication est maintenant globale et l'accès à l'information, instantané. Les nouvelles technologies ont également un impact sur la durée de vie, de plus en plus courte, des produits et des services, obligeant les entreprises à innover régulièrement pour rester dans la course.

En ce début du XXI^e siècle, le contexte s'est encore dégradé par une crise économique persistante et une pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Pour rester compétitives et répondre aux attentes du marché, les entreprises doivent faire preuve de réactivité, d'adaptabilité et d'attractivité.

Ces mesures se traduisent par la mise en œuvre de nouvelles stratégies, plus fréquentes et à plus court terme. En interne, elles ont très souvent pour conséquence des changements structurels rapides et profonds qui impactent les effectifs, l'organisation du travail et la mobilisation des salariés. A tel point que depuis quelques années, la restructuration d'un service ou d'une entreprise est très souvent synonyme de licenciements.

Paradoxalement, des chercheurs en stratégie ont prouvé au cours de la dernière décennie que le véritable défi pour l'entreprise est de savoir gérer son capital humain et intellectuel. Selon Christopher BARTLETT et Sumantra GHOSHAL¹, « *les salariés sont la ressource clé de l'entreprise, toute stratégie doit être construite sur une base ressources humaines* ». Leurs travaux ont donné naissance à un courant d'idées qui considère que le capital humain est le principal avantage concurrentiel et vecteur de performance de l'entreprise, illustré encore récemment par Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS².

¹ BARTLETT Christopher, GHOSHAL Sumantra, *Building Competitive Advantage Through People*, MIT Sloan Management Review Magazine, 2002.

² BESSEYRE DES HORTS Charles-Henri, *Le capital humain au cœur de la performance de l'entreprise : Une conviction d'abord, une certitude à renforcer ensuite*, HEC Paris, 2012.

Dans la même perspective, la 7^e édition de l'enquête annuelle « *Creating People Advantage*³ » du cabinet en stratégie Boston Consulting Group (BCG) révèle qu'en 2013 l'engagement des collaborateurs et la culture d'entreprise font partie des priorités des 2 300 cadres RH européens interrogés. Leur principale préoccupation est toujours le développement des talents et du leadership, ce sujet est en tête de liste depuis la création de l'enquête en 2007.

Dans ce contexte, les grandes entreprises ont choisi de créer une université interne pour répondre à ces challenges organisationnels et RH. Selon l'association Corporate University Xchange⁴, on comptait plus de 4 000 universités d'entreprise à travers le monde en 2010, une majorité se situant aux Etats-Unis. En France, Denis CRISTOL⁵ estimait qu'une centaine d'entreprises s'étaient dotées d'un tel outil en 2011.

Fort de ces constats, je propose d'analyser le concept de l'université d'entreprise en partant des questions suivantes : Qu'est-ce qu'une université d'entreprise ? Quels sont les avantages à disposer d'une telle structure ? Quelles en sont les limites ? Quels sont les indicateurs pour mesurer sa performance ? Quels impacts a-t-elle sur la fonction des ressources humaines ? Et plus largement, **en quoi l'université d'entreprise répond-elle aux enjeux stratégiques de l'organisation?**

Pour répondre à cette problématique, je me suis focalisé sur les entreprises du secteur privé, présentes sur le territoire français et disposant d'une université interne, quel que soit son secteur d'activité.

D'un point de vue méthodologique, mon étude s'appuie sur une recherche documentaire⁶ à partir de la littérature disponible sur l'université d'entreprise, en français et en anglais. J'ai complété ma recherche par des entretiens physiques et téléphoniques auprès de 16 professionnels⁷ : responsables RH, responsables formation, responsables d'une université interne et consultants spécialisés en université d'entreprise. Ce benchmark m'a permis

³ BOSTON CONSULTING GROUP, *Creating People Advantage: Lifting HR practices to the next level*, enquête réalisée avec l'European Association for People Management, représentée en France par l'Association Nationale des DRH, parue en octobre 2013.

⁴ Corporate University Xchange, *The Business Case for Creating a Corporate University*, 2011.

⁵ CRISTOL Denis, *Les universités d'entreprise 2.0*, www.4cristol.over-blog.com.

⁶ Cf. Référencement des ressources documentaires p. 71.

⁷ Cf. Annexes : Liste des personnes interrogées p. 76.

d'enrichir ma réflexion sur le sujet, d'identifier concrètement les différents modes de fonctionnement et de valider ou d'infirmer mes hypothèses initiales. J'expose en annexe les dix universités d'entreprise qui m'ont été présentées en détail sous forme de fiches récapitulatives⁸.

Mon mémoire se compose de trois parties. En premier lieu, je m'attacherai à déterminer ce qui se cache derrière le terme générique d'université d'entreprise, depuis l'origine du concept, ses éventuelles orientations et les acteurs impliqués pour en donner une définition globale. Ensuite, je présenterai les différentes fonctions de cet outil, ses avantages, ses limites et les indicateurs utilisés pour mesurer sa performance. Enfin, j'étudierai les divers impacts de l'université d'entreprise sur la fonction RH.

A chaque étape de ce mémoire, j'ai pris le parti de présenter l'information, fruit de mes recherches, d'en proposer une analyse et d'apporter mes préconisations dans un cadre réaliste et opérationnel.

⁸ Cf. Annexes : Fiches signalétiques des universités d'entreprise présentées p. 77.

PREMIERE PARTIE : LE CONCEPT UNIVERSITE D'ENTREPRISE

Avant de rentrer dans le vif du sujet, je me suis penché sur la sémantique liée à l'expression « université d'entreprise ». Au premier abord, le terme français (traduit de l'anglais « corporate university ») semble antinomique, ce que confirme les définitions de chacun des noms :

- Une université est un « *établissement public de l'enseignement supérieur, constitué par un ensemble de facultés, d'unités d'enseignement et de recherche [...] regroupées dans une même circonscription, au sein d'une même académie*⁹ ».
- Une entreprise est « *une organisation économique qui a pour vocation de produire des biens et des services destinés à la consommation. Elle a pour objectif la maximalisation du profit. Les entreprises se distinguent en cela des administrations publiques, qui ont pour mission la recherche de l'intérêt général, et des associations, qui regroupent des personnes dans un but commun non lucratif*¹⁰ ».

L'appellation générique « université d'entreprise » associe donc des notions contradictoires. Elle oppose public et privé, intérêt général et profit.

Autre paradoxe souligné par Xavier PHILIPPE¹¹, « *les entreprises sont bien souvent les premiers pourfendeurs de l'université pour leur manque d'adaptation au monde réel* ». Ainsi, dupliquer un concept identique en interne semble tout aussi contradictoire, à moins que ce soit pour palier cet écart qu'une entreprise se dote d'une université interne ? Je ne le pense pas, ces deux concepts ne sont pas en concurrence. Si, a priori, les objectifs de formation sont comparables, leurs finalités sont différentes. L'analyse du phénomène de l'université interne apporte une vision claire, sans contradiction. Une définition globale sera proposée en fin de cette première partie.

⁹ Définition du Centre National des Ressources Textuelles et Lexicales : www.cnrtl.fr/definition/universit%C3%A9.

¹⁰ Définition de l'Encyclopédie Larousse en ligne : www.larousse.fr/encyclopedie/divers/entreprise/48402.

¹¹ PHILIPPE Xavier, Université d'entreprise : objet formant non identifié, HR Insights, 2013.

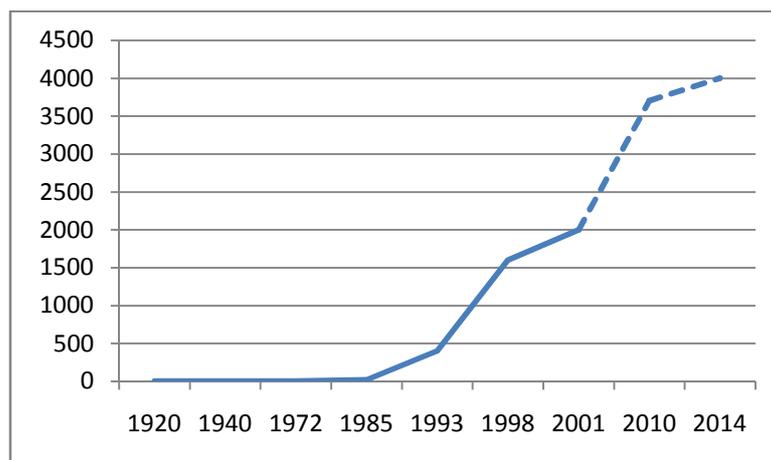
1. Origine et développement du phénomène université d'entreprise

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, l'université d'entreprise n'est pas un nouveau phénomène à la mode. Il date en effet de près d'un siècle. Selon l'étude menée par Bob AUBREY¹², le concept est né en 1920, à Flint dans le Michigan, lorsque General Motors rachète une école et la destine exclusivement à la formation de ses propres collaborateurs, en ingénierie et au management.

D'après Bruno DUFOUR et Jérôme WARGNIER¹³, l'exemple du General Motors Institute est suivi par Northrup Aircraft en 1940 qui crée son université en Californie pour pallier le manque de personnel en ingénierie aérodynamique. En 1956, General Electric décide de construire un campus dans l'Etat de New York. Surnommé « Crotonville », son objectif est d'obtenir une plus grande efficacité individuelle et organisationnelle.

En Europe, Fiat fait figure de précurseur en lançant, en 1972, son institut de développement organisationnel appelé « ISVOR ». Alors qu'en 1985, les Etats-Unis comptent 18 universités d'entreprise, la France découvre le concept avec la création de l'Académie Accor.

Dans les décennies suivantes, plusieurs grandes entreprises implantent également leur propre université d'entreprise tant aux Etats-Unis, qu'en Europe et en Asie.



Evolution du nombre d'universités d'entreprise dans le monde

¹² AUBREY Bob, *Vers des Universités d'entreprise*, Management et conjoncture sociale, 1987.

¹³ DUFOUR Bruno & WARGNIER Jérôme, *Les Universités d'entreprise, Vecteurs d'innovation et de transformation*, CrossKnowledge, 2011.

On dénombre 400 universités d'entreprise à travers le monde en 1993, puis 1 600 en 1998 et 2 000 en 2001 avec une estimation de 3 700 unités en 2010¹⁴.

Selon Annick RENAUD-COULON¹⁵, « le concept se répand sur toute la planète de manière spectaculaire, sans aucun doute sous l'effet de la mondialisation des idées, mais aussi parce qu'il répond à de vrais besoins de la part des entreprises ». Ce phénomène rencontre également un vif succès auprès des entreprises françaises qui avaient déjà une culture forte de formation de leurs salariés depuis l'adoption de la loi DELORS¹⁶ sur la formation continue en 1971.

Aujourd'hui, plusieurs sources évaluent le nombre total d'universités internes à plus de 4 000, la majorité des grands groupes internationaux possèdent leur structure et le rythme de création ne semble pas faiblir. Si je me réfère aux dix universités présentées dans mon benchmark, la moitié d'entre elles ont été créées au cours des cinq dernières années.

En 2002, Karen ELLIS¹⁷ prédisait que le nombre d'universités d'entreprise dépasserait celui des universités académiques à partir de 2010. Ce scénario me paraît plausible mais pas avant plusieurs années, voire quelques décennies. A titre de comparaison, le site Webometrics-Info¹⁸ comptabilisait, à fin janvier 2014, plus de 22 000 instituts d'enseignement supérieur différents dans le monde, chiffre qui évolue aussi régulièrement.

2. Profil des entreprises et des universités internes

2.1. Points communs des entreprises

A la lumière de mes recherches, il apparaît que les entreprises possédant une université interne appartiennent à des secteurs d'activités divers et variés, sans représentativité prononcée. Il est néanmoins possible de dresser un profil commun : ce sont principalement

¹⁴ HEARN Denise, *Education in the workplace : An Examination of Corporate University Models*, 2001.

¹⁵ RENAUD-COULON Annick, *Universités d'entreprise, Instituts d'entreprise, comparaison et évaluation internationale*, 2001.

¹⁶ Loi n°71-575 du 16 juillet 1971 portant sur l'organisation de la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente.

¹⁷ ELLIS Karen, *Corporate U's : High Value or Hot Air?* Lakewood Publication, 2002.

¹⁸ www.webometrics.info/en/node/52.

des groupes internationaux issus du secteur privé, employant plusieurs milliers de salariés avec un chiffre d'affaires supérieur au milliard d'euros.

Si je prends en exemple les dix entreprises bénéficiant d'une université interne de mon benchmark¹⁹ (Alcatel-Lucent, Adecco, Biomérieux, Carrefour, Club Méditerranée, Euler Hermes, Faurecia, Orange, Sanofi Pasteur et Volvo Trucks), elles sont présentes à l'international dans 21 à 162 pays, leurs effectifs se situent entre 6 100 et 365 000 salariés et leur chiffre d'affaires varie de 1,48 à 76,79 milliards d'euros.

Selon l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques²⁰ (INSEE) « *une entreprise qui a au moins 5 000 salariés ou plus de 1,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires et plus de 2 milliards d'euros de total de bilan* » est une grande entreprise. Ainsi, le point commun de ces entreprises disposant d'une université interne est d'être classé dans la famille des grandes entreprises.

En me référant au dernier recensement de l'INSEE²¹ qui comptabilisait 229 grandes entreprises en 2010 et à l'estimation de Denis CRISTOL²² qui évaluait à une centaine le nombre d'universités internes en France en 2011, j'en déduis qu'approximativement quatre grandes entreprises sur dix ont déjà créé leur université.

2.2. Université d'entreprise : un concept polysémique

Sous le terme générique « université d'entreprise », il existe une diversité d'appellation. Ainsi, le Club Méditerranée s'est dotée d'une Université des Talents, Carrefour a fondé son Institut Michel Fournier en l'honneur de son premier dirigeant, Orange possède un Campus et d'autres ont opté pour une version anglicisée telle la Volvo Group University ou la Sciences Academy de Sanofi Pasteur.

Au-delà de cette diversité sémantique, il existe autant de modèles d'universités que d'entreprises selon leur culture, leurs valeurs, leurs besoins et leurs ressources comme

¹⁹ Cf. Annexes : Fiches signalétiques des universités d'entreprise présentées p. 77.

²⁰ www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/grande-entreprise.htm.

²¹ INSEE : PLANSON Sophie, RATHLE Jean-Philippe, TAGNANI Stéphane, *Les entreprises en France*, INSEE Edition 2013.

²² CRISTOL Denis, *Les universités d'entreprise 2.0*, www.4cristol.over-blog.com.

le confirme Bruno DUFOUR: « *Tout dépend du projet d'entreprise, du rôle qui est confié à cette université et de l'implication de la direction* », propos recueillis par Caroline MONTAIGNE²³.

Cette diversité se retrouve également en termes d'infrastructure. Si certaines universités possèdent un ou plusieurs campus, d'autres disposent seulement de salles de formation ou utilisent des structures externes telle l'Euler Hermes Academy²⁴. Il y a assurément une corrélation entre la taille de l'entreprise et l'infrastructure de l'université : Alcatel-Lucent, Carrefour, Faurecia et Orange disposent de campus permanents et sont également les plus gros employeurs de mon benchmark.

En termes d'apprentissage, la majorité des universités ont opté pour des dispositifs pédagogiques mixtes, également appelés « *blended learning* ». Ils allient formations en présentiel et formations ouvertes à distance (FOAD). Cependant, ces deux types de formation sont utilisés dans des proportions très variées et en fonction de l'équipement informatique de l'entreprise.

Ainsi l'Université des Talents du Club Méditerranée²⁵ privilégie les séminaires, les formations en salle et le coaching individuel. Elle propose des formations en « *e-learning* » (formation en ligne) uniquement à ses commerciaux basés en agence. La Sciences Academy de Sanofi Pasteur²⁶ mise sur l'équilibre de ces deux dispositifs. Les universités d'Alcatel-Lucent²⁷ et d'Euler Hermes dispensent en majorité des formations ouvertes à distance. Ces formations sont accessibles quelle que soit l'implantation géographique du collaborateur et disponibles en permanence si elles sont asynchrones.

Le choix du dispositif pédagogique est aussi lié à la culture de l'entreprise et à son avance en termes de télétravail à domicile. Par exemple, les collaborateurs d'Alcatel-Lucent ont commencé à bénéficier du télétravail dès 2002. Cette formule a été

²³ MONTAIGNE Caroline, L'université d'entreprise se démocratise, Les Echos n° 19665, 2006.

²⁴ Cf. Annexes : Fiche signalétique de l'Euler Hermes Academy p. 88.

²⁵ Cf. Annexes : Fiche signalétique de l'Université des Talents du Club Méditerranée p. 86.

²⁶ Cf. Annexes : Fiche signalétique de la Sciences Academy de Sanofi Pasteur p. 94.

²⁷ Cf. Annexes : Fiche signalétique de l'Alcatel-Lucent University p. 80.

généralisée en 2008 par un accord d'entreprise²⁸, incluant une formation obligatoire « Santé et sécurité au poste de travail », dispensée sous forme d'e-learning !

A contrario, Etienne COLIGNON, fondateur du cabinet Ec(H)o, cite en exemple un groupe international, leader dans le secteur de la chimie, où les trois tentatives de mise en place du e-learning se sont soldées par un échec. Les apprenants ont rejeté ce dispositif, préférant un accompagnement pédagogique « humain ».

Si la tendance actuelle est aux dispositifs mixtes, la part du e-learning progresse comme le rapporte Jean-François HADIDA, directeur des Programmes & Opérations de l'Orange Campus²⁹ : « *La formation ouverte à distance est utilisée en complément sur certains thèmes, soit en amont ou à mi-parcours d'un programme pour préparer ou renforcer la formation en salle. D'autre part, nous prévoyons de digitaliser les programmes de formation technique qui ne nécessitent pas d'intervention en présentiel* ».

Pour ma part, je pense qu'une utilisation adaptée des nouvelles technologies accélère et renforce la diffusion des messages. Cette solution permet de limiter la durée de formation en salle et ainsi de la valoriser par des temps dédiés à l'échange et à la mise en pratique. A moyen terme, la formation à distance génère des économies : elle limite l'absence du collaborateur de son poste de travail et réduit les frais de déplacement. Elle est facilement accessible et permet de former un plus grand nombre de stagiaires, plus rapidement, où qu'ils se situent.

Toutefois, les formations asynchrones représentent également un investissement de départ et un délai de mise en œuvre plus importants qu'une formation en salle. Eric BERTHOLET, Global Account Director chez Crossknowledge, évalue le coût de mise en place d'une plateforme de « Learning Management System » (LMS) entre 50 et 700 mille euros selon la taille et les besoins de l'entreprise. Le choix du dispositif doit donc tenir compte des moyens disponibles, du nombre de personnes concernées et du temps imparti à l'élaboration des programmes de formation ainsi qu'à leur déploiement.

²⁸ www.pratiques-de-la-formation.fr/Teletavail-a-domicile-pour-les.html.

²⁹ Cf. Annexes : Fiche signalétique de l'Orange Campus p. 92.

De plus, tous les programmes ne sont pas compatibles avec la formation ouverte à distance, une complémentarité des dispositifs est donc nécessaire pour maximaliser l'impact de la formation.

En conclusion, le premier point commun des universités d'entreprise est d'être une structure de formation interne. Mais sa vocation et ses missions sont déterminées en fonction des objectifs de chaque entreprise.

2.3. Orientations des universités d'entreprise

S'il paraît difficile de modéliser le concept, il m'a paru intéressant d'établir un classement selon leurs grandes orientations en m'appuyant sur les travaux du cabinet Global Learning Services, rapportés par Lucie MORIN et Stéphane RENAUD³⁰.

J'ai délibérément choisi de reproduire les cinq orientations proposées par le cabinet Global Learning Resources sous forme de pyramide. Je pense que ces catégories sont corrélées et se superposent, une université ne peut accéder au niveau supérieur si elle ne propose pas, à minima, l'orientation inférieure. De même, si l'ensemble des universités d'entreprise sont des centres de formations stratégiques, elles ne sont pas toutes orientées sur le développement des affaires.



Pyramide des orientations des universités d'entreprise

³⁰ MORIN Lucie, RENAUD Stéphane, *Les universités d'entreprise : qu'en sait-on ?* ASAC, 2003.

Je propose d'analyser ces cinq catégories en les illustrant par des exemples tirés de mon benchmark ou de ma propre expérience.

2.3.1. Centre de formation stratégique

Un service formation n'est pas nécessairement une université d'entreprise, bien que l'on puisse être tenté de lui en donner le nom par effet de mode que je qualifierais familièrement d'effet « Canada Dry ». A l'inverse, une université interne est un centre de formation stratégique, première orientation incontournable. Elle se doit de répondre aux besoins de l'organisation mais également de les anticiper dans une démarche proactive et stratégique ce qui est rarement le cas d'un service formation classique. Christophe PARMENTIER³¹ résume le rôle du responsable formation ainsi : *« Il organise, met en œuvre et garantit une certaine qualité de service du dispositif de formation de l'entreprise pour contribuer au maintien et au développement des compétences dans le cadre des objectifs fixés par la Direction ».*

Cependant, ce même service formation peut proposer et élaborer un programme de développement à destination d'une population ciblée pour répondre à une carence de l'organisation. J'ai ainsi eu l'occasion de mettre en place une « Académie des Journalistes » au sein du Groupe Hersant Média en 2011. L'objectif n'était pas de créer une université d'entreprise mais d'identifier et de former, au management et au leadership, les futurs managers des rédactions du groupe dans la perspective d'une gestion anticipée et stratégique de la relève. Cet exemple illustre à mon sens ce que l'on peut attendre d'un centre de formation stratégique.

Egalement, certaines universités n'englobent pas toute l'offre de formation. L'Institut Michel Fournier de Carrefour³² a pour mission d'accompagner la mise en œuvre des projets stratégiques du groupe et s'adresse uniquement aux équipes de direction. Marie-Hélène MIMEAU, directrice Formation & Développement des Talents, précise que le service formation a créé en parallèle l'Ecole Carrefour et des magasins écoles, à l'attention des collaborateurs et des managers du groupe. D'autres structures se focalisent sur un thème

³¹ PARMENTIER Christophe, *L'ingénierie de formation*, Groupe Eyrolles, 2012.

³² Cf. Annexes : Fiche signalétique de l'Institut Michel FOURNIER de Carrefour p. 84.

stratégique à l'activité de l'entreprise telle l'Académie RATP du Service comme le souligne Alain HUBERMANN, directeur d'AMCH Formation.

2.3.2. Développement des compétences

Cette orientation représente le second socle de toute université : renforcer le capital humain de l'entreprise en développant les « *savoir-agir* » et les « *savoir-combiner* » (notions proposées par Guy LE BOTERF³³), pour créer et maintenir un avantage concurrentiel. L'enjeu est d'identifier les connaissances présentes au cœur de l'entreprise, de les faire évoluer en lien avec la stratégie et de les conserver.

L'analyse de Peter PAWLOWSKY, rapportée par Sébastien LAMBOTTE³⁴, confirme l'intérêt d'une université d'entreprise en termes de développement des compétences : *« On constate que les organisations qui mettent en œuvre un réel management [des compétences] profitent de réels effets positifs sur la motivation des employés, au niveau des capacités d'innovation mais aussi sur les performances économiques »*.

L'orientation « développement des compétences » est un élément incontournable d'une université d'entreprise. Le Club Méditerranée l'affiche clairement dans ses objectifs : *« Construire des parcours de carrière cohérents et pérenniser son capital humain³⁵ »*. Le groupe Sanofi résume également ces mêmes objectifs dans son rapport RSE³⁶ (Responsabilités Sociale de l'Entreprise) de 2012 : *« Elargir les compétences et l'expertise des collaborateurs, véritables leviers du succès du groupe et de leur réussite professionnelle »*.

