

# **institut de l'entreprise**

## **UNIVERSITES D'ENTREPRISE**

### **FORMATION DES MANAGERS ET CONDUITE DU CHANGEMENT**

**Rapport du Groupe de Travail de l'Institut de l'Entreprise**

**Président : Jean WEIL  
Président du Groupement de  
Sociétés Immobilières  
d'Investissement**

**Rapporteur : Hubert LANDIER  
Directeur de Management et  
Conjoncture Sociale**

**Mars 1991**



## SOMMAIRE

<b>Introduction, par Jean Weil</b>	p. 3
<b>Avant-propos</b>	p. 7
<b>Chapitre I - Que désigne l'expression «université d'entreprise» ?</b>	p. 11
I - La création de l'université d'entreprise	p. 13
II - L'implication des dirigeants de l'entreprise	p. 15
III - Définition de la mission et des programmes	p. 17
IV - Le fonctionnement de l'université d'entreprise	p. 19
<b>Chapitre II - L'université d'entreprise : une vitrine de l'entreprise</b>	p. 25
I - Le choix du lieu	p. 25
II - Architecture et agencement	p. 27
III - Logos, devises et documents de présentation	p. 29
IV - Accueil et animation	p. 31
V - L'image de l'entreprise en question	p. 31
<b>Chapitre III - L'université d'entreprise : formation, action et recherche</b>	p. 35
I - Est-il permis de parler d'universités d'entreprise ?	p. 35
II - Formation et action	p. 37
III - Formation et recherche	p. 39
IV - Un enjeu culturel	p. 41

<b>Chapitre IV - La dimension internationale</b>	p. 45
I - Sensibilisation aux réalités internationales	p. 45
II - L'internationalisation de l'entreprise	p. 49
III - Gestion prévisionnelle des talents et formation aux réalités internationales	p. 51
<b>Chapitre V - La liaison avec les structures éducatives extérieures</b>	p. 55
<b>Chapitre VI - La manifestation d'une volonté stratégique</b>	p. 59
I - L'implication des dirigeants	p. 59
II - Une analyse stratégique préalable	p. 61
III - Un investissement sur l'homme	p. 65
<b>Chapitre VII - L'entreprise : une "organisation apprenante"</b>	p. 69
I - Mutation du management et renouvellement du rôle de la formation	p. 71
II - Travail formateur et organisation apprenante	p. 73
III - Un outil stratégique du développement de l'entreprise	p. 75
<b>Chapitre VIII - Un outil du développement des ressources humaines et du changement organisationnel</b>	p. 79
I - L'université d'entreprise, outil du changement organisationnel	p. 79
II - L'université d'entreprise et le développement personnel des managers	p. 83
III - L'université d'entreprise et la gestion prévisionnelle des carrières	p. 87
<b>Annexe</b>	
Table des encadrés	p. 91

## **INTRODUCTION, par Jean Weil**

### **Formation...**

L'entreprise a bien conscience de l'importance qu'a la qualification professionnelle de ses agents pour sa propre performance. Dans la compétition mondiale qui s'intensifie, ce sont les hommes et leur organisation qui font la différence, dit-on à l'Institut de l'Entreprise.

Sans doute aussi peut-on penser que la réussite professionnelle des citoyens dans une entreprise, dans une économie, dans une nation qui tient son rang dans la compétition mondiale, est une des clés de la cohésion de la société. Au contraire, l'insuffisante qualification professionnelle et la médiocre insertion qui en résulte pourraient bien être source, non seulement de difficultés économiques, mais aussi de tensions sociales et de conflits stérilisants.

Ainsi peut-on comprendre l'effort que consent le pays pour l'Education Nationale et celui, croissant, que déploient les entreprises pour la formation permanente.

### **Des cadres...**

Les fonctions dévolues aux cadres dans les entreprises ont longtemps été des fonctions d'autorité légitimées d'abord par une compétence professionnelle. Cet état de fait évolue rapidement dans des entreprises qui décentralisent leur organisation pour faire face à la complexité croissante des conditions de leur activité. Elles sont amenées, comme le dit François Guiraud, à substituer une logique de la responsabilité à une logique de l'obéissance comme principe structurant de leur organisation.

Les cadres doivent désormais se distinguer dans deux domaines de compétences :

- il doivent entretenir et étendre leur capacité proprement professionnelle dans le champ des "métiers" de l'entreprise, alors même que s'accélèrent le renouvellement et le progrès des techniques.

- ils doivent être ou devenir des leaders reconnus dans leurs équipes respectives, entraînant des gens plus responsables et d'ailleurs plus cultivés, demandeurs de plus d'autonomie. Mieux qualifiés, mieux insérés dans l'entreprise, et plus impliqués dans leur travail, ces gens seront plus créatifs.

A leurs responsabilités techniques s'ajoute ainsi une responsabilité "manageriale". Leur formation initiale, quel qu'en soit le domaine, les a très rarement préparés à cette responsabilité.

### **Et universités d'entreprise...**

Au regard de ces réalités, les entreprises présentent une grande diversité.

Les plus jeunes et les plus petites connaissent des rapports humains authentiques générés par des rapports de travail quotidiens. Elles produisent par là même une qualification endogène, qu'elles peuvent compléter et amplifier en recourant à des organismes de formation indépendants.

Les grandes entreprises, dont l'horizon est devenu mondial, connaissent une croissance interne et externe qui accroît très rapidement, et la palette de leurs métiers, et la complexité qu'elles doivent affronter. La pertinence et l'accroissement des qualifications professionnelles y sont devenus des enjeux stratégiques. Le volume de leurs besoins et leurs moyens y justifient la création de centres de formation qui leur soient propres. Certaines de ces institutions sont de véritables académies où se diffusent les fruits de la recherche de l'entreprise. Parmi celles-là, et plus fréquemment ces dernières années, on trouve les universités d'entreprise qui affichent un caractère très emblématique.

En quoi consistent ces institutions ?

Qu'est-ce qui distingue ces dernières institutions ?

Seraient-elles symptomatiques d'une évolution dans la conception de la formation permanente ?

Une telle évolution serait-elle justement significative des renouvellements en cours en France et ailleurs dans le monde, dans le management de l'entreprise ?

On trouvera dans cette étude, sous la plume d'Hubert Landier, qui les a remarquablement ordonnées, les réponses qu'a pu dégager le groupe de travail réuni par l'Institut de l'Entreprise et qui s'est rendu sur place, à l'invitation d'entreprises dont les réalisations paraissent très significatives.

Ce travail n'épuise pas le sujet parce que celui-ci est aussi inépuisable que la variété dans l'espace et dans le temps des problèmes que l'entreprises doit résoudre.

Il n'aborde pas en particulier une dimension peu visible en France aujourd'hui, mais qui le sera sans doute plus demain, celle de l'entreprise citoyenne. Tant par son implication explicite dans les processus de formation en partenariat avec l'Education Nationale que par les effets d'insertion sociale de ses modes d'organisation et les nouveaux rapports de travail qu'ils instaurent, l'entreprise produit de "nouveaux citoyens". Elle cultivera cette fonction et développera cette citoyenneté. On en trouvera sans doute le reflet dans son université.

En faisant fi des contraintes matérielles, la puce a rendu inutile la plupart des grandes réserves de capital en nature et a permis le lancement d'aventures économiques mondiales à partir d'un seul poste de travail. Avec la disparition des contraintes inhérentes à l'insuffisance des ressources matérielles, à la gravité ou à la résistance au mouvement, les pouvoirs de vastes administrations, dans les milieux gouvernementaux comme dans les milieux économiques, s'effritent au profit d'individus créatifs et entreprenants. (...). Le capital le plus précieux est désormais le capital humain de l'intelligence et de l'esprit.

