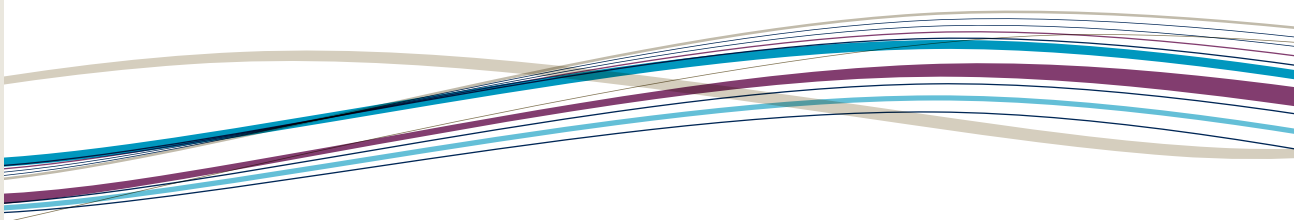


Les Universités *d'entreprise*

Vecteurs d'innovation et de transformation

Par Bruno Dufour
& Jérôme Wagnier



Avertissement pour le lecteur

La langue du *bel canto* est l'italien, et pour la gastronomie, c'est le français. Celle du « *management development* » et du « *learning* » est l'anglais. Il n'y a pas de mot, encore moins de concept, en français pour traduire certains concepts anglo-saxons.

Traduire *learning* par apprentissage, ou formation voire apprenance comme nos amis québécois n'est pas satisfaisant, car les champs sémantiques ne se recouvrent pas. La version originale de ce texte a donc été rédigée en anglais.

Nous garderons souvent les expressions d'outre-Manche, tout en conservant un profond respect pour notre langue nationale.

Sommaire

Avant-propos	3
De nouvelles perspectives pour l'université d'entreprise	5
Une brève histoire des universités d'entreprise	6
Cycle de vie des universités d'entreprise	8
Les raisons d'être de l'université d'entreprise	9
Facteurs clés de succès pour une université d'entreprise	11
■ Définir et partager une vision.....	12
■ Élaborer sa stratégie.....	13
■ Les leviers marketing.....	17
■ La « meilleure » organisation possible.....	19
■ Le choix des ressources.....	22
■ Une gouvernance collégiale.....	25
La proposition de valeur de CrossKnowledge pour les universités d'entreprise	26
Avis d'experts	34
Conclusion	38

Avant-propos

Créer et diriger une université d'entreprise est un périple passionnant... qui peut se révéler à la fois long et périlleux. Il est bien évidemment indispensable de connaître son point de départ et sa destination, mais aussi ses escales et la météo... sans oublier quelques points essentiels comme l'état du navire et la qualification de l'équipage.

La carte n'est pas le territoire. Certes ! Mais quel navigateur serait assez inconséquent pour s'en passer ? C'est précisément une carte et une boussole que ce document se propose de mettre entre vos mains.

Vous y découvrirez – ou revisiterez – une brève histoire des universités d'entreprise de leurs origines à nos jours, un inventaire actualisé des conditions de leur succès et une description des évolutions qui ont récemment le plus impacté leur périmètre. Un chapitre est consacré à présenter la proposition de valeur de CrossKnowledge à l'attention des universités. Pour finir, quelques experts nous ont fait l'amitié d'éclairer de leur réflexion cet ouvrage.

Nous vous souhaitons une bonne lecture... ou plutôt un bon voyage.

De nouvelles perspectives pour l'université d'entreprise

En vingt ans, tout ou presque a changé pour l'université d'entreprise : vision, mission, organisation, approches, modèles... Premières causes globales de ce profond bouleversement : la mondialisation des marchés, l'internationalisation des entreprises, les crises économiques successives et les révolutions technologiques. En somme, tout ce qui a poussé les entreprises à se transformer radicalement en deux décennies. Il n'est donc plus question de transformer seulement l'entreprise ; l'université d'entreprise doit commencer par se réformer elle-même pour trois raisons majeures :

- Tout d'abord, **l'accélération brutale du rythme de l'économie** qui impose d'adapter les stratégies et les modèles économiques à marche forcée ; l'université d'entreprise, placée au service de ces objectifs, doit s'adapter en conséquence.
- Ensuite, **les modèles managériaux** ont aussi connu de profondes mutations et sont passés d'un système traditionnel d'autorité top-down à un fonctionnement plus collégial. Le leadership ne passe plus principalement par l'autoritarisme ; la définition collégiale des objectifs, les échanges, les processus de décision comme le management de projet ont un impact direct sur les comportements individuels et collectifs et exigent des compétences managériales nouvelles. Les attentes de la génération "Y", tout comme la mondialisation, ont aussi influencé la mentalité de nombreux managers.
- Enfin, **les nouvelles technologies** permettent et invitent à agir différemment. La règle des trois unités a volé en éclats, modifiant profondément les notions de temps, d'espace et d'action. Avec les nouveaux outils, le travail devient nomade, virtuel, séquencé et multiple. De plus en plus de gens travaillent sans bureau, avec plusieurs patrons en même temps, ou en indépendant.

Dans pareil contexte, former les managers et transformer les organisations n'a plus la même signification. Et les missions des universités d'entreprise doivent évoluer en conséquence, voire anticiper ces transformations.

Une brève histoire des universités d'entreprise

La tradition de former les salariés à grande échelle remonterait à la révolution industrielle. Robert R. Locke¹ relie directement entre eux les formations supérieures en ingénierie ou en économie, la montée en puissance du management en tant que discipline scientifique (Taylor, Fayol...) et l'essor de l'industrie. Il va même jusqu'à résumer le sujet à la question de la poule et de l'œuf : « Est-ce l'industrie qui est à l'origine du développement de la formation ou les efforts de qualification qui ont permis l'essor de l'industrie ? »

1 Robert R. Locke : "The End of the Practical Man, Entrepreneurship and Higher education in Germany, France and Great Britain 1880-1940", (Jai Lu Press, 1984) p71.

Pourtant, la formation ne concernait pas les ingénieurs qualifiés dans le sens où on l'entend aujourd'hui, et seule une heureuse élite passait par l'université publique ou les écoles professionnelles. Dans le même temps, il convient aussi de distinguer les États-Unis, où l'industrie s'intéressait aux processus à des fins tayloristes (« le fordisme »), et l'Europe, plus soucieuse d'investir dans des équipements et, de ce fait, moins préoccupée par le développement de l'organisation du travail.

✧ Les précurseurs

Selon Bob Audrey², les universités d'entreprise sont nées avant la seconde guerre mondiale, la première étant créée par General Motors en 1920, suivie par Northrup Aircraft en 1940. Les premiers développements conceptuels sur le management stratégique datent d'ailleurs de cette époque. Cela dit, il faut attendre un certain temps avant que la formation du personnel dans son ensemble ne soit considérée comme un facteur de performance et devienne partie intégrante des négociations sociales.

Ainsi, dans certains pays (en France, notamment, après les événements de mai 68 jusqu'à l'adoption de la loi de 1971), des procédures et des réglementations sont mises en place, on définit des quotas annuels de formation par salarié (vingt heures aujourd'hui) et les budgets sont calculés en fonction de la masse salariale (autour de 1 %). Au-delà de la dimension sociale, l'idée de l'impact sur la performance économique fait son chemin, au point qu'aujourd'hui les grandes entreprises consacrent au développement des hommes et des organisations jusqu'à 6 ou 7 % de leur masse salariale.

2 Bob Audrey : "Vers des Universités d'entreprise, Management et conjoncture sociale" N°275 Sept. 1987

✧ Le paysage actuel

En 1972, Fiat fait figure de précurseur en Europe en lançant son université d'entreprise : ISVOR, Istituto SViluppo ORganisationale (Institut de développement organisationnel). Un nom en forme de défi puisqu'à l'époque l'organisation n'était pas pensée comme un enjeu pour l'entreprise. L'ISVOR a compté en son sein jusqu'à 150 enseignants à plein temps, nombre revenu à une quinzaine aujourd'hui.

En 1985, les États-Unis comptent dix-huit universités d'entreprise, nombre qui ne va cesser de croître pour atteindre 2 000 aujourd'hui, à comparer aux 2 000 universités traditionnelles du pays.

La plupart des grands groupes, que ce soit en Europe, en Asie ou aux États-Unis, possèdent aujourd'hui leur propre université. Si l'une des plus importantes est celle d'Accenture, à Saint-Charles (Indiana) avec son immense campus (2 000 chambres, 700 personnes à temps plein) et ses 60 000 participants annuels, la plus réputée demeure celle de General Electric (GE) à Crotonville, dont "Neutron" Jack Welch avait fait la promotion en 1988³.

✧ Quelques tendances...

Dans plusieurs pays, des associations ont aussi été créées pour faciliter les échanges entre responsables d'universités d'entreprise. Elles comptent souvent des consultants parmi leurs fondateurs : Corporate University Exchanges, aux États-Unis, créée par Jeanne Meister, l'association britannique fondée par R. Dealtry, ou d'autres organismes équivalents, comme ceux de R. Deiser en Allemagne ou d'A. Renaud-Coulon en France. Jeanne Meister, auteur de deux livres sur les universités d'entreprise en 1993 et en 1998, a ensuite été recrutée par Accenture en 2005 pour prendre en charge ce type de projets.

En 2001, la Fondation européenne pour le développement du management (EFMD, www.efmd.org) à Bruxelles, qui réunit plus de 400 écoles de commerce et près de cent multinationales, lance le projet CLIP (Corporate Learning Improvement Process) pour évaluer et accréditer les universités d'entreprise. Cette nouvelle méthode a permis l'accréditation de vingt d'entre elles à ce jour, à l'instar du processus EQUIS pour les Business Schools. L'ouvrage de Dufour & Plompen (2006) décrit cette évolution.