2.3.3. Développement du leadership

Cette catégorie se focalise sur le développement du management et du leadership des cadres de l'entreprise. Cette orientation est le troisième point commun de toutes les universités internes que j'ai pu approcher dans le cadre de mes recherches. Elle répond

³³ LE BOTERF Guy, *De quel concept de compétence avons-nous besoin ?* Soins Cadres, 2002.

³⁴ LAMBOTTE Sébastien, *Mieux manager le capital humain et intellectuel*, Paperjam, 2014.

³⁵ www.clubmedjobs.fr/notre-vision-rh/notre-politique-rh/le-developpement-des-talents.

³⁶ www.sanofi.com/Images/32419_Rapport_RSE_2012_v4%20.pdf.

également à la principale préoccupation des DRH depuis 2007, identifiée par le cabinet BCG dans ses enquêtes annuelles, présentées en introduction.

A titre d'exemple, l'Orange Campus est uniquement dédié aux six premières strates managériales à partir du président directeur général, soit 21 000 cadres répartis en quatre groupes (managers d'équipe, managers de managers, leaders et exécutifs). Ils bénéficient en priorité de programmes spécifiques sur le leadership, étalés sur une durée de 3 à 12 mois selon la catégorie de collaborateurs. A noter que certains modules mixent l'ensemble des cadres. Il existe évidemment d'autres structures de formation à destination des autres salariés du groupe.

Bien que l'Université Adecco³⁷ soit ouverte à tous les collaborateurs du groupe, elle a une approche similaire pour le développement du leadership de ses cadres, basée sur trois programmes distincts décrit par Caroline END, ancienne responsable de l'université. Le programme Alto est destiné aux leaders, il porte sur les dimensions stratégiques du leadership avec pour leitmotiv : « *Cool head, warm heart and working hands** ». Sur une durée totale de 23 jours, huit sont consacrés à une « Learning expedition » à l'étranger. Le programme Vega s'adresse aux cadres supérieurs pour renforcer leurs compétences managériales. Il est construit sur quatre dispositifs pédagogiques : séminaires, modules en salle, e-learning et coaching téléphonique. Enfin, le programme Alpha s'appuie sur les valeurs d'Adecco pour développer le leadership de ses responsables d'agence avec des mises en situation calquées sur les réalités du quotidien.

2.3.4. Développement de l'organisation

La quatrième orientation vise à accompagner les salariés aux changements de l'organisation. Le rôle de l'université d'entreprise est de promouvoir et de faciliter la mise en œuvre de politiques d'envergure comme la globalisation ou l'amélioration des processus internes.

Elle peut construire le projet et conduire l'ensemble de la transformation, ou intervenir ponctuellement. En général, ses objectifs sont de renforcer l'adhésion des salariés, maintenir

³⁷ Cf. Annexes : Fiche signalétique de l'Université Adecco p. 78.

* « Garder la tête froide, le cœur chaud et les mains occupées », traduction libre.

la motivation en les responsabilisant et anticiper les résistances ou les difficultés d'adaptation par des actions de réflexion collective, de communication et de formation.

Par exemple, la création de l'Euler Hermes Academy en 2012 répond à un besoin de construire une culture commune dans un contexte de fusion-acquisition. Egalement, la mise en œuvre de la Sciences Academy de Sanofi Pasteur fait suite à la vaste transformation du groupe Sanofi initiée en 2009, avec pour objectif le renfort de la coopération internationale en matière de Recherche et Développement (R&D). Enfin, l'Orange Campus a permis d'accélérer, depuis 2011, le renouvellement de sa culture managériale et de remettre les collaborateurs au cœur de l'entreprise dans le cadre de son nouveau contrat social.

2.3.5. Développement des affaires

Cette dernière catégorie concerne les universités d'entreprise orientées sur le développement des opportunités d'affaires. Elle confirme qu'une université n'est pas qu'un centre de coût, elle peut générer indirectement des profits en accompagnant le développement des affaires.

Je citerais la Faurecia University³⁸ qui projette d'implanter deux campus supplémentaires, en Chine et en Allemagne, pour maintenir sa proximité opérationnelle et répondre aux enjeux géographiques du business. L'Alcatel-Lucent University a la particularité de s'adresser autant aux collaborateurs du groupe qu'à ses clients. Elle affiche les objectifs suivants³⁹ : « *Exploiter l'expertise technologique du groupe pour créer des solutions de formation, percutantes et personnalisées, qui optimisent la performance des salariés et des clients, et stimulent la croissance et la rentabilité* ». Egalement, une branche indépendante de la Volvo Group University⁴⁰ est destinée aux concessionnaires, l'avenir de l'entreprise étant lié au succès de ses détaillants.

Ces cinq orientations distinguent l'université d'entreprise du service formation traditionnel. Liée par nature au contexte mouvant de l'entreprise et à son environnement externe,

³⁸ Cf. Annexes : Fiche signalétique de la Faurecia University p. 90.

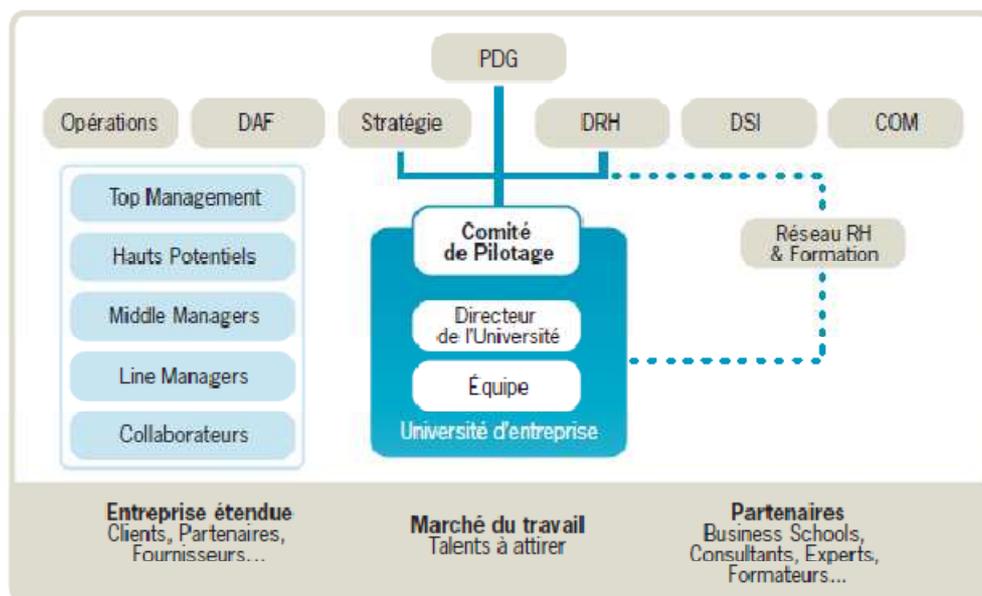
³⁹ www.alcatel-lucent.fr/wps/portal/newsfeatures.

⁴⁰ Cf. Annexes : Fiche signalétique de la Volvo Group University p. 96.

l'université est vouée à adapter et à anticiper en permanence son offre pour répondre aux enjeux stratégiques de l'entreprise.

3. Les acteurs de l'université d'entreprise

Les universités d'entreprise diffèrent également en fonction de l'implication de la direction générale, son mode de gouvernance, son équipe et le public visé. Bruno DUFOUR et Jérôme WARGNIER⁴¹ ont modélisé un écosystème global représentant les acteurs potentiels de l'université d'entreprise. Il illustre les différentes organisations rencontrées dans mon benchmark.



Ecosystème d'une université d'entreprise

3.1. Engagement de la direction générale

Si la création d'une université d'entreprise peut être directement imputée à l'initiative du dirigeant (Biomérieux University, Euler Hermes Academy ou Orange Campus), l'implication constante de la direction générale est un facteur de réussite. Elle confère une autorité

⁴¹ DUFOUR Bruno & WARGNIER Jérôme, *Les Universités d'entreprise, Vecteurs d'innovation et de transformation*, CrossKnowledge, 2011.

naturelle à l'université et lui permet de se positionner sur un périmètre légitime. Souvent en concurrence avec les priorités opérationnelles, un manager libère plus facilement un collaborateur pour suivre un cursus destiné aux hauts potentiels si ce programme fait partie des priorités du top management. De même, une session de formation introduite par un membre du comité exécutif a bien plus d'impact.

L'engagement de la direction générale permet aussi à l'université de s'assurer que sa vision est partagée et que ses programmes sont en cohérence avec les enjeux stratégiques de l'entreprise. Yves REALE, Senior Management Consultant auprès de TS Consult, va encore plus loin, « *cet appui est primordial, il fait la différence entre un centre de formation et une université d'entreprise* ». Il cite en exemple Jack WELCH, président de General Electric entre 1981 et 2001, qui était très impliqué dans le développement et les réalisations de son université « Crotonville » au point d'y séjourner en moyenne deux jours par semaine. De même, Alain HUBERMANN donne l'exemple d'Alain GOMEZ, président de Thomson CSF entre 1982 et 1996, qui avait pour habitude d'animer quelques formations au sein de l'université interne devenue Thales Université.

Toutefois, un responsable d'université doit prendre garde à ce qu'elle ne soit pas seulement considérée comme un outil au service de la direction comme le sous-entend Xavier PHILIPPE⁴² : « *Elle est là pour diffuser l'image que la direction générale entend promouvoir tant en interne qu'en externe* ». Cette analyse limite, à mon avis, le rôle de l'université d'entreprise qui doit être au service de l'organisation et de l'ensemble des collaborateurs, un mode de gouvernance adapté est donc nécessaire.

3.2. Gouvernance : direction des ressources humaines et comité de pilotage

Pendant mon benchmark, j'ai pu constater que les universités d'entreprise présentées sont majoritairement rattachées à la direction RH du groupe, soit directement, soit par le biais des départements Formation ou Gestion des talents. La Sciences Academy de Sanofi Pasteur est une exception, elle reporte uniquement au service R&D Monde de par son orientation spécifique.

⁴² PHILIPPE Xavier, Université d'entreprise : objet formant non identifié, HR Insights, 2013.

La moitié d'entre elles sont gouvernées en parallèle par un comité de pilotage. Il est composé d'un ou plusieurs membres du comité exécutif, de directeurs d'entités, quelques fois du directeur financier et toujours du DRH. Ce comité se réunit une ou plusieurs fois par an. Il donne les inflexions stratégiques, passe en revue les réalisations et détermine les moyens budgétaires et humains. Le directeur de l'université, positionné en responsable de business unit, gère ses missions en toute autonomie avec des objectifs de résultat et de performance. Ce système de gouvernance collégiale renforce le positionnement de l'université auprès de ses commanditaires et la cohésion de ses missions avec la stratégie de l'entreprise.

Je pense également important que l'orientation stratégique de l'université interne soit en phase avec la réalité opérationnelle, vécue par les collaborateurs sur le terrain. Il est donc indispensable de s'appuyer sur le réseau des responsables RH, souvent appelés « HR Business Partners » pour capitaliser sur les remontées des salariés et garantir que l'université soit un outil au service de l'ensemble de l'entreprise.

3.3. Ressources internes et prestataires externes

J'ai précédemment souligné qu'il existe autant de formes d'universités que d'entreprises, il en est de même pour le nombre et la composition de ses effectifs.

Par exemple, Euler Hermes a opté pour une académie composée d'une seule personne, accompagnée par un sous-traitant international qui propose un catalogue de parcours de développement adapté. Au contraire, l'université d'Alcatel-Lucent emploie 450 salariés dont 200 développeurs de programmes, répartis à parts égales entre présentiel et e-learning, et 250 formateurs à temps plein. En France, elle dispose de 140 personnes réparties sur quatre sites, seule l'administration de la formation est sous-traitée. A titre tout à fait indicatif, l'effectif médian des dix universités référencées est de 22 collaborateurs.

Certaines universités ont choisi de faire appel à l'expertise interne et dispose de formateurs occasionnels qui interviennent tant sur la conception que sur l'animation en fonction de la nature des formations. Ainsi, l'Université des Talents du Club Méditerranée peut faire appel

à 120 référents métiers. La Biomérieux University⁴³ a identifié 245 formateurs potentiels, leurs prestations représentant 50% des formations dispensées. Autre exemple significatif, cité par Alain HUBERMANN, la Thales Université dispose d'un corps professoral interne de 700 formateurs occasionnels.

En complément, une majorité d'universités internes construisent des programmes en s'associant avec de grandes écoles ou des universités spécialisées. Ces partenariats permettent d'étoffer l'offre de formation sur des domaines transverses d'expertise.

Je citerais à nouveau le programme Véga de l'Université Adecco, élaboré en collaboration avec l'Institut de Gestion Sociale ou l'Orange Campus qui collabore avec sa filiale Sofrecom pour ses formations techniques. L'Alcatel-Lucent University a notamment noué des partenariats avec l'INSEAD, l'ESCP Europe, l'IAE d'Aix en Provence ou l'EM Lyon. La Faurecia University a la particularité de s'adresser à des prestataires académiques pour la construction de ses programmes et à ses formateurs permanents internes pour un déploiement rapide.

En résumé, on constate de nouveau que chaque université a une organisation différente et spécifique, calquée sur son entreprise et ses enjeux stratégiques.

3.4. Public cible

Il existe clairement trois écoles : l'université uniquement dédiée aux cadres de l'entreprise, l'université destinée à l'ensemble des collaborateurs et l'université ouverte aux salariés de l'entreprise et à des acteurs externes, tels les clients, les fournisseurs, les partenaires voire les étudiants.

On retrouve ces catégories dans mon benchmark⁴⁴ : quatre d'entre elles sont orientées vers les cadres (Carrefour, Euler Hermes, Faurecia et Orange), quatre s'adressent à tous les collaborateurs avec des programmes spécifiques à destination des cadres (Adecco, Biomérieux, Club Méditerranée et Sanofi Pasteur) et deux proposent des programmes aussi bien pour ses salariés que ses clients (Alcatel-Lucent et Volvo Trucks).

⁴³ Cf. Annexes : Fiche signalétique de la Biomérieux University p. 82.

⁴⁴ Cf. Annexes : Fiches signalétiques des universités d'entreprise présentées p. 77.

La tendance actuelle est de favoriser l'accès de l'université interne à une cible de plus en plus large de salariés, rappelant le caractère universel de l'université publique et sa démocratisation comme on a pu le vivre ces dernières décennies en France. Par exemple, la Biomérieux University qui a vu le jour en 2007 a ouvert ses portes à tous les collaborateurs du groupe en 2012.

Quelle que soit leur cible, les universités d'entreprises ont un point commun : proposer des parcours de formation spécifiques aux collaborateurs identifiés clés dans le cadre d'une gestion des talents. J'aborderai ce point en détail dans la troisième partie du mémoire.

4. Statut juridique et financement de l'université d'entreprise

Selon Yves REALE, le statut juridique des universités d'entreprise dépend essentiellement de son mode de financement.

Si elles n'ont pas de statut juridique propre, ce sont des services intégrés à l'entreprise, dotés d'un budget annuel financé par le siège. Selon les obligations fiscales de certains pays comme la France ou pour des raisons de gestion analytique, leurs coûts peuvent être refacturés à chaque entité au prorata du nombre de participants.

Quelques-unes sont des associations, dont les membres sont les sociétés du groupe qui financent la structure à hauteur de leur consommation. C'est le cas de l'Université April⁴⁵ qui a opté pour le statut d'association loi 1901.

D'autres sont basées sur un mode plus libéral et sont des sociétés à part entière. Dotées d'un capital initial, elles facturent leurs prestations à chaque entité. Souvent considérées comme un fournisseur incontournable voire exclusif, elles sous-traitent les actions de formation quand elles n'ont pas la capacité de les délivrer en interne. A l'inverse, elles peuvent également être mises systématiquement en compétition avec d'autres prestataires externes. Cette dernière option limite évidemment le champ d'action et l'impact de l'université.

⁴⁵ <http://groupe.april.fr/societes/universite-april>.

En France, elles sont majoritairement reconnues organisme de formation. Ce statut permet d'optimiser leur financement via les dispositifs de formation légaux. En clair, les universités d'entreprise facturent les heures de formation dispensées aux entités utilisatrices. Celles-ci adressent à leur Organisme Collecteur Paritaire Agréé (OPCA) une demande de prise en charge des formations imputables au plan de formation, via la subrogation ou déduisent ces coûts de leurs versements annuels selon l'option choisie. Dans l'ensemble, le groupe récupère ainsi une partie de sa contribution obligatoire en matière de formation professionnelle tout en développant les compétences de ses salariés.

Il est également possible d'obtenir d'autres prises en charge via le Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels (FPSPP) qui contribue « *au financement d'actions de formation professionnelle concourant à la qualification et à la requalification des salariés [...] au titre de la professionnalisation et du congé individuel de formation*⁴⁶ ».

5. Définition de l'université d'entreprise

La littérature disponible sur le concept d'université d'entreprise propose une douzaine de définitions relativement variées, je présenterai celles qui m'ont paru les plus significatives et complémentaires.

En 1998, Jeanne MEISTER⁴⁷ offre cette définition, traduite librement : « *Une université d'entreprise est un outil centralisé et stratégique permettant la formation et le développement des salariés, des clients et des fournisseurs. Principal vecteur de diffusion de la culture de l'organisation, elle favorise non seulement le développement de compétences professionnelles, mais également de compétences essentielles comme apprendre à apprendre, le leadership, la pensée créative et la résolution de problèmes*».

Lucie MORIN et Stéphane RENAUD⁴⁸ proposent en 2003 une définition plus académique et très complète : « *L'université d'entreprise se définit comme un effort planifié, structurant et systémique de mise à jour du capital compétence de l'organisation en réponse aux*

⁴⁶ www.fpspp.org/portail/easysite/fpspp/le-fpspp/presentation.

⁴⁷ MEISTER Jeanne, *Corporate Quality Universities: Lessons in Building a World-Class Work Force: Lessons in Building a World-Class Work Force*, Irwin Professional Publishing, 1998.

⁴⁸ MORIN Lucie, RENAUD Stéphane, *Les universités d'entreprise : qu'en sait-on ?* ASAC, 2003.

changements commandés par les objectifs d'affaires suite à l'analyse de l'environnement interne et externe. Il s'agit d'un effort stratégique, initié et soutenu par la haute direction, visant à augmenter l'efficacité organisationnelle, tant quantitative que qualitative, via le développement des compétences individuelles et collectives».

Annick RENAUD-COULON, interviewée en janvier 2013⁴⁹, propose une définition plus opérationnelle qui a ma préférence : « *L'université d'entreprise est une structure éducative interne dont la mission est d'accompagner la mise en œuvre des stratégies de l'organisation via l'éducation. Cet espace d'échange, de confrontation, de réflexion partagée, d'éducation appliquée absolument unique aide à fédérer autour d'une culture, à accompagner les changements, à attirer et fidéliser les talents et à mettre en œuvre les grands engagements de responsabilité sociétale* ».

Ces définitions donnent une indication sur le rôle spécifique et proactif de l'université interne au service de l'entreprise. Plus particulièrement, elle se distingue du service formation traditionnel par son périmètre global et collectif, sous la supervision de la direction générale. Ses programmes de formation sont alignés sur la stratégie et la culture de l'organisation.

En m'appuyant sur le fruit de mes recherches, je développerai en deuxième partie les différentes applications de cette « structure éducative » pour continuer à démontrer en quoi l'université d'entreprise est un outil stratégique.

⁴⁹ RENAUD-COULON Annick, Présidente de Global Council of Corporate Universities, interviewée sur Canal Académie le 27 janvier 2013 : www.canalacademie.com/ida10126-L-universite-d-entreprise.html.

DEUXIEME PARTIE : L'UNIVERSITE D'ENTREPRISE, UN AVANTAGE COMPETITIF POUR L'ORGANISATION

En me basant sur les définitions citées précédemment, je propose d'examiner comment l'université interne renforce la compétitivité de l'entreprise. Une université n'est pas un simple fournisseur de programmes, contrairement au service formation classique, mais un véritable partenaire de la direction générale qui accompagne et encourage le développement de l'entreprise.

Pour atteindre cet objectif et répondre aux enjeux stratégiques, elle doit être positionnée au cœur de l'organisation. Nicolas HUMEAU⁵⁰ confirme cette idée initiale : « *la variété des missions des universités d'entreprise les amène [...] à devenir un centre de gravité, c'est-à-dire littéralement le point de concentration des différentes forces qui permet à un corps de se tenir en équilibre* ».

Les forces de l'université – je parlerai plutôt de « missions » – s'articulent autour de cinq axes de développement :

- La mise en œuvre des stratégies et des transformations
- La promotion d'une culture et de valeurs communes
- L'harmonisation des pratiques par l'échange
- L'amélioration des performances
- Le management des compétences

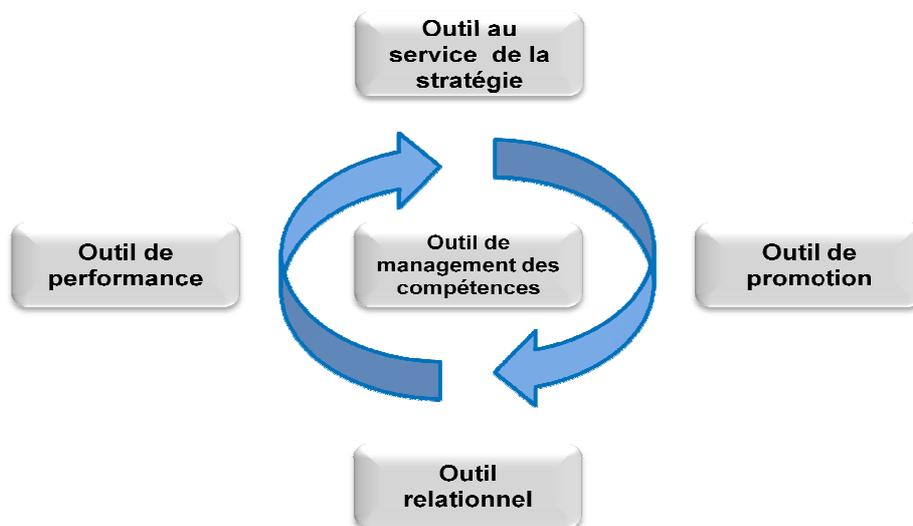
J'exposerai dans cette partie les quatre premiers points, directement liés à l'organisation globale de l'entreprise. Le management des compétences sera présenté en troisième partie, consacrée aux impacts de l'université d'entreprise sur la fonction ressources humaines.

Pour illustrer ces différents axes, j'ai choisi de considérer l'université interne comme un outil multifonction, tel un « couteau suisse ». Au-delà d'une métaphore simpliste, l'image s'avère assez réaliste si l'on se réfère à la description proposée par un site commercial spécialisé⁵¹ : « *Connu dans le monde entier comme étant un instrument de survie par excellence, c'est un*

⁵⁰ HUMEAU Nicolas, *L'université interne est le centre de gravité de l'entreprise*, Le Monde, 2011.

⁵¹ www.le-couteau-suisse.com.

outil multifonction indispensable. Se basant sur son passé mais également tourné vers l'avenir, il innove régulièrement pour répondre à tous les besoins ».



L'université d'entreprise : un outil multifonction

Céline MARTY et Jean-Baptiste DE CHARRETTE⁵² m'ont d'ailleurs devancé sur cette vision : « *L'université est un formidable outil pour s'adapter aux évolutions du monde de l'entreprise [...] Dépassant le simple horizon de la compétence, elle se doit d'explorer ceux de la culture, des valeurs, de l'innovation, de l'intelligence collective, des réseaux internes* ». Je propose d'explorer à mon tour les différents horizons de l'université interne.