George Gilder  
Microcosme, la révolution  
quantique dans l'économie  
et la technologie  
InterEditions, 1990

## AVANT-PROPOS

En nombre croissant, des entreprises françaises ont créé ou se préparent à créer leur propre «université» interne. Quelle que soit l'appellation et la spécificité de chaque réalisation, il s'agit en tous les cas d'assurer, au-delà de la formation professionnelle proprement dite, une initiation aux méthodes de management propres à l'entreprise.

Ce mouvement ne concerne pas seulement la France. Ailleurs en Europe, nombreuses sont les grandes firmes qui ont éprouvé le besoin de créer leur «université d'entreprise». Tel est également le cas aux Etats-Unis, où certaines institutions sont aujourd'hui fameuses, telle la «McDonald's hamburger university». De même en est-il au Japon, Matsushita ayant été jusqu'à ouvrir son université interne à des stagiaires extérieurs à l'entreprise dans le cadre d'un programme lancé dès l'après-guerre sous l'appellation P.H.P. (Peace, health and prosperity).

Au-delà d'une expression – «université d'entreprise» – donnant parfois l'impression d'être devenue subitement un thème à la mode, il semble bien que ce mouvement corresponde à l'importance accrue que les dirigeants d'entreprise accordent désormais à la formation des ingénieurs, des cadres et cadres dirigeants, et plus généralement, de l'ensemble des salariés sur lesquels repose la réussite de l'entreprise. L'observation montre en effet que les «universités d'entreprise», quelle que soit par ailleurs leur diversité, ont en commun d'avoir été créées à l'initiative des dirigeants, le développement de leurs activités faisant ensuite l'objet, venant d'eux, d'une attention constante et d'un engagement direct considéré comme un investissement important pour l'avenir de l'entreprise.

Face à ce mouvement, qui, en France même, entraîne depuis quelques années un nombre croissant d'entreprises, trois questions se posaient, qui ont fait l'objet des réflexions du groupe de travail constitué par l'Institut de l'entreprise :

- en quoi consistent les universités internes créées par les grandes entreprises françaises ?



## **Ont participé aux travaux : entreprises ou organismes**

**ACCOR** : Patrice Olivier, Catherine Spieth - **AXA** : Daniel Laurent - **L'AIR LIQUIDE** : Alain de la Harpe - **APPLE COMPUTER FRANCE** : Patrick Courant, Danièle Mahaut - **AVIONS MARCEL DASSAULT** : Claude Perreard - **BOUYGUES** : Jean-Jacques Coisy, Dominique Foually, Nonce Paolini - **BRED** : Xavier Hovine - **BRT COMMUNICATIONS** : Brigitte Tennenbaum - **CAP GEMINI SOGETI** : José Bourboulon, Jacques de Combret - **CARREFOUR** : Gabriel Binetti, Jean-Luc Chereau - **CEFRI (Centre de formation aux réalités internationales)** : Irène Dupoux-Couturier, Florent Zerr - **CCIP (Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris)** : Christian Vuilliez - **CLUB MEDITERRANEE** : Amal Benaïssa - **CMB PACKAGING SA** : Jean-Charles Jubault - **CIE BANCAIRE** : Annie Lion - **CIE FINANCIERE SUCRES & DENREES** : Lazare Rozensztroch - **CONCEPTION CONSEIL CONFERENCES** : Bob Aubrey - **DEVANLAY SA** : Dominique Jacomet - **DIGITAL EQUIPMENT FRANCE** : Michel Cantelli, Alain Charrier, Paul Maisonneuve, Daniel Perrin - **DRIR REGION ALSACE** : Luc Benoît-Cattin et **DRIR REGION MIDI-PYRENEES** : Dominique Poiroux - **ECOLE SUPERIEURE DES AFFAIRES DE GRENOBLE** : Humbert Lesca - **EDF-GDF** : Jacques Santini, Emile Savary - **ELF AQUITAINE** : Gérard Kuhn de Chizelle - **ENTREPRISE ET PERSONNEL** : Alain Meignant - **ETS ECONOMIQUES DU CASINO GUICHARD PERRACHON** : Jean-Claude Stutz - **FITNESS CONSULTANT** : Barry White - **GROUPE HEC-ISA** : Michel Faucon, Patrick Lemattre - **GROUPEMENT DE SOCIETES IMMOBILIERES D'INVESTISSEMENT (SII)** : Jean Weil - **HEWLETT-PACKARD FRANCE** : Guy Lèpan - **IBM FRANCE** : Jacques Herold, Jacqueline Soleo - **INSTITUT DE L'ENTREPRISE** : Christian Allais, Michel Drancourt, Catherine Petit, Chantal Revillon, Antoine Sauvage, Jean Weil - **LAFARGE COPPEE** : Dominique Hoestlandt, Bernard Piet - **LYONNAISE DES EAUX** : Gérard Kuster - **MANAGEMENT ET CONJONCTURE SOCIALE** : Pascal Gayet, Hubert Landier, René Ruols - **NESTLE FRANCE** : Serge Landon - **PFIZER FRANCE** : Jean-François Weber - **PUBLICIS** : Olivier Pourchet - **RNUR** : Claude Sebire - **RHONE POULENC** : André Ricard - **ROUSSEL-UCLAF** : Jean-Marc Gravatte - **SCHNEIDER** : Pierre Daumard, Didier Guibert, Michel Staib - **SHELL FRANCE** : Michel Polge de Combret - **SODEXHO** : Daniel Vannier, Armand de Villepin - **THOMSON** : Martine Bidegain, Jean-Louis Egli - **UAP** : Jean-Pierre Narnio, Jean-Louis Viargues - **UNIRS (Union nationale des institutions de retraite des salariés)** : Jean-Claude Lis - **UNION PATRONALE MIDI-PYRENEES** : Xavier Chalard - **VOLVO FRANCE** : Brigitte Chassagnon.

- au-delà de leur diversité, en quoi sont-elles significatives d'une évolution dans la façon de concevoir la formation assurée par l'entreprise à son personnel, et notamment aux managers ?

- en quoi cette évolution est-elle même significative des renouvellements en cours, en France et ailleurs dans le monde, dans le management de l'entreprise ?

Afin d'éclairer leur jugement, les membres du groupe de travail, au-delà des réunions qui se sont tenues dans les locaux de l'Institut de l'Entreprise, se sont rendus in situ, à l'invitation d'entreprises dont les réalisations figurent parmi les plus significatives. Ces déplacements ont été une occasion de mesurer leur diversité, mais également l'existence de points communs, que l'on trouvera décrits ci-après. Ces points communs confirment l'hypothèse d'une évolution significative dans la façon de concevoir la «fonction formation» et l'importance stratégique que lui accordent aujourd'hui un nombre croissant de dirigeants d'entreprise. Cette évolution, enfin, s'inscrit dans une perspective plus globale, qui touche l'organisation et le management de l'entreprise dans son ensemble, tel que l'a par ailleurs analysé le groupe de travail constitué par l'Institut de l'Entreprise sur «la mesure du progrès humain dans l'entreprise».

**Liste des réalisations ayant fait l'objet  
d'une visite du groupe de travail**

- Accor : Académie Accor (Evry),
- Apple : Université Apple (Velizy),
- Carrefour : Institut Marcel Fournier (Sophia Antipolis),
- Centre Confédéral de Formation CFDT (Bierville),
- IBM : International Education Center (La Hulpe),
- Thomson : Campus Thomson (Jouy en Josas).

## Chapitre I - Que désigne l'expression «université d'entreprise» ?

L'expression «université d'entreprise» a fait son apparition, en France, à la fin des années 80. Il semble bien que la première utilisation en ait été faite par l'Université Apple. Depuis lors, se sont créées d'autres «universités d'entreprise», telle l'Université AXA ou l'Université professionnelle du groupe CIC. Certaines firmes, par contre, ont préféré une expression un peu différente : «Institut» voire «Académie». D'autres, enfin, ont conservé l'appellation traditionnelle : «centre de formation».