Il y a dix ans, les Business Schools considéraient encore les universités d'entreprise comme des concurrents (voir Peter Lorange dans *New vision for Management Education*, Pergamon 2002). Elles ont depuis compris qu'il valait mieux penser en termes de partenariat et de collaboration plutôt que de concurrence et coopèrent désormais fréquemment à la mise en place et au déploiement des programmes de ces

³ Jack Welch :
"L'Université
d'Entreprise",
Hubert Landier,
Editions
Liaisons 2000.

universités. L'ouvrage de l'IMD, *Mastering Executive Education* (Paul Strebler, Prentice Hall, 2005), qui constitue une référence sur les apports possibles des Business Schools aux universités d'entreprise, explique pourquoi les premières comprennent si clairement les besoins de leurs consœurs « corporate ».

Cycle de vie des universités d'entreprise

Liée par nature au monde de l'économie (ce qui n'est pas toujours le cas de l'enseignement supérieur), l'université d'entreprise est vouée à s'adapter en permanence, pour des raisons à la fois externe et interne. L'évolution de la concurrence les pousse à anticiper alors qu'en parallèle les besoins des entreprises génèrent pour elles de nouvelles missions (voir p. 122 de « Les meilleures pratiques », op.cit).

Michael Heuser, qui a dirigé la Lufthansa School of Business, explique cette transformation.

Phase I	Phase II	Phase III
Centre de formation traditionnel (diffusion de la connaissance)	Partenaire stratégique du développement (effet de levier sur la stratégie de l'entreprise)	Partenaire pour le développement et l'innovation stratégiques (relier la diffusion et l'effet de levier à la performance, la transformation et l'innovation)
Gardien de la culture et des processus de l'entreprise Priorité : développement des compétences individuelles	Mise en œuvre stratégique Mise en réseau, implication et développement des managers et de l'organisation	Marque Employeur pour le recrutement et la fidélisation Réinvention du modèle économique

La création d'une université d'entreprise demande de porter une attention particulière aux points suivants :

- 1 Le développement de la performance tend à se développer au niveau de l'individu pour migrer progressivement vers un niveau collectif puis organisationnel.

2 L'université d'entreprise est créée pour diffuser la connaissance et développer la compétence (Coverage) pour ensuite devenir un levier de déploiement de la stratégie d'entreprise (Leverage), comme on le verra plus loin avec la Boussole du Corporate Learning.

3 Si l'université reste centrée sur ses missions de développement des compétences individuelles telles que prescrites notamment par l'environnement législatif, elle se retrouve « prisonnière » du quadrant formation et n'étend pas son territoire d'intervention au service de l'organisation.

Les raisons d'être de l'université d'entreprise

Qu'elle le soit à l'initiative du PDG, du Comex, du DRH ou encore d'un directeur de Business Unit, la création d'une université d'entreprise répond presque toujours aux cinq enjeux suivants (par ordre d'importance) :

❖ Déploiement et alignement stratégique

(la plupart des universités d'entreprise)

- Optimisation du déploiement stratégique aux différents niveaux de l'organisation
- Réorientation ou réinvention du modèle économique de l'entreprise
- Accompagnement d'un nouveau projet ou création d'un laboratoire d'innovation pour l'entreprise ou une BU (SNCF TGV Est Université du service)

❖ Développement du leadership et des compétences

(la plupart des universités d'entreprise)

- Programmes d'intégration des nouveaux embauchés (Alcatel)
- Développement des compétences et fidélisation des collaborateurs (Auchan)
- Prise en charge des hauts potentiels et programmes institutionnels d'accompagnement de la mobilité (statut, géographie, responsabilités...) (ISVOR Fiat, Renault)
- Formation et qualification dans les compétences métiers et transversales (Union Fenosa)

- Développement du leadership et changement au sein de l'organisation (Casino, Auchan)

❖ **Amélioration de la performance de l'entreprise ou d'une Business Unit**

- Levier de performance rapide sur une problématique opérationnelle (problèmes de qualité sur la Renault 19 au début des années 90)
- Développement de la performance financière (FIRE Auchan) ou marketing
- Formation à la demande sur des cas concrets et / ou consulting interne (EDF Programme Challenge)

❖ **Enjeux RH et organisationnels**

- Réorganisation de la formation entre divisions et défragmentation de l'offre de formation (SaraLee, PSA, Renault, Alcatel)
- Amélioration du recrutement par le renforcement de la marque employeur
- Partage des bonnes pratiques, décloisonnement et amélioration de la polyvalence
- Création d'une culture commune, souvent après une fusion / acquisition (AXA, Deutsche Bank)
- Capitalisation et diffusion du know-how (Allianz)

✦ Corporate Branding

- Relais et renforcement de la communication corporate
- Président désireux d'une DG voulant une copie type université de GE ou « syndrome Jack Welch »
- Volonté du Comex / PDG d'entrer en rapport direct avec les différentes lignes managériales pour échanger directement autour de la stratégie, mobiliser ses cadres et repérer les talents (GE, Ergo)

Il s'agit bien évidemment le plus souvent d'une combinaison de ces différentes missions, avec des évolutions importantes du « Mix » survenant dans la durée.

Les facteurs clés de réussite de l'université d'entreprise

Les responsables d'université d'entreprise qui réussissent ont toujours un tempérament d'entrepreneur et gèrent leur université comme une Business Unit. Ils recherchent la performance, s'attachant à servir leur client sans jamais perdre de vue leurs objectifs de résultat. Ils observent ce que font les autres universités d'entreprise, sans chercher à les imiter. Devant une difficulté (retournement de conjoncture, crise financière...), ils font ce que fait tout dirigeant : se confronter à la réalité, analyser, fixer de nouvelles priorités, imaginer des solutions nouvelles et originales, gérer les coûts et s'adapter aussi vite que possible. Ils agissent en véritables partenaires, semblables aux autres membres du Comex, et figurent le plus souvent parmi les top managers. Une préalable appartenance aux RH ou une quelconque expertise en formation n'est donc pas indispensable.

Cependant, dans une entreprise multinationale, une bonne stratégie ne suffit pas ; il est essentiel de partager une vision avec les responsables, les partenaires et les clients internes avant de la mettre en œuvre en conjuguant détermination et réalisme. Alors seulement, le responsable pourra s'appuyer sur des bases solides intégrant véritablement les particularités culturelles et économiques de son organisation.

3 à 6 mois
Variable :
nomination et
qualification du
directeur de
l'université

6 à 9 mois
Variable :
conception des
programmes

3 mois



- › Vocation – Missions – Positionnement – Gouvernance
- › Nomination et qualification du directeur de l'université
- › Définition du périmètre d'intervention (clients & projets)
- › Constitution du comité de pilotage
- › Validation des objectifs et de la stratégie de l'université

- › Constitution de l'équipe de l'université
- › Choix d'implantation et d'organisation
- › Conception des 1^{ers} programmes (Quick Wins)
- › Recherche de sponsors, d'intervenants et de partenaires
- › Plan de lancement (communication, logistique...)

- › Campagne de lancement (Kick Off, animation du réseau RH...)
- › Animation des 1^{ers} programmes – Valorisation des résultats

- › Comités de pilotage
- › Conception et production de solutions d'alignement stratégique, de développement du leadership et des compétences
- › Développement organisationnel et promotion de la culture d'entreprise et des bonnes pratiques
- › Veille et R&D – Laboratoires d'innovation

Plan de développement

✧ Définir et partager une vision

La création et le succès d'une université d'entreprise ne sont jamais le fruit d'un « heureux hasard ».

Elles sont toujours la concrétisation d'une vision. Cette vision est élaborée et exprimée en adéquation avec les objectifs de moyen et long termes de l'entreprise, vision qui sera nécessairement et unanimement validée par le comité de direction. Cette vision sera non seulement une source d'engagement et d'excellence pour les équipes de l'université, mais aussi, en s'ancrant dans les enjeux stratégiques, les fondations sur lesquelles elles bâtiront leur légitimité. Elle sera par ailleurs une garantie de sens pour ses clients internes, dans le sens où ils ressentiront la cohérence entre la stratégie, les opérations et les prestations dont ils bénéficieront au sein de l'université.

Ensuite, se posent plusieurs questions à la fois symboliques et impliquantes pour construire une réalité et une image perçue de l'université en parfaite cohérence avec la vision. Parmi ces questions, celle de son identité bien sûr, et de sa dénomination : Université, Académie, Institut, École, Campus... ou tout simplement Programme de Développement.

Autre choix tout aussi déterminant : celui du premier dirigeant de l'université. Bien souvent, ses premiers challenges seront plus politiques que techniques. Une très bonne

connaissance de l'entreprise, de sa culture, de sa stratégie, et un solide réseau interne représenteront de puissants atouts. Il n'est donc pas indispensable qu'il soit un expert des métiers de l'entreprise ni de la pédagogie ; pour cela, il pourra s'appuyer sur les managers et experts internes ainsi que sur des partenariats externes. Si personne en interne ne correspond à ce profil, la nouvelle recrue devra bénéficier du soutien d'un mentor ayant une parfaite connaissance des réseaux internes.

Enfin, la recherche d'une « victoire rapide » (Quick Win) lui fera préférer un projet directement lié aux enjeux stratégiques plutôt que de tout miser sur un catalogue clé en main. En fait, les sujets à aborder lors de la création d'une université d'entreprise sont innombrables :

- Vocation et mission générale
- Périmètre et positionnement
- Objectifs et mesure de la valeur
- Mix de développement organisation / individus et individuel / collectif
- Solutions spécifiques souhaitées (réseaux, Knowledge Management...)
- Gestion des talents, des d'experts ou des compétences-clés pour l'avenir
- Mise en œuvre de la stratégie...

Ce n'est qu'après avoir répondu à ces questions que celles relatives aux moyens et actions se poseront. Bien sûr, la panacée n'existe pas sous forme de réponses universelles ou instantanées.

✧ **Élaborer sa stratégie**

Pour préparer le business plan d'une université d'entreprise, il est indispensable d'en préciser les objectifs (qualitatifs et quantitatifs), le périmètre et les publics cibles. Ceci établi, on définira son organisation, le mode et les instances de gouvernance ainsi que les valeurs et la culture managériale dont l'université se fera le vecteur. La question « Quelle représentation avez-vous des dirigeants et de l'encadrement ? » peut amener des réponses très diverses, même au sein d'un même secteur, tant le management (comportements, éthiques, compétences) a une dimension culturelle forte.

Ceci fait, on définira un premier compte d'exploitation prévisionnel.