1. Un outil au service de la stratégie

Pour rappel, Michael PORTER⁵³ définit la stratégie d'une entreprise comme « *la réalisation des choix d'allocation de ressources [...] qui engagent l'organisation dans le long terme et la dotent d'un avantage concurrentiel durable, décisif et défendable* ». Ainsi, il me paraît vital pour une entreprise de déployer sa stratégie dans les meilleures conditions et d'accompagner ses collaborateurs dans ce contexte de transformation.

⁵² DE CHARRETTE Jean-Baptiste & MARTY Céline, *Une université d'entreprise bien plus que de la formation*, Bearing Point, 2011.

⁵³ PORTER Michael, *Competitive Strategy : Techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press, 1980.

Pourtant, selon l'estimation de Michel SAINTAL⁵⁴, seules 20% des décisions stratégiques issues de la direction générale sont bien implantées. Pour s'assurer d'un déploiement optimal et combler les éventuels écarts, il conseille de se doter d'un modèle et d'une méthodologie pour aligner le capital humain, indispensable au succès de toute stratégie. L'université interne a cette capacité à rendre la stratégie opérationnelle et de la faire partager à l'ensemble de l'entreprise.

1.1. Déploiement de la stratégie

De manière synthétique, le cabinet SIA Partners⁵⁵ propose un déploiement de la stratégie en cinq étapes :

- La direction générale (ou les directions opérationnelles et fonctionnelles) définit les axes stratégiques ;
- Les responsables des lignes métiers déclinent cette stratégie en termes de besoins de compétences pour des cibles de collaborateurs ;
- Ils partagent ces axes de développement de compétences et de talents au sein de comités pédagogiques de l'université pour déterminer les axes principaux de l'offre de formation à construire ;
- Les chargés de programmes conçoivent et développent les programmes adaptés ;
- La distribution des programmes est réalisée en central ou grâce à des plates-formes de formation régionales permettant une diffusion rapide et internationale des contenus.

Je souhaite compléter cette analyse par quelques points spécifiques à l'université d'entreprise. En premier lieu, l'université interne facilite la compréhension de la vision de la direction générale. D'une part, les dirigeants ont l'opportunité de présenter directement leur stratégie à plusieurs niveaux d'encadrement. D'autre part, ils sont assurés que leur vision sera relayée uniformément par l'université au travers des sessions qu'elle organise. Ce processus évite une communication en cascade et les risques d'altération du message initial.

⁵⁴ SAINTAL Michel, *Gestion des capacités stratégiques dans votre entreprise*, Les Echos, 2012.

⁵⁵ <http://rh.sia-partners.com/20120717/les-universites-dentreprise-une-arme-politique-en-periode-de-changements-incessants>.

L'université permet également de fédérer les collaborateurs autour d'un objectif commun et explicite, elle donne du sens à la stratégie et la concrétise par son déploiement à tous les niveaux de l'organisation. Philippe BERTRAND, Corporate Training Vice President de la Faurecia University⁵⁶, avance que la force de son université est d'ancrer la formation au cœur de la stratégie du groupe. De même, l'alignement des formations sur la stratégie de manière cohésive accélère sa mise en œuvre, mobilise plus rapidement les salariés et favorise le passage de la stratégie à l'opérationnel.

Ces pratiques renforcent ma conviction que pour être efficace, l'université doit dispenser des programmes en cohérence avec la stratégie et s'adresser au plus grand nombre de collaborateurs pour devenir des lieux de transversalité et un levier opérationnel pour faire face aux défis de l'entreprise.

Non seulement, elle participe au développement des compétences des salariés mais les replace également au cœur de la stratégie. Ainsi Isabelle FUGIER-VIVIER, Knowledge, Training and Learning Manager, explique que la Sciences Academy de Sanofi Pasteur⁵⁷ a pour mission de proposer un cadre commun au développement des compétences techniques des collaborateurs du service R&D en fonction des priorités stratégiques mondiales de Sanofi Pasteur.

L'université interne permet donc de décliner la stratégie de l'entreprise, elle accompagne également les transformations organisationnelles.

1.2. Conduite du changement

L'université d'entreprise est un véritable outil de transformation pour les raisons mentionnées précédemment dans le cadre du déploiement de la stratégie mais également par ses orientations, sa proximité opérationnelle et sa connaissance des populations ciblées.

Dans son rôle de centre de formation stratégique, l'université peut proposer des sessions sur le thème de la conduite du changement pour sensibiliser les managers et anticiper les

⁵⁶ Cf. Annexes : Fiche signalétique de la Faurecia University p. 90.

⁵⁷ Cf. Annexes : Fiche signalétique de la Sciences Academy de Sanofi Pasteur p. 94.

résistances. Ces programmes, alliant théorie et mises en pratique, sont une première approche.

Pour être efficace, il est nécessaire d'accompagner les managers pendant le processus et vital de les impliquer et de les responsabiliser sur leur périmètre. Ainsi, ils deviennent les véritables acteurs du changement. Par leur connaissance du terrain et des différentes parties prenantes (clients, partenaires et fournisseurs) ainsi que leur contact permanent avec leurs équipes, ces managers opérationnels peuvent être générateurs d'idées inédites et innovantes. De plus, l'expérimentation renforce l'adhésion et maintient la motivation jusqu'à la réussite du projet. Les écueils font partie du processus et sont souvent surmontés par l'échange de bonnes pratiques au sein de l'université d'entreprise, lieu de réflexion collective.

L'université se doit donc d'être force de proposition sur le projet, voire pilote de l'ensemble de la transformation selon sa maturité et ses ressources pour participer pleinement à l'accompagnement humain des mutations de l'entreprise. Jean-François HADIDA, directeur des Programmes & Opérations de l'Orange Campus⁵⁸, définit son université comme un instrument de formation et de transformation de l'entreprise.

Enfin, l'université a un rôle d'alerte de par son positionnement et sa proximité avec les managers opérationnels. Si elle est en mesure de décliner la stratégie de la direction générale, elle doit également faire remonter les problèmes rencontrés sur le terrain ou les risques de blocage au changement pour mettre en place des actions correctives ou renforcer son accompagnement. En résumé, elle doit avoir deux approches complémentaires, une approche descendante (dite « top-down ») et une approche ascendante (dite « bottom-up ») dans la gestion de ses programmes, clé du succès d'une université interne.

L'université interne a ainsi un puissant impact dans le cadre de l'amélioration des processus de gestion, du changement de métiers, de marché, de stratégie, dans les phases d'internationalisation ou de fusion-acquisition, en mot dans l'accompagnement des évolutions de l'entreprise. Audrey BONFILLON, responsable Europe-Afrique de l'Université

⁵⁸ Cf. Annexes : Fiche signalétique de l'Orange Campus p. 92.

des Talents du Club Méditerranée⁵⁹, n'hésite pas à qualifier l'université de « force de frappe interne qui participe systématiquement à l'ensemble des projets de l'entreprise ».

2. Un outil de promotion

Si l'université interne est un outil au service de la stratégie et des mutations de l'entreprise, c'est également un outil de promotion. En interne, elle véhicule la culture et les valeurs de l'organisation comme le remarque Jeanne MEISTER⁶⁰ : « *Une université d'entreprise est le vaisseau amiral permettant la dissémination de la culture organisationnelle* ». En externe, elle permet de renforcer l'attractivité de la marque employeur et de se différencier de ses concurrents.

2.1. Affirmation de la culture d'entreprise et partage des valeurs

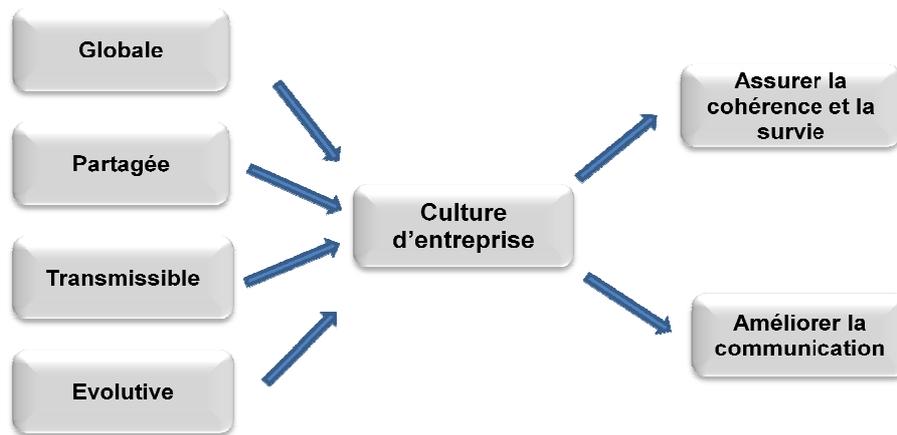
Selon Olivier DEVILLARD et Dominique REY⁶¹, la culture d'entreprise est « *la partie immatérielle du capital de l'entreprise [...] qui peut être utilisée comme facteur d'engagement, levier de performance et outil de différenciation. Bien maîtrisée, elle participe alors activement à la conduite du changement, sert la stratégie et la réussite de l'entreprise* ». A la lecture de cette définition, j'observe qu'il existe un parallèle entre les applications de la culture d'entreprise et l'université interne. Ce constat est renforcé par le schéma proposé par Christophe DURAND et al⁶², il indique les caractéristiques et les finalités de la culture d'entreprise qui pourraient être celles de l'université.

⁵⁹ Cf. Annexes : Fiche signalétique de l'Université des Talents du Club Méditerranée p. 86.

⁶⁰ MEISTER Jeanne, *Ten steps to creating a Corporate University*, Training & Development Vol. 52, 1998.

⁶¹ DEVILLARD Olivier & REY Dominique, *Culture d'entreprise : un actif stratégique*, Edition Dunod, 2008.

⁶² DURAND Christophe, FILI Jean-François & HENAULT Audrey, *Culture d'entreprise*, Travaux universitaires, 2000.



Caractéristiques et finalités de la culture d'entreprise

Ces similitudes expliquent pourquoi la majorité des universités internes référencées dans mon benchmark ont pour objectifs de construire, promouvoir ou renforcer la culture de leur entreprise. Cette mission peut s'opérer à plusieurs niveaux.

En premier lieu, l'université est la vitrine de l'entreprise, elle incarne ses valeurs, principes fondamentaux qui guident la vie en entreprise, et diffuse les spécificités de sa culture par son nom, son slogan et son prestige. Elle généralise aussi l'utilisation d'un langage commun. Par exemple, la dénomination « Université des Talents » du Club Méditerranée donne le ton, elle renforce, consciemment ou inconsciemment, l'image de l'entreprise et des salariés. La création de l'université a « coïncidé » avec la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie de montée en gamme de ses prestations. Au niveau du champ lexical, les responsables RH du Club Méditerranée mesuraient, avant 2005, les compétences clés des collaborateurs, depuis ils évaluent leurs talents.

Par son positionnement transverse et son public hétérogène, l'université rassemble et mobilise les salariés de toute l'entreprise autour d'une culture et de valeurs partagées. Elle diffuse des pratiques communes et transmet durablement la culture d'entreprise en lui apportant corps et matérialité.

Elle produit également des relais au travers des participants aux programmes de formation. Selon Isabelle BILLIG-LECLERC DE HAUTECLOCQUE et al.⁶³, « elle confie plus ou moins

⁶³ BILLIG-LECLERC DE HAUTECLOCQUE Isabelle, BRAURE Vivien, PENNERA Yves et SAYHI Malak, *Universités d'entreprise : En quoi contribuent-elles à la transformation des organisations ?* MBA RH Université Dauphine, 2013.

explicitement [aux stagiaires] la mission de partager cette culture ». Cette action de promotion de l'image, de la culture et des valeurs de l'entreprise était l'une des motivations à créer la Biomérieux University⁶⁴ précise sa responsable, Violette DECHELETTE.

Suite à une fusion ou une acquisition, l'université permet également d'aligner les salariés d'une entité sur la culture groupe. L'Euler Hermes Academy⁶⁵ et la Faurecia University⁶⁶ ont spécifiquement cette fonction de catalyseur : fédérer les collaborateurs autour d'un socle commun de valeurs et assurer une cohésion.

Elle doit également se positionner en tant que pilote et comparer la culture affichée à la perception de ses collaborateurs, partenaires, clients et fournisseurs. Elle joue un rôle de « diffuseur » mais aussi de « capteur » des évolutions de la culture, tout en assurant leur actualisation de façon participative en suscitant les échanges en interne et en externe.

2.2. Attractivité de la marque employeur

Si la courbe du chômage de nombreux pays européens s'affole malgré les efforts ou les promesses des différents gouvernements, paradoxalement, il existe une pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Les entreprises rencontrent des vraies difficultés à pourvoir certains de leurs postes. Non seulement, la rémunération n'est plus le seul facteur décisif pour le candidat mais, en période de crise, les directeurs financiers scrutent avec attention tout écart au niveau de la masse salariale. Je citerais en exemple Adetel Group⁶⁷, spécialisé en ingénierie de l'électronique embarqué. Malgré une politique de recrutement active et diversifiée, ce groupe peine à maintenir ses effectifs d'ingénieurs (le turnover naturel est plus important dans ce secteur d'activité) et à atteindre ses objectifs annuels du nombre d'embauches.

Dans ce contexte, une université d'entreprise peut faire la différence et jouer un rôle prépondérant sur le recrutement en renforçant l'attractivité de la marque employeur. Elle participe à la réputation de l'entreprise et de sa culture par ses actions de formation en véhiculant l'image d'une organisation qui mise sur le développement de ses collaborateurs.

⁶⁴ Cf. Annexes : Fiche signalétique de la Biomérieux University p. 82.

⁶⁵ Cf. Annexes : Fiche signalétique de l'Euler Hermes Academy p. 88.

⁶⁶ Cf. Annexes : Fiche signalétique de la Faurecia University p. 90.

⁶⁷ www.adetelgroup.com.

L'université permet également de se différencier de ses concurrents comme le souligne Cathy MARINO⁶⁸, Training Manager France de Volvo Trucks.

D'autre part, elle peut accroître sa popularité auprès des candidats en sous-traitant des programmes spécifiques de formation à de grandes écoles ou universités renommées. L'École Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (ESSEC) est ainsi partenaire du groupe Carrefour dans l'accompagnement de ses managers.

A noter que certaines entreprises nouent également des partenariats pour proposer des stages de fin d'études et attirer les jeunes diplômés. Par exemple, Julien POMPEY⁶⁹ cite la L'Oréal Sales Academy qui organise des jeux d'immersion ou « Business games » dans les écoles de commerce et de management du monde entier pour capter les candidats les plus prometteurs. A leur arrivée dans l'entreprise, ils peuvent suivre les programmes d'accueil proposés par l'université interne pour accélérer leur intégration. Les impacts de l'université sur l'intégration et la fidélisation des salariés sont traités en troisième partie.

2.3. Reconnaissance internationale

Il existe plusieurs associations internationales qui ont pour objectif de faciliter les échanges entre responsables d'université d'entreprise sous forme de séminaires ou via des réseaux professionnels en ligne. Elles proposent également des certifications selon des standards établis et remettent des trophées annuels aux meilleures universités.

Ces reconnaissances internationales, synonymes de performance pour l'université et son entreprise, récompensent les équipes des universités, renforcent la fierté et le sentiment d'appartenance des collaborateurs et confortent les dirigeants dans leur choix de s'être dotés d'une telle structure. En externe, elle est source de rayonnement et d'influence à l'international : auprès de ses pairs pour l'université et auprès des parties prenantes pour l'entreprise.

⁶⁸ Cf. Annexes : Fiche signalétique de la Volvo Group University p. 96.

⁶⁹ POMPEY Julien, *La bataille du recrutement des talents passe par les établissements*, Groupe de Recherche pour l'Éducation et la Prospective (GREP), 2012.

Pour être complet, je citerais les trois associations les plus représentatives et internationales :

- Jeanne MEISTER fonde, en 1997, le « Corporate University Xchange⁷⁰ » (CUX). Il possède trois bureaux aux Etats-Unis et un à Londres.
- Basé à Bruxelles, le « European Foundation for Management Development » (EFMD) dont Bruno DUFOUR a été consultant jusqu'en 2009, crée en 2001 la certification « Corporate Learning Improvement Process⁷¹ » (CLIP) pour évaluer et accréditer les universités d'entreprise à l'instar des instituts d'enseignement supérieur. Par exemple, l'accréditation EQUIS (EFMD Quality Improvement System) certifie les écoles de commerce et de management. L'Alcatel-Lucent University fait partie des 12 universités internes françaises certifiées CLIP.
- En 2002, Annick RENAUD-COULON fonde le « European Club of Corporate Universities », remplacé en 2006 par le « Global Council of Corporate Universities⁷² », (Global CCU), dont le leitmotiv est « *Beyond borders, beyond cultures and beyond continents, share your experience, increase your performance !** ». La Biomérieux University et l'Orange Campus en sont membres. L'Orange Campus a d'ailleurs reçu en 2013 le « Global CCU Award » de bronze dans la catégorie « *Best impact of Corporate University on implementation of business strategies of the organization*** ».

Ces associations sont donc des lieux d'échanges internationaux de bonnes pratiques à l'image d'une université d'entreprise qui valorisent les meilleures structures.

⁷⁰ www.corpu.com.

⁷¹ www.efmd.org/index.php/accréditation-main/clip.

⁷² www.globalccu.com.

* Au-delà des frontières, au-delà des cultures, au-delà des continents, partagez vos expériences et augmentez vos performances ! (traduction libre).

** Meilleure université d'entreprise pour son impact sur la mise en œuvre des stratégies business de l'organisation (traduction libre).

3. Un outil relationnel

L'université d'entreprise s'attache à développer les compétences collectives des équipes, contrairement au service de formation, axé sur des formations individualisées et adaptées aux besoins de développement personnel de chaque collaborateur. Selon Hervé BORENSZTEJN⁷³, ancien responsable de la Corporate Business Academy d'EADS, « *on va plutôt travailler sur des projets collectifs, c'est-à-dire sur ce qui rassemble les gens plutôt que sur ce qui les différencie* ».

Cette particularité implique que l'université physique ou virtuelle soit un lieu d'échanges entre les salariés, où chacun peut apporter ses connaissances et son expérience permettant de grandir au contact des autres participants et d'élargir son champ de vision.

3.1. Lieu d'échanges transverses

Dans un monde professionnel où l'individualité est la norme, l'université interne offre un lieu unique où les salariés peuvent s'échapper ponctuellement de leur environnement quotidien. Elle permet de rencontrer ses homologues, de partager ses succès et ses doutes, de tisser des liens et de se créer son propre réseau.

C'est aussi un lieu de brassage des profils, des cultures et des entités de l'entreprise. Elle favorise les échanges transverses, encourage le travail collectif et stimule l'ouverture d'esprit. Elle harmonise les méthodes de travail par la mutualisation d'expériences et de bonnes pratiques, et assure la cohésion au sein du groupe autour d'un langage commun. Ces échanges renforcent l'apprentissage par un apport pratique aussi important que la théorie.

De même, l'université peut s'appuyer sur des collaborateurs identifiés experts qui deviennent alors des formateurs occasionnels et transmettent leur savoirs et expériences aux plus jeunes. Les dirigeants sont aussi amenés à intervenir et à partager leur vision. En somme, elle peut réunir des salariés aux compétences complémentaires, des experts opérationnels, des consultants spécialisés et des universitaires sur une problématique

⁷³ BORENSTEJN Hervé, *Mythes et réalités des universités d'entreprise*, Le Séminaire Vie des Affaires, Ecole de Paris du Management, 2003.

concrète qui demande des réponses techniques. Leur contribution peut prendre la forme de recommandations applicables à l'ensemble des sociétés d'un groupe.

Elle favorise également la constitution de réseaux de collaborateurs et de managers. Basé sur des échanges conviviaux, formels ou informels, ces réseaux apportent une ouverture sur l'ensemble de l'entreprise et contribuent à un enrichissement personnel et professionnel. La mise en place de tels réseaux ou communautés de pratiques doit être encouragée, ils constituent une forme d'apprentissage informel et continu.

3.2. Accès à de nouveaux réseaux

La révolution numérique et la généralisation d'internet ont permis de développer d'autres types de réseaux plus « virtuels » mais tout aussi efficaces via les plates-formes intranet et forums d'échange. Ces outils sont complémentaires aux actions « physiques » de l'université d'entreprise, ils accélèrent et renforcent le partage des connaissances (précédemment illustré en première partie). L'entreprise a donc un réel intérêt à les développer par la mise à disposition d'outils numériques communautaires adaptés à destination des salariés.

Selon le cabinet SIA Partners⁷⁴, ces réseaux professionnels 2.0 « *agissent indéniablement comme un outil collaboratif puissant, œuvrant à la création d'un socle commun de principes, de valeurs et de connaissances. En décloisonnant les activités et [les] pratiques, et en professionnalisant les collaborateurs, ils participent à une des missions premières des universités de plus de 50% des entreprises du CAC 40* ».

Le responsable de l'université interne peut être chargé d'animer ce réseau et d'encadrer les échanges. Pour ma part, je préconise de responsabiliser les utilisateurs sur le contenu des échanges, les experts peuvent cependant s'assurer que les informations transmises soient correctes. Alcatel-Lucent fait partie de ces fameux 50% des entreprises du CAC 40, elle a mis en place des communautés virtuelles par thèmes et par métiers. Ces échanges exclusivement en anglais permettent à tout salarié d'obtenir une réponse sur une problématique quelle que soit son implantation géographique.

⁷⁴ <http://rh.sia-partners.com/20120717/les-universites-dentreprise-une-arme-politique-en-periode-de-changements-incessants>.

Ces réseaux peuvent être également ouverts aux parties prenantes de l'entreprise sur des sujets communs. Par exemple, pourquoi ne pas utiliser les talents et l'expertise de ses collaborateurs pour répondre à la problématique spécifique d'un client ou d'un partenaire, et lui faire des recommandations ? Alcatel-Lucent a déjà franchi ce pas et offre à ses clients un service performant.

4. Un outil de performance

J'ai précédemment démontré que l'université d'entreprise est un outil de déploiement de la stratégie et de conduite du changement, un outil renforçant la culture d'entreprise et un outil favorisant les échanges transverses. Selon moi, ces trois fonctions permettent à l'université de devenir un outil de performance pour l'entreprise.

Autrement dit, je pense que la performance de l'entreprise est le résultat d'un management des compétences, consolidé par le partage de valeurs communes et l'échange de bonnes pratiques, au service d'une stratégie et de ses orientations. Telle une recette de cuisine, l'université interne a besoin de tous ces ingrédients pour obtenir un plat parfait, performant et innovant.



Recette de l'université d'entreprise

Cette vision n'est pas sans rappeler la finalité du « knowledge management » ou « gestion des connaissances » en français. Marc NOIRHOMME et Joël VANANOVERSCHELE⁷⁵ en proposent la définition suivante : « *Un ensemble d'initiatives et de méthodes qui ont pour objectif le partage du capital intellectuel des collaborateurs d'une entreprise [...] essentiel à la survie de ce capital intellectuel et à l'accroissement de la performance de l'entreprise et de la capacité d'innovation* ».

J'en déduis que l'université d'entreprise, présentée par Annick RENAUD-COULON⁷⁶ comme une structure éducative, est par définition le lieu idéal pour optimiser la gestion des connaissances et encourager le développement de l'entreprise apprenante.