Aux Etats-Unis, il semble bien que le mot ait été pour la première fois utilisé par McDONALD, non sans une pointe d'humour, avec la création de sa «Hamburger University» en 1961. Comme en France, de nombreuses entreprises ont adopté le terme «Institute» (General Motors engineering and management Institute, Northrup Institute, etc.), certaines institutions étant ouvertes à des stagiaires extérieurs à l'entreprise et délivrant leur propre diplôme.

Toujours aux Etats-Unis, la première étude exhaustive, réalisée par Nell Eurich sous le titre : «corporate Classrooms : the learning business» est parue en 1985 et dénombrait alors 18 «corporate colleges» ou universités d'entreprise. En France même, une première étude sur le sujet, réalisée par Bob Aubrey, est parue dans les Notes de conjoncture sociale en septembre 1987 sous le titre : «vers des universités d'entreprise».

Cette expression «université d'entreprise» a été depuis lors doublement contestée. D'une part, certains universitaires y voient un abus de langage et dénie aux instituts créés par les entreprises une quelconque parenté avec les institutions universitaires, du moins telles qu'on les conçoit en France. D'autre part, certains journalistes, non sans raison, se sont demandés s'il y avait là autre chose qu'un mouvement de mode tendant à appliquer un vocable flatteur à des centres de formation qui ne seraient pas fondamentalement différents de ceux qui existaient déjà dans un certain nombre de grandes entreprises.

D'une façon évidente, il s'agit là d'un risque. L'enquête à laquelle a procédé le groupe de travail de l'Institut de l'entreprise, ses visites «sur le terrain» et les entretiens avec de nombreux responsables d'institutions apparentées à la notion d' «université d'entreprise», suggèrent

## L'Université Thomson

L'Université Thomson a pour mission d'organiser la transmission du capital de savoirs, d'expériences et de méthodes qui forment l'identité du Groupe : de diffuser les innovations qui engagent son développement.

### *Une université ouverte à tous les cadres du Groupe*

Chaque cadre, à différents moments de sa carrière, est appelé à participer à des formations qui facilitent son évolution professionnelle et son intégration dans le Groupe. Ces enseignements sont conçus pour accompagner les changements de responsabilité, et permettre une meilleure adaptation des fonctions et des métiers à un environnement concurrentiel qui évolue sans cesse.

### *Apprendre Thomson et le «Thomson Way»*

Les formations proposées visent cinq objectifs :

- La compréhension du Groupe à travers son histoire ; à travers la diversité de ses cultures, de ses métiers, de ses marchés ; à travers ses ambitions et ses stratégies.

- Le développement des aptitudes à la responsabilité et à la coopération.
- L'apprentissage, dans chacune des grandes fonctions de l'entreprise, de «la façon Thomson» de les exercer.
- L'actualisation des connaissances techniques, des procédures et des pratiques professionnelles, pour répondre à leur évolution rapide.
- L'intelligence de l'environnement politique, économique, social et culturel du Groupe.

### *Thomson enseigne Thomson*

L'Université Thomson n'a pas de corps enseignant permanent.

Elle mobilise les cadres de Thomson reconnus pour leur expérience dans leur domaine.

Des professeurs associés interviennent chaque fois que le besoin se fait sentir d'apports théoriques complémentaires ou d'éclairages nouveaux.

L'Université Thomson favorise aussi des accords de partenariat avec des grandes institutions scientifiques.

L'Université Thomson est un lieu privilégié de rencontre, d'échange, de communication pour les cadres du Groupe.

toutefois que le mot – qu’il soit ou non utilisé – est porteur d’un profond renouvellement dans la façon de concevoir le rôle, l’objet et l’organisation de la formation au sein de l’entreprise :

1 - dans la totalité des cas examinés, l’université d’entreprise a été créée à l’initiative des dirigeants de l’entreprise, considérant qu’il s’agissait là d’un investissement stratégique ;

2 - le fonctionnement des universités d’entreprise laisse apparaître une implication importante des dirigeants, qu’il s’agisse du choix des priorités ou de leur intervention au cours des programmes proposés aux stagiaires ;

3 - sous la responsabilité directe des dirigeants, l’université d’entreprise constitue une entité spécifique, jouissant d’un statut particulier au sein de l’entreprise, d’une certaine autonomie de fonctionnement et de signes de reconnaissance (logo, par exemple) qui lui sont propres ;

4 - le contenu des programmes et le souci de leur cohérence par rapport à la stratégie, aux métiers et au management de l’entreprise, laissent apparaître une sensible évolution par rapport à la conception traditionnelle de la formation permanente.

## **I - La création de l’université d’entreprise**

Toute entreprise est avant tout le produit d’une histoire. Ainsi les circonstances de la création de l’université d’entreprise varie-t-elle de l’une à l’autre. Au moins peut-on repérer quelques traits communs :

- Une volonté exprimée au plus haut niveau ; cette volonté résulte d’une intuition, d’une vision de l’avenir et des enjeux qu’il réserve pour l’entreprise, plus que d’une définition claire de ce que doit être, concrètement, la future université d’entreprise ; ce sera à un chef de projet et à un groupe de travail (au sein duquel figureront souvent des consultants extérieurs) de donner ensuite une consistance au projet, de concrétiser la vision initiale.

- Cette volonté est inséparable d’une vision, plus large, de l’avenir de l’entreprise et des changements qu’elle implique son développement ; nombre d’universités d’entreprises se sont ainsi créées dans une optique de management du changement : il s’agissait de créer l’outil permettant d’obtenir le niveau de compétence et l’évolution des comportements dont l’entreprise avait besoin pour faire face aux nécessités de son développement dans un environnement impliquant

## L'Académie ACCOR

### *Le symbole d'une conviction en l'homme...*

L'Académie ACCOR est une nouvelle génération d'université de dimension humaine car chez ACCOR, on est convaincu que la réussite de l'Entreprise passe par la progression de ses hommes. L'Académie ACCOR est le symbole de cette conviction.

Véritable creuset culturel du Groupe, c'est là que les «hommes ACCOR» apprennent, se perfectionnent mais aussi échangent et communiquent.

### *L'Académie ACCOR, un amphithéâtre international...*

Chaque année, 14 000 stagiaires nationaux et internationaux suivent des formations technologiques, commerciales, marketing mais aussi relationnelles et de gestion.

De plus, les formations au management sont très largement développées car on pense, chez ACCOR, que c'est avec des équipes soudées et performantes que l'on gagne.

### *L'Académie ACCOR ouvre grand ses portes...*

Et puis, sûr de son expérience, le

Groupe ACCOR a décidé d'ouvrir sa propre Université aux autres entreprises. Dans cette Académie, dotée de tous les éléments d'une pédagogie moderne et efficace, ses 35 formateurs et consultants élaborent et dispensent des formations adaptées à leurs clients.

Une unité de production intégrée apporte la dimension audiovisuelle indispensable à des stages résolument dynamiques.

### *La formation «plus»...*

Dans une architecture à la mesure de son ambition, l'Académie ACCOR offre à ses stagiaires un véritable campus universitaire où ces derniers peuvent se détendre, lire, faire du sport et ainsi trouver l'équilibre optimal pour une formation de qualité.

### *Demain...*

Enfin, en tant qu'Université d'Entreprise, l'Académie innove, recherche les nouveaux concepts du management moderne en travaillant avec ceux qui entreprennent car, à l'Académie ACCOR, c'est déjà demain...

de profonds changements par rapport aux méthodes qui avaient fait, dans un passé proche, sa réussite.