► Enjeux et objectifs stratégiques

Chaque université d'entreprise a ses missions spécifiques. Si certaines sont la version rebaptisée de classiques centres de formation, d'autres modèles existent qui combinent des missions complémentaires :

- Mise en œuvre de la stratégie
- Amélioration des performances
- Résolution de problèmes transverses
- Développement du leadership
- Promotion d'une culture commune
- Développement de l'organisation et migration du Business Model
- Consulting et coaching interne...

Chaque cas de figure possède évidemment son mode d'organisation propre. L'entité de tutelle de l'université aura à ce titre une influence prépondérante ; si les Ressources Humaines privilégieront le développement des talents et la promotion d'une culture commune, pour le Comex, ce sera la mise en œuvre de la stratégie ou la résolution des problèmes qui primeront. Quant au Directeur financier, il se focalisera sur la performance financière alors que le Marketing suivra l'évolution du chiffre d'affaires et l'impact sur le Mix. Confier la direction de l'université d'entreprise à l'un ou à l'autre, c'est finalement choisir ses indicateurs et ses objectifs.

En règle générale, pour réussir, l'université doit être considérée comme un investissement à long terme et restée positionnée au niveau stratégique. Après avoir décidé de sa création, le PDG en confie souvent le mandat aux RH, même s'il existe des cas de plus en plus nombreux dans lesquels les universités d'entreprise lui rapportent directement. Si les RH sont un partenaire légitime, l'université d'entreprise doit avant tout servir les priorités stratégiques de l'entreprise, sans quoi elle risque de limiter son périmètre aux missions classiques de la formation. Or, dans une conjoncture avare en temps et en budget, les exigences doivent avant tout porter sur les opérations et la performance.

► Périmètre

Définir les priorités de l'université d'entreprise, c'est anticiper l'offre et la demande. Élaborer sa chaîne de valeur permet de déterminer ses intervenants, ses commanditaires, ses clients et leurs rôles respectifs.

En premier lieu, **qui seront ses clients ?** Une université d'entreprise a généralement deux types de clientèle : des individus et des clients internes (responsables d'opérations ou de Business Unit et réseau RH). Pour compléter le panorama, on peut inclure sponsors, experts, réseaux d'influence ou instances représentatives du personnel, voire parfois des clients externes (Alcatel). Tous ces publics ne sauraient être adressés efficacement sans une sérieuse approche marketing. L'université d'entreprise doit donc réaliser une segmen-

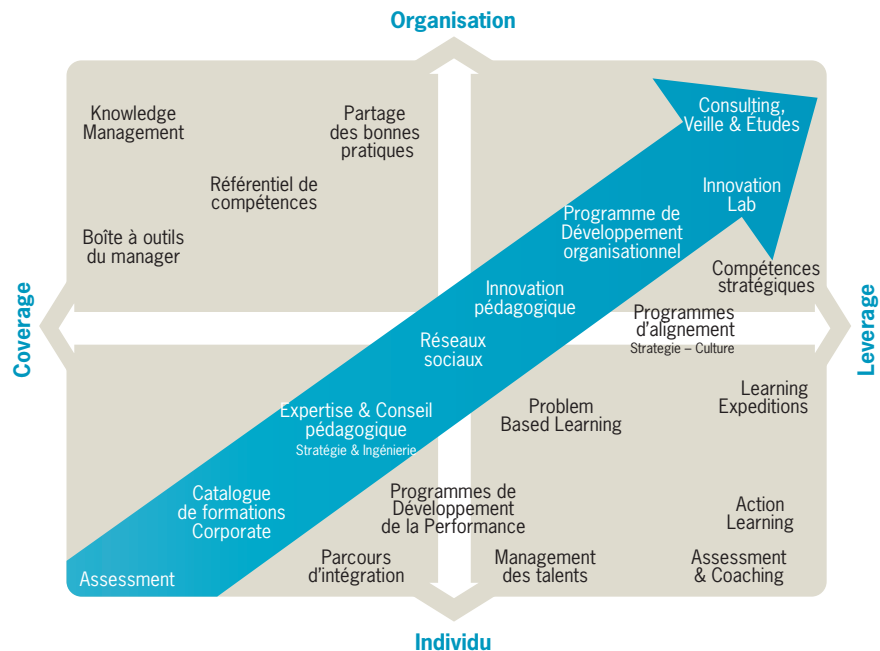
tation de ses cibles et élaborer une communication adaptée à chacune d'entre elles. Ainsi, si sa cible est constituée de :

- l'ensemble du personnel ; l'université est un centre de formation classique
- les hauts potentiels ; l'objectif est centré sur le développement du leadership
- le top management ; on se focalise sur les priorités stratégiques et l'innovation
- les responsables de BU ; l'université se concentre sur le développement de la performance

L'université d'entreprise ne concerne pas nécessairement tout le personnel. L'objet n'est pas nécessairement la formation ni les qualifications. Tout dépend des priorités qu'elle s'est fixées.

Après ses clients internes, l'université d'entreprise doit **définir son offre de services et de programmes**. Selon ses missions, elle peut alors jouer le rôle de centre de formation ou de Management Development Center. Dans le premier cas, elle s'adresse à tous ; dans le second, à un groupe restreint, avec des objectifs plus stratégiques.

Depuis quelques années, les objectifs ont évolué, la formation classique cédant le pas à des missions plus stratégiques en réponse à des exigences de réactivité et de performance. Dans certains cas, le nombre d'intervenants permanents a été drastiquement réduit pour privilégier les apports de consultants ou de coaches.

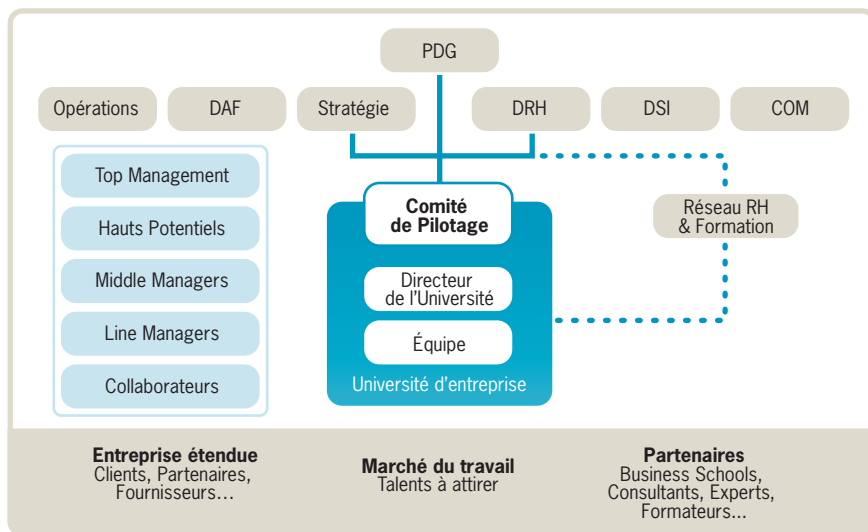


Boussole stratégique

► L'écosystème de l'université d'entreprise

L'université d'entreprise se doit de connaître parfaitement ses clients et commanditaires, pour elle-même, mais surtout pour servir de manière optimale la stratégie de l'entreprise.

En effet, d'une insuffisance de proximité et d'influence, notamment auprès du top management, peuvent résulter un effet de silo puis une marginalisation dramatique pour le positionnement et l'efficacité de l'université d'entreprise. Dans ce cas, elle devient une entité à part au sein de l'entreprise, possédant ses propres indicateurs de performance et laissant ses équipes travailler sans connexion avec les opérations. Une implantation éloignée du siège accroît encore ce risque. Enfin, si la gestion des carrières et de la mobilité sont administrées par une autre entité, cette dernière risque de ne pas intégrer dans ses processus les ressources et prestations de l'université, l'éloignant encore de sa probable mission de préparation du futur de l'entreprise (sans compter la perte de performance et les coûts supplémentaires pour les processus concernés).



Écosystème

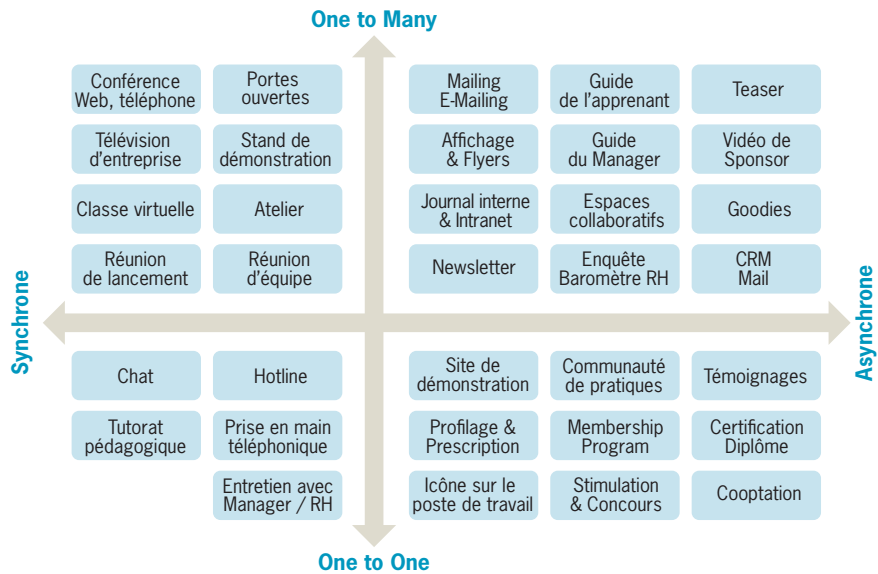
Pour finir, il est essentiel de considérer le positionnement de l'université par rapport à la stratégie « Glocal » (Global vs Local) de l'organisation. Une culture d'entreprise fortement centralisée amène souvent une localisation de l'université directement au siège. C'est d'ailleurs une option souvent favorable lorsqu'il s'agit, au départ, de créer un sentiment d'appartenance, de promouvoir la stratégie ou de faire découvrir l'entreprise dans la pluralité de ses métiers et BU. Progressivement, les enjeux devenant

plus locaux, l'université s'adaptera, se déplaçant ou délégrant la partie « adaptable » de ses programmes (suitcase programs). La direction de l'université pourra rester centralisée alors que les prestations seront localisées. L'étape suivante est souvent la création d'un réseau d'universités de proximité, géré sur zone et coordonné depuis le siège. Chacune aura la possibilité de prendre la responsabilité d'une expertise et de créer des programmes adaptés pour l'ensemble du réseau. Le rôle du directeur de l'université au niveau Corporate est alors comparable à celui du responsable d'une université multicampus ; il définit la politique générale, les principaux processus et gère les ressources et moyens partagés, décidant notamment des choix technologiques qui vont s'imposer à tous.