4.1. Entreprise apprenante, entreprise performante

Selon David GARVIN⁷⁷, une entreprise apprenante est « *une organisation capable de créer, d'acquérir et de transférer la connaissance et de modifier son comportement pour refléter ces nouvelles connaissances et idées* ». Il estime que sa mise en œuvre s'effectue au travers de cinq pratiques :

- L'apprentissage en commun
- L'expérimentation
- La résolution de problèmes en groupe
- Le retour sur expériences
- Le transfert des connaissances

Plus concrètement, Patrick CONJARD et Bernard DEVIN⁷⁸, membres de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) proposent cette définition : « *une entreprise apprenante est une organisation en capacité de faire face à l'imprévu, faire de cet imprévu une opportunité d'apprentissage, tant individuel que collectif, et ajuster son*

⁷⁵ NOIRHOMME Marc & VANANOVERSCHELE Joël, *Le knowledge management ou la capitalisation du savoir*, Lëtzebuurger Gemengen, 2012.

⁷⁶ RENAUD-COULON Annick, présidente de Global Council of Corporate Universities, interviewée sur Canal Académie le 27 janvier 2013 : www.canalacademie.com/ida10126-L-universite-d-entreprise.html.

⁷⁷ GARVIN David, *Building a learning organization*, Harvard Press Review, 1993.

⁷⁸ CONJARD Patrick & DEVIN Bernard, *Formation-organisation : une démarche pour construire une organisation apprenante*, Réseau Editions ANACT, 2001.

fonctionnement et ses procédures en apprenant elle-même de l'imprévu, selon une logique d'évolution continue ».

Au regard de ces deux définitions, il me semble que c'est bien l'un des rôles de l'université qui est décrit ici, encourager le développement des savoirs qui plus qu'un modèle est un état d'esprit impliquant l'ensemble des acteurs. Son objectif est d'accroître les connaissances et les compétences des salariés et ainsi leur performance et celle de l'entreprise. Par exemple, l'objectif affiché de la Faurecia University⁷⁹ est de renforcer l'efficacité du groupe.

L'entreprise capitalise ainsi sur les savoirs de ses collaborateurs au travers des actions de l'université interne, notamment en alignant les programmes de formation sur les objectifs d'affaires. Elle agit également sur la qualité du travail collectif et resserre les liens entre les différents services. Denis ABGRALL, EMEA Global Learning Programs Director, précise que l'une des priorités de l'Alcatel-Lucent University⁸⁰ en 2014 est d'atteindre l'excellence au premier essai pour satisfaire ses clients internes et externes et ainsi assurer la performance du groupe.

Si l'université a un impact sur la performance de l'entreprise, elle encourage également la créativité et l'innovation, facteurs de différenciation concurrentielle.

4.2. Créativité et innovation

Par ses caractéristiques, l'université d'entreprise contribue à développer la pensée créative et la résolution de problèmes en s'appuyant sur des processus pédagogiques innovants, en étant ouverte à tous les collaborateurs et parties prenantes, et en stimulant l'agilité intellectuelle par les échanges. Ainsi, elle favorise l'innovation dans toutes les dimensions de l'entreprise : produits, commerciale, économique, financière, humaine, sociale, sociétale, juridique, technologique et environnementale.

Vitrine de l'entreprise, l'université elle-même se doit de proposer des solutions innovantes au travers de ces programmes pédagogiques telles le e-learning, les « serious games » (outils de simulation), l'« action learning » (formation par l'action pour accélérer l'apprentissage

⁷⁹ Cf. Annexes : Fiche signalétique de la Faurecia University p. 90.

⁸⁰ Cf. Annexes : Fiche signalétique de l'Alcatel-Lucent University p. 80.

par le cycle d'essais-erreurs), l'« expedition learning » (formation délocalisée pour favoriser la cohésion et renforcer la dynamique de la diversité culturelle), le « benchmarking » (formation basée sur la comparaison avec d'autres organisations pour s'en inspirer et en tirer le meilleur parti), le partage des bonnes pratiques ou le « work out » (les participants débattent sur un sujet et proposent des préconisations). Par exemple, la Sciences Academy de Sanofi Pasteur⁸¹ organise des « Educational days » : des scientifiques internes et externes de renommée internationale sont invités à débattre sur des articles scientifiques, favorisant ainsi le partage des connaissances et l'innovation.

L'université d'entreprise peut également utiliser des approches métaphoriques assez originales telles la philosophie, la peinture, le théâtre, le sport ou le contact animalier pour sortir du cadre traditionnel et inspirer les participants. Caroline END, ancienne responsable de l'université Adecco, précise que pour donner un impact à un programme de formation, la forme est aussi importante que le fond, notamment à son lancement et à sa clôture.

Telle l'entreprise qu'elle représente, elle doit conserver une avance pédagogique et technologique. Interrogés sur les forces de leur université, la majorité des responsables citent en premier lieu sa capacité d'innovation pour proposer des dispositifs novateurs et percutants.

Pour promouvoir une politique d'innovation à l'ensemble de l'entreprise, l'université peut s'appuyer sur trois facteurs clés : l'ouverture, l'échange et la diversité. Par son positionnement transverse, elle joue un rôle important sur l'ouverture aux nouvelles idées. Elle apporte une liberté de pensée et d'action qui stimule le partage d'informations et de connaissances, et encourage le questionnement. Stéphane DIEBOLD⁸² renforce cette idée : *« La problématique est davantage de créer un lieu d'expression et de démarrage opératoire, commencer à mettre en œuvre les idées de demain. L'université d'entreprise n'est pas un lieu d'évènementiels mais un incubateur d'idées nouvelles, une façon de les digérer ».*

Les échanges entre collaborateurs d'horizons et de nationalités divers sont tout aussi importants. Favorisés par les programmes de formation et les plates-formes numériques, les

⁸¹ Cf. Annexes : Fiche signalétique de la Sciences Academy de Sanofi Pasteur p. 94.

⁸² DIEBOLD Stéphane, *Université d'entreprise*, Lexique iconoclaste de la formation, 2011.

échanges sont verticaux et horizontaux, provenant de toute l'entreprise. Ils se font dans un climat de confiance et de liberté, soutenus par la direction générale.

Denis CRISTOL et Eric MELLET⁸³ remarquent que « *la transformation stratégique par l'innovation et l'adaptation des organisations sont une des motivations fortes qui président à la création d'une université d'entreprise* ». Ainsi contrairement au service formation, sa finalité n'est pas seulement de développer les compétences des salariés mais de développer le sens de l'innovation pour servir la croissance et la transformation de l'organisation.

Cependant, l'université d'entreprise n'est pas une baguette magique entre les mains de son responsable, transformé en prestidigitateur. Ses actions peuvent être limitées par plusieurs facteurs.

5. Freins et limites de l'université d'entreprise

Selon Philippe COLLAS⁸⁴, l'utilité ou la futilité de l'investissement dans une université interne dépend de la définition de son rôle, de sa nature et de son fonctionnement dans l'entreprise : « *Si le champ de compétences de l'université d'entreprise est mal articulé avec le reste de la formation, si l'accessibilité aux ressources et aux moyens hors de l'entreprise est difficile, [...] enfin si son financement est inadéquat, il ne faut pas se surprendre des résultats médiocres de ce moyen comme avantage stratégique* ».

Pour ma part, je mettrais l'accent sur deux points qui me paraissent essentiels : l'implication de la direction générale et des acteurs de l'entreprise, et le budget alloué à l'université.

5.1. Implication de la direction générale et des acteurs de l'entreprise

Comme je l'ai expliqué en première partie, l'implication de la direction générale est primordiale. Elle confère une autorité et une légitimité aux actions de l'université d'entreprise. Initialement, elle lui assure une promotion interne et un positionnement central dans l'organisation, il reste au responsable de l'université de développer des

⁸³ CRISTOL DENIS & MELLET Eric, *Développer une université d'entreprise, créer un levier de business development*, ESF Editeur, 2013.

⁸⁴ COLLAS Philippe, *L'université d'entreprise : utile ou futile ?*, Gestion Vol. 29, HEC Montréal, 2004.

programmes en cohérence avec les impératifs stratégiques. La participation et le sponsor des membres du comité exécutif lui apportent le soutien et les orientations nécessaires.

Le responsable doit également fédérer les acteurs de l'entreprise, notamment les directeurs de chaque service ou entité, autour d'objectifs communs et donner du sens. Selon Jeffrey GRENZER⁸⁵, la collaboration entre les services est essentielle à son succès : « *Sans elle, l'université patine et il devient presque impossible de vendre le concept* (traduction libre) ». Le cabinet SIA Partners⁸⁶ cite un autre exemple : « *La mise en œuvre d'une université des fonctions supports [pour un groupe industriel du CAC 40] a permis à la direction de chaque fonction d'avoir de la visibilité sur les formations suivies par les participants, de maîtriser les contenus et les orientations pédagogiques pour coller davantage aux besoins de développement de compétences des collaborateurs* ».

Inversement, l'université d'entreprise souffre de « pérennité aléatoire », notamment quand elle est trop proche de son dirigeant, comme l'explique Hervé BORESZTEJN⁸⁷ : « *Quand il part, la structure est en péril. De nombreux exemples plus ou moins récents illustrent et confirment cet invariant* ». Sans faire preuve de naïveté excessive face au monde de l'entreprise qui peut être assez « brutal », je pense qu'il existe deux remèdes à ce syndrome : la mise en place d'une gouvernance collégiale et la reconnaissance de la performance de l'université par ses actions.

Cependant, le risque existe et cette crainte est partagée par quelques responsables d'université. Philippe BERTRAND considère que, sans l'appui de la direction générale, la Faurecia University⁸⁸ risquerait de redevenir un centre de formation traditionnel. Jean-François HADIDA estime qu'un changement au niveau de la direction générale ou de la DRH aurait un impact sur la stratégie de l'Orange Campus⁸⁹, l'autre risque serait une restriction budgétaire.

⁸⁵ GRENZER Jeffrey, *Developing and implementing a Corporate University*, HRD Press, 2006.

⁸⁶ <http://rh.sia-partners.com/20120717/les-universites-dentreprise-une-arme-politique-en-periode-de-changements-incessants>.

⁸⁷ BORENSTEJN Hervé, *Mythes et réalités des universités d'entreprise*, Le Séminaire Vie des Affaires, Ecole de Paris du Management, 2003.

⁸⁸ Cf. Annexes : Fiche signalétique de la Faurecia University p. 90.

⁸⁹ Cf. Annexes : Fiche signalétique de l'Orange Campus p. 92.

5.2. Budget alloué à l'université d'entreprise

La question du budget de fonctionnement d'une université d'entreprise est un sujet confidentiel si je me réfère aux maigres données disponibles dans la littérature spécialisée et à l'absence de retours chiffrés de mon benchmark. Je formulerais cependant quelques tendances.

Dans son étude de 2012, le cabinet BCG⁹⁰ évalue que les entreprises du G20 ont engagé près de 400 milliards de dollars sur des problématiques de formation. Il indique que « *le mouvement vient encore essentiellement des Etats-Unis, d'Allemagne et de France, mais des investissements sont attendus en Chine et en Inde* ». Son étude sur les universités d'entreprise⁹¹ apporte quelques précisions. En 2013, le budget annuel moyen des 13 universités qui ont accepté de communiquer leurs chiffres est de 15,8 millions d'euros.

Ces chiffres sont assez supérieurs aux valeurs indiquées par Frank BOURNOIS et al.⁹² dans leur analyse des entreprises du CAC 40 dotées d'une université : « *La plupart des universités d'entreprise ont un budget fixe, pouvant varier de 2 à 9 millions d'euros [en 2007]. Quelques-unes se voient attribuées un montant variable, généralement calculé à partir de la masse salariale* ». Ils mentionnent l'université d'Arcelor, qui bénéficie d'un financement à hauteur de 2%.

Ces derniers chiffres sont relativement cohérents avec ceux de l'Université des Talents. Le Club Méditerranée affiche un budget de 3 millions d'euros en 2011⁹³. De son côté, selon Violette DECHELETTE, Biomérieux consacre à la formation l'équivalent de 5% de sa masse salariale. Ce pourcentage englobe les frais pédagogiques, les frais de transport, les salaires chargés des formateurs et des apprenants.

En résumé, les trois seules conclusions raisonnables à retenir de mes recherches sont :

- Il existe autant de budgets que d'universités d'entreprise.
- Ils se chiffrent à plusieurs millions d'euros.

⁹⁰ Boston Consulting Group, *From Capability to profitability : Realizing the value of People Management*, 2012.

⁹¹ Boston Consulting Group, *Corporate Universities : An engine for Human Capital*, 2013.

⁹² BOURNOIS Frank, POINT Sébastien, ROJOT Jacques, SCARINGELLA Jean-Louis, *RH : Les meilleures pratiques CAC 40 / SBF 120*, Groupe Eyrolles, 2007.

⁹³ www.clubmedjobs.fr/notre-vision-rh/notre-politique-rh/le-developpement-des-talents

- Si « *l'argent est le nerf de la guerre*⁹⁴ », il est également celui de la formation.

D'ailleurs, si la crise a impacté les entreprises, elle a également affecté leur université comme le souligne Denis RAYMOND, interrogé par l'Atelier de l'emploi⁹⁵ : « *Confrontées à des marges de manœuvres réduites, les entreprises ont considéré leurs universités internes comme un moyen d'optimiser le financement [de la formation]* ».

Ainsi, l'université devient également un outil de synergie. Elle centralise l'offre de formation, mutualise les coûts, la logistique et les moyens informatiques, et encadre le recours aux prestations externes. Ces efforts de mutualisation et de rationalisation des coûts sont notamment cités par les responsables de l'Euler Hermes Academy⁹⁶ et de la Sciences Academy de Sanofi Pasteur⁹⁷.

Ces synergies sont aussi devenues un argument commercial pour les cabinets de consultants spécialisés dans la création ou la réorganisation d'une université interne. Le cabinet SIA Partners cite cet exemple : « *Les efforts de rationalisation ont permis à un grand groupe bancaire que nous accompagnons de réduire de 10% les coûts d'ingénierie de formation et de 20% ses coûts de distribution de la formation en 2 à 3 ans*⁹⁸ ». Le cabinet Nextalent⁹⁹ a la même démarche et présente cette étude de cas : « *La rationalisation de l'organisation formation a permis une réduction budgétaire de 15%* ». L'association américaine Workforce and Economic Development Network of Pennsylvania¹⁰⁰ va encore plus loin dans son analyse mais ne donne malheureusement aucun exemple chiffré : « *Si vos programmes de formation répondent aux objectifs stratégiques de l'entreprise, votre l'université interne s'autofinancera en générant une augmentation des profits et l'amélioration du moral et du bien-être de vos salariés* (traduction libre) ».

⁹⁴ « Nervos belli, pecuniam infinitam », citation attribuée à Cicéron, *Cinquième Philippique*, 43 av. JC.

⁹⁵ Article non signé, *Université d'entreprise : pour valoriser les talents, diplômés-les !* Atelier de l'emploi, 2013.

⁹⁶ Cf. Annexes : Fiche signalétique de l'Euler Hermes Academy p. 88.

⁹⁷ Cf. Annexes : Fiche signalétique de la Sciences Academy de Sanofi Pasteur p. 94.

⁹⁸ <http://rh.sia-partners.com/20120717/les-universites-dentreprise-une-arme-politique-en-periode-de-changements-incessants>.

⁹⁹ <http://www.nextalent.fr/etude-de-cas/definition-de-la-strategie-et-mise-en-place-de-la-nouvelle-organisation-dune-universite-dentreprise>.

¹⁰⁰ Workforce and Economic Development Network of Pennsylvania, *Workplace best practice : Starting a Corporate University*, 2006.

Suite à la présentation des différentes orientations et applications de l'université interne, je pense avoir démontré qu'elle apporte un réel avantage compétitif à l'entreprise. Encore faut-il pouvoir le mesurer.

6. Indicateurs de performance opérationnelle

Si l'on se réfère aux travaux de Donald KIRKPATRICK¹⁰¹ (présentés en 1954 et diffusés auprès du grand public en 1994), toute formation peut être évaluée sur quatre niveaux. Je propose de les détailler et de les illustrer avec des exemples tirés de mon benchmark¹⁰² :

- Evaluation des réactions : la perception et la satisfaction des participants sont mesurées sous forme de questionnaire, soit directement en fin de programme à chaud, soit plus tard à froid. Toutes les entreprises rencontrées évaluent systématiquement les réactions des apprenants à chaud, certaines universités mesurent également la progression du taux de satisfaction sur l'ensemble des formations dispensées, tel l'Orange Campus. En complément de l'évaluation à chaud, Lina HAMED, Learning and Development & Academy Manager d'Euler Hermes et Cathy MARINO, Training Manager France de Volvo Trucks, précisent qu'elles organisent des enquêtes de satisfaction à froid, au moins trois mois après la formation.
- Evaluation de l'apprentissage : les compétences et les connaissances acquises sont mesurées sous la forme d'un contrôle, idéalement avant et après la formation pour mesurer l'écart. Ce niveau d'évaluation structuré est peu utilisé par les entreprises et n'apparaît pas dans mon benchmark pour ce qui concerne les formations internes en présentiel. Je suppose que les entreprises hésitent à prendre le risque de pénaliser en public et démotiver le stagiaire en cas d'échec. Cependant, ces évaluations sont la norme pour les formations en e-learning. Elles permettent de proposer à l'apprenant un parcours évolutif sur-mesure en fonction de ses connaissances initiales et de vérifier sa progression. A noter que les formations diplômantes, notamment celles enregistrées au

¹⁰¹ KIRKPATRICK Donald & KIRKPATRICK Jim, *Evaluating Training Programs*, Berrett-Koehler Publisher, 1994.

¹⁰² Cf. Annexes : fiches signalétiques des universités d'entreprises présentées p.77.

Répertoire National des Certifications Professionnelles¹⁰³ (RNCP), sont systématiquement sanctionnées par un contrôle de connaissances.

- Evaluation du niveau de transfert : la mise en œuvre des nouvelles compétences et connaissances des apprenants est évaluée, souvent lors de l'Entretien annuel professionnel (EAP) avec le manager. Ce type d'évaluation est assez populaire dans les entreprises, et notamment auprès de la fonction Ressources Humaines. Pour ma part, je pense qu'évaluer le niveau de transfert pendant l'EAP est un point aussi important et légitime que l'évaluation de l'atteinte des objectifs, surtout si l'entreprise souhaite optimiser sa Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Certaines entreprises ont ainsi généralisé les entretiens salarié/manager sur un rythme semestriel (Biomérieux) voire par quadrimestre (Euler Hermes).
- Evaluation des résultats : l'impact de la formation sur les résultats de l'organisation est mesuré par des éléments factuels et chiffrables comme l'augmentation du chiffre d'affaires, de la satisfaction clients, de la qualité, de la quantité d'unités produites, de l'assiduité des salariés ou la baisse des coûts et des accidents du travail. Ce niveau d'évaluation, très populaire parmi les financiers et la direction générale, permet au responsable d'université de justifier son budget et ses actions. Ainsi, l'Alcatel-Lucent University et la Biomérieux University sont évaluées sur les indicateurs généraux du groupe. L'Orange campus évalue ses actions selon des critères d'utilité et de pertinence pour les managers, les indicateurs sont identifiés en amont des formations et recalculés six mois après pour mesurer l'écart. L'Université des Talents du Club Méditerranée se base sur un baromètre interne pour décider des actions de formation prioritaires et mesurer leur impact. Cet indicateur est le taux de satisfaction des clients attribué en fin de séjour et calculé pour chaque village-vacances.

¹⁰³ www.rncp.cncp.gouv.fr.

Depuis 2003, Jack PHILLIPS¹⁰⁴ propose un cinquième niveau complémentaire :

- Le rendement du capital investi : il compare la valeur nette des résultats de l'organisation au coût du programme de formation soit :

$$\text{RCI} = \frac{\text{Retombées globales du programme} - \text{Coût total du programme}}{\text{Coût total du programme}} \times 100\%$$

Si ces deux derniers niveaux d'évaluation permettent de mesurer ou de calculer l'impact d'une université d'entreprise, leur précision peut être remise en cause. D'une part, tous les programmes de formation n'ont pas d'objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis (objectifs SMART) tel le team building. D'autre part, il est difficile, même en mesurant un « avant » et un « après » formation, de déterminer si l'évolution de l'indicateur est uniquement liée à l'impact de la formation. D'autres facteurs directs ou indirects, peuvent rentrer en ligne de compte et altérer les résultats. Ainsi, Caroline END identifie la mesure imprécise du retour sur investissement comme un frein à l'action de l'Université Adecco.

En partant du postulat que le service formation, via l'acquisition de compétences et le changement de comportement des apprenants, a un impact sur la performance des salariés et donc sur la performance organisationnelle, il doit en être de même pour l'université d'entreprise. Cette théorie a été prouvée par les travaux de Lucie MORIN et Stéphane RENAUD¹⁰⁵ en 2002. Leur étude portait sur le rendement des salariés suite à l'implantation d'une université au sein d'un groupe bancaire canadien. Ses résultats ont montré que « *les employés ayant participé à [la totalité d'un programme de] l'université d'entreprise se sont avérés plus performants que les employés seulement inscrits ou les employés non inscrits* ».

Sur une échelle plus globale, le cabinet BCG constate, dans une enquête de 2012¹⁰⁶ portant sur 4 300 cadres répartis dans plus de 100 pays, que les entreprises qui contribuent au développement de leurs salariés ont surperformé par rapport à la moyenne de leur secteur

¹⁰⁴ PHILLIPS Jack, *The Human Resources Scorecard: Measuring the Return on Investment*, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2001.

¹⁰⁵ MORIN Lucie, RENAUD Stéphane, *Les universités d'entreprise : qu'en sait-on ?* ASAC, 2003.

¹⁰⁶ Boston Consulting Group, *From Capability to profitability: Realizing the value of People Management*, 2012.

d'activités sur huit des dix dernières années et ont ainsi offert des dividendes supérieurs à leurs actionnaires. Egalement, il remarque que les entreprises qui investissent spécifiquement dans le développement du leadership et la gestion des talents ont connu une croissance de leur chiffre d'affaires jusqu'à 3,5 fois plus élevée que la moyenne et des bénéfices multipliés par 2,1 fois. Ces performances expliquent sans aucun doute l'engouement des grandes entreprises à se doter d'une université interne et d'un avantage aussi concurrentiel.

Je conclurais cette deuxième partie par la vision de Gordon SHENTON, directeur associé du Département Quality Services à l'EFMD, cité par Anyssa MALES¹⁰⁷ : « *Les universités d'entreprise ne sont plus uniquement des fournisseurs de programmes, mais de plus en plus des fournisseurs de services et des partenaires de développement pour ses clients dans l'entreprise. La formation devient alors une fonction stratégique de l'entreprise et l'aptitude à apprendre un facteur essentiel d'avantage compétitif, voire de survie* ». Pour être complet, je rajouterais la dimension prospective de l'université interne. Par son positionnement au cœur de l'entreprise, sa relative indépendance, son devoir d'alerte et son rôle d'incubateur, l'université interne devient également le lieu où s'invente le futur de l'entreprise.

Dans la troisième partie de ce mémoire, je m'attacherai à décrire les divers impacts de l'université d'entreprise sur la fonction Ressources Humaines.

¹⁰⁷ MALES Anyssa, *L'université d'entreprise devient stratégique pour développer les potentiels*, Ouest France, 2011.

TROISIEME PARTIE : L'UNIVERSITE D'ENTREPRISE, UNE METAMORPHOSE ACCELEREE DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

Mon intention est de démontrer comment, avec une université interne, les ressources humaines évoluent d'une fonction support vers une fonction proactive et prospective qui contribue au déploiement de la stratégie, à l'accompagnement au changement, à l'excellence opérationnelle et à la croissance de l'organisation par le développement de son capital humain. J'ai conscience que ces objectifs ambitieux sont partagés par de nombreux responsables formation, DRH et comités de direction d'entreprises qui ne disposent pas d'université interne. Cependant, je suis convaincu qu'elle accélère ce processus d'évolution.