- La finalisation du projet que constitue l'université d'entreprise est inséparable d'une réflexion sur le type de management qu'il s'agit de promouvoir au sein de l'entreprise. Cette finalisation peut être menée avec l'aide de concours extérieurs apporteurs d'idées nouvelles (consultants) mais demande impérativement à être conduite avec la coopération active de responsables opérationnels et sous le contrôle permanent de l'équipe de direction. La réflexion devra notamment porter sur la définition des orientations prioritaires, la conception des programmes correspondants, le lieu d'implantation de l'université d'entreprise (souvent très symbolique), le choix des intervenants, etc. Cette réflexion s'insère ainsi dans un processus plus large qui met en jeu l'avenir même de l'entreprise. Dans les différents cas examinés par l'Institut de l'entreprise, elle a nécessité un long délai de maturation.

## **II - L'implication des dirigeants de l'entreprise**

Dans la mesure où l'université d'entreprise répond à une finalité jugée décisive pour l'avenir de l'entreprise, l'implication active des dirigeants est jugée de la plus haute importance. Cette implication, dans la future Université Digital France, sera manifestée, d'une façon hautement symbolique, par le déménagement du comité de direction, aujourd'hui installé au siège social au milieu de services administratifs, et par son installation dans les locaux mêmes de l'université d'entreprise. Le chef d'entreprise et les membres du comité de direction sont par ailleurs sollicités de différentes façons :

- définition des priorités et des thèmes susceptibles de faire l'objet de programmes de stages ; cette définition est généralement assurée au sein du comité d'orientation : cette orientation générale n'exclut pas, dans certains cas, l'expression directe de demandes émanant de certains responsables opérationnels ;

- participation à la définition des programmes et au contrôle de leur efficacité par rapport aux besoins jugés prioritaires dans l'entreprise ; dans certains cas, les membres du comité de direction participent eux-mêmes au stage « expérimental » précédant la diffusion de tout nouveau programme ; dans d'autres cas, chacun des membres du comité de direction est directement responsable d'un programme correspondant plus particulièrement à ses préoccupations, à ses



## **L'Institut Marcel Fournier (Carrefour)**

### ***Des programmes conçus et animés par le terrain, pour le terrain, avec le terrain***

Le choix des programmes est fait à partir des besoins rencontrés en magasin.

Pour chaque programme, les garants (pour la plupart membres du comité exécutif de Carrefour France) constituent une équipe : ensemble, ils recherchent sur le terrain le savoir-faire et les expériences novatrices réussies. Il recueillent les témoignages et confrontent les expériences. C'est sur cette base que le programme est élaboré, ce qui représente, pour la totalité des programmes, 700 jours de travail.

La formation est assurée par les gens du terrain. Ils sont donc, à tour de rôle, formateurs ou formés : c'est le principe du transfert d'expériences.

### ***L'université d'entreprise***

L'Institut fonctionne comme une université d'entreprise, c'est-à-dire un lieu

d'échanges où tous les participants sont tantôt formateurs (témoins-animateurs), tantôt formés (stagiaires).

### ***L'institut en chiffres***

En moyenne, sur une année, chaque chef de secteur suit à l'Institut quatre jours de stage, chaque directeur en suit huit.

L'ensemble représente 2 500 journées de formation.

### ***La formation chez Carrefour***

Carrefour consacre près de 3 % de sa masse salariale à la formation. Elle s'effectue à travers :

- la formation progressive en magasin,
- la formation à l'Institut Marcel Fournier,
- la formation par des consultants extérieurs, pour compléter, dans certains cas, la formation interne.

goûts ou à ses compétences ; tel est, par exemple, le système de parrainage que l'on trouve à l'Institut Marcel Fournier (Carrefour) ;

- participation à l'animation des stages : les échanges entre les stagiaires et les dirigeants de l'entreprise sont ainsi jugés essentiels ; ils sont fréquemment, pour les stagiaires, une occasion unique de rencontrer un ou plusieurs dirigeants du groupe dans lequel se déroule leur carrière professionnelle et de mieux comprendre leur vision de son avenir ; inversement ils sont une occasion privilégiée, pour les dirigeants, de mieux comprendre l'état d'esprit, les attentes, les préoccupations des cadres, et notamment des jeunes cadres. Ces échanges prennent la forme de conférences, de déjeuners-débats ou de soirées-débats.

Dans tous les cas, cette implication des dirigeants est la marque de l'importance qu'ils accordent à la formation, et donc au développement des ressources humaines, en tant que facteur privilégié de la réussite et du devenir de l'entreprise.

### **III - Définition de la mission et des programmes**

La mission de l'université d'entreprise, au moment de sa création, se trouve précisément définie par le Comité de direction, et cela d'une façon étroitement cohérente avec les priorités stratégiques de l'entreprise. Dans un certain nombre de cas examinés par le groupe de travail, cette «définition de mission» a fait l'objet d'une formulation portée à la connaissance des responsables opérationnels de l'entreprise sous forme d'un texte inséré dans la plaquette de présentation de l'Université d'entreprise. Cette formulation insiste sur les principes de fonctionnement :

- Carrefour (Institut Marcel Fournier) : «des programmes conçus et animés par le terrain, pour le terrain, avec le terrain» (cf. document présenté en encadré) ;
- Thomson : «Thomson enseigne Thomson» (cf. document joint) ;
- Accor : «creuset culturel du groupe» (cf. document joint).

Conformément aux orientations fondamentales ainsi précisées, les programmes sont définis avec la participation active des dirigeants et des responsables des principales fonctions de l'entreprise. Dans certains cas, les priorités se trouvent définies par un «comité d'orientation» ; parfois, les programmes se trouvent définis directement avec le concours des responsables de la fonction directement concernée. Au-delà de la définition des priorités et des programmes

## **Les programmes : formation aux métiers et formation au management**

L'enquête réalisée par le groupe de travail de l'Institut de l'entreprise laisse apparaître deux types d'Universités d'entreprise différentes :

### ***Premier type***

L'Institut ou l'Université d'entreprise rassemble l'ensemble des moyens de formation existant dans l'entreprise. Les programmes proposés portent alors à la fois sur les métiers de l'entreprise, sur ses méthodes de management et sur le développement personnel de ses cadres dirigeants ou à haut potentiel. Tel est le cas de l'Université Thomson et de l'Institut Marcel Fournier (Carrefour).

### ***Deuxième type***

L'Institut ou l'Université d'entreprise intervient en complémentarité avec les centres de formation professionnelle déjà existant au sein de l'entreprise. Ses programmes se concentrent alors sur le management et le développement des hommes. Tel est le cas, par exemple, de l'Institut Pierre Guichard (Casino).

correspondants, les responsables opérationnels sont fréquemment invités à tester eux-mêmes la valeur du programme, ceci en participant à une «session-test» (qui leur offre ainsi la possibilité de bien connaître le «produit» qu'ils proposeront ensuite à leurs collaborateurs). Chaque programme, à l'Institut Marcel Fournier (Carrefour), est ainsi placé sous la responsabilité d'un «garant», membre du comité de direction, qui participe ensuite à l'animation des sessions.

Au-delà de la conception, de l'organisation et de l'animation des programmes prévus à son calendrier, le fonctionnement de l'Université d'entreprise implique par ailleurs :

- une coordination étroite avec la gestion des talents (recrutements, mobilité interne et promotions) ; dans certains cas, le passage par l'Université d'entreprise constitue une étape obligée du déroulement de carrière.

- une coordination étroite avec les responsables opérationnels chargés de la présentation des stagiaires et du suivi, sur le terrain, de l'action de formation ; ce rôle du «manager-formateur» est particulièrement développé chez IBM.

- une recherche et une réflexion prospective sur l'évolution des métiers et sur les moyens susceptibles d'améliorer la qualité des produits et des services qui constituent la raison d'être de l'entreprise (d'où, par exemple, la création par Renault, d'une «université technologique» et d'un «Institut de la qualité»).