✧ Les leviers marketing

L'université d'entreprise doit bien sûr se focaliser sur son client. Sa stratégie marketing ne doit en aucun cas se résumer à la promotion des programmes. Bien comprendre les différentes cibles, internes et externes, est essentiel pour pouvoir adapter son mix et sa communication en fonction des segments de clientèle :

- PDG, Comex et Conseil d'administration (vocation et contribution à la stratégie globale)
- Responsables de BU en tant que commanditaires
- Réseau RH pour son rôle de prescription et de support local
- Participants, avec le marketing correspondant (voir tableau ci-après)
- Représentants du personnel et partenaires sociaux
- Prestataires et partenaires extérieurs



Marketing Apprenant

L'université d'entreprise mobilise du temps, des ressources et des compétences. De ce fait, elle entre en concurrence avec d'autres structures internes aux besoins similaires, rendant la démarche marketing essentielle non seulement à son positionnement stratégique mais plus simplement à son fonctionnement optimal. À titre d'illustration, voici quelques leviers utilisés par les universités d'entreprise pour construire et renforcer leur rayonnement au sein de l'organisation :

- La promotion de programmes « sélectifs » attirera les collaborateurs les plus motivés et les plus talentueux. L'intervention de partenaires prestigieux est souvent mise au service de cet objectif. Lorsqu'en plus, le programme est sanctionné par un certificat interne ou une équivalence académique, l'attraction s'en trouve significativement renforcée.
- Les programmes impliquant le top management permettent aux participants de rencontrer l'équipe de direction et d'échanger, tout en jouissant d'une visibilité utile à leur carrière.
- Les programmes d'intégration (Induction Programmes) et ceux pour les jeunes managers sont également un excellent moyen pour l'université de nouer un contact immédiat avec les collaborateurs nouvellement embauchés ou de créer un lien avec ceux bénéficiant d'une promotion.
- Les programmes de type « Action Learning » ou « Learning Expeditions » pour lesquels le Comex définit des objectifs et évalue les recommandations des managers ont un effet positif sur la perception aussi bien des participants que de la direction.

- Enfin, ou plutôt avant tout, ce sont les programmes réputés pour leur impact sur la performance opérationnelle qui contribuent le plus au rayonnement de l'université. Dans ce cas, c'est le bouche à oreille qui est le vecteur le plus efficace du succès.

Pour compléter l'arsenal, un site web de qualité et une newsletter, avec un éditorial du président ou du directeur des ressources humaines restent des moyens éprouvés de promotion.

✧ La « meilleure » organisation possible

La meilleure organisation n'existe pas a priori ; elle se construit en fonction de multiples paramètres incluant la culture d'entreprise, la maturité RH, les moyens disponibles, l'ambition des dirigeants...

À ce titre, nous n'avons pas l'ambition de présenter ici tous les points clés de l'organisation d'une université d'entreprise. Les livres à ce sujet (voir la bibliographie) ne manquent pas. Nous n'aborderons donc que les points essentiels.

► Structure

Les universités d'entreprise peuvent être structurées de différentes façons d'un point de vue des prestations proposées. Le schéma le plus répandu s'appuie sur les directeurs de programmes qui, sous l'égide du responsable de l'université, entrent en relation avec leurs publics/clients pour définir leur offre. D'autres universités sont organisées en fonction du niveau des participants ou des priorités stratégiques. Certains grands groupes ont mis en place des directeurs de « collège » par métier ou expertise, comme dans le secteur de l'automobile où une université d'entreprise peut avoir un collège Mécanique, un collège Ingénieurs, un collège Management ou un collège Marketing & Ventes. À titre d'illustration, Deutsche Bank a mis en place une organisation matricielle couvrant à la fois secteurs et pays, de sorte que les responsables de programme connaissent parfaitement leurs clients et le business qu'ils servent.

Très souvent, un responsable pilote de manière transversale les questions logistiques et technologiques (site web, e-learning, plates-formes, Knowledge Communities, invitations aux séminaires, relations avec les prestataires...).

► Culture

Chaque entreprise possède sa propre culture y compris pour les questions relatives à l'acquisition et au management des connaissances. Celle-ci peut être cognitive (avec des ingénieurs, des scientifiques), pragmatique (commercial, vente), expérientielle (avec des voyages d'études) ou pratique (sur la formation et la résolution des problèmes). La formation des adultes (andragogie en québécois) est bien différente de la pédagogie

traditionnelle que nous avons tous connue à l'école ou à l'université. Un adulte a un savoir étendu : pour acquérir de nouveaux savoirs, il doit souvent commencer par en oublier une partie (unlearning). Or, désapprendre est une expérience difficile, avec des impacts personnels, intimes. Les professeurs de l'IMD, dans « Mastering Executive Education », évoquent cette expérience ; ils citent l'importance des émotions telles que la frustration ou la colère, qui interviennent avant l'étape de reconstruction des connaissances.

Cette démarche exige des participants une réelle implication et une véritable ouverture, afin de pouvoir partager, analyser, déconstruire, puis reconstruire ensemble. Cette résistance à l'unlearning, si elle est vécue par tous, est primordiale pour réapprendre.

Dans une culture cognitive, il est possible de proposer aux participants de conjuguer des activités pédagogiques collectives (séminaires, ateliers...) et individuelles (lecture, études de cas, e-learning...), synchrones et asynchrones, accroissant considérablement la performance globale de la formation. En parallèle, les outils mis à notre disposition par le web 2.0 (blogs, outils collaboratifs, wikis...) permettent à une communauté d'apprenants de travailler dans la durée de manière plus efficace et impliquante.

Dans une culture d'apprentissage pragmatique, l'essentiel du développement se fera par la mise en situation sur la base de cas et de projets.

► Performance

La mesure du retour sur investissement est un exercice aussi sain qu'incontournable à tous les niveaux de l'entreprise. C'est l'une des raisons pour lesquelles la création de valeur et la rentabilité seront des piliers majeurs dans la création et le pilotage d'une université d'entreprise. C'est dans cette logique que l'on cherchera à optimiser les résultats en termes de couverture (besoins, compétences clés...) et d'impact au service des opérations et de la mise en œuvre de la stratégie.

Les dirigeants ne seront pas les seuls à exiger des résultats. En fait, chaque partie prenante attend légitimement une contribution de la part de l'université. En revanche, chacune d'elles portera un regard différent sur la performance :

- Pour le Comex, l'alignement stratégique (connaissance des enjeux stratégiques et mobilisation aux différents niveaux de l'entreprise) reste le critère phare, suivi de près par l'agilité opérationnelle (capacité à se reconfigurer rapidement en fonction des exigences du marché) et par l'image de l'entreprise.
- Les ressources humaines surveillent naturellement l'engagement, l'attractivité de l'entreprise en générale et des programmes en particulier, le recrutement et la fidélisation des potentiels ainsi que la contribution de l'université à la gestion des plans de succession. Avec les outils collaboratifs, les RH sont aussi de plus en

plus attentives au partage des bonnes pratiques, à l'émergence et à l'animation des réseaux internes et au développement de la transversalité.

- De leur côté, les dirigeants de Business Unit voient l'université d'entreprise comme un lieu de qualification au service d'une amélioration mesurable – et rapide – de la performance.
- Pour les participants, outre la simplicité d'accès à la formation, les résultats peuvent se mesurer avec le modèle de Kirkpatrick, de la satisfaction à l'évolution des pratiques professionnelles. Des indicateurs complémentaires émergent avec l'introduction du web 2.0, comme le taux de contribution et de partage des bonnes pratiques. Les représentants du personnel s'inscrivent dans cette logique, complétant cette liste avec le taux de couverture des besoins individuels et collectifs.

Il n'est évidemment pas simple de répondre à tous ces critères, notamment par le fait que les actions de l'université ne produisent pas toujours des résultats observables ou immédiats. Les équipes de l'université d'entreprise devront donc se positionner comme des partenaires et des consultants et fixer avec le client les objectifs de performance, les enjeux organisationnels et les contributions attendus (ROE – Return on Expectation vs ROI). En tout état de cause, les indicateurs mesurés figureront dans des tableaux de bord destinés à chaque partie prenante et seront ensuite intégrés dans un document de synthèse pour analyse.

Pour compléter cette analyse, la direction de l'université effectuera régulièrement auprès de ses clients des sondages sur les processus et les résultats. Les questions porteront notamment sur la qualité perçue des éléments suivants :

- Consulting (proximité, écoute, intégration des enjeux, conseil...)
- Ingénierie pédagogique (adaptation, pragmatisme, innovation...)
- Prestations (couverture, coûts, performance...)

L'implication du management, notamment des dirigeants, est un bon indicateur de l'efficacité et surtout de la pertinence des actions menées par l'université. Enfin, il convient de citer deux derniers indicateurs : l'accréditation CLIP (Corporate Learning Improvement Process) conduite et délivrée par l'EFMD (European Foundation for Management Development) et une mesure de la notoriété externe de l'université (Business Schools, anciens, associations RH).

Quels que soient les succès de l'université d'entreprise, une conjoncture tendue exerce toujours une forte pression sur les coûts, imposant de passer de formations présentielles au blended learning tout en améliorant le niveau de qualité et en réduisant les temps d'immobilisation. Il est essentiel alors que ces processus restent sous le contrôle de la direction de l'université d'entreprise. Dans le cas contraire, on constate

trop souvent une inversion de la fin et des moyens, les acteurs mandatés pour réaliser ces changements privilégiant les aspects budgétaires ou les modalités au détriment de la contribution à la stratégie d'entreprise.