Premièrement, il me semble fondamental que l'université d'entreprise soit rattachée à la fonction RH. Si certaines, exclusivement orientées sur la fonction commerciale de l'entreprise, reportent au directeur commercial, telles la L'Oréal Sales Academy et la JCDecaux Média Academy, elles sont des exceptions. Il en est de même pour La Sciences Academy de Sanofi Pasteur qui est légitimement dirigée par le directeur R&D Monde, même s'il arrive parfois que le déploiement de ses orientations stratégiques soit limité ou en contradiction avec les orientations de la DRH, comme le confie Isabelle FUGIER-VIVIER¹⁰⁸. En dehors de ces cas exceptionnels, il n'y a, à mon sens, aucune raison pour qu'une université interne soit rattachée à un autre service.

Egalement, je pense que l'université interne doit s'adresser à l'ensemble des salariés de l'entreprise quelles que soient la taille et les implantations internationales de l'entreprise. Cette conception correspond notamment à la majorité des entreprises de mon benchmark. Autre exemple, la Régie Autonome des Transports Parisiens (RATP) qui comptabilise 56 000 salariés, répartis sur 50 filiales dans 12 pays, a mis en place l'Université Groupe RATP (UGR) en avril 2013. La création de l'UGR repose sur trois structures existantes : l'Académie RATP du Service, l'Institut de l'Encadrement et le Campus. Ses objectifs sont de « *dynamiser et*

¹⁰⁸ Cf. Annexes : Fiche signalétique de la Sciences Academy de Sanofi Pasteur p. 94.

fédérer les programmes de formation, tant pour les opérateurs que pour l'encadrement » comme le rapporte Bruno DELION¹⁰⁹.

En plus des répercussions organisationnelles et sociales (développées tout au long de cette partie du mémoire) qu'engendrent l'université et son positionnement, ses missions impactent en premier lieu la fonction formation sur différents niveaux.

1. Une fonction formation réorganisée

Le premier avantage d'une université globale rattachée à la DRH est la centralisation de toute l'offre de formation de l'entreprise. Elle permet de systématiser la formation, d'harmoniser les processus, de proposer des programmes cohérents et transversaux liés à la stratégie de l'entreprise, et de développer une culture commune quel que soit le statut des salariés.

1.1. Offre de formation globale

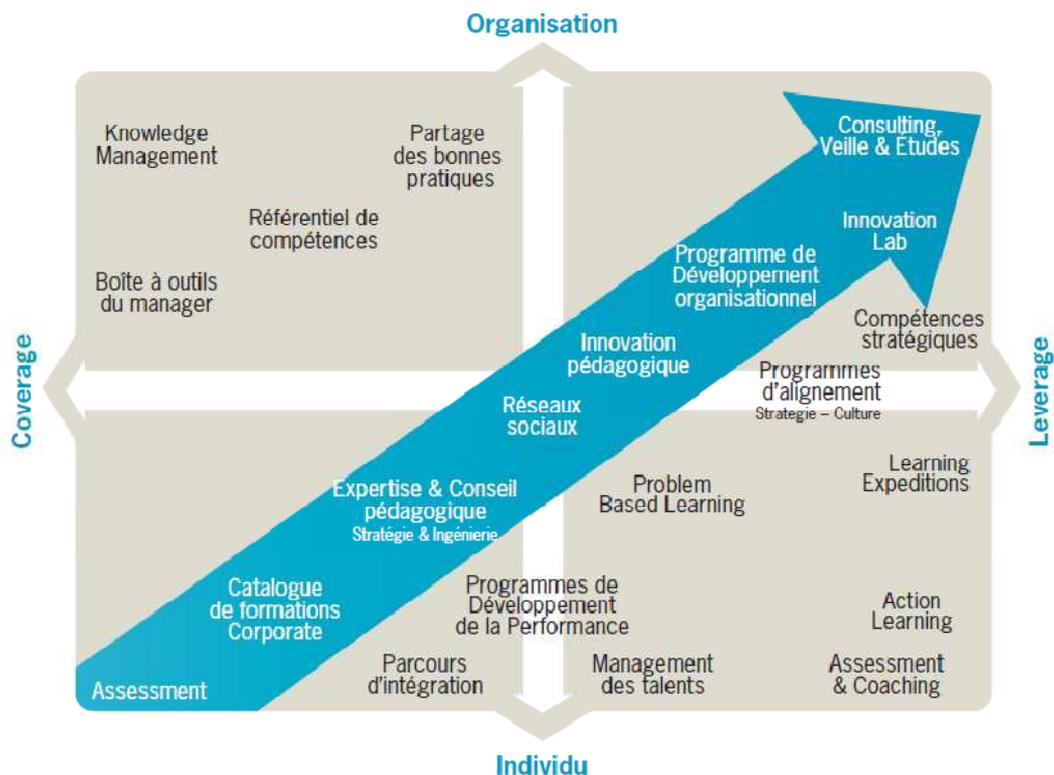
Cette synergie mutualise les coûts et les moyens comme j'ai pu le décrire précédemment, et ainsi renforce la performance de l'investissement sur une échelle internationale. Si Cathy MARINO est inquiète de l'impact du déploiement de la Volvo Group University¹¹⁰ sur les effectifs du service formation France, Violette DECHELETTE met en avant le renforcement des équipes formation lors de la création de la Biomérieux University¹¹¹. Selon Bruno DUFOUR et Jérôme WAGNIER¹¹², *« l'université d'entreprise doit définir son offre de services et de programmes selon ses missions. Dans certains cas, le nombre d'intervenants permanents a été drastiquement réduit pour privilégier les apports de consultants et de coaches »*. Ils illustrent les différents dispositifs de formation proposés par l'université d'entreprise par ce schéma.

¹⁰⁹ DELION Bruno, *Création de l'Université Groupe RATP*, La séance du Comité Régie d'Entreprise RATP, 2013 : www.ce.ratp.fr/Mon-Travail/La-seance-du-CRE/Seance-du-24-Avril-2013/Creation-de-l-Universite-Groupe-RATP

¹¹⁰ Cf. Annexes : Fiche signalétique de la Volvo Group University p. 96.

¹¹¹ Cf. Annexes : Fiche signalétique de la Biomérieux University p. 82.

¹¹² DUFOUR Bruno & WAGNIER Jérôme, *Les Universités d'entreprise, Vecteurs d'innovation et de transformation*, CrossKnowledge, 2011.



L'université d'entreprise : une offre stratégique de dispositifs de formation

Ce diagramme met également en évidence la différence entre le centre de formation traditionnel, qui gère un catalogue de formation pour répondre aux besoins de développement des compétences individuelles de l'entreprise, et l'université interne, qui construit des programmes de développement organisationnel et collectif pour accompagner le déploiement de la stratégie, voire proposer directement de nouveaux axes stratégiques, issus de réflexions collectives.

1.2. Nouvelles approches d'apprentissage

Les économies engendrées par la rationalisation de l'offre de formation, estimées entre 10 et 20% du budget selon les cabinets spécialisés¹¹³, doivent également servir à la mise en œuvre de nouvelles approches d'apprentissage. Si l'université interne est le reflet de l'entreprise, elle se doit d'avoir de l'impact auprès de ses clients internes et d'être innovante dans ses programmes de formation. Audrey BONFILLON, responsable Europe-Afrique de

¹¹³ Cf. Budget alloué à l'université d'entreprise p. 41.

l'Université des Talents du Club Méditerranée¹¹⁴ met ainsi l'accent sur l'importance de faire vivre des émotions fortes aux stagiaires pour favoriser l'ancrage des contenus pédagogiques. De son côté, Marie-Hélène MIMÉAU, directrice Formation & Développement des Talents de Carrefour¹¹⁵ insiste sur l'obligation de faire évoluer le rôle des formateurs avec un focus sur l'approche expérientielle. Je citerais également la formation sur le poste de travail ou « on the job training », accompagnée par des tuteurs formés.

Ces approches font référence au modèle 70:20:10, issu des travaux de Morgan MCCALL, Michael LOMBARDO et Robert EICHINGER (publiés dans « *The Career Architect Development Planner* », Lominger, 1996). Selon Charles JENNINGS et Jérôme WARGNIER¹¹⁶, « cette règle s'est imposée comme axiome des stratégies de développement du capital humain dans un nombre croissant d'entreprises [depuis 2007] ». Ce modèle indique que le développement des compétences et l'acquisition des connaissances s'effectuent à :

- 70% par l'activité et l'expérience (les tâches professionnelles, la résolution de problèmes ou les échecs rencontrés) communément appelé le « workplace learning »
- 20% par les contacts et les interactions avec les autres ou « social learning »
- 10% par l'apprentissage formel (formations traditionnelles en salle, en atelier ou via le e-learning) ou « blended learning »

Les approches expérientielle et relationnelle, soit 90% de l'apprentissage, impliquent que les universités doivent faire preuve d'innovation et de créativité pour optimiser l'apprentissage des salariés. Charles JENNINGS et Jérôme WARGNIER citent quelques exemples :

- Workplace learning : Résolution d'un problème lié à la fonction, extension des responsabilités, intégration d'un nouveau collaborateur, travaux de recherche et témoignages, formalisation de bonnes pratiques, animation d'une communauté de pratique, mission transversale ou « en régie », pilotage d'un projet de changement et participation à une mission avec des experts internes et / ou des consultants ;

¹¹⁴ Cf. Annexes : Fiche signalétique de l'Université des Talents du Club Méditerranée p. 86.

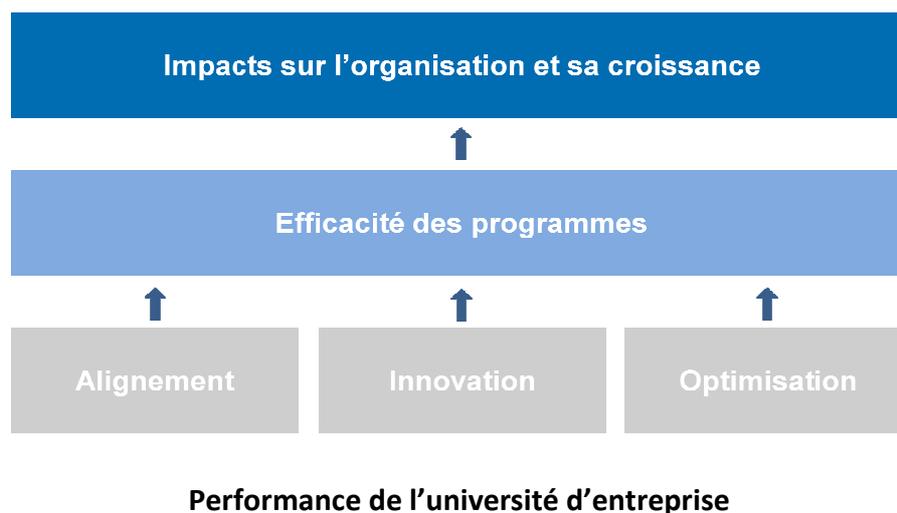
¹¹⁵ Cf. Annexes : Fiche signalétique de l'Institut Michel Fournier de Carrefour p. 84.

¹¹⁶ JENNINGS Charles & WARGNIER Jérôme, 70/20/10 : *Explorer les nouveaux territoires d'apprentissage*, Livre blanc, Crossknowledge, 2011.

- Social learning : Briefing et suivi de formation par le manager, feedback du manager relatif à une mission, entretien RH, groupe de pairs suite à un séminaire, communication et événements internes, travail avec un coach ou un mentor, feedback 360°, participation à une communauté de pratique ou à un projet commun, groupe de discussion, référent pour une pratique ou une expertise, associations, salons professionnels et conférences.

L'accès généralisé aux supports numériques (ordinateurs, tablettes et téléphones portables) est également une issue pour faciliter l'apprentissage informel. Selon Patrick GALIANO¹¹⁷, « *l'usage des outils collaboratifs et des média sociaux est un vecteur de développement de l'informel, qui impacte fortement la manière de dispenser la formation et les rôles que joue à présent le formateur* ».

Finalement, je considère que pour être performante, l'université d'entreprise doit offrir des processus d'apprentissage et des programmes innovants, efficaces et optimisés. Ils doivent être alignés sur les enjeux stratégiques de l'entreprise et liés aux objectifs individuels et collectifs des salariés. Le schéma suivant, inspiré de l'étude du cabinet Bersin & Associates¹¹⁸, résume cette conclusion.



¹¹⁷ GALIANO Patrick, *L'apprentissage informel*, Formation professionnelle, 2013.

¹¹⁸ BERSIN Josh, *The High-Impact Learning Organization*, Bersin & Associates, 2008.

Si l'université interne impacte directement la fonction formation, elle renforce également les missions de la fonction ressources humaines dans l'entreprise.

2. Une posture RH consolidée

Toujours selon Charles JENNINGS et Jérôme WARGNIER¹¹⁹, la fonction RH doit contribuer au déploiement de la stratégie, anticiper les évolutions en matière d'emploi et de compétences et préparer les équipes aux défis de demain. Elle doit aussi intervenir sur le terrain du changement et améliorer de façon durable la performance individuelle, collective et organisationnelle. Au regard des capacités de l'université interne développées dans la partie précédente, je pense que, d'une part, la fonction RH est équipée pour piloter ces missions et que, d'autre part, l'université lui confère un avantage pour les mener à bien. Elle renforce notamment la fonction RH dans son rôle de partenaire stratégique, la logique de performance dans laquelle elle doit s'inscrire et sa proximité opérationnelle.

2.1. Partenaire stratégique

De par ses missions originelles, la fonction RH est souvent perçue comme un service support très administratif et fonctionnel. Par l'intermédiaire de l'université interne, elle a l'opportunité de confirmer qu'elle est, non seulement, au service de la stratégie de l'entreprise mais également force de propositions et d'innovations à moyen et long termes.

Sa vision stratégique sur l'évolution des emplois de l'entreprise lui confère un réel avantage. Si elle est à l'initiative des changements organisationnels ou, tout au moins, impliquée bien en amont sur la réflexion de ces projets, elle devient un interlocuteur privilégié, un partenaire à part entière de la direction générale et une source de développement nécessaire à l'évolution et à la croissance de l'entreprise.

De même, la fonction RH accentue son rôle de communicant en contribuant au développement d'une culture d'entreprise et des valeurs communes en interne, et en renforçant l'attractivité de la marque employeur à l'extérieur de l'organisation.

¹¹⁹ JENNINGS Charles & WARGNIER Jérôme, 70/20/10 : *Explorer les nouveaux territoires d'apprentissage*, Livre blanc, Crossknowledge, 2011

Si l'université est le centre de gravité de l'entreprise, la fonction RH doit apparaître comme un point d'ancrage et d'appui pour la direction générale, les directeurs opérationnels et l'ensemble des collaborateurs.

2.2. Logique de performance

L'autre défi majeur de la fonction RH est de passer d'une logique administrative liée à ses obligations légales à une logique de performance. Autrement dit, l'objectif est d'évoluer d'un centre de coût incontournable à une fonction génératrice d'économies, voire de profits. L'université accélère cette transition par sa mission initiale : transformer les compétences et les connaissances acquises en performances, notamment par les diverses approches d'apprentissage et le développement de la gestion de projets.

Ainsi, je citerais à nouveau les objectifs affichés de l'Alcatel-Lucent University¹²⁰ qui résumait cette logique de performance : « *Exploiter l'expertise technologique du groupe pour créer des solutions de formation, percutantes et personnalisées, qui optimisent la performance des salariés et des clients, et stimulent la croissance et la rentabilité* ». De même, selon Isabelle FUGIER-VIVIER¹²¹, l'une des missions de la Sciences Academy de Sanofi Pasteur est d'inciter les collaborateurs à s'impliquer dans des projets multifonctionnels et internationaux.

2.3. Proximité opérationnelle

Naturellement, la fonction RH n'a pas attendu le concept de l'université d'entreprise pour développer une proximité opérationnelle avec ses clients internes. Celle-ci était déjà établie par le maillage de l'entreprise avec les responsables ressources humaines (RRH) ou les Human Resources Business Partners (HRBP) comme le confirment Yves REALE et Bruno DUFOUR¹²² : « *Les directions des ressources humaines ont cherché à davantage impliquer le*

¹²⁰ www.alcatel-lucent.fr/wps/portal/newsfeatures.

¹²¹ Cf. Annexes : Fiche signalétique de la Sciences Academy de Sanofi Pasteur p. 94.

¹²² REALE Yves, DUFOUR Bruno, *Le DRH stratège : Le nouveau mix stratégique des ressources humaines*, Editions d'Organisation, 2006.

management opérationnel dans la gestion des équipes en s'appuyant sur les RRH pour les aider dans cette tâche ».

Cependant, je pense que la fonction RH et l'université interne bénéficient réciproquement de l'apport de l'une et de l'autre. D'un côté, l'université s'appuie sur le réseau des RRH et de leur proximité avec les managers pour déterminer et identifier quels salariés doivent suivre en priorité les programmes de formation et suivre les évaluations.

D'un autre côté, il apparaît que l'université renforce le rôle des RRH comme le souligne Lina HAMED¹²³, Learning and Development & Academy Manager d'Euler Hermes, interrogée sur ses impacts : *« Elle renforce le rôle des HRBP auprès des managers sur le choix des formations proposées aux collaborateurs »*. De même, la responsable de la Biomérieux University¹²⁴, Violette DECHELETTE, confirme cette idée : *« Le rôle de la fonction RH a évolué avec une forte sensibilisation des HR BP à l'accompagnement au changement »*.

Egalement, le cabinet SIA Partners¹²⁵ note que la *« valeur ajoutée essentielle d'une université est de très bien connaître les populations cibles »*. Cette idée est partagée par Violette DECHELETTE et Audrey BONFILLON qui citent la proximité opérationnelle comme l'une de ses forces. Elle s'explique notamment par le volume d'apprenants formés dans les universités d'entreprise, qui se chiffrent à plusieurs milliers par an¹²⁶. Un volume qui a également un impact sur le climat social dans l'entreprise.

3. Un climat social amélioré

La maîtrise du climat social est une préoccupation majeure pour les directions des ressources humaines, comme le rapporte Yves RIVOAL¹²⁷ : *« Pour 82,6% des 150 experts sondés par [le cabinet] PB Consulting Group¹²⁸ dans une centaine d'entreprises, la mesure du climat social constitue une priorité, sa détérioration ayant un impact négatif sur la performance sociale et économique de l'entreprise »*.

¹²³ Cf. Annexes : Fiche signalétique de l'Euler Hermes Academy p. 88.

¹²⁴ Cf. Annexes : Fiche signalétique de la Biomérieux University p. 82.

¹²⁵ <http://rh.sia-partners.com/20120717/les-universites-dentreprise-une-arme-politique-en-période-de-changements-incessants>.

¹²⁶ Cf. Annexes : Fiches signalétiques des universités présentées p. 77.

¹²⁷ RIVOAL Yves, *Climat social : Toujours une priorité...*, Focus RH, 2012.

¹²⁸ www.pbcg.fr.

D'après moi, une entreprise dotée d'une université interne dispose d'un véritable baromètre pour mesurer son climat social, que ce soit par les retours des intervenants ou par le taux de participation aux sessions de formation. En outre, elle dispose d'une structure adaptée pour contribuer à son amélioration. Le meilleur exemple est l'Orange Campus, créé en 2010, dont la mission principale est de remettre les collaborateurs au cœur de l'entreprise dans le cadre du nouveau contrat social de l'entreprise, après la vague de suicides de 2008-2009 : « *Construire une culture managériale commune et partagée à travers des initiatives comme Orange Campus qui a pour vocation de créer une communauté de managers et de les accompagner dans leurs responsabilités au quotidien*¹²⁹ ».

L'université d'entreprise permet de répondre aux attentes des salariés et de développer leur confiance dans l'entreprise, notamment en renforçant leurs compétences et leur employabilité.

3.1. Professionnalisation des salariés

Si selon Bruno DUFOUR, membre du comité stratégique et RH d'Abilways, « *la priorité de l'université d'entreprise est la performance de l'entreprise, la formation et l'acquisition de compétences ne sont que les conséquences de ses actions* », je persiste à croire que le capital humain est l'avantage compétitif de l'entreprise et que la mission d'une université est de le valoriser pour accéder à la croissance.

Par ce biais, la fonction RH répond activement à une autre de ses préoccupations : anticiper les évolutions des métiers et accompagner l'ensemble des salariés au changement. L'université transmet ou renforce, par des programmes adaptés et innovants, les compétences techniques des collaborateurs et développe le management et le leadership des managers. Selon Nicolas HUMEAU¹³⁰, « *[Elle permet] au niveau individuel de mieux gérer les parcours professionnels et au niveau collectif de renforcer le patrimoine des compétences* ».

¹²⁹ www.orange.com/fr/engagements/responsabilite/collaborateurs-et-emploi/Folder/contrat-social-et-culture-partagee.

¹³⁰ HUMEAU Nicolas, *L'université interne est le centre de gravité de l'entreprise*, Le Monde, 2011.

Une telle gestion responsable des effectifs et des compétences de l'entreprise ne peut qu'accroître la confiance et la motivation des salariés, et renforcer leur engagement : sources de productivité et d'amélioration du climat social, notamment en période de crise.

Je pense également que cette démarche prospective permet de conduire les transformations nécessaires, d'accompagner les reclassements internes et ainsi de limiter les licenciements bien que je ne sois pas en mesure de chiffrer cet impact. En outre, le développement des compétences des salariés participe à leur employabilité.

3.2. Employabilité des salariés

D'après Yves REALE et Bruno DUFOUR¹³¹, les directions RH souhaitent, depuis une douzaine d'années, responsabiliser les collaborateurs dans la gestion de leur carrière et dans le développement de leur employabilité. L'université d'entreprise facilite cette responsabilisation en axant ses programmes sur l'échange et l'appropriation active des savoir-agir et des savoir-combiner. Elle permet ainsi aux salariés de développer leurs compétences et leurs projets professionnels.

L'université propose également des programmes « passerelles » collectifs ou des accompagnements personnels qui débouchent sur un nouveau poste, sous réserve de l'accord du manager et du RRH. Cependant, cette offre n'est pas sans arrière-pensée, elle répond très souvent à un besoin stratégique sur les métiers visés.

En complément, elle propose des parcours de professionnalisation en partenariat avec des universités ou des grandes écoles comme je l'ai mentionné précédemment. Si la majorité des entreprises de mon benchmark a recours à des instituts d'enseignement supérieur, seule une faible proportion des parcours est sanctionnée par la remise d'une certification ou d'un diplôme, inscrits au RNCP. Je citerais en exemple l'Université des Talents du Club Méditerranée qui offre la possibilité aux « chefs de village » de suivre un Master 2 en « Entreprenariat International et PME ». A noter que la Faurecia University propose des

¹³¹ REALE Yves, DUFOUR Bruno, *Le DRH stratège : Le nouveau mix stratégique des ressources humaines*, Editions d'Organisation, 2006.

formations diplômantes uniquement sur son campus de Shanghai pour motiver et récompenser ses cadres chinois.

Si ces partenariats concernent en majorité les cadres, certaines entreprises ont franchi le pas et offrent des formations intra-entreprises à leurs employés. Ainsi, Philippe MARTIN, directeur du département Formation Continue Intra & Projets à l'IGS de Lyon, me confiait avoir accompagné la société Norbert Dentressangle pour professionnaliser ses employés, notamment par l'obtention du Brevet Technique Supérieur (BTS) en Transport et Logistique. De même, Anyssa MALES¹³² rapporte que le campus Veolia propose des formations en alternance, ouvertes à l'ensemble de ses salariés : « *Son objectif est d'engager au moins 4% des salariés du groupe dans un parcours diplômant ou qualifiant, soit environ 9 000 personnes dans les deux ans à venir* ».

Par ces parcours de professionnalisation, l'université interne, outil de management des compétences, développe non seulement les aptitudes et les connaissances des salariés mais aussi leur employabilité à plus long terme. Elle permet également de valoriser la marque employeur de l'entreprise et de fidéliser les talents.

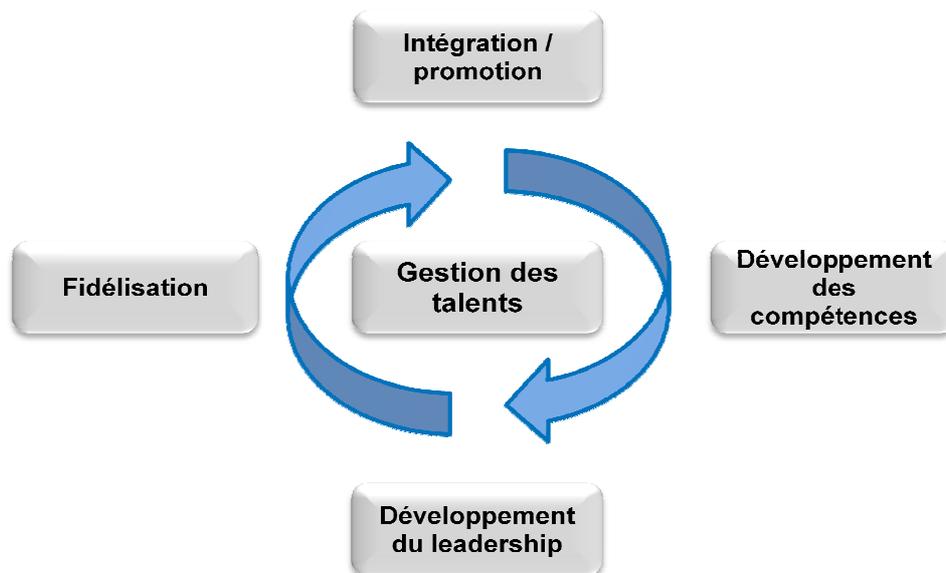
4. Une gestion des talents optimisée

J'ai mentionné en introduction de ce mémoire que les enquêtes successives du cabinet Boston Consulting Group¹³³ sur le capital humain mettent en évidence que la première préoccupation des cadres RH européens est le développement des talents et du leadership. Jean-Michel CAYE, directeur associé senior du cabinet, précise cette idée : « *Le défi des entreprises est d'accroître l'efficacité de leurs initiatives pour répondre à leurs besoins en compétences et développer au mieux le parcours des collaborateurs talentueux* ».

Je considère que l'université d'entreprise est la structure adéquate pour relever ce défi RH, depuis l'intégration des talents dans l'entreprise jusqu'à leur accompagnement à la prise d'un nouveau poste suite à une promotion, comme le montre ce schéma.

¹³² MALES Anyssa, *L'université d'entreprise devient stratégique pour développer les potentiels*, Ouest France, 2011.

¹³³ BOSTON CONSULTING GROUP, *Creating People Advantage: Lifting HR practices to the next level*, 2013.



L'université d'entreprise : un outil de gestion des talents

Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si la totalité des universités de mon benchmark¹³⁴ propose des programmes de management des talents. Avant de développer les différentes étapes de la gestion des talents où l'université d'entreprise intervient, je souhaite définir ce que l'on appelle communément un « talent » ou plus exactement un salarié identifié clé pour l'entreprise.

A mes yeux, il existe trois catégories de salariés à identifier : le talent, l'expert et le potentiel. Leur seul point commun est leur fort engagement démontré soit pour l'entreprise, telle la détermination dans le travail et l'adhésion à la culture du groupe, soit pour leur activité comme la passion du métier, notamment pour l'expert.

Le talent est identifié pour ses compétences stratégiques et difficiles à acquérir. Elles ne relèvent pas simplement d'une question de formation mais d'une maîtrise de savoir-faire qui s'acquiert principalement avec l'expérience. Elles sont indispensables au déploiement actuel et futur de l'entreprise, essentielles à son avantage concurrentiel et à sa réussite. L'acquisition et la transmission de ces compétences et savoir-faire sont critiques à l'organisation, leur perte désorganiserait l'entreprise. Le talent a la capacité individuelle à combiner compétences et expertise, il contribue à résoudre les problèmes, à gérer les

¹³⁴ Cf. Annexes : Fiches signalétiques des universités d'entreprise présentées p. 77.

situations nouvelles et à anticiper l'avenir. Le talent est précieux, c'est un levier de performance. Il est reconnu pour son savoir-faire, son savoir-être et son savoir-faire-faire.

L'expert est identifié pour son expertise technique dans un ou plusieurs domaines d'activité de l'entreprise, expertise qui est rare et recherchée sur le marché de l'emploi. Il possède des compétences spécifiques dont la perte pourrait remettre en cause le bon fonctionnement d'un service et pour lesquelles l'acquisition et la transmission de ces compétences méritent une attention particulière. L'expert est reconnu pour son savoir-faire en interne et parfois à l'extérieur de l'entreprise voire à l'international.

Le potentiel est identifié pour sa capacité estimée à franchir deux niveaux de postes dans les cinq ans à venir. Il est éventuellement disponible et volontaire pour une mobilité nationale ou internationale. Il fait preuve d'ambition, de résistance au stress et sait se remettre en question. Il révèle des aptitudes au management, au leadership, à la gestion de projets et à la relation clients, internes ou externes. Il est autonome techniquement ainsi que dans son environnement métier. Il existe deux catégories de potentiels : les jeunes diplômés qui démontrent dans leur fonction d'importantes aptitudes à évoluer et à s'adapter, et les collaborateurs plus expérimentés en capacité de prendre en charge des postes d'encadrement. Le potentiel est identifié par son aptitude à progresser sur son savoir-faire, son savoir-être et son savoir-faire-faire pour devenir un manager, un talent ou un expert.

Ces trois catégories de salariés doivent bénéficier d'une gestion spécifique de la part de l'organisation et plus particulièrement de la fonction RH, de par leur impact sur la performance de l'entreprise et les risques encourus en cas de départ. La gestion des talents doit débiter dès leur arrivée.

4.1. Intégration et promotion

L'intégration des nouveaux salariés, après une embauche, une fusion ou une acquisition, est particulièrement importante. Elle offre une meilleure compréhension des activités, du fonctionnement et de la stratégie de l'entreprise. Elle permet de comprendre les objectifs des autres services et leurs contraintes, avec parfois des objectifs qui peuvent sembler contradictoire et ainsi de mieux travailler ensemble et d'améliorer la performance.

Elle permet également de partager la culture et les valeurs de l'organisation, et de développer un premier réseau professionnel entre participants. Source de motivation, de reconnaissance et d'engagement, l'intégration crée un premier sentiment d'appartenance dès l'arrivée des salariés, elle leur donne les moyens de se reconnaître dans ce que l'entreprise présente comme son identité.

Ainsi, les sessions d'intégration facilitent la prise de poste des nouveaux recrutés et permet à l'entreprise d'identifier ou de confirmer rapidement les potentiels. Au vu de ces divers avantages, il me paraît naturel que l'université d'entreprise soit en charge des sessions d'intégration et important que l'ensemble des salariés y ait accès. Malgré le coût que peut représenter les journées d'absence cumulées, je pense que chaque session d'intégration est un investissement rentabilisé à court terme. Paradoxalement, mon benchmark montre que seule une partie des universités présentées organisent des sessions d'intégration et souvent uniquement à destination des cadres.

Concernant la gestion des talents, l'université d'entreprise peut également organiser des sessions, collectives ou individuelles, pour accompagner les prises de postes, notamment lors de la promotion de managers, avec les mêmes objectifs que l'intégration. En amont, l'université aura organisé des programmes de développement des compétences et du leadership, spécifiques à chaque catégorie de collaborateurs clés.

4.2. Développement des compétences et du leadership

Le concept et les objectifs de l'université interne restent les mêmes, servir la stratégie, accompagner les transformations et améliorer la performance de l'entreprise, mais en se focalisant sur le développement professionnel et personnel des acteurs clés de l'entreprise. Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre qualifiée et donc de « guerre à l'embauche », l'université interne se transforme ainsi en une véritable pépinière de talents, d'experts et de potentiels. L'Atelier de l'Emploi¹³⁵ résume cette évolution : « *Lieu de valorisation de la performance collective de l'entreprise, en interne comme en externe, l'université d'entreprise*

¹³⁵ Article non signé, *Universités d'entreprise : pour valoriser les talents, diplômés-les !* L'Atelier de l'emploi, 2013.

est progressivement devenue le lieu du management des talents : pour détecter les potentiels, les développer, les valoriser, les fidéliser ».

Les programmes proposés par l'université portent notamment sur le développement des compétences métiers, la gestion de projet, la conduite du changement, la relation client, la gestion économique et sociale d'une entité, la créativité et l'innovation, le développement personnel et un large focus sur le management d'équipe, le leadership et la performance.

Ces derniers programmes, points communs de toutes les universités d'entreprise, se déclinent généralement sur plusieurs niveaux depuis le futur manager jusqu'au comité exécutif, avec la possibilité de mixer les équipes. Ils permettent de former les futurs dirigeants, de fonder une culture managériale commune, de faciliter le passage de la stratégie à l'opérationnel et ainsi de relever les défis de l'entreprise. Comme je l'ai déjà mentionné, certaines universités internes nouent des partenariats avec des grandes écoles ou universités prestigieuses qui, selon le Groupe de Recherche pour l'Education et la Prospective¹³⁶ (GREP), peuvent « *se révéler un réel atout pour les entreprises et appuyer leurs stratégies de fidélisation des talents* ».

4.3. Fidélisation

L'enquête « *Global workforce study 2012* » du cabinet Towers Watson¹³⁷, basée sur un questionnaire adressé à 32 000 salariés du monde entier, révèle que le salaire de base est le premier facteur d'attraction et de fidélisation devant les perspectives d'évolution. En temps de crise où les enveloppes d'augmentation sont réduites, l'université interne permet de fidéliser les acteurs clés de l'entreprise et évite toute désorganisation et coûts associés à leur départ.

Au travers de ses programmes de développement du leadership et de compétences managériales et techniques, elle répond à leurs attentes croissantes de reconnaissance. Etre invité à un programme de formation réservé aux talents, aux experts ou aux potentiels est

¹³⁶ Article non signé, *Universités d'entreprise : un outil de carrière*, GREP, 2012.

¹³⁷ TOWERS WATSON, *Global Workforce Study - Engagement at risk: Driving Strong Performance in a Volatile Global Environment*, 2012.

un premier symbole de reconnaissance et la valorisation de leur engagement, encore faut-il que ces formations soient suivies d'une promotion.

La mixité des programmes entre salariés issus de différents services est également l'occasion de prendre conscience des opportunités d'évolution vers d'autres secteurs de l'entreprise. Elle renforce également leur sentiment d'appartenance à une entreprise dont l'image est celle d'un employeur soucieux de l'évolution de ses collaborateurs, tout au moins, de ses acteurs clés.

L'université d'entreprise répond ainsi à la première préoccupation de la fonction RH sur le développement des talents et du leadership pour faciliter la gestion de la relève. Cependant, elle a également ses limites.

5. Points de vigilance RH

J'ai précédemment démontré que l'université interne impacte la fonction formation, consolide le positionnement de la fonction RH et répond à plusieurs de ces préoccupations telles la professionnalisation et l'employabilité des salariés ou l'optimisation de la gestion des acteurs clé de l'entreprise. Cependant, l'université peut également induire des effets contreproductifs parmi les salariés, points de vigilances pour la fonction RH.

5.1. Segmentation de la population

Les entreprises dotées d'une université d'entreprise sont principalement des multinationales. Par exemple, les entreprises de mon benchmark¹³⁸ sont présentes sur 21 à 162 pays, elles attendent de leur structure éducative une action globale sur l'ensemble de leurs filiales. Si l'université interne prône le partage d'une culture commune, elle doit cependant prendre en compte les différences culturelles de chaque pays dans la construction de ses programmes, ou a minima, s'assurer de dispenser ses formations dans la langue maternelle des collaborateurs si elle souhaite avoir un impact sur tous les salariés et ne pas se limiter aux collaborateurs, francophones ou anglophones. Ainsi Violette

¹³⁸ Cf. Annexes : Fiches signalétiques des universités d'entreprise présentées p. 77.

DECHELETTE, responsable de la Biomérieux University, admet que son modèle pédagogique global est moins adapté aux filiales situées hors de France ou des Etats-Unis.

Pour offrir un concept global, l'université a, selon mes recherches, deux options. La première à l'image, par exemple, de la Faurecia University ou de l'Orange Campus est de disposer d'un réseau international nécessitant plusieurs structures et un budget en conséquence. Jean-François HADIDA, interrogé sur les forces de l'Orange Campus, cite sa culture « globale » (globale et locale) avec des programmes « corporate » internationaux en français et en anglais, et des programmes spécifiques locaux en polonais ou en espagnol, par exemple. Sa force de frappe est également renforcée par des partenariats locaux.

L'autre option, plus souple, est de disposer d'une plate-forme LMS (Learning Management System) comme l'explique Alain HUBERMANN, ancien directeur de l'université d'Alcatel-Lucent pour l'Europe du Sud : « *La mise en place d'un système commun à toute l'entreprise, en dix langues, a permis d'uniformiser les pratiques en tenant compte des différences culturelles, avec des modèles déclinés sur l'ensemble du groupe* ». Selon lui, le pourcentage de formations ouvertes à distance dans une entreprise est un indicateur important et la clé du succès d'une université à l'international.

Pour ma part, je préconise une solution mixte avec, d'une part, un maillage d'« ambassadeurs » de l'université, présents dans chaque filiale ou pays, pour adapter et déployer les programmes de formation localement, en présentiel, et créer des programmes spécifiques en fonction des besoins locaux. D'autre part, une plate-forme LMS accessible à tous les collaborateurs, si possible, dans leur langue maternelle peut compléter le dispositif.

Un autre point de vigilance sur la segmentation de la population concerne le choix de la cible de l'université interne. Faut-il uniquement s'adresser aux talents et hauts potentiels parmi les cadres de l'entreprise, dans une politique élitiste, telle l'Université Total surtout réservée au top 500 ou l'« Univercité » PPR qui s'adresse au top 400 de l'entreprise, citées en exemple par Laurent REICH¹³⁹ ? Elles prennent le risque de se priver de compétences complémentaires et de s'isoler des réalités du terrain.

¹³⁹ REICH Laurent, *Université d'entreprise : n'y a-t-il pas usurpation de titre ?*, Le blog de la formation professionnelle - Cegos, 2011.

Certaines entreprises ont opté pour la création d'une université pour les cadres et des écoles des métiers pour les autres collaborateurs. Cette différenciation est en opposition avec les objectifs de la structure éducative que j'ai pu décrire précédemment, elle maintient aussi la même segmentation des populations telle qu'elle existe au sein des entreprises françaises, avec des statuts bien marqués. Laurent REICH résume cette vision de façon imagée : « *La formation est un outil au service de la performance de l'entreprise et il serait contre-performant d'avoir une offre à deux vitesses : la formule 1 avec l'université réservée aux plus performants et la Deux-chevaux peu innovante pour le reste des salariés de l'entreprise* ».

A mon sens, la solution idéale est de disposer d'une structure unique, ouverte à tous les salariés qui propose en priorité des programmes alignés sur la stratégie, des parcours de professionnalisation adaptés aux besoins de développement du capital humain et des programmes spécifiques à destination des acteurs clés (talents, experts et potentiels) issus de toutes les strates et de toutes les filiales de l'entreprise.

5.2. Promesse d'un parcours d'évolution

Si l'université interne augmente la fidélisation des salariés par ses programmes de formation, réciproquement les salariés attendent, très naturellement, en retour un engagement de l'entreprise sur une prochaine évolution professionnelle. La seule reconnaissance de leur implication par la participation au programme est rarement suffisante. De même, il me semble que l'attente est d'autant plus forte et légitime, aux yeux des collaborateurs, s'il s'agit de programmes spécifiques destinés aux acteurs clés de l'entreprise.

Cependant, cette promesse implicite n'engage que le salarié comme le précise le législateur¹⁴⁰ : « *L'employeur n'a aucune obligation de reconnaître les compétences acquises au cours de la formation, sauf lorsqu'il s'y est engagé*, ou bien si le contrat de travail ou la convention collective applicable à l'entreprise prévoit cette reconnaissance* ». Ainsi, suivre un programme de l'université interne n'est pas systématiquement synonyme de promotion.

¹⁴⁰ Ministère du Travail, de l'Emploi et du Dialogue social, *Le plan de formation*, 2014 - www.travail-emploi.gouv.fr.

Ce « malentendu » peut avoir un effet inverse à celui escompté, la démotivation du salarié, un fort désengagement voire un départ de l'entreprise, d'autant plus si le cursus est assorti d'un diplôme comme le souligne Xavier PHILIPPE¹⁴¹ : « *Paradoxalement, la participation à une université d'entreprise pourrait bien être le précurseur d'une mobilité externe car le diplôme vient labelliser et rendre visible la qualité du salarié ; il pourra être monnayé sur le marché du travail* ».

Cette problématique relance le débat sur le processus de gestion des acteurs clés de l'entreprise. A l'issue du comité « people review » (ou revue du personnel), faut-il annoncer à ces salariés qu'ils ont été identifiés talents, experts ou potentiels ? Autrement dit, la direction générale, les directions opérationnelles et surtout la DRH doivent-elles faire preuve de transparence ? A ce propos, les responsables des universités d'Alcatel-Lucent et d'Adecco reconnaissent que le manque de transparence est l'un des freins à l'action de leur université. Pour ma part, la réponse est claire. Qu'une personne entre ou sorte du processus, elle doit en être informée, dans le cadre d'un entretien individuel, en rappelant les modalités d'évaluation et en argumentant, de manière factuelle, son évaluation et la décision du comité. Appliquer cette politique est un acte de management responsable, elle implique également d'être exemplaire, notion fondamentale pour la fonction RH. Je suggère également que le responsable de l'université fasse partie du comité de revue du personnel pour anticiper les programmes et donner un avis objectif sur les évaluations.

De plus, Xavier PHILIPPE conseille de « *mettre en place des outils de suivi post-programme, et de démontrer ainsi que les attentes d'évolution des collaborateurs sont prises en compte et qu'elles vont trouver une réponse concrète, dans un délai raisonnable* ». L'idée est intéressante mais est-ce vraiment nécessaire ? Si l'université d'entreprise est intégrée à la DRH, la gestion des emplois et des compétences et, a fortiori, la gestion des acteurs clés ne devraient pas connaître ce type de dysfonctionnements et être particulièrement performantes.

*Lorsque tout ou partie de la formation liée au développement des compétences se déroule en dehors du temps de travail, Code du travail - Article L6321-8.

¹⁴¹ PHILIPPE Xavier, *L'institution seconde, Université d'entreprise : Une analyse de l'imaginaire organisationnel*, Thèse pour le Doctorat en sociologie du travail, CNAM, 2012.

6. Indicateurs de performance RH

En complément des indicateurs de performance de l'organisation, observés en deuxième partie, l'université d'entreprise utilise également des indicateurs liés à la fonction RH pour mesurer sa performance.

Pour rappel, elle évalue en premier lieu les réactions des apprenants par leur retour, à chaud à l'issue du programme, et à froid quelques mois après la formation, sous la forme d'un questionnaire de satisfaction (il s'agit du premier des quatre niveaux d'évaluation proposés par Donald KIRKPATRICK¹⁴²). Elle mesure également le niveau de transfert des compétences lors des entretiens individuels, semestriels ou annuels, effectués par les managers (soit le troisième niveau d'évaluation).

Au niveau RH, l'université mesure son impact par rapport au taux de pénétration (nombre de salariés formés / effectif total) et au taux de présence (nombre de salariés présents / nombre total d'inscrits). Elle suit également l'évolution de ses coûts en calculant le montant moyen dépensé par stagiaire. Plus globalement, elle évalue ses résultats (soit le quatrième niveau d'évaluation) en suivant le taux de promotion et de mobilité des participants, le turnover, le taux d'attractivité de l'entreprise et les résultats des enquêtes sur la qualité de vie au travail, bien qu'encore une fois, il soit difficile d'imputer uniquement les actions de l'université interne à l'évolution de ces indicateurs.

7. Axes de développement de l'université d'entreprise

Comme j'ai pu le décrire précédemment, il existe autant d'universités différentes que d'entreprises, leurs axes de développement dépendent notamment des missions qui leur sont confiées et de leur degré de maturité. Cependant, en m'appuyant sur mes recherches et mon benchmark¹⁴³, il est possible de déterminer deux axes majeurs : l'ouverture de l'université et l'innovation numérique.

Par l'analyse des universités présentées dans mon benchmark, j'ai remarqué qu'il y a une certaine corrélation entre leur ancienneté et leur périmètre d'activité. Ainsi celles qui ont

¹⁴² KIRKPATRICK Donald & KIRKPATRICK Jim, *Evaluating Training Programs*, Berrett-Koehler Publisher, 1994.

¹⁴³ Cf. Annexes : Fiches signalétiques des universités d'entreprise présentées p. 77.

moins de sept ans d'existence s'orientent principalement vers le développement de leur périmètre à l'ensemble des filiales de l'entreprise et la mutualisation des moyens de formation, je citerais les structures de Volvo Trucks, Euler Hermes, Sanofi Pasteur, Adecco et Biomérieux. L'Université des Talents du Club Méditerranée, qui se situe dans la tranche sept à quatorze années d'existence, axe son développement vers l'employabilité des salariés. Enfin, L'Alcatel-Lucent qui existe depuis plus de quinze ans a ouvert son université à ses clients. Lors de notre entretien, Yves REALE a confirmé cette tendance : « *Depuis quelques années, les universités sont de moins en moins élitistes, elles ouvrent leur portes aux plus jeunes salariés et à tous les services de l'entreprise* ». Dans l'un de ses articles¹⁴⁴, L'Express est encore plus précis : « *Moins centrées sur la théorie, les universités d'entreprise se sont par ailleurs démocratisées, car il ne s'agit plus de chouchouter une poignée de happy few, mais d'impliquer tous les échelons hiérarchiques, voire des salariés jusqu'alors peu impliqués dans les transformations en cours.* » Faurecia, Orange et Carrefour, sont des exceptions, leurs universités internes sont uniquement réservées aux cadres. Cependant, je note que les effectifs cadres de ces entreprises sont supérieurs aux effectifs totaux des autres entreprises de mon benchmark (par exemple, Faurecia emploie 15 000 cadres, Orange 21 000 et Carrefour 5 600 uniquement en France) et qu'elles disposent de structures distinctes pour les employés.

L'autre orientation des universités d'entreprise est le développement des formations ouvertes à distance (FOAD), impactant le contenu des programmes. Si les universités de mon benchmark sont plus ou moins avancées dans ce domaine, la part du numérique prend de plus en plus d'ampleur comme le confirme Yves REALE : « *La tendance est à la dématérialisation des enseignements via la formation à distance avec des programmes plus courts, plus interactifs, à destination d'un public élargi* ». L'innovation numérique passe aussi par l'utilisation de nouveaux supports. Par exemple, Lina Hamed souhaite renforcer l'offre de l'Euler Hermes Academy par la mise en œuvre de programmes de formation sur tablettes numériques.

Pour ma part, je pense que l'ouverture de l'université d'entreprise et le développement de la FOAD sont étroitement liés. Elargir le périmètre de l'université demande un budget supplémentaire qui peut être pallié par une économie sur les frais de déplacements des

¹⁴⁴ Article non signé, *Le renouveau des universités d'entreprise*, L'Express, 2012.

apprenants et par la mise à disposition d'outils pédagogiques à un plus grand nombre de salariés, disponibles pendant ou en dehors des heures de travail, et donc rapidement rentabilisés.

Cependant, il est important de garder à l'esprit la raison d'être de l'université interne et nécessaire de trouver un équilibre idéal entre la qualité des dispositifs d'apprentissage et des programmes de formation, et la quantité de salariés accompagnés. Privilégier le quantitatif au qualitatif peut être une solution tentante mais certainement le risque de mettre en péril tant l'université que l'entreprise.

CONCLUSION

Face à un environnement complexe et mouvant, accentué par des crises économiques cycliques et une pénurie de main-d'œuvre qualifiée, quatre grandes entreprises françaises sur dix se sont dotées d'une université interne pour accompagner leur transformation et les changements d'organisation, indispensables à la performance.

D'une part, l'université d'entreprise est un outil multifonctionnel et multidimensionnel qui apporte un avantage compétitif à l'organisation :

- Par l'adéquation de ses programmes pédagogiques et la mobilisation des salariés autour d'une culture et de valeurs partagées, elle facilite la compréhension de la stratégie et la vision de la direction générale, et permet ainsi la mise en œuvre des orientations de l'entreprise.
- Par la création de réseaux transverses, lieux d'échanges de savoirs et de bonnes pratiques, sans distinction hiérarchique, culturelle ou générationnelle, elle renforce la réflexion collective avec pour objectifs la résolution de problèmes, l'innovation et l'amélioration des performances dans toutes les dimensions de l'entreprise : produits, commerciale, économique, financière, humaine, sociale, sociétale, juridique, technologique et environnementale.

Pour réussir ces missions, l'université doit compter sur l'engagement de la direction générale, être proche de l'ensemble des activités de l'entreprise, fournir des prestations de qualité, communiquer sur ses programmes tant en interne qu'à l'externe et mesurer ses performances organisationnelles.

A terme, je pense qu'une université d'entreprise performante peut être capable de passer du statut proactif à celui de prospectif, ainsi son rôle ne serait plus d'aligner les programmes pédagogiques à la stratégie mais de proposer la stratégie à mettre en œuvre.

D'autre part, l'université d'entreprise est un outil de gestion des ressources humaines qui valorise le capital humain :

- Par sa capacité à donner du sens et de la visibilité aux collaborateurs, et à apporter de la cohésion et de la cohérence, elle facilite la conduite du changement.
- Par le développement des compétences techniques des salariés, elle renforce leur expertise et leur employabilité, et anticipe l'évolution des métiers.
- Par le développement du management et du leadership des talents et potentiels, elle assiste les managers à relever les défis quotidiens et optimise la gestion de la relève.
- Par son action collective et transverse en mode projet, elle crédibilise la direction RH et renvoie l'image d'une fonction RH agile, flexible et performante.

Pour réussir ces missions, l'université doit compter sur l'engagement de la direction RH, être accessible à l'ensemble des salariés de l'entreprise, proposer une offre de formation globale et innovante, communiquer sur la marque employeur tant en interne qu'en externe et mesurer ses performances RH.

Pour aller plus loin, je pense qu'il serait intéressant d'étudier en détail la performance globale de l'université d'entreprise, sous l'angle de ses programmes de formation associés à leurs impacts. Cette étude empirique permettrait d'estimer, voire de déterminer la performance de chacun d'entre eux sur l'organisation et la fonction RH. L'objectif serait de permettre au responsable de l'université de piloter sa structure avec des indicateurs fiables et stratégiques comme dans un cockpit. Cette étude pourrait donner lieu à un second mémoire professionnel.

Mon intuition est que le nombre d'universités internes va continuer à augmenter dans les prochaines années parmi les grandes entreprises et surtout parmi les entreprises de taille intermédiaire (ETI). Je suis convaincu que ce concept est transférable vers des entités plus modestes et que, même avec des moyens réduits, il est possible d'obtenir des résultats comparables. Le point déterminant est la démarche proactive, voire prospective, pour accompagner, et même élaborer la stratégie de l'entreprise quelle que soit sa taille. De plus, comme je le précisais en début de mémoire, il existe autant de modèles d'universités

que d'entreprises selon leur culture, leurs valeurs, leurs besoins et leurs ressources. Il est donc temps de propager le modèle « université ETI ».

Pour reprendre l'image du « couteau suisse », je pense que l'université d'entreprise est une arme de transformation massive à mettre entre les mains de toutes les directions des ressources humaines pour accélérer la métamorphose de la fonction RH, à commencer par le service formation, et accroître la performance des entreprises de taille intermédiaire.

REFERENCEMENT DES SOURCES DOCUMENTAIRES

Ouvrages

- AUBREY Bob, *Vers des Universités d'entreprise*, Management et conjoncture sociale, 1987
- BOURNOIS Frank, POINT Sébastien, ROJOT Jacques, SCARINGELLA Jean-Louis, *RH : Les meilleures pratiques CAC 40 / SBF 120*, Groupe Eyrolles, 2007
- CRISTOL Denis, MELLET Eric, *Développer une université d'entreprise : Créer un levier de business development*, ESF Editeur, 2013
- DEVILLARD Olivier & REY Dominique, *Culture d'entreprise : un actif stratégique*, Edition Dunod, 2008
- GRENZER Jeffrey W., *Developing and Implementing a Corporate University*, ICU Publishing 2006
- KIRKPATRICK Donald & KIRKPATRICK Jim, *Evaluating Training Programs*, Berrett-Koehler Publisher, 1994
- MEISTER Jeanne, *Corporate Quality Universities: Lessons in Building a World-Class Work Force: Lessons in Building a World-Class Work Force*, Irwin Professional Publishing, 1998
- PARMENTIER Christophe, *L'ingénierie de formation*, Groupe Eyrolles 2012
- PHILLIPS Jack, *The Human Resources Scorecard: Measuring the Return on Investment*, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2001
- PORTER Michael, *Competitive Strategy : Techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press, 1980
- REALE Yves, DUFOUR Bruno, *Le DRH stratège, Le nouveau mix stratégique des ressources humaines*, Éditions d'Organisation, 2006
- RENAUD-COULON Annick, *Universités d'entreprise, Instituts d'entreprise, comparaison et évaluation internationale*, 2001

Thèses, mémoires et travaux universitaires

- BARTLETT Christopher, GHOSHAL Sumantra, *Building Competitive Advantage Through People*, MIT Sloan Management Review Magazine, 2002
- BESSEYRE DES HORTS Charles-Henri, *Le capital humain au cœur de la performance de l'entreprise : Une conviction d'abord, une certitude à renforcer ensuite*, HEC Paris, 2012
- BILLIG-LECLERC DE HAUTECLOCQUE Isabelle, BRAURE Vivien, PENNERA Yves, SAYHI Malak, *Universités d'entreprise : En quoi contribuent-elles à la transformation des organisations ?*, Mémoire d'expertise MBA RH, Université Paris Dauphine, 2013
- COLLAS Philippe, *L'université d'entreprise : utile ou futile ?*, Gestion Vol. 29, HEC Montréal, 2004
- DURAND Christophe, FILI Jean-François & HENAULT Audrey, *Culture d'entreprise*, Travaux universitaires, 2000
- ELLIS Karen, *Corporate U's : High Value or Hot Air?* Lakewood Publication, 2002
- GARVIN David, *Building a learning organization*, Harvard Press Review, 1993
- HEARN R. Denise, *Education in the workplace: An Examination of Corporate University Models*, New Foundations, 2001
- MORIN Lucie, RENAUD Stéphane, *Les universités d'entreprise : qu'en sait-on ?* Article extrait des Actes de Congrès annuel de la section ressources humaines de l'association des sciences administratives du Canada, Halifax, Nouvelle Ecosse Canada, 2003
- PHILIPPE Xavier, *L'institution seconde, université d'entreprise : une analyse de l'imaginaire organisationnel*, thèse pour le Doctorat en sociologie du travail, CNAM, 2012

Enquêtes et études

- ANACT : CONJARD Patrick & DEVIN Bernard, *Formation-organisation : une démarche pour construire une organisation apprenante*, Réseau Editions ANACT, 2001
- BERSIN & ASSOCIATES : BERSIN Josh, *The high-Impact learning organization*, 2008

- BOSTON CONSULTING GROUP : STRACK Rainer, CAYE Jean-Michel, VON DER LINDEN Carsten, HAEN Pieter & ABRAMO Filippo, *Creating People Advantage: Lifting HR practices to the next level*, 2013
- BOSTON CONSULTING GROUP : KOLO Philipp, STRACK Rainer, LAVAT Philippe, TORRES Roselinde & BHALLA Vikram, *Corporate Universities: An engine for human capital*, 2013
- BOSTON CONSULTING GROUP : STRACK Rainer, CAYE Jean-Michel, VON DER LINDEN Carsten, QUIROS Horacio & HAEN Pieter, *From Capability to profitability : Realizing the value of People Management*, 2012
- CORPORATE UNIVERSITY XCHANGE : MCATEER Peter & PINO Mike, *The Business Case for Creating a Corporate University*, 2011
- CROSSKNOWLEDGE : DUFOUR Bruno & WARGNIER Jérôme, *Les universités d'entreprise : vecteurs d'innovation et de transformation*, Livre blanc, 2011
- CROSSKNOWLEDGE : JENNINGS Charles & WARGNIER Jérôme, *70/20/10 : Explorer les nouveaux territoires d'apprentissage*, Livre blanc, 2011
- INSEE : HECQUET Vincent, *Les entreprises de taille intermédiaire en France*, INSEE Edition 2013
- INSEE : PLANSON, Sophie, RATHLE Jean-Philippe, TAGNANI Stéphane, *Les entreprises en France*, INSEE Edition 2013
- TOWERS WATSON, *Global Workforce Study - Engagement at risk : Driving Strong Performance in a Volatile Global Environment*, 2012
- WORKFORCE & ECONOMIC DEVELOPMENT NETWORK PENNSYLVANIA, *Workplace Best Practice: Starting a Corporate University*, 2006

Articles

- Article non signé, *Le renouveau des universités d'entreprise*, L'Express, 2012
- Article non signé, *Université d'entreprise : pour valoriser les talents, diplômés-les !* Atelier de l'emploi, 2013
- Article non signé, *Universités d'entreprise : un outil de carrière*, Groupe de Recherche pour l'Education et la Prospective (GREP), 2012
- BORENSZTEJN Hervé, *Mythes et réalités des universités d'entreprise*, Séminaire Vie des Affaires, Ecole de Paris du Management, 2003

- DE CHARRETTE Jean-Baptiste & MARTY Céline, *Une université d'entreprise bien plus que de la formation*, Bearing Point, 2011
- DIEBOLD Stéphane, *Université d'entreprise*, Lexique iconoclaste de la formation, 2011
- GALIANO Patrick, *L'apprentissage informel*, Formation professionnelle, 2013
- HUMEAU Nicolas, *L'université interne est le centre de gravité de l'entreprise*, Le Monde, 2011
- LAMBOTTE Sébastien, *Mieux manager le capital humain et intellectuel*, Paperjam, 2014
- LE BOTERF Guy, *De quel concept de compétence avons-nous besoin ?* Soins Cadres, 2002
- MALES Anyssa, *L'université d'entreprise devient stratégique pour développer les potentiels*, Ouest France, 2011
- MEISTER Jeanne, *Ten steps to creating a Corporate University*, Training & Development Vol. 52, 1998
- MONTAIGNE Caroline, *L'université d'entreprise se démocratise*, Les Echos n° 19665, 2006
- NOIRHOMME Marc & VANANOVERSCHELE Joël, *Le knowledge management ou la capitalisation du savoir*, Lëtzebuerger Gemengen, 2012
- PHILIPPE Xavier, *Université d'entreprise : objet formant non identifié*, HR Insights, Chaire Nouvelles Carrières, 2013
- POMPEY Julien, *La bataille du recrutement des talents passe par les établissements*, Groupe de Recherche pour l'Education et la Prospective (GREP), 2012
- REICH Laurent, *Université d'entreprise : n'y a-t-il pas usurpation de titre ?*, Le blog de la formation professionnelle - Cegos, 2011.
- RIVOAL Yves, *Climat social : toujours une priorité...*, Focus RH, 2012
- SAINTAL Michel, *Gestion des capacités stratégiques dans votre entreprise*, Les Echos, 2012

Sites internet et blogs

- www.4cristol.over-blog.com
- www.adetelgroup.com
- www.alcatel-lucent.com
- www.canalacademie.com

- www.ce.ratp.fr
- www.clubmedjobs.fr
- www.cnrtl.fr
- www.corpu.com
- www.efmd.org
- www.fpspp.org
- www.globalccu.com
- www.groupe.april.fr
- www.insee.fr
- www.larousse.fr
- www.le-couteau-suisse.com
- www.legifrance.gouv.fr
- www.nextalent.fr
- www.orange.com
- www.pbcg.fr
- www.pratiquesdelaformation.fr
- www.rh.sia-partners.com
- www.rncp.cncp.gouv.fr
- www.sanofi.com
- www.travail-emploi.gouv.fr
- www.webometrics.info

ANNEXES : BENCHMARK

Liste des personnes interrogées

- **ABGRALL Denis**, EMEA Global Learning Programs Director - Alcatel Lucent
- **BERTHOLET Eric**, Global Account Director - Crossknowledge
- **BERTRAND Philippe**, Corporate Training Vice President - Faurecia
- **BONFILLON Audrey**, Responsable Formation Europe Afrique - Club Méditerranée
- **COLIGNON Etienne**, Fondateur et Consultant - Ec(H)o (ex-Senior Business Performance Improvement Manager dans un groupe international de chimie)
- **DECHELETTE Violette**, Responsable Université - Biomérieux
- **DUFOUR Bruno**, Membre du comité stratégique et RH - Abilways (ex-Executive Education - Auchan & Renault)
- **END Caroline**, Directrice - IGS Formation Continue Lyon (ex-Responsable Université - Groupe Adecco)
- **FUGIER-VIVIER Isabelle**, Knowledge, Training and Learning Manager - Sanofi Pasteur
- **HADIDA Jean-François**, Directeur des Programmes & Opérations Campus - Orange
- **HAMED Lina**, Learning and Development & Academy Manager - Euler Hermes Group
- **HUBERMAN Alain**, Directeur – AMCH Formation (ex-Directeur Université Europe du Sud - Alcatel Lucent)
- **MARINO Cathy**, Training Manager - Volvo Business Services
- **MARTIN Philippe**, Directeur Département Formation Continue Intra & Projets - IGS Formation Continue Lyon
- **MIMEAU Marie-Hélène**, Directrice Formation & Développement des Talents - Carrefour
- **REALE Yves**, Senior Management Consultant - TS Consult et Conseiller Scientifique du Groupe IGS (ex-Directeur Développement du Management - Alcatel Lucent)

Fiches signalétiques des universités d'entreprise présentées

Restitution des entretiens avec les responsables formation et responsables d'université d'entreprise interrogés par une présentation des caractéristiques de leur structure interne :

- Université Adecco
- Alcatel-Lucent University
- Biomérieux University
- Institut Michel Fournier - Carrefour
- Université des Talents - Club Méditerranée
- Euler Hermes Academy
- Faurecia University
- Orange Campus
- Sciences Academy - Sanofi Pasteur
- Volvo Group University

Entreprise : Groupe Adecco



Secteur d'activité : Travail temporaire et recrutement

Chiffre d'affaires 2012 : 20 500 M €, 5 400 agences réparties sur 60 pays

Effectifs : 32 000 salariés

Université d'entreprise : Université Groupe Adecco

Année de création : 2011

Motivations : Repositionner la marque Adecco Formation en externe, porter les enjeux stratégiques du groupe, coordonner l'ensemble des ressources formation, accompagner les talents, experts et hauts potentiels de l'entreprise

Objectifs affichés : Contribuer à forger une identité managériale et une culture d'entreprise partagées par toutes les sociétés du Groupe. Proposer aux collaborateurs des formations adaptées, offrir, via l'e-campus, la possibilité de se former plus et mieux : individualiser l'action de formation et augmenter son efficacité

Missions : Développer les managers et l'expertise des collaborateurs, suivre les évolutions du marché et faire la différence avec une offre de formation innovante en lien avec la stratégie de développement du Groupe Adecco

Gouvernance : Rattachée à la direction du développement RH groupe, un report direct à la direction générale est prévu en 2014

Statut juridique : Pas de statut particulier

Mode de financement : Budget annuel refacturé aux 18 filiales au pro rata du nombre de participants

Effectifs : 2 personnes dédiées en partenariat avec les directions RH et services formation des 18 entités, l'université fonctionne uniquement en mode projet

Prestataires externes : Consulting et partenariat avec des écoles reconnues dont l'Institut de Gestion Sociale

Infrastructure : Aucun campus

Types de programmes : Parcours de développement du leadership managérial composé de 3 programmes à destination des leaders, middle managers et responsables d'agence, parcours de gestion des talents, développement des compétences métiers pour l'ensemble des salariés

Dispositifs pédagogiques : Séminaires en plénière, formations en salle, e-learning et coaching à distance

Formations diplômantes ou certifiantes : Aucune, cependant les formations sur le leadership managérial sont valorisées par la remise d'un certificat interne à l'issue du parcours

Public cible : L'ensemble des collaborateurs

Volume : Plus de 200 000 heures de formation par an

Forces : Son impact sur la fidélisation des collaborateurs, le développement de leur employabilité, l'image de la marque et le sentiment d'appartenance sont renforcés par des programmes de qualité tant sur le fond et que sur la forme

Limites : La transparence des processus d'identification des collaborateurs pour suivre les programmes talents, leur rétention une fois formés, les freins budgétaires et la mesure précise du retour sur investissement

Impacts : La performance des collaborateurs et de l'entreprise, résultante de l'université

Mesure de performance : Le taux de promotion suite aux programmes de développement du leadership managérial, le taux d'attractivité au recrutement et le turnover en complément des évaluations à chaud et à froid

Axes de développement et orientations prévues : Ouvrir l'université aux autres pays européens suite aux succès français et suisse, challenger les prestataires pour maintenir la qualité des programmes, développer les formations en e-learning pour accentuer l'impact des programmes en salle et conserver leurs effets de bord, généraliser le coaching à distance

Membre d'un organisme d'accréditation ou d'une association spécialisée : Non

Entreprise : Alcatel - Lucent

Alcatel·Lucent 

Secteur d'activité : Télécommunications et réseaux

Chiffre d'affaires 2013 : 14 400 M € en 2013, présence du groupe dans 162 pays

Effectifs : 62 000 salariés

Université d'entreprise : Alcatel - Lucent University

Année de création : 1999

Motivations : Créer un réseau et un label à partir des centres de formation existants, aligner les processus de formation, répondre aux besoins clients en partenariat avec les consultants et RH, optimiser les coûts

Objectifs affichés : Exploiter l'expertise technologique du groupe pour créer des solutions de formation percutantes, personnalisées, qui optimisent la performance des salariés et des clients, et stimulent la croissance et la rentabilité, être un leader dans le domaine de la formation d'entreprise et dispenser un mode d'apprentissage innovant

Missions : Former les salariés et les clients d'Alcatel-Lucent, décliner la stratégie du groupe, atteindre l'excellence au premier essai et renforcer l'employabilité des collaborateurs

Gouvernance : Rattachée à la DRH Monde, en lien avec les directives stratégiques du comité exécutif

Mode de financement : Budget annuel global non refacturé, les prestations à destination des clients sont incluses dans l'offre contractuelle

Effectifs : 450 personnes dont 200 développeurs de programmes répartis à parts égales entre modules en présentiel et e-learning et 250 formateurs à temps plein. L'administration de la formation est sous-traitée. En France, l'université emploie 140 personnes réparties sur 4 sites

Prestataires externes : Appel à des consultants externes uniquement pour les formations de développement personnel

Infrastructure : 17 campus répartis dans le monde entier

Types de programmes : Parcours de développement des managers, management des talents et formations métiers, d'une durée d'une journée à 4 semaines

Dispositifs pédagogiques : La formation ouverte à distance a été généralisée sur l'ensemble du groupe en complément des formations dispensées en salle, le blended learning représente 90% des formations

Public cible : Tous les collaborateurs

Volume en France : 16 000 stagiaires par an soit 3 000 jours de conception et 8 500 jours de formation

Forces : Sa structure globale permet une visibilité opérationnelle sur l'ensemble du groupe, la mise en place de communautés virtuelles par thèmes ou par métiers répond à toutes sollicitations quelle que soit l'implantation géographique

Limites : La taille du groupe et l'éventuel manque de transparence des processus de Talent Management

Mesure de performance : L'université est évaluée sur sa capacité à répondre aux enjeux stratégiques du groupe avec des indicateurs business et des évaluations à chaud et à froid

Axes de développement et orientations prévues : Proposer des programmes de développement sur mesure aux salariés occupant les 18 postes clés identifiés et développer le « Leadership Team »

Membre d'un organisme d'accréditation ou d'une association spécialisée : Membre du « European Foundation of Management Development », L'Alcatel-Lucent University fait partie des 12 universités d'entreprise françaises certifiées « CLIP : Corporate Learning Improvement Process »

Entreprise : Biomérieux

Secteur d'activité : Diagnostic in vitro

Chiffre d'affaires 2013 : 1 588 M € en 2013, 41 filiales présentes sur 150 pays

Effectifs : 7 700 salariés

Université d'entreprise : Biomérieux University

Année de création : 2007

Motivations : A l'initiative du nouveau PDG, développer le leadership des managers, promouvoir l'image, la culture et les valeurs de Biomérieux

Objectifs affichés : Accompagner les collaborateurs à relever les challenges des révolutions médicales, scientifiques, géographiques et économiques en cours, notamment sur les dimensions clés suivantes : Expertise, Collaboration, Plaisir et Agilité

Missions : Elaborer un parcours de développement des managers depuis les fondamentaux jusqu'au leadership et créer un réseau managérial interne. Depuis 2012, l'université forme également l'ensemble des collaborateurs sur les métiers critiques de Biomérieux pour répondre à ses nouveaux enjeux stratégiques

Gouvernance : Supervisée par un « Business Advisory Committee » et rattachée à la DRH Monde. Les directeurs d'entités sont également impliqués sur les orientations de l'université via un « Service Level Agreement »

Statut juridique : Intégration récente à l'Institut Mérieux qui est une Société en Nom Commun

Mode de financement : Enveloppe annuelle globale incluse dans le budget de la DRH Monde, aucune refacturation aux entités

Effectifs : 20 personnes réparties en deux équipes : une en France pour le périmètre Europe-Asie et une autre aux Etats-Unis pour tout le continent américain

Formateurs internes occasionnels : 245 collaborateurs identifiés selon leur expertise métier, représentant 50% des formations

Prestataires externes : Consulting et partenariat avec des universités reconnues

Infrastructure : Aucun campus

Types de programmes : Parcours d'intégration, parcours de développement du leadership et des compétences métiers, management des talents sous forme de formations collectives ou de coachings individuels

Dispositifs pédagogiques : 90% des formations sont dispensées en salle. La formation ouverte à distance est en développement sur des modules courts via des visioconférences de type Webex ou la mise en place de Serious Games

Public cible : L'ensemble des collaborateurs

Volume : 5 000 stagiaires par an, près de 70% des effectifs, avec 3 à 4 jours de formation par personne

Forces : Son mode de gouvernance, sa flexibilité, sa proximité avec le terrain et ses capacités d'innovation

Limites : Son modèle pédagogique global moins adapté aux filiales situées hors de France et des Etats-Unis

Impacts : Evolution du rôle de la fonction RH avec une forte sensibilisation des « HR Business Partners » à l'accompagnement au changement et une augmentation des effectifs
Formation avec une offre plus complète pour répondre aux besoins de l'organisation

Mesures de performance : Evaluation classique à chaud des formations et évaluation formelle à froid via les entretiens semestriels « Process Management Performance » en fonction de la progression du collaborateur. Indirectement et globalement, la performance de l'université est évaluée sur la base des indicateurs généraux du groupe

Axes de développement et orientations prévues : Développer les compétences organisationnelles des salariés, ouvrir l'université à l'ensemble des entités du groupe, créer une synergie avec l'Institut Mérieux pour promouvoir l'expertise Mérieux dans le cadre d'une offre et d'une communication globales

Membre d'un organisme d'accréditation ou d'une association spécialisée : Membre de du « Global Council of Corporate Universities »

Entreprise : Carrefour



Secteur d'activité : Grande distribution

Chiffre d'affaires 2012 : 76 789 M €, 10 100 magasins répartis sur 34 pays

Effectifs : 365 000 collaborateurs

Université d'entreprise : Institut Michel Fournier créée en 1987

Objectifs affichés : Favoriser la cohésion, les échanges, la réflexion et la créativité

Missions : Accompagner la mise en œuvre de projets stratégiques et répondre aux besoins de développement de 4 200 collaborateurs

Gouvernance : Rattaché à la DRH Groupe

Mode de financement : Budget propre avec une refacturation aux entités consommatrices

Effectifs : 75 salariés pour l'ensemble du service formation France (50% concepteurs et formateurs et 50% en back office). Une équipe dédiée est basée à l'Institut

Formateurs internes à temps plein : Oui

Prestataires externes : Consultants

Infrastructure : 1 campus situé à Sophia-Antipolis

Types de programmes : Parcours de développement du leadership

Dispositifs pédagogiques : Séminaires et sessions de formation essentiellement en présentiel

Formations diplômantes ou certifiantes : Non

Public cible : Equipes des directions et cadres supérieurs

Volume : 2 000 stagiaires par an

Forces : Sa capacité d'innovation pédagogique, l'institut est également un lieu de partage des bonnes pratiques

Limites : Contraintes d'un lieu physique situé à Nice, éloigné du siège basé à Massy et générant des coûts de déplacement

Mesure de performance : Evaluations à chaud et feedback 360° auprès de l'entourage du collaborateur

Axes de développement et orientations prévues : Renouveler la formule proposée et ses parcours de formation, faire évoluer le rôle des formateurs avec un focus sur l'approche expérientielle

Membre d'un organisme d'accréditation ou d'une association spécialisée : Non

Entreprise : Club Méditerranée



Secteur d'activité : Tourisme

Chiffre d'affaires 2013 : 1 483 M €, 71 villages vacances à travers le monde

Effectifs : 13 000 salariés

Université d'entreprise : Université des Talents Club Med

Année de création : 2005

Motivations : Faire évoluer les « Club Med Schools », construire des parcours de carrière cohérents, accompagner la décentralisation géographique et créer une force de frappe interne

Objectifs affichés : Développer et pérenniser son capital humain : les talents et les managers, responsables de l'accompagnement de leur équipe

Missions : Accompagner la stratégie de montée en gamme du Club Méditerranée, contribuer au développement des équipes et renforcer la culture managériale

Gouvernance : Rattachée à la DRH de chaque business unit (4 secteurs géographiques au total) et indirectement à la DRH Monde

Statut juridique : Pas de statut particulier

Mode de financement : Budget annuel refacturé aux villages concernés ou sur les charges communes de l'entreprise selon l'affectation du collaborateur

Université des Talents - Secteur Europe-Afrique

Effectifs : 24 personnes réparties sur les bureaux régionaux et sur les villages

Formateurs internes occasionnels : 120 référents métiers

Prestataires externes : Consulting et partenariat avec des écoles spécialisées et reconnues (Ecole hôtelière de Lausanne, Institut Paul Bocuse...)

Infrastructure : Un campus annuel est organisé dans un village dé-commercialisé pendant 5 semaines en complément des formations tout au long de l'année, également dispensées sur site

Types de programmes : Parcours d'intégration, parcours de développement du leadership et des compétences métiers, programmes spécifiques G.O. clés et accompagnement à la carte selon les besoins et demandes

Dispositifs pédagogiques : Principalement en présentiel : en plénière, en salle ou sous forme de coaching individuel. Le e-learning est uniquement développé pour les formations des commerciaux en agences de voyage

Formations diplômantes ou certifiantes : Parcours de développement diplômant à destination des chefs de village (niveau Master)

Public cible : L'ensemble des collaborateurs

Volume : 26 000 stagiaires en 2011 dont 1 500 pendant le Campus, 450 000 heures de formations dispensées sur l'ensemble du groupe

Forces : Sa proximité opérationnelle, son implication pour délivrer l'excellence et l'enthousiasme communicatif de ses équipes

Limites : La sur-sollicitation des équipes de l'université ayant pour conséquence un nombre croissant de demandes d'accompagnement refusées

Impacts : L'université est placée au cœur de la stratégie, elle participe systématiquement à l'ensemble des projets de l'entreprise

Mesure de performance : Evaluation classique à chaud des formations et évaluation à froid via les entretiens annuels professionnels. Indirectement, sa performance est mesurée par la note de satisfaction des adhérents donnée à leur retour de vacances

Axes de développement et orientations prévues : Accompagner l'internationalisation des équipes, ancrer le « trademark G.O. », continuer à attirer les talents et développer l'employabilité des salariés

Membre d'un organisme d'accréditation ou d'une association spécialisée : Non

Entreprise : Euler Hermes



Secteur d'activité : Assurance crédit

Chiffre d'affaires 2013 : 2 500 M €, présence dans 54 pays

Effectifs : 6 100 salariés

Université d'entreprise : Euler Hermes Academy

Année de création : 2012

Motivations : A l'initiative du CEO, construire une culture commune suite au rachat de plusieurs filiales et développer la gestion des talents

Objectifs affichés : Proposer des formations innovantes, pratiques et accessibles à tous, renforcer la culture d'entreprise et l'expertise des collaborateurs

Missions : Déployer les formations sur le leadership, la conduite du changement et les métiers du groupe pour accompagner le management de la performance et des talents

Gouvernance : Rattachée au département Talent Management et indirectement à la DRH Groupe

Statut juridique : Pas de statut particulier actuellement, sujet en cours de réflexion

Mode de financement : Budget annuel globale pour la gestion de la plate-forme et des licences, seules les formations en salle sont refacturées aux entités

Effectifs : 1 personne accompagnée par un prestataire externe pour la gestion du catalogue et l'animation des formations

Formateurs internes occasionnels : Appel à l'expertise interne selon les formations, soit 15% des programmes

Prestataires externes : Gestionnaire du catalogue et consultants

Infrastructure : Aucun campus dédié mais 15 sites de formation

Types de programmes : Parcours de formation au leadership intégrant la gestion des talents et de la performance, parcours de développement des compétences

Dispositifs pédagogiques : Formations en salle et ouvertes à distance en e-learning à proportions égales

Formations diplômantes ou certifiantes : 1 programme certifiant de 15 modules répartis sur 4 ans sur l'analyse des risques

Public cible : Les managers du groupe en priorité (70% des participants), la plate-forme e-learning est ouverte à l'ensemble des collaborateurs

Volume : 28 programmes proposés en 2012 suivis par 1 240 stagiaires, 773 participants ont complété au moins un programme en e-learning

Forces : Sa capacité à se déployer rapidement à l'international et la réduction de ses coûts pédagogiques par la mutualisation des moyens

Limites : La faible réactivité du sous-traitant gestionnaire du catalogue de formations limitant les opportunités d'innovation

Impacts : Renforcement du rôle des « HR Business Partners » auprès des managers sur le choix des formations proposées aux collaborateurs, la dernière enquête auprès des salariés a montré une hausse de 13 points de satisfaction du service Learning & Development

Mesure de performance : Evaluations à chaud et à froid, un questionnaire est envoyé 3 mois après la fin de chaque programme (taux de satisfaction : 82% en présentiel et 96% en e-learning) et un point formation est effectué avec le manager au cours des 3 entretiens professionnels répartis sur l'année

Axes de développement et orientations prévues : 30 nouveaux programmes prévus sur 2014, renforcer l'offre de formation ouverte à distance avec la mise en œuvre de formations sur tablettes numériques

Membre d'un organisme d'accréditation ou d'une association spécialisée : Non

Entreprise : Faurecia



Secteur d'activité : Equipements pour l'industrie automobile (sièges, technologies de contrôle des émissions, systèmes d'intérieur et extérieurs d'automobile)

Chiffre d'affaires 2013 : 18 028 M €, 320 sites répartis sur 40 pays

Effectifs : 97 400 salariés

Université d'entreprise : Faurecia University

Année de création : 2003

Motivations : Répondre aux besoins de formation des managers dans un contexte de fusion et acquisition, accélérer le déploiement du management des talents

Objectifs affichés : Renforcer la culture et l'efficacité du groupe

Missions : Former les dirigeants de demain, proposer en permanence des dispositifs de formation innovants articulés sur les parcours d'évolution, créer une culture commune et répondre aux enjeux stratégiques de Faurecia

Gouvernance : Initialement rattachée à la DRH Monde, l'université est dirigée depuis un an par un comité composé des patrons des 4 lignes de produits, du DAF et du DRH. Réunis deux fois par an, ils donnent les inflexions stratégiques et déterminent les moyens budgétaires et humains

Mode de financement : Budget annuel de conception des formations et du déploiement refacturé sur les 4 activités du groupe au pro rata du nombre de participants

Effectifs : Une dizaine de personnes

Formateurs internes et prestataires externes : Appel à des prestataires académiques pour le développement des programmes et aux formateurs internes pour déployer rapidement les formations

Infrastructure : Un campus « virtuel » au siège (Nanterre) et 2 campus « physiques » (Detroit et Shanghai) complétés par 3 académies spécialisées sur les formations techniques produits

Types de programmes : Parcours de développement des managers et gestion des talents

Dispositifs pédagogiques : Tous types de dispositifs avec une majorité de formations en salle
Formations diplômantes ou certifiantes : uniquement en Chine pour des raisons culturelles

Public cible : 15 000 cadres du groupe

Volume : 25 programmes répartis sur 160 sessions, 2 800 collaborateurs formés par an

Forces : Sa capacité à organiser et à capter les tendances internes et externes, son ingénierie pédagogique innovante et son réseau international, les liens créés avec les dirigeants et pouvoir ancrer la formation au cœur de la stratégie du groupe

Limites : Aucune hormis le risque de redevenir uniquement un centre de formation

Mesure de performance : Evaluations à chaud et à froid, utilisation d'indicateurs RH : nombre de personnes formées, présentéisme, coûts, turnover et taux de promotion

Axes de développement et orientations prévues : Implanter de nouveaux campus en Chine et en Allemagne selon le développement des activités pour maintenir la proximité opérationnelle, mettre l'accent sur l'action collective des équipes et le management



Entreprise : Orange

Secteur d'activité : Téléphonie

Chiffre d'affaires 2012 : 43 515 M €, présence en Europe, Afrique, Moyen Orient et Asie-Pacifique

Effectifs : 170 000 salariés

Université d'entreprise : Orange Campus

Année de création : 2010

Motivations : Sous l'impulsion du nouveau PDG, renouveler la culture managériale, développer les compétences des managers et remettre les collaborateurs au cœur de l'entreprise dans le cadre de son nouveau contrat social

Objectifs affichés : Répondre aux attentes des managers en matière de marges de manœuvre, d'autonomie et d'accompagnement par les ressources humaines

Missions : Créer et formaliser une communauté de managers, développer leur compétences et les aider à atteindre leurs objectifs

Gouvernance : Rattachée à la DRH Groupe en lien avec les membres du comité exécutif et les remontées des managers

Mode de financement : Budget annuel global avec des refacturations éventuelles selon les obligations légales de certains pays

Effectifs : 36 personnes dont 50% de formateurs

Formateurs internes occasionnels : Non

Prestataires externes : Consulting et partenariat avec la Sofrecom

Infrastructure : 4 campus situés à Montrouge (France), Serock (Pologne), Madrid (Espagne) et Dakar (Sénégal), complétés par une plate-forme en Asie-Pacifique. En France, il y a également 4 centres de formation à proximité des bassins d'emplois : Bordeaux, Marseille, Nancy et Rennes

Types de programmes : Parcours d'intégration, programmes de développement du leadership et des compétences métiers, modules de formation collectifs ou individuels à la carte, ateliers mensuels et conférences plénières, soit 60 programmes au total, dont un tiers privilégient la mixité des strates managériales

Dispositifs pédagogiques : Majoritairement en présentiel pour les programmes de leadership et de management, la formation ouverte à distance est utilisée en complément sur certains thèmes, soit en amont ou à mi-parcours d'un programme. A noter que la digitalisation des programmes de formation technique est actuellement en cours

Formations diplômantes ou certifiantes : Non

Public cible : Les 6 premières strates managériales à partir du PDG, soit 21 000 cadres : managers d'équipe, managers de managers, leaders et exécutifs

Volume : 20 000 participants par an soit un taux de pénétration de 80% du management total

Forces : Sa culture « globale » (globale et locale) avec des programmes « corporate » internationaux en français et en anglais, et des programmes spécifiques locaux en polonais ou espagnol par exemple, sa pédagogie unique basée sur une charte de 7 principes fondamentaux, la qualité de ses prestations et sa force de frappe renforcée par des partenariats internationaux. L'Orange Campus est un instrument de formation et de transformation pour l'entreprise

Limites : Un éventuel changement de gouvernance (PDG ou DRH) ou une restriction budgétaire sur les déplacements

Mesure de performance : Les formations sont évaluées à chaud (style et contenu de l'activité : note globale de 18/20) et à froid (progrès réalisés et résultats obtenus). Elles sont établies selon des critères d'utilité et de pertinence pour les managers. Les indicateurs sont identifiés en amont des formations et recalculés 6 mois après. Le taux de pénétration est également mesuré, ainsi 60% des managers exécutifs ont été formés sur les enjeux collectifs

Axes de développement et orientations prévues : Continuer à innover sur les dispositifs pédagogiques, notamment numériques et sur l'organisation du travail

Membre d'un organisme d'accréditation ou d'une association spécialisée : Membre de du « Global Council of Corporate Universities », l'Orange Campus a reçu le « GlobalCCU Award » pour son ancrage dans la stratégie de l'entreprise en 2013 (Best impact of Corporate University on implementation of business strategies of the organization)

Entreprise : Sanofi Pasteur



Secteur d'activité : Industrie du vaccin - immunologie

Chiffre d'affaires 2012 : 3 897 M €, 13 sites de production et de recherche & développement, répartis en Europe, en Asie, en Amérique du Nord et en Amérique Centrale

Effectifs : 13 000 salariés

Université d'entreprise : Sciences Academy dédiée au service R&D en parallèle des Académies Fonctions Support

Année de création : 2010

Motivations : Suite à la vaste transformation du groupe initiée en 2009, renforcer la coopération en matière de recherche sur l'ensemble de l'entreprise par l'adaptation et le perfectionnement des processus de développement des compétences

Objectifs affichés : Elargir les compétences et l'expertise des collaborateurs, véritables leviers du succès du groupe et de leur réussite professionnelle. Offrir les ressources et les moyens nécessaires à leur progression et à leur épanouissement au sein de l'entreprise, leur permettre de développer leurs talents.

Missions : Définir un cadre commun, développer les compétences techniques selon les priorités stratégiques, répondre aux besoins mondiaux de développement de Sanofi Pasteur. Partager les meilleures pratiques et leur mise en réseau, rationaliser et structurer l'offre de formation. Inciter les collaborateurs à s'impliquer dans des projets multifonctionnels et internationaux

Gouvernance : Rattachée à la direction mondiale Recherche & Développement

Statut juridique : Pas de statut particulier

Mode de financement : Budget annuel global non refacturé

Effectifs : 5 personnes issues du service R&D

Formateurs internes occasionnels : Appel à l'expertise interne pour les formations scientifiques

Prestataires externes : Consultants spécialisés pour les formations en sciences transversales ou réglementaires

Infrastructure : Aucun campus

Types de programmes : Parcours de développement des compétences techniques et managériales, formations aux obligations réglementaires liées à l'activité

Dispositifs pédagogiques : Formations en présentiel et en e-learning

Formations diplômantes ou certifiantes : Non

Public cible : L'ensemble des collaborateurs R&D : 1 700 salariés (scientifiques et techniciens)

Volume : 10 jours de formation par an et par personne dont 3 jours dédiés aux formations réglementaires

Forces : L'offre d'« Educational Days » avec des interventions mixtes de scientifiques internes et externes de renommée internationale, l'organisation de débats sur des articles scientifiques pour favoriser la consolidation des compétences et l'innovation. Permettre le développement d'une approche globale et internationale par la création et la diffusion de vidéo-formations sur un intranet dédié

Limites : L'évolution dans une organisation matricielle et le déploiement des orientations stratégiques du service R&D limitées aux orientations de la DRH

Mesure de performance : Evaluations classiques à chaud et à froid. Cependant l'impact d'une formation scientifique sur les résultats du service R&D est difficilement mesurable à court terme

Axes de développement et orientations prévues : Développer le « blended learning », exploiter et mutualiser les ressources d'Internet pour construire des programmes en formation ouverte à distance telles des encyclopédies interactives associant la diffusion de congrès et colloques scientifiques, et des extraits de cours en ligne d'universités renommées (MOOC) en complément de formations classiques en salle

Membre d'un organisme d'accréditation ou d'une association spécialisée : Non

Entreprise : Volvo Trucks



Secteur d'activité : Construction et commercialisation de véhicules poids lourds

Chiffre d'affaires 2013 : 19 873 M €, 9 usines, 2 300 concessionnaires et ateliers répartis sur 140 pays

Effectifs : 17 000 salariés

Université d'entreprise : Volvo Group University

Année de création : 2012 - Déploiement en France en avril 2014

Motivations : Développer une organisation commune efficace rassemblant tous les services de formation, harmoniser les processus et l'offre de formation sur une échelle internationale

Objectifs affichés : Améliorer l'expérience d'apprentissage et la mobilité au sein du groupe, chercher de nouveaux talents à tous les niveaux et améliorer la capacité à planifier et à garantir les besoins futurs en compétences

Missions : *Assurer la mise en œuvre de l'université, développer le leadership et les compétences stratégiques de Volvo Trucks*

Gouvernance : Rattachée à la DRH Monde (HR Global Services)

Effectifs : 15 personnes en Suède (achats de prestations sous-traités) et 50 personnes en France (service formation actuel)

Formateurs internes à temps plein : Oui

Formateurs internes occasionnels : Appel à l'expertise interne selon les formations et les compétences nécessaires

Prestataires externes : Consulting et partenariat avec des écoles de management renommées

Infrastructure : 1 campus au siège suédois, aucune décision pour la France au moment de l'entretien

Types de programmes : Un parcours d'intégration réservé aux cadres, des parcours de développement managérial basés sur le leadership, la gestion de projets et les

fondamentaux du Volvo Way répartis sur 4 niveaux de managers. Des académies par métiers (ingénierie, production et logistique, process et IT, business administration) sont prévues sur une deuxième phase de lancement. A noter que les directions commerciales de chaque marque gèrent directement les académies commerce-marketing et vente de détail, indépendantes de l'université

Dispositifs pédagogiques : Majoritairement en présentiel, la formation à distance est en cours de développement

Formations diplômantes ou certifiantes : Partenariat sur les programmes de management et de gestion de projet avec des écoles renommées donnant lieu à une certification

Public cible : L'ensemble des salariés avec un focus sur les managers au démarrage

Volume : 25 700 stagiaires en 2013 (services formation et université)

Forces : Sa force de frappe internationale, son offre de formation commune et en cohérence avec la stratégie du groupe, ses moyens pédagogiques supplémentaires et son impact sur l'image employeur par rapport à la concurrence

Limites : Le manque de prise en compte des spécificités et besoins locaux, l'impact sur la qualité et la performance du service formation en cas d'externalisation de certaines prestations

Mesure de performance : Evaluations à chaud systématiques et à froid lors des entretiens annuels. Quelques modules ont été évalués en 2012 par l'envoi d'un questionnaire de satisfaction aux stagiaires et à leurs managers, 4 à 6 mois après la formation. Le taux de remplissage des sessions est également calculé pour l'optimisation des formations

Axes de développement et orientations prévues : Développer la formation ouverte à distance

Membre d'un organisme d'accréditation ou d'une association spécialisée : Non

Guide d'entretien à l'attention des Responsables d'universités d'entreprise

1. En quelle année a été créée votre université d'entreprise ? Qui était à l'initiative du projet ? A quelles motivations répondaient cette création ?
2. Comment définiriez-vous votre université d'entreprise ? Quels sont ses objectifs et ses missions ?
3. Quel est le mode de gouvernance de votre université d'entreprise ?
4. A-t-elle un statut juridique particulier et quel est son mode de financement ?
5. Disposez-vous d'une infrastructure propre, d'un ou plusieurs campus ?
6. Quel est l'effectif de votre université d'entreprise ? Disposez-vous de formateurs à temps plein et d'intervenants internes occasionnels ? Faites-vous appel à des prestataires externes et à des institutions académiques ? Dans quelles proportions ?
7. Quel est le public visé par votre université en interne, est-elle ouverte à l'externe ?
8. Quels dispositifs pédagogiques utilisez-vous pour vos programmes de formation ? Dans quelles proportions ?
9. Sur quels sujets portent vos programmes ? Vos formations sont-elles sanctionnées par un diplôme, une qualification ?
10. Pouvez-vous chiffrer le nombre de personnes formées, le nombre de journées de formation, le nombre de programmes proposés, la durée moyenne des sessions de formation ?
11. Quels indicateurs utilisez-vous pour évaluer la performance de vos programmes et le retour sur investissement de votre université d'entreprise ?
12. Quelles sont les forces de votre université d'entreprise ? Quels sont ses freins ou ses limites ?
13. Quels sont les impacts de l'université interne sur votre entreprise, sur le service RH ?
14. Pour vous, quelles sont les clefs de succès d'une université d'entreprise ?
15. Quelles sont les axes de développement et les orientations prévues pour votre université d'entreprise ?
16. Il existe divers types d'accréditation, de certification et d'associations dédiées aux universités d'entreprise, en êtes-vous membre ? Pourquoi ?
17. Auriez-vous des contacts à me suggérer dans le cadre de ce benchmark ?

Guide d'entretien à l'attention des Consultants en université d'entreprise

1. Quelle est l'origine des universités d'entreprise ? A quelle époque ce phénomène est-il apparu en France ? Cette tendance est-elle en progression ?
2. Existe-t-il un modèle d'université d'entreprise ?
3. A quelles motivations ou à quels besoins répond la création d'une université d'entreprise ? En général, qui est à l'origine de ce type de projet dans l'entreprise ?
4. Quels sont les objectifs de l'université d'entreprise ? Pour quel public ?
5. Quel est le statut juridique de l'université d'entreprise ? Son mode de financement ? Son mode de gouvernance ?
6. Les programmes de formation sont-ils dispensés par des formateurs internes ou des prestataires externes ? Sont-ils sanctionnés par un diplôme ou une qualification ?
7. Quels sont les dispositifs pédagogiques utilisés ? Y a-t-il une tendance à la digitalisation ? Dans quelles proportions ?
8. Quels sont les impacts de l'université d'entreprise sur l'organisation ? Sur la fonction RH ?
9. Peut-on mesurer la performance d'une université d'entreprise et son retour sur investissement ? Avec quels indicateurs ?
10. Quelles sont les forces d'une université d'entreprise ? Ses freins ou ses limites ?
11. Quelles sont les clefs de succès d'une université d'entreprise ?
12. Quelles sont les orientations actuelles en matière d'université d'entreprise ? Demain ?
13. Pourquoi obtenir une accréditation « Corporate Learning Improvement Process » (European Foundation for Management Development) ou une certification « Corporate University » (Global Council of Corporate Universities) ?
14. Quelles personnes me conseillerez-vous de contacter dans le cadre de ce benchmark ?