Par ailleurs, il convient d'éviter le risque que la création de l'université d'entreprise ne débouche sur un élitisme. Son action doit donc se concevoir en termes de complémentarité avec les moyens de formation professionnelle existant par ailleurs au sein de l'entreprise et/ou dans une optique de démultiplication des know-how acquis par les stagiaires auprès de leurs propres collaborateurs.

#### **IV - Le fonctionnement de l'université d'entreprise**

Dirigeants d'entreprises et responsables d'universités d'entreprises existantes insistent fortement sur la nécessité d'éviter que celle-ci ne se transforme en un service de conception et d'organisation de programmes de formation in abstract pour lesquelles il s'agirait ensuite

## **Les programmes de l'Université Thomson**

Les activités de l'Université Thomson sont regroupées autour de 11 instituts qui correspondent chacun à une grande fonction de l'entreprise :

- Institut de management et des programmes corporate,
- Institut commercial Thomson-CSF,
- Institut de la recherche et développement et de l'innovation,
- Institut du génie logiciel et des technologies informatiques,
- Institut de la production et de la performance industrielle,
- Institut de la qualité,
- Institut de la logistique et des services,
- Institut de la gestion financière,
- Institut des ressources humaines,
- Institut des «Mesnuls»,
- «Thomson channel».

Les programmes de formation dispensés par chacun de ces instituts sont mis au point en collaboration étroite avec les responsables de la fonction correspondante. L'Institut du management et des programmes corporate, par exemple, est à l'origine de 7 programmes :

- «promotion cadres» (5 jours), destinée aux nouveaux promus,
- contrôle de la destination finale (2 jours),
- «convention 3 ans» (5 jours), destinée aux jeunes cadres ayant de 2 à 5 ans d'ancienneté (5 jours),
- management des grands projets (5 jours et demi),
- première responsabilité de management (10 jours), à l'intention des cadres prenant la responsabilité d'une équipe ou d'un projet (10 jours),
- cycle de préparation à la responsabilité d'un service ou d'une affaire (21 jours),
- cycle de préparation aux fonctions de direction (25 jours + 5).

seulement de trouver un public au sein de l'entreprise afin de justifier ex-post son utilité et son existence. Sans cette réserve (sur laquelle l'on reviendra plus loin), l'université d'entreprise constitue une structure ayant une personnalité propre, celle-ci étant affirmée au sein même de l'entreprise, par l'adoption de signes de reconnaissance (logo, etc.) et d'une symbolique qui lui sont propres. En outre :

- La création et l'animation de l'université d'entreprise sont confiées à un directeur responsable devant le comité de direction de l'entreprise (et non pas, ou non pas seulement, devant le directeur des ressources humaines) ; dans la plupart des cas examinés par le groupe de travail de l'Institut de l'entreprise, ce directeur, au point de départ, n'est pas un spécialiste de la formation ; il s'agit, la plupart du temps, d'un cadre ayant exercé des responsabilités opérationnelles au sein de l'entreprise, connaissant bien ses us et coutumes, sa culture, ses valeurs, ainsi que les besoins, en termes de compétences requises, tels qu'ils s'expriment «sur le terrain» ; dans certains cas, sa mission est définie comme étant une mission à durée déterminée, l'effet recherché étant le maintien d'un contact aussi étroit que possible entre le développement de l'entreprise et celui des activités de l'université d'entreprise.

- Le Directeur de l'université d'entreprise est souvent assisté d'un «comité d'orientation», d'un «comité de pilotage» ou d'un «comité de gestion» présentant, selon les cas, un caractère consultatif ou celui d'une instance de décision en ce qui concerne le devenir de l'université d'entreprise. Ce comité, souvent placé sous la présidence du chef d'entreprise lui-même, est généralement composé de responsables opérationnels et, parfois, de personnalités extérieures, universitaires, experts et consultants.

- L'université d'entreprise, dans la plupart des grands groupes, est dotée d'une personnalité juridique qui lui est propre (société ou GIE) et donc d'un budget particulier. Dans la plupart des cas, la participation aux programmes de formation qu'elle organise est facturée aux services ou aux filiales qui lui confient des stagiaires. Dans certains cas, il s'agit d'un budget global, pris en charge par la société-mère. Dans le cas d'une refacturation interne, les responsables opérationnels ont parfois le choix entre les services de l'université d'entreprise et l'appel à des organismes de formation extérieurs à l'entreprise, cette mise en concurrence étant jugée bénéfique en ce qui concerne tant la qualité des programmes que la recherche d'un moindre coût.

- L'université d'entreprise occupe une équipe permanente généralement d'une taille réduite, le but étant d'éviter d'entretenir d'une façon permanente une vaste cohorte de formateurs qui ne seraient pas en prise directe avec les problèmes de l'entreprise. La formation étant assurée, selon

## **L'Institut Pierre Guichard (Casino)**

**L'Institut Pierre Guichard**, l'université d'entreprise du groupe Casino, est de création toute récente puisque les premiers programmes ont été lancés en 1989. Les séminaires proposés aux cadres du groupe sont actuellement les suivants :

- séminaire management (3 jours),
- séminaire «écrire pour être lu et entendu» (2 jours),
- séminaire «communication orale à deux» (2 jours),
- séminaire «comment parler en public» (2 jours),
- séminaire marketing (10 jours),
- séminaire gestion-économie (6 jours),
- séminaire techniques juridiques (3 jours),
- séminaire relations sociales (2 jours).

une proportion variable, par des cadres de l'entreprise elle-même et par des experts extérieurs, cette équipe comprend généralement :

- le personnel administratif chargé de la gestion des inscriptions, de l'accueil et de l'organisation matérielle des sessions ;

- le personnel technique chargé d'aider les formateurs choisis parmi les cadres de l'entreprise à créer les programmes, les aides pédagogiques (transparents et montages audio-visuels) et les documents d'accompagnement ;

- le personnel chargé de l'entretien, de la restauration et, dans certains cas (quand il n'est pas sous-traité), de l'hébergement.

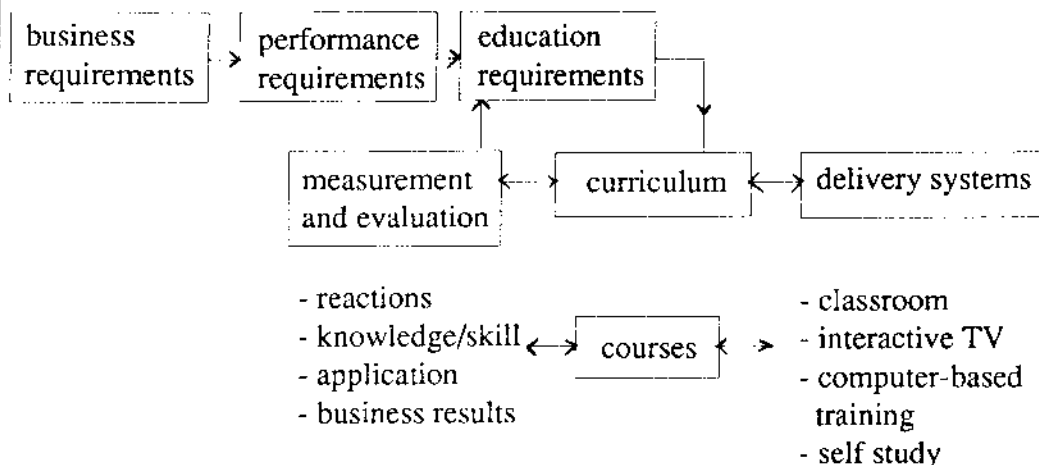


## La formation au management chez IBM

Dès le début des années 30, le fondateur d'IBM, Thomas Watson St. déclare que "le progrès de l'entreprise est aujourd'hui fonction de l'éducation". Le premier centre de formation IBM est ouvert en 1933 à Endicott (New-York). Depuis lors, la Compagnie n'a cessé d'accorder une importance croissante à la formation de son personnel et de ses clients. Les programmes enseignés à La Hulpe (près de Bruxelles) et à Hong-Kong, parlent notamment sur les domaines suivants :

- employee development,
- management development,
- marketing and customer education,
- service education,
- manufacturing and engineering,
- systems and software,
- finance and planning,
- information and office systems.