✧ Le choix des ressources

Trop souvent, on constate dans la création des universités d'entreprise que le *Comment* précède le *Pourquoi*. C'est uniquement en ayant des réponses claires aux questions qui précèdent que l'on pourra efficacement s'attaquer à celles qui suivent :

- Comment financer l'université ? Qui paie quoi ?
- Où et comment l'implanter ? (logistique et locaux)
- Comment impliquer sponsors et top management ?
- Comment et où trouver les partenariats externes et les expertises ?
- Quelles technologies utiliser et comment les intégrer à l'architecture en place ?
- Quelles sont les compétences clés pour réussir ?

► Financement

L'université d'entreprise sera-t-elle financée par le siège, ou doit-elle être une Business Unit qui facture ses clients ? Entre ces deux pôles, une multitude d'alternatives sont envisageables. Le siège peut financer l'investissement initial, qu'il s'agisse de la création de l'université, de la recherche ou de l'ingénierie des programmes, alors que les clients internes s'acquittent de frais de participation. Dans d'autres cas, les BU règlent une participation annuelle déterminée en fonction de leurs effectifs cibles et gèrent ensuite leur « droit d'usage » des prestations de l'université jusqu'à atteindre une sorte de seuil de rentabilité. Dans d'autres cas encore, l'université perçoit une subvention du siège et doit financer le reste de son budget en facturant ses prestations.

Enfin, en fonction du niveau de centralisation de l'entreprise, l'université pourra être un fournisseur incontournable – voire exclusif sur certains domaines ou au contraire être systématiquement mise en compétition avec d'autres acteurs du marché. Il est clair que la seconde option lui fait perdre à la fois de sa légitimité, de sa rentabilité et de son pouvoir fédérateur par rapport à la stratégie et à la culture d'entreprise.

Dans tous les cas, on constate à nouveau que les seules expertises pédagogiques ne suffisent plus pour créer et piloter une université ; le consulting, le marketing et la finance s'imposent aux équipes comme des compétences indispensables.

► Logistique et locaux

Château or not château ? Il y a quelques années, nombre de présidents décidaient d'installer leur université d'entreprise dans un lieu valorisant et d'offrir aux collaborateurs et

clients une prestation « haut de gamme ». Cadre somptueux, salles de sport, piscine, golf, cuisine raffinée ; rien n'était trop beau pour attirer les participants.

La crise et les restrictions budgétaires ont notablement limité ce type de pratiques. Désormais, des prestataires professionnels proposent des services, complets et aussi confortables, épargnant aux entreprises l'achat et l'entretien d'un château ainsi que de lourds frais de personnel. La question de l'immobilier finit toujours par se poser, particulièrement lorsque l'on met en balance les taux d'occupation et les coûts complets d'un tel investissement. Au final, l'important consiste à disposer d'un lieu adapté, idéalement proche du siège pour que le top management puisse y rencontrer et partager avec les différents publics de l'université.

► **Implication du top management et de l'encadrement**

L'engagement du top management, qu'il soit intervenant ou animateur, dépendra principalement de l'attitude du PDG. Chez General Electric, Jack Welch a donné un exemple sans pareil par son implication dans l'université d'entreprise GE de Crotonville, Ossining, NY. Il intervenait souvent, observant avec attention les participants, ce qui lui permettait à la fois de s'assurer de la diffusion de la stratégie et de repérer les talents prometteurs.

Résultat : on a dit que GE a formé davantage de grands patrons d'entreprise que certaines Business Schools parmi les plus renommées. Les hauts dirigeants peuvent aussi passer de manière informelle pour sentir le moral des troupes et s'assurer que les messages de la direction sont correctement reçus et mis en œuvre. Notons cependant qu'il faut un certain doigté aux responsables de l'université pour trouver le bon équilibre entre les interventions des experts externes et celles des dirigeants !

► **Make or Buy**

D'un côté, nous avons les Business Schools, performantes dans les disciplines universitaires et menant des travaux sur des sujets toujours plus pointus. De l'autre, nous trouvons les entreprises qui sont incomparablement efficaces et créatives pour traiter des problèmes complexes. Complétons le tableau avec les cabinets de conseil qui apportent leur savoir-faire d'analyse et de benchmarking ainsi que les bonnes pratiques formalisées en collaboration avec leurs clients. L'intelligente conjugaison des trois est un moyen de faire émerger des solutions pragmatiques. Vouloir tout réinventer seul est rarement la meilleure option. Les partenariats permettent d'explorer plus sûrement des voies innovantes et d'élaborer des démarches performantes en économisant temps et argent. Le rôle du dirigeant de l'université s'apparente alors à celui d'un chef d'orchestre réunissant et faisant collaborer des talents complémentaires.

Certaines entreprises nouent des partenariats pour bénéficier d'expertises ou de services extérieurs, et faire des économies en termes de temps ou de management.

D'autres délèguent tout dans le cadre de contrats de Facility Management. D'autres encore gèrent tout en interne, y compris l'hébergement et les interventions. *"In medio stat virtus"* dirait la sagesse populaire.

Enfin, on rencontre des entreprises (souvent familiales) qui refusent de s'ouvrir aux experts extérieurs par crainte de la copie. En fait, la chaîne de valeur du succès de l'entreprise est le plus souvent composée d'une telle somme de savoir-faire, liés de manière spécifique au gré de l'histoire et en fonction de l'organisation et de la culture de la société qu'ils en deviennent quasi « génétiques » et, de fait, très difficiles à copier. General Motors sait tout ce qu'on pouvait savoir sur Toyota, cela n'a pourtant rien changé au management ou au marketing de GM. Il faut une crise profonde pour que ces choses évoluent.

► **Systèmes d'information et SIRH**

La prise en compte des systèmes d'information est essentielle dans la mesure où les technologies sont devenues incontournables dans la gestion de la connaissance, le partage des bonnes pratiques et le travail collaboratif ; trois dimensions constitutives des missions de l'université d'entreprise. Par ailleurs, l'interconnexion des systèmes de l'université, des opérations et des RH est essentielle pour gérer de manière globale et efficace la gestion des carrières, la mobilité, le management de la performance, ou simplement être capable de suivre de manière rigoureuse le portefeuille de compétences des collaborateurs.

Un avis d'expert, signé Jérôme Coignard, présente les enjeux et les bénéfices de l'intégration du web pour les universités d'entreprise à la fin de ce livre blanc.

► **Compétences clés**

Concevoir des formations, conduire une mission de consulting interne ou réaliser une action de coaching sont des métiers très différents qui exigent des compétences spécifiques. Le choix des membres de l'équipe de l'université aura donc évidemment un impact significatif sur sa stratégie et son potentiel d'intervention.

Compte tenu des évolutions rapides aussi bien dans les domaines de la pédagogie et des nouvelles technologies que dans les disciplines académiques, l'université d'entreprise ne saurait se passer d'experts externes. Encore faut-il qu'elle sache où les trouver. Aussi est-il indispensable, pour travailler efficacement avec les Business Schools, de connaître les corps professoraux ainsi que leurs travaux et sujets de recherche. Il est tout aussi essentiel pour nouer un partenariat avec un prestataire externe d'avoir une connaissance au moins générale de ses champs d'intervention. Ensuite, d'autres compétences (négociation, gestion de projet, communication...) seront nécessaires pour piloter leurs interventions, du contrat de prestation à la mesure des résultats. Dans les pays anglo-saxons, les responsables d'université d'entreprise ont souvent des

qualifications de très bon niveau et il n'est pas rare d'y rencontrer des PhD (docteurs). L'encadrement et les équipes ne sont pas en reste, présentant souvent des profils de hauts potentiels.

Dans les pays latins, avec une tradition ancienne de centre de formation, les ressources humaines se concentrent sur la formation individuelle (qualifications) plutôt que sur le management des talents ou le déploiement de la stratégie. C'est souvent au sein de ces universités que l'on trouve le plus de pédagogues... et que l'on manque le plus de consultants.

Enfin, une coutume empreinte d'une intention bienveillante amène certaines entreprises à transférer des collaborateurs en limite de qualification dans leurs centres de formation. Lorsque ces centres deviennent des universités d'entreprise, cela peut s'avérer particulièrement déroutant, voire démobilisant, pour les talents qui participent aux séminaires. Dans tous les cas, le personnel de l'université d'entreprise doit appréhender clairement l'ensemble des dimensions qui constituent sa mission : andragogie (formation des adultes), promotion des valeurs et de la culture d'entreprise, accompagnement du déploiement de la stratégie, voire innovation. Il doit par ailleurs avoir un sens aigu du service et être familier des nouvelles technologies. L'évolution des compétences clés des universités d'entreprise fait l'objet du second avis d'expert qui se trouve à la fin de ce livre blanc.

✧ Une gouvernance collégiale

Certaines universités d'entreprise se retrouvent marginalisées d'être devenues la « chose » d'un seul service – lorsque ce n'est pas d'un seul homme – ou bien d'avoir travaillé trop longtemps en autarcie.

Pour se garder de ce type de dérive et préserver l'intégrité de la vision initiale, rien ne vaut la confrontation régulière dans le cadre d'un comité de pilotage (COPIL) présidé par le PDG et auquel sont représentés les RH et les différentes fonctions/BU. Ce COPIL sera le gage d'une bonne adéquation entre besoins et actions, entre objectifs et moyens. Il porte un regard exigeant et impliqué sur l'organisation et les équipes de l'université. Le responsable de l'université d'entreprise se trouve alors dans une position plus confortable pour mettre en œuvre les programmes qui touchent à des transformations importantes dans l'entreprise. Ce COPIL se réunira trois à quatre fois par an pour passer en revue les réalisations et s'assurer que les priorités stratégiques sont bien en « tête de liste » du plan d'action de l'université.

Il peut arriver qu'un des « parrains » membre du COPIL mette en avant ses préoccupations et devienne ponctuellement un client majeur de l'université d'entreprise. Le responsable de cette dernière se chargera de réunir ses équipes (responsables de

programmes, consultants internes) au sein d'un comité de programmes (CP) pour élaborer le catalogue et les politiques à suivre afin de répondre aux besoins de ce type de client.