L'approche de la formation est fondée sur l'analyse des besoins comme le montre le tableau ci-dessous :



## **Chapitre II - L'Université d'entreprise : une vitrine de l'entreprise**

La démarche débouchant sur la création d'une université d'entreprise conduit inévitablement à se poser la question des locaux. La question, toutefois, ne doit pas être posée prématurément : les locaux doivent être conçus ou aménagés en fonction de ce que l'on veut créer, et non l'inverse. Le concept, la vision de ce que sera le futur Institut ou la future Université, doit donc précéder, autant que possible, le choix du lieu d'implantation et l'aménagement des locaux. En même temps, il convient de tenir compte de l'opportunité : certaines entreprises trouvent ainsi un emploi utile à des locaux disponibles (Thomson, Axa, Casino). D'autres, au contraire, procèdent à une acquisition (Carrefour, Digital France).

S'ils ne doivent pas précéder la conception même de la future université, le choix du lieu, de l'architecture et du style d'animation revêtent néanmoins une grande importance dans la mesure où ils constituent la concrétisation de l'idée que l'on se fait de l'université d'entreprise et de l'entreprise elle-même. En tant que vecteur des efforts déployés en vue d'assurer le développement de l'entreprise et de ses ressources humaines, agencement des locaux et accueil des stagiaires ont une charge symbolique forte. Ils expriment, en quelque sorte, une certaine vision de l'entreprise, une vision que les dirigeants souhaitent faire partager et qui doit susciter une mobilisation des énergies, donner un sens aux efforts de progression que chacun des salariés est invité à consentir. D'où le soin extrême apporté par les entreprises au choix du lieu, à l'architecture et aux symboles (logo) de leur université interne.

### **I - Le choix du lieu**

Ce choix n'est pas innocent. Il doit obéir en premier lieu à certains critères en terme de commodité d'accès (proximité du siège et des aéroports). Par ailleurs, l'entreprise a le choix entre une intégration de son université à son siège social et, au contraire, son éloignement. Les lieux d'implantation de l'Institut Marcel Fournier (Carrefour) et l'Institut Pierre Guichard (Casino) offrent ainsi l'exemple de choix à la fois logiques et entièrement opposés :

- L'institut Marcel Fournier est implanté, près d'Antibes, sur le site de la technopole de Sophia Antipolis. Le choix a ainsi été fait d'un site prestigieux, à proximité de centres de recherche et

## **L'Institut Pierre Guichard (Casino)**

### *Les investissements en locaux*

Réhabilité et remodelé par l'Architecte Didier Guichard, l'ancien entrepôt «mercerie» du 49 rue de la Montat abrite à Saint-Etienne les locaux de l'Institut Pierre Guichard.

Le bâtiment construit dans les années 1930 et aménagé dans une première tranche comprend un grand patio de 400 m<sup>2</sup> en verrière, 1 000 m<sup>2</sup> de locaux de formation permettant de mettre en oeuvre toutes les techniques modernes d'éducation.

Les locaux ont été choisis à Saint-Etienne afin de faciliter la rencontre des participants aux séminaires avec les responsables centraux et la Direction Générale du Groupe.

L'investissement a été de 8 millions de francs.

d'entreprises de haute technologie (pour lesquels la faculté d'anticipation constitue par conséquent une préoccupation constante), tourné vers l'Europe du Sud (zone privilégiée de développement pour le commerce organisé). L'institut Marcel Fournier, de la sorte, se trouve éloigné du siège social (dans la région parisienne), avec lequel il se trouve toutefois relié par une installation de vidéo-conférences.

- L'Institut Pierre Guichard, au contraire a été volontairement installé à proximité du siège de Casino, rue de la Montat à St Etienne. Il s'agissait ainsi de souligner ce que représente le groupe Casino à St Etienne et la puissance d'une entreprise qui situe son avenir dans l'Europe des régions. A la construction d'un nouveau bâtiment a été préférée la réhabilitation d'anciens entrepôts ; l'extension des locaux se fera progressivement avec un double souci d'économie et la fonctionnalité (qui n'exclut nullement une préoccupation esthétique conforme à la vocation commerciale du groupe).

Parmi les démarches les plus courantes, l'on relève ainsi :

- la construction de locaux neufs à proximité immédiate du siège (Accor) ou qui lui sont intégrés (Apple) ;
- l'utilisation de locaux déjà existants, tels ceux du Campus Thomson, prévus à l'origine en vue de la formation des clients originaires de pays du Moyen-Orient.

## **II - Architecture et agencement**

La conception des locaux et de leur agencement est considérée comme étant de la plus haute importance dans la mesure où ils conditionnent largement l'image de l'Université d'entreprise et l'utilisation qui en sera faite. D'où l'importance d'un certain nombre de choix :

- en ce qui concerne l'hébergement, certaines universités d'entreprise disposent d'installations hôtelières en vue du logement des stagiaires (Accor, IBM, Campus Thomson) ; cette solution permet une plus grande convivialité et une meilleure utilisation des soirées, mais présente l'inconvénient du coût et de la nécessité d'une logistique la plus souvent étrangère aux métiers de l'entreprise ; c'est pourquoi d'autres entreprises ont préféré la solution consistant à faire appel

## **L'Institut Marcel Fournier (Carrefour) : ses moyens**

- Une implantation à Sophia Antipolis, loin du siège, choisie pour ses valeurs d'innovation, de recherche et d'enseignement ;
- un site exceptionnel sur 3 hectares ;
- un slogan : «vous êtes ici chez vous» ;
- patio et salles de réunion répartis sur 1 800 m<sup>2</sup> ;
- un amphithéâtre de 120 places ;
- une salle de 180 m<sup>2</sup> ;
- 6 salles de réunion de 12/15 personnes chacune ;
- un restaurant convivial ;
- un complexe loisir et détente (piscine) avec vue sur la mer.

aux services d'hôtels situés à proximité, voire à susciter leur implantation (Axa, Accor, etc.) ; d'autres enfin demandent aux stagiaires de s'organiser eux-mêmes en vue de leur hébergement et se contentent de les informer sur les possibilités existantes (Carrefour).

- La restauration, en revanche, doit être assurée, au moins pour le repas de midi ; au-delà du restaurant d'entreprise traditionnel en self-service, les créateurs de l'Institut Marcel Fournier ont cherché à en faire une occasion de convivialité selon une formule originale (viande grillée sur une pierre chaude).

- Certaines entreprises accordent une importance particulière au maintien de leurs managers en bonne condition physique ; d'où la mise à disposition d'installations sportives (courts de tennis, parcours de santé, jacuzzi), voire même la mise à disposition d'une équipe médico-sportive chargée de suivre personnellement chacun des managers et de l'orienter vers un « régime » adapté ; l'Institut Apple Forme créé par Apple France dans des locaux contigus à son siège social constitue de ce point de vue une réalisation exemplaire.

- L'agencement des locaux (salles de réunions, salles de travail en commission, amphithéâtres, installations audio-visuelles, etc.) est bien entendu d'une grande importance dans la mesure où il conditionne largement l'utilisation qui en sera faite ; l'une des questions fondamentales porte notamment sur leur nombre et leur dimensionnement ce qui suppose une réflexion préalable sur les futures activités de l'université d'entreprise et sur le nombre de journées/stagiaires. A noter l'importance qu'il convient d'accorder aux lieux de rencontre, qui doivent faciliter les échanges informels dans une ambiance conviviale qui conditionnera largement le souvenir que conserveront les stagiaires de leur séjour à l'université d'entreprise.

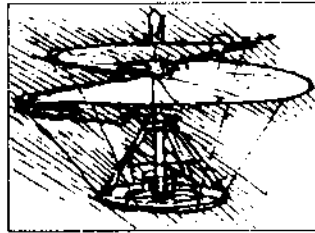
- D'où également l'importance accordée à l'architecture extérieure et intérieure, ainsi qu'à la décoration. La présence d'œuvres d'art est une invitation à la créativité (Campus Thomson, centre de formation CFDT à Bierville), la dénomination des salles de travail, une référence aux grands noms de la science et de la culture (Campus Thomson).

### **III - Logos, devises et documents de présentation**

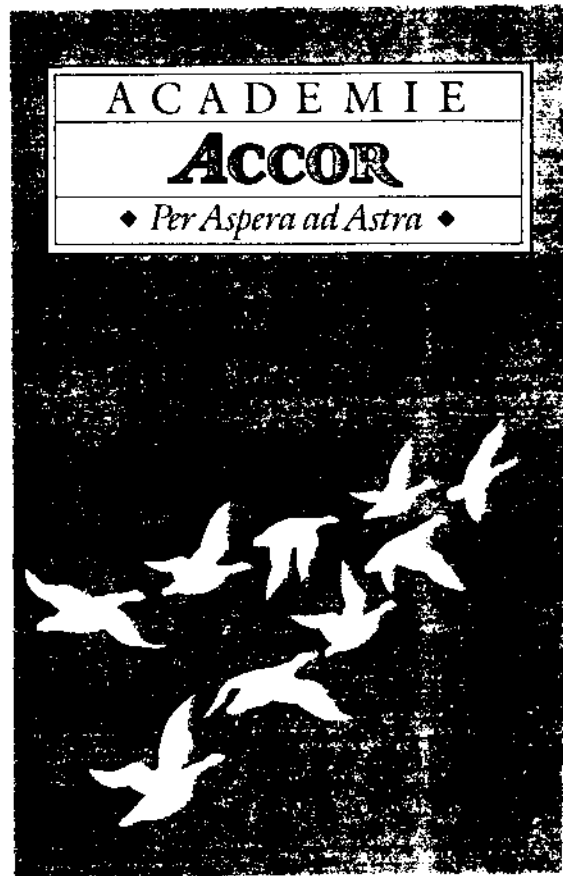
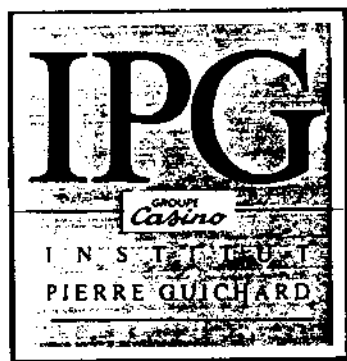
Cette importance accordée à la symbolique se retrouve dans le choix d'un logo, d'une devise ainsi que dans la conception des documents de présentation ; ainsi :

- L'Institut Marcel Fournier a choisi pour symbole l' « hélicoptère » conçu au XVe siècle par

Reproduction des logos



INSTITUT MARCEL FOURNIER



Léonard de Vinci ; de même, la dénomination de la future université Digital, à Evry, fait-elle référence à Léonard de Vinci.

- «Per Apera ad Astra» : l'Académie Accor trouve ses lettres de noblesse dans une citation latine ; le Campus Thomson se veut plus prosaïque : «l'expérience devient savoir, le savoir devient action».

#### **IV - Accueil et animation**

Le séjour dans les locaux de l'université d'entreprise doit être une occasion de renforcer l'esprit propre à l'entreprise ; l'université d'entreprise en constitue en quelque sorte la vitrine pour de nombreux participants qui n'en connaissent quotidiennement que l'établissement dans lequel ils travaillent. Ainsi, la qualité de l'accueil est considérée, à l'Institut Marcel Fournier, comme devant être à la mesure de l'attitude que l'on attend des stagiaires à l'égard des clients. De là, notamment, l'installation de panneaux de bienvenue personnalisés et une prise de photo de groupe dont le tirage sera remis à l'intéressé, au retour, par son supérieur hiérarchique. Symbolique, également, la présence des dirigeants de l'entreprise dans les locaux de l'université d'entreprise ou la remise d'un diplôme, après soutenance d'un mémoire, en la présence du Président (AXA).

#### **V - L'image de l'entreprise en question**

De plus en plus, de grandes entreprises françaises se heurtent à des difficultés importantes liées au recrutement de personnels hautement qualifiés :

- par rapport aux besoins de l'industrie, les grandes écoles forment des ingénieurs en nombre insuffisant ; l'industrie, et notamment les activités de production, souffrent d'une image dévalorisée, nombre de jeunes diplômés préférant s'orienter vers la recherche ou certaines activités de service (finance, par exemple). Les grandes entreprises se trouvent donc en situation de concurrence face aux promotions sortantes de jeunes diplômés. D'où le souci de maintenir ou d'améliorer leur cote qui, plus qu'au salaire, est liée aux possibilités d'évolution et de promotion dont le jeune embauché peut espérer bénéficier ;



L'université d'entreprise n'est pas seulement un lieu de formation, elle est aussi le lieu où se crée une culture dont les retombées doivent se faire sentir sur l'ensemble de l'entreprise. Afin de donner une plus grande visibilité à ses activités, l'Université Thomson a créé une publication rendant compte du déroulement des stages, des innovations pédagogiques et des principaux événements ayant marqué la vie du Campus.



MARS 1980

**CAMPUS THOMSON**  
**La clef du Campus**  
**CAMPUS THOMSON**  
**La clef du Campus**

**L'Institut commercial THOMSON-CSF est**

**Editorial**

Après un an de plus d'activités, le Campus Thomson continue à vivre une dynamique remarquable. Les retombées de nos actions sont de plus en plus nombreuses et nous sommes convaincus que nos efforts porteront leurs fruits dans les années à venir.

**Marketing**

De plus en plus, les entreprises cherchent à développer leurs ventes à l'étranger. C'est pourquoi nous avons organisé des stages de formation pour les cadres de nos entreprises.

**LA CLEF DU CAMPUS**

**N°4 PROPAGER LA "THOMSON-WAY"**

La diffusion de nos produits et services est une priorité pour l'Université Thomson. C'est pourquoi nous avons organisé des stages de formation pour les cadres de nos entreprises.

**LA CLEF DU CAMPUS**

**N°6 L'Université Thomson : N°7 qu'il de neut ?**

L'offre de formation de l'Université Thomson pour l'année 1980 est très riche. Elle comprend des stages de formation pour les cadres de nos entreprises.

**LA CLEF DU CAMPUS**

**N°7 La Convention 3 ans : Un formidable échange !**

La Convention 3 ans est un échange formidable entre les cadres de nos entreprises et les cadres de l'Université Thomson.



- certaines activités de service, et notamment le commerce, se trouvent de même en mauvaise position face à la nécessité d'embaucher des jeunes d'un haut niveau de qualification. Promotion venant du rang, horaires contraignants, créent un contexte peu attractif. D'où la nécessité de compenser l'image négative qui en résulte par des possibilités, là encore, d'évolution et de promotion ;

- la plupart des entreprises constatent une élévation du taux de turn-over, parmi les jeunes diplômés, au cours des premières années de leur carrière professionnelle ; tenter de les retenir en leur offrant des perspectives attrayantes de formation et de mobilité constitue ainsi un objectif prioritaire pour certaines entreprises high tech fortes consommatrices de jeunes ingénieurs.

La sécurité de l'emploi et le salaire initial ne constituent pas un «argument» suffisant pour capter et retenir les jeunes à haut potentiel dont les grandes entreprises ont aujourd'hui besoin pour assurer leur avenir. Il leur faut offrir en outre, et peut-être surtout, une image dynamique qui soit, pour les intéressés, une garantie d'évolution et de promotion. De ce point de vue, l'existence d'une université interne constitue un élément important de l'image de l'entreprise. Elle contribue ensuite à renforcer les possibilités de développement des potentialités individuelles en favorisant la mobilité interne et l'élargissement du champ de compétence. Dans cet esprit, la «Convention trois ans», proposée par le Campus Thomson aux diplômés ayant entre deux et cinq années d'ancienneté au sein de l'entreprise, vise au-delà de l'intention de formation, à leur présenter l'éventail des possibilités d'évolution qui leur sont offertes et à éviter ainsi que le souci d'évoluer, de changer de job, ne les conduise à quitter l'entreprise en cédant à l'une ou l'autre des propositions avantageuses qui ne manquent pas de leur être proposées par d'autres.

Les sondages laissent apparaître que les jeunes diplômés, parmi divers avantages susceptibles de leur être proposés, sont de plus en plus sensibles aux possibilités de développement personnel. Les possibilités d'éducation et de perfectionnement offertes par l'entreprise constitueront ainsi probablement un facteur de plus en plus déterminant pour l'entreprise soucieuse d'attirer à elle et ensuite de retenir les jeunes diplômés à haut potentiel dont elle a besoin afin d'assurer son développement.



### **Chapitre III - L'Université d'entreprise : formation, action et recherche**

L'expression utilisée - "université d'entreprise" - présente une certaine ambiguïté et constitue matière à débat. Certaines entreprises lui préfèrent le terme "Institut" (Institut Pierre Guichard, Institut Marcel Fournier) ou "Académie" (Académie Accor). Certains universitaires, quant à eux, récusent avec force une expression qui leur paraît être un détournement, par l'entreprise, d'un vocable qui devrait être réservé, selon eux, aux enseignements académiques. Au-delà d'éventuels réflexes corporatistes, la question est donc posée : les "universités d'entreprise" ont-elle une parenté avec les universités et avec l'esprit universitaire, au sens classique du terme ? Et si tel est le cas, quelles en sont les conditions ?

#### **I - Est-il permis de parler d'universités d'entreprise ?**

Contrairement à de nombreux pays étrangers, et notamment aux Etats-Unis et au Japon, où coexistent des universités publiques et des universités privées, les universités en France, dépendent de l'Etat. Le mot en est ainsi venu à s'identifier à des institutions publiques, placées sous la tutelle du Ministère de l'Education Nationale. Il s'agit cependant là d'une optique restrictive. Que l'on se tourne vers les grandes universités américaines d'aujourd'hui ou vers la Sorbonne du XIII<sup>e</sup> siècle, l'enseignement universitaire répond à une définition plus large :

- il s'agit d'un enseignement supérieur, se situant au-delà des bases jugées nécessaires à une spécialisation ultérieure dans l'une des disciplines dans lesquelles se classent les connaissances (ces bases étant assurées, en France, par l'enseignement secondaire, aux USA, par les *highschools*) ;

- il s'agit d'un enseignement général, concourant à l'éducation de la personne en vue de son évolution ultérieure, et qui ne se limite pas à l'acquisition de connaissances pratiques immédiatement applicables à une fonction ou à un métier précis (ceci par opposition à l'enseignement technique ; le savoir universitaire est ainsi étroitement lié à la réflexion, ceci dans un sens très ouvert ;

- la transmission des connaissances, dans un cadre universitaire, est étroitement liée à la recherche, et notamment à la recherche fondamentale, celle-ci venant enrichir dans un esprit d'indépendance de la pensée, le patrimoine de connaissances qui fonde l'existence même de l'institution universitaire.

## Une définition de l'Université d'entreprise

"C'est une formation globale pour tous, avec une institution en forme de campus pour exprimer l'identité de l'entreprise, et un choix stratégique de stages pour anticiper les changements auxquels l'entreprise doit faire face. Les programmes techniques sont spécifiques à l'industrie, organisés en cycles longs, aboutissant souvent à un diplôme. L'université d'entreprise peut être ouverte aux sous-traitants et concessionnaires ou même être commercialisée auprès des autres entreprises. L'investissement interne pour la formation est important : 5 % ou plus de la masse salariale. Les dirigeants s'y impliquent activement et souvent la formation déborde le cadre d'un stage pour accompagner la mise en place des méthodes sur le terrain (conseil et coaching)".

Bob Aubrey  
Les Universités d'entreprise  
NCS N° 275, septembre 1987

De toute évidence, ces critères ne sont pas applicables aux centres de formation technique créés par les entreprises, soit dans le but de pallier les carences de l'éducation initiale, soit d'adapter les salariés aux métiers ou aux techniques particulières à l'entreprise, soit de les préparer à un changement de fonction ou de métier, ou à l'évolution des techniques. Comme ceci a été dit plus haut, toutefois, les universités d'entreprise se situent au-delà de la formation professionnelle, telle qu'elle a été conçue en France vers le début des années soixante-dix. Ainsi, les réalisations examinées par le groupe de travail de l'Institut de l'entreprise tendent à répondre aux exigences énoncées ci-dessus :

- les programmes dispensés visent à contribuer à l'éducation de la personne, et non pas seulement à l'apprentissage de techniques limitativement définies ; cette éducation se situe au-delà de l'apprentissage des compétences liées au métier proprement dit ;

- l'université d'entreprise vise à accélérer la transmission d'un patrimoine de connaissances accumulées, notamment, au sein de l'entreprise, ce patrimoine ne cessant de s'enrichir à travers l'expérimentation de solutions nouvelles ;

- l'université d'entreprise tend à assurer une éducation globale en vue de préparer les stagiaires aux fonctions futures, non définies à l'avance, auxquelles l'entreprise devra pourvoir, compte tenu de son développement à venir.

En soi, il ne présenterait aucun intérêt de se laisser entraîner dans une querelle qui ne porterait que sur des mots. C'est à juste titre que les universitaires se montrent attachés aux traditions qu'ils représentent. Ces traditions, toutefois, sont susceptibles de s'exprimer dans le cadre d'institutions autres que celles qui ont été créées et sont administrées par l'Etat, comme le montre l'exemple des universités privées étrangères. En ce sens, le mouvement actuel de création d' "universités d'entreprise" peut être considéré comme une prise de conscience, au sein des entreprises, de l'importance du savoir universitaire tel que, de façons diversifiées, il s'est affirmé depuis la création même du vocable, vers le milieu du XIII<sup>e</sup> siècle.

## **II - Formation et action**

Tout en présentant un caractère "universaliste", la formation dispensée dans les universités d'entreprise vise une plus grande efficacité dans l'action. Il s'agit de diffuser plus largement les savoirs présents dans l'entreprise, d'accélérer la diffusion des expériences jugées intéressantes (ce qui suppose leur sélection et leur appréciation) et d'acquérir auprès de compétences extérieures

## Le programme de recherche de l'Académie ACCOR

Tout en distinguant la recherche fondamentale effectuée dans les Universités classiques de la recherche appliquée aux métiers effectuée dans notre Université d'Entreprise, nous vous proposons les exemples suivants :

### Recherche sur le fond de la pédagogie

- Les nouvelles technologies agro-alimentaires et la cuisine d'assemblage.  
(Edition d'un livre intitulé : «Du neuf sur le plat»).
- Travail sur la «servuction du client enfant» (prise en compte des besoins de l'enfant en hôtellerie et en restauration ; livre en projet).
- Reflexion sur les dimensions multiculturelles d'une entreprise à vocation internationale.  
(Thème de l'Académie d'Eté 1990).
- L'intégration à part entière de la fonction formation dans le rôle de manager.
- La méthodologie d'une démarche qualité dans les métiers de service.

### Recherche sur la forme de la pédagogie

- Développement de la formation action pour des «ateliers» (thème apporté par les stagiaires avec plan d'action et suivi