Répondre à ces questions est un processus itératif, opéré sur la base d'un jeu d'essais et d'erreurs. Bien souvent, les réglages s'imposent naturellement après les premiers pilotes, quelques difficultés et plus encore de succès. Alors, il sera profitable d'examiner à nouveau les objectifs, la stratégie et les moyens. En tout état de cause, la réussite s'abreuvra toujours d'un cocktail d'ambition et de réalisme.

La proposition de valeur de CrossKnowledge pour les universités d'entreprise

Depuis sa création en 2000, CrossKnowledge sert les universités d'entreprise de grands groupes internationaux dans le déploiement de leur stratégie d'alignement et de développement des compétences. Axa, EADS, Valeo, Arcelor Mittal, Alcatel Lucent... chaque année de nouvelles entreprises rejoignent la communauté de nos clients. Fort de cette expérience, nous sommes en mesure de témoigner aujourd'hui de la diversité des modèles d'université et des profondes évolutions qu'ils ont connues, notamment avec le développement des nouvelles technologies.

La proposition de valeur de CrossKnowledge intègre bien évidemment dans sa définition les missions, les ambitions et les contraintes de l'université d'entreprise mais aussi les principaux éléments de sa stratégie et de sa culture d'entreprise. Il n'est en conséquence pas question de parler d'une offre université « sur étagère » même si l'on retrouve des constantes en termes de technologie, de pédagogie et d'accompagnement du changement. Nous verrons en revanche plus loin de quelle manière combiner ces composantes pour créer une offre optimisant la performance de chaque université d'entreprise.

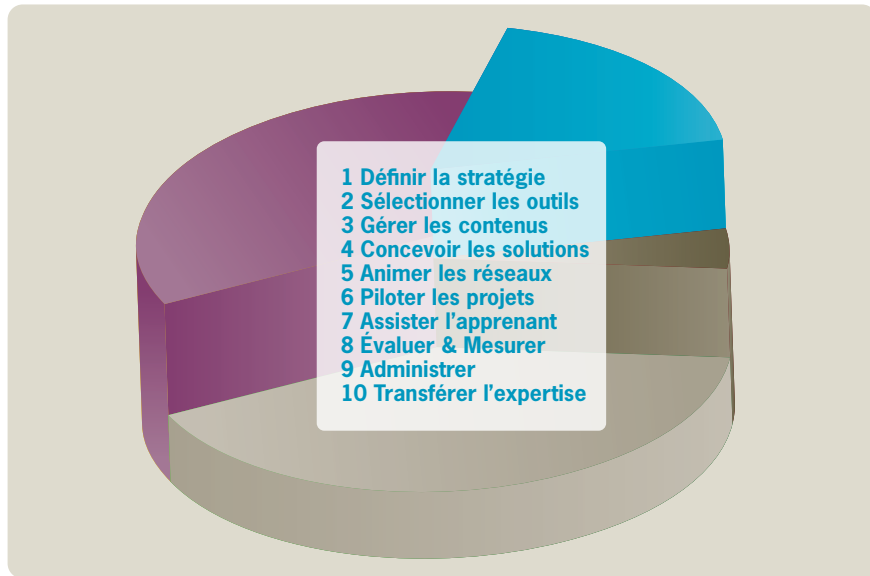
L'intervention de CrossKnowledge se décline à trois niveaux :

- Assistance dans la définition de la stratégie
- Conception et production de solutions d'Integrated Learning
- Assistance et transfert de bonnes pratiques

La première étape vise à clarifier les attentes du Comex et des différents commanditaires. Ces éléments seront traduits en indicateurs de résultat et regroupés dans des tableaux de bord spécifiques à chaque partie prenante ; il s'agira, par exemple, d'agilité et d'alignement stratégique pour la direction générale, de performance opérationnelle pour les commanditaires ou de développement des compétences pour les RH. On pourra alors formaliser une stratégie de déploiement des projets de l'université d'entreprise : livrables, planning et organisation, staffing et formation interne, choix d'une architecture technique, d'outils, de contenus et définition d'une politique qualité... Ensuite, les experts et consultants CrossKnowledge interviendront auprès des clients pour concevoir des dispositifs d'alignement et de développement des compétences inscrits dans les missions de l'université. Enfin, CrossKnowledge transmettra les benchmarks et bonnes pratiques issus d'une décennie de coopération avec de grands groupes internationaux.

En synthèse, les dix étapes clés sur lesquelles CrossKnowledge intervient généralement auprès de ses partenaires et clients sont :

- Définition de la stratégie L&D par l'équipe de l'université
- Définition d'une architecture technique et choix des outils
- Sélection et gestion des activités pédagogiques (contenus, outils de création...)
- Conception de dispositifs d'alignement et de développement des compétences
- Animation des réseaux internes et externes
- Pilotage de projets
- Assistance à l'apprenant
- Reporting et analyse de la performance
- Gestion logistique et administration
- Transfert de savoir-faire et bonnes pratiques



La proposition de valeur de CrossKnowledge

Voici trois problématiques d'universités d'entreprise que nous avons rencontrées et à partir desquelles nous allons illustrer les solutions que nous avons mises en œuvre. Dans ces trois cas, nous avons suivi une même démarche :

- Comprendre la stratégie de l'entreprise et sa mise en œuvre
- Qualifier les impacts sur l'organisation et sur les populations cibles
- Identifier les « gaps » en termes d'organisation, d'information et de compétences que ces changements génèrent et les adresser au travers des programmes de l'université

✧ **Création d'une université groupe suite à une fusion**

► **Problématique**

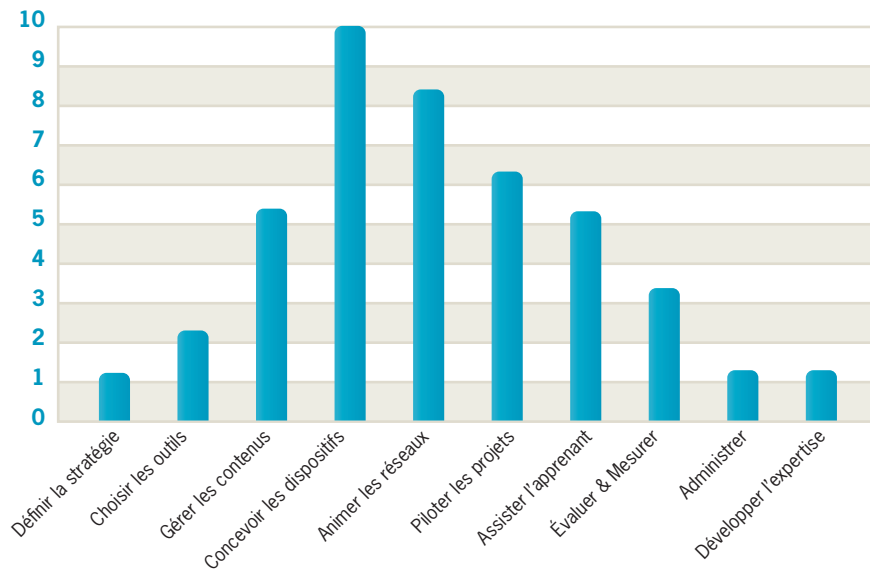
Deux entreprises fusionnent. Chacune ayant une culture forte et une organisation adaptée à son marché, elles prennent la décision de conserver leur propre département de formation. Faute d'une gouvernance commune, elles n'adressent pas les challenges d'alignement et de formation liés à la fusion. Convaincu que la réussite de la fusion passe avant tout par le « terrain », le Comex constitue une équipe chargée de bâtir l'université dont le premier mandat est de créer une communauté managériale et de l'armer pour qu'elle devienne le vecteur de la stratégie du nouveau groupe.

► Solution

L'équipe de l'université pilote des ateliers réunissant des managers des deux entités. Il en sort une charte du management ainsi qu'un inventaire des défis les plus délicats que doivent relever les managers dans le pilotage de la fusion. Mais il faut faire vite, l'université d'entreprise n'a que quelques semaines pour imposer sa légitimité et proposer des solutions originales et efficaces. Un portail unique combinant information, outils et programmes de formation est lancé. Les systèmes informatiques des deux entités étant différents, l'université d'entreprise opte pour une solution externalisée en attendant de pouvoir opérer un choix définitif d'architecture technique.

► La contribution de CrossKnowledge

La stratégie étant tout à fait claire, le conseil de CrossKnowledge se concentre au niveau tactique et sur les outils. La solution intègre une puissante animation éditoriale (sponsors, experts, champions...) ainsi que des dispositifs de formation et de partage des bonnes pratiques. Livrée en mode SaaS (LMS et outils accessibles via le web), la solution est conçue pour être évolutive et intégrable à l'environnement technique du groupe. Opérationnelle en huit semaines, elle sera complètement déployée sur quatre mois.



La contribution CrossKnowledge - dispositifs et réseaux

✧ Défragmentation et optimisation de l'offre de formation

► Problématique

Dans une organisation historiquement décentralisée, les Business Units ont créé de manière autonome leur propre catalogue de formation. La proposition de l'université d'entreprise s'est donc centrée sur les compétences transversales : management, fondamentaux académiques et développement personnel. Compte tenu de l'internationalisation et de la croissance rapide du groupe ainsi que du durcissement de l'environnement concurrentiel, les dirigeants décident de réduire significativement les coûts et de fonder la croissance future sur une performance homogène dans l'ensemble des entités du groupe.

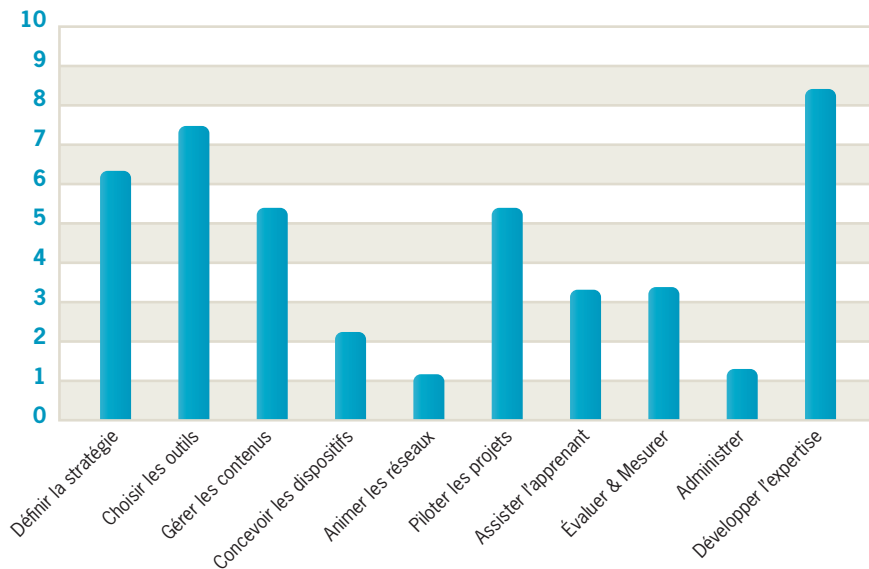
► Solution

Le directeur de l'université d'entreprise définit un nouveau positionnement et le fait valider par le Comex. De centre de formation classique, l'université devient centre d'excellence opérationnelle et prestataire certifiant pour toutes les formations du groupe.

Les objectifs sont triples : défragmentation de l'offre, amélioration mesurable des prestations et réduction globale des coûts. Par ailleurs, elle étend son périmètre à l'animation des communautés internes, notamment des experts. L'université dispose déjà de solutions techniques de pointe (LMS et outils collaboratifs) ainsi que d'une remarquable bibliothèque de contenus métier.

► La contribution de CrossKnowledge

CrossKnowledge aide l'université d'entreprise à compléter sa bibliothèque de ressources pour couvrir toutes les thématiques envisagées. En complément, Mohive™ est le logiciel de création et de publication de contenus retenu pour compléter la bibliothèque métier et diffuser les bonnes pratiques. Avec un format de *Suitcase Program*, l'université est en mesure de conjuguer messages Corporate et adaptation locale. CrossKnowledge fournit aussi sa solution *Training on Demand™* et accompagne l'université d'entreprise dans l'ingénierie des premiers programmes avant de transférer les savoir-faire pour un déploiement généralisé. CrossKnowledge anime également les réseaux d'experts la première année.



La contribution CrossKnowledge - contenus, outils et développement de l'expertise

✦ Accompagnement d'une croissance rapide

► Problématique

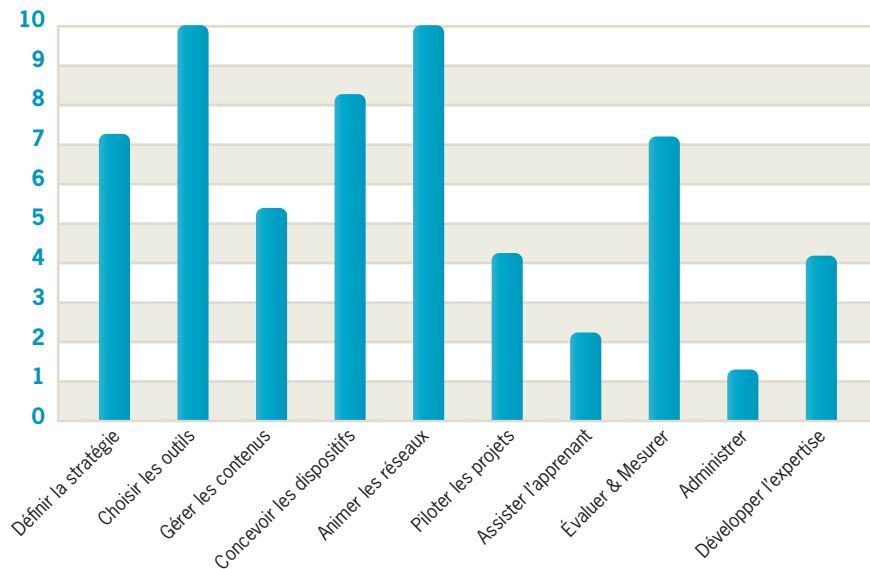
Une croissance à deux « gros » chiffres, telle était l'ambition exprimée par cette grande entreprise internationale de service. Objectif atteint... et la croissance ne semble pas vouloir ralentir. Les challenges RH aussi se multiplient, notamment en matière de recrutement et de préparation des équipes managériales et dirigeantes de demain.

► Solution

L'université a identifié ces enjeux et souhaite y répondre en se fondant sur la philosophie de l'entreprise : intégration de la génération Y, respect des engagements en matière de diversité et volonté de privilégier la promotion interne plus que le recrutement externe. Malgré la forte croissance du groupe, l'université est soumise à des contraintes budgétaires qui l'invitent à trouver des réponses innovantes à des problématiques classiques. Elle décide de concevoir ses dispositifs sur la base du modèle 70-20-10, conjuguant formation structurée et apprentissage informel. Consciente de l'appétit de la génération Y pour les réseaux sociaux et les jeux, l'équipe explore les univers du conversationnel et des *Serious Games* pour renforcer l'attractivité et la performance de sa solution.

► La contribution de CrossKnowledge

CrossKnowledge intervient sur trois populations très différentes, avec des approches pédagogiques et technologiques multiples... et un budget limité : un challenge qui pousse à combiner créativité et rigueur. La phase de consulting et de cadrage du projet est essentielle pour établir une bonne séquence. CrossKnowledge construit un plan de déploiement sur trois ans, qui commence par un parcours d'intégration fondé sur une approche conversationnelle. Le plan de succession se construira à travers une *Leadership Journey* accompagnant les talents de leur identification à leur accession aux postes exécutifs de l'entreprise. La deuxième année seront lancés les *Serious Games* pour les leaders et l'extension des réseaux sociaux. L'interfaçage avec la brique Talents de l'entreprise permettra une gestion fluide de cette population. Enfin, le transfert de savoir-faire par la CrossKnowledge Academy permettra de rendre autonomes les équipes de l'université d'entreprise.



La contribution CrossKnowledge - outils, réseaux et dispositifs

❖ **Promesse**

Pour conclure, la promesse de CrossKnowledge pour les universités s'exprime en termes de :

- Puissance de diffusion
- Agilité
- Qualité
- Performance financière

▶ **Puissance de diffusion** (Reach)

Les solutions intégrant les nouvelles technologies offrent la possibilité de « toucher » des audiences nombreuses et géographiquement dispersées, de multiplier les thématiques couvertes et d'utiliser des approches pédagogiques plus adaptées aux différentes populations de l'entreprise.

▶ **Agilité** (Speed)

Logistique, déploiement, accès à la compétence... bénéficient de délais jusqu'à dix fois plus courts que ceux des solutions de cascading classique. L'entreprise est plus réactive et les équipes plus engagées, consolidant ainsi ses avantages compétitifs.

▶ **Qualité** (Quality)

Les solutions CrossKnowledge génèrent un impact mesurable sur les résultats de l'université, tant en matière de performance pédagogique (personnalisation, homogénéité, transfert, multimodalité...) que d'innovation ou d'expérience d'apprentissage pour les différentes populations cibles de l'entreprise.

▶ **Performance financière** (Cost Effectiveness)

Outre la réduction immédiate des coûts de formation (frais logistiques, coûts d'immobilisation...), les solutions d'alignement et de formation à distance ont depuis longtemps démontré leur performance en matière de ROI financier. Face à l'impératif généralisé du *More with Less*, les solutions CrossKnowledge offrent de sérieuses pistes d'optimisation budgétaire.

Avis d'expert

Web 2.0 et universités d'entreprise

Jérôme Coignard – Directeur de l'Innovation – CrossKnowledge

Le web 2.0 est une évolution naturelle des outils B-to-C comme Facebook, Twitter, LinkedIn ou Viadeo. Tous possèdent un potentiel de rupture et, à ce titre, constituent un important relais de croissance pour l'université d'entreprise. Virtuels, transversaux, ils permettent à tout le monde de communiquer avec tout le monde, brisent les structures en silos et réduisent les coûts des transactions entre départements et unités. Ces bénéfices se nourrissent des principes suivants :

- Une communauté qui s'autocrée limite ses coûts de création.
- Ouverte à la fois sur l'intérieur et l'extérieur, elle favorise les échanges productifs, comme une cellule vivante.
- Centrée sur l'individu, elle encourage la motivation et l'engagement.
- Elle permet des conversations multiples et variées, du simple dialogue à la collaboration.

Architecte de réseau et créateur de communautés, l'université d'entreprise devient un vecteur central de transformation pour l'entreprise. Par elle se déploie le partage des valeurs, des missions, des projets, mais aussi des programmes d'alignement et de développement. Elle intervient aussi de plus en plus dans la gestion des communautés stratégiques que sont les talents ou les experts.

Ces réseaux sociaux sont essentiels dans le déploiement des processus RH d'un département à l'autre, en cohérence avec les fonctions business ou support. Ils alimentent les développements mis en œuvre par l'université d'entreprise et aident les salariés dans leur ascension professionnelle :

✧ Recrutement des talents

Les entreprises utilisent déjà les réseaux sociaux pour mettre en valeur la marque employeur et affirmer leur proposition de valeur au travers d'échanges directs avec les candidats. L'utilisation par la Société Générale d'un compte Twitter est un bon exemple d'un tel dialogue, qui ne se limite pas qu'aux offres d'emploi. Pour l'université d'entreprise, ces réseaux facilitent les initiatives de conversation directe et permanente.

<http://www.twitter.com/CareersSocgen>

✧ **Prise de fonction**

Ces outils peuvent se montrer très utiles et accélérer l'intégration des salariés. Ils facilitent le contact entre collaborateurs inscrits au même cursus d'intégration, ils favorisent les liens entre un mentor et son élève. Progressivement, ils permettront aux collaborateurs de partager autour de leurs centres d'intérêts, professionnels et autres. Les programmes d'intégration vont accélérer ces processus et accroître les bénéfices des relations créées lors des sessions de formation.

► **Formation, soutien et motivation**

Tout au long de leur vie professionnelle, les collaborateurs bénéficient d'un réseau professionnel plus humain et plus intégré, qui leur donne accès à un panel large de ressources grâce à leurs contacts internes : conversations avec des experts, accès à la documentation sous quelque format que ce soit, programmes de formation... L'université d'entreprise a pour mission d'organiser et de réunir toutes ces ressources, tout en reconnaissant – et respectant – le caractère spontané du partage des connaissances.

► **Préservation et extension des réseaux**

McKinsey a parfaitement compris et intégré depuis longtemps la valeur du réseau des anciens. Recruter un individu, c'est accéder à son réseau. Le départ d'un associé peut aussi être compensé car il s'agit avant tout d'un capital humain et social. De même, les anciens collaborateurs ou experts demeurent des relais influents... s'ils ne rejoignent pas un concurrent.

Avis d'expert

Nouveaux rôles et nouvelles compétences pour les universités

Bruno Dufour – Consultant

✧ Évolutions probables des universités d'entreprise

Beaucoup a changé dans l'univers des universités d'entreprise : les technologies, la vitesse de déploiement, les contenus, les coûts, les méthodes d'apprentissage, les modes de livraison et d'organisation... Et ce n'est pas fini.

Si la mise en œuvre de la stratégie restera la pierre angulaire, l'acquisition des connaissances dépendra à l'avenir surtout des nouvelles technologies. L'environnement change vite, et l'université devra s'adapter aussi vite. Les programmes et actions devront être conçues et réalisées en quelques semaines. Les managers et dirigeants seront plus impliqués en tant que parrains ou animateurs. Le temps devenant précieux, les individus exigeront un mode d'apprentissage rapide, panachant information et connaissances fondamentales, où qu'ils soient, à tout moment et sans contrainte d'équipement. Partager vite des connaissances pertinentes sera déterminant.

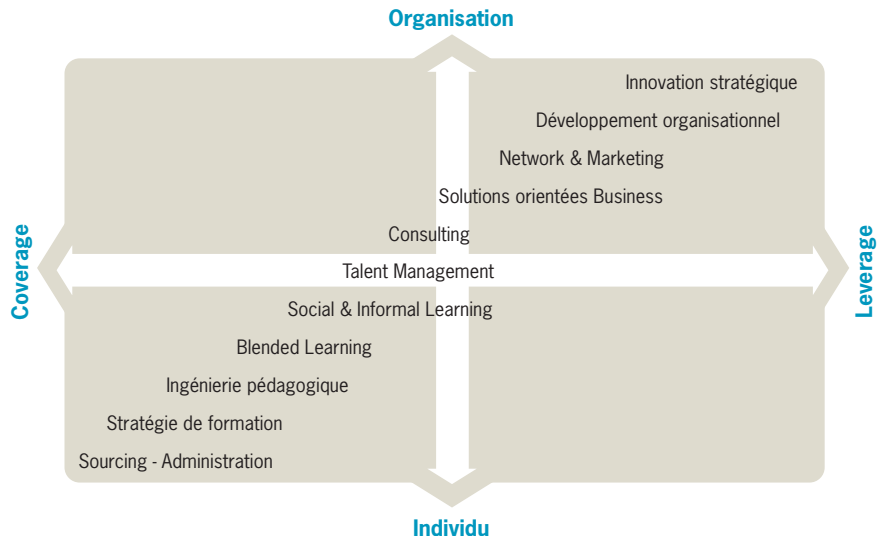
► De nouvelles compétences pour les équipes

Certains deviendront directeurs de formation ou animateurs de grands comptes internes, d'autres seront consultants, coachs ou animateurs, d'autres encore Knowledge Managers ou experts. Mais si une chose est certaine, c'est que peu d'entre eux resteront des formateurs classiques. Afin de bien comprendre les enjeux et préoccupations de leurs clients, tous devront acquérir un socle de connaissances en stratégie, en marketing, en management, en RH, en logistique ou en finances. Tous travailleront majoritairement en mode projet.

Les universités ne fonctionnant plus en mode "push", les équipes devront avant tout comprendre les besoins de leurs clients internes et y répondre. L'expertise clé sera une parfaite connaissance de l'entreprise et un réseau interne de personnes influentes. Il n'est plus besoin d'être expert en RH, bien qu'il soit indispensable de travailler étroitement avec les RH.

L'exemple de Mme M., salariée d'un grand groupe de distribution international, est intéressant. Embauchée il y a vingt-deux ans en tant que cadre de premier échelon dans un magasin, elle passe trois ans plus tard aux achats où elle reste sept années, avant d'être chargée du développement des formations internationales. Il y a dix ans, elle rejoint l'Executive Development pour y mettre en place les programmes à desti-

nation des dirigeants. Elle s'est alors particulièrement occupée du leadership et du déploiement de la stratégie, notamment au travers d'initiatives d'Action Learning pour le Comex sur des sujets stratégiques. Plus récemment, elle a conçu et piloté un projet sur le développement organisationnel de la filière achats, avec des objectifs de gain de performance qui se chiffrent en centaines de millions d'euros par an au niveau mondial. La flèche du schéma ci-dessous, qui s'appuie sur notre boussole stratégique, illustre bien son parcours.



Conclusion

Dans un monde en perpétuelle évolution, le dirigeant d'université d'entreprise se doit de prendre la mesure des défis auxquels il est aujourd'hui confronté :

- L'impact de la crise économique
- La révolution des nouvelles technologies
- Les nouvelles relations entre l'université d'entreprise et les fonctions RH
- Les besoins en formation de son entité et de ses équipes pour répondre aux nouvelles missions

Il est indéniable que la crise a eu un impact sur les budgets, la disponibilité de l'encadrement (horaires, durée) et les résultats. Le point réellement nouveau est que l'université d'entreprise ne pourra plus se contenter de fournir une formation classique. Désormais, alignement, déploiement stratégique, résolution des problèmes, performance, innovation et transformation exigent d'elle un effet de levier sur les résultats de l'entreprise. Le profil des équipes devra évoluer en conséquence.

De nouvelles missions les attendent : élaboration de programmes avec les clients internes, accompagnement individuel et d'équipe, conseil et coaching de projets et accompagnement du changement, ou encore le management de processus d'innovation avec les clients.

Un audit externe peut être utile pour planifier l'évolution de l'organisation et des missions de l'université d'entreprise. Cette tâche peut être confiée à une association d'université d'entreprise, comme **l'EFMD** (European Foundation

for Management Development) avec son programme d'accréditation **CLIP**. Ce dernier donne une grille complète d'évaluation de la qualité mesurée aux niveaux les plus critiques (missions, gouvernance, catalogue, participants, outils pédagogiques, rapport à la stratégie de l'entreprise, innovation, locaux, logistique, nouvelles technologies).

Ce processus rigoureux suit des étapes précises :

- Éligibilité de l'entité à auditer
- Conseil à la préparation de l'audit
- Élaboration de la Data Sheet à soumettre
- Rapport d'auto-évaluation
- Visite d'audit par des pairs
- Rapport et recommandations des pairs / auditeurs
- Décision finale de la commission d'accréditation (différentes des auditeurs)

Après l'accréditation, l'université produit des rapports annuels et son accréditation est renouvelée tous les trois ou cinq ans selon les entités. Cette accréditation est reconnue pour garantir la cohérence et la qualité de l'organisation de l'université d'entreprise.

La mise en œuvre d'un tel projet de transformation est une mission passionnante. Le responsable de l'université d'entreprise découvrira que c'est aussi un voyage personnel, au cours duquel il apprendra bien plus que ce à quoi il pouvait s'attendre, notamment parce qu'il aura dû explorer toutes les dimensions de l'entreprise et ses principaux projets d'avenir. Il découvrira que « le but est le voyage lui-même ». Nous espérons qu'il appréciera ce voyage autant que nous.

Bruno Dufour

Bruno Dufour (Essec, EHESS) est à la fois un homme d'entreprise et d'enseignement supérieur. Après avoir débuté dans le marketing, obtenu une bourse de recherche FNEGE pour la Creative Education Foundation de l'université de Buffalo aux États-Unis, il a enseigné à l'Essec puis a dirigé pendant dix ans une entreprise du secteur Sport Textile, avant de devenir directeur du groupe EM Lyon. Il a repris ensuite des responsabilités en entreprise, d'abord chez Renault, puis chez Auchan, où il a monté les programmes de formation des dirigeants et l'université d'entreprise.

Il est un des fondateurs de la procédure d'accréditation européenne des Business Schools (Equis) développée par l'European Foundation for Management Development. Il est aujourd'hui consultant en formation de dirigeants auprès des entreprises et des écoles de management.

Jérôme Wagnier

Jérôme Wagnier bénéficie d'une double formation en management et en coaching. En 1998, il rejoint la société Do It en tant que Directeur Général en charge de la gestion des équipes, du coaching de dirigeants, de la conception et de l'animation de missions de conseil et du déploiement des programmes d'alignement stratégique.

Depuis 2005, il est Directeur du Business Consulting chez CrossKnowledge. En tant qu'expert du développement des compétences, il intervient régulièrement lors de conférences internationales.

Bibliographie

- Construire les compétences individuelles et collectives
La cinquième discipline - Le guide du terrain
Les meilleures pratiques du développement des dirigeants
The value of Learning
Handbook of Corporate University Development
Thought Leadership meets Business
Les meilleures pratiques de développement des dirigeants
DRH Stratège (2^e édition)
Management and Higher Education since 1940
Handbook of Corporate Universities
Next Generation of Corporate Universities
Corporate Universities
The value of Learning
The value of Learning
Handbook of Corporate University Development
Designing the smart organization
- Le Boterf
Senge
Dufour - Plompen
Phillips - Phillips
Paton - Peters - Storey - Taylor
Peter Lorange
Dufour - Plompen
Réale - Dufour
Robert Locke
Marc Allen
Marc Allen
Jeanne Meister
Valerie Anderso
J. and P. Phillips
Paton - Peters
R. Deiser
- Les Éditions d'Organisation
First Editions
Eyrolles
Pfeiffer
Gower
Cambridge 2008
EO 2006
Eyrolles 2009
Cambridge 1989
Copyrighted Material 2002
Copyrighted Material 2007
ASTD 1998
CIPD 2008
Pfeiffer 2007
Gower 1988
Wiley 2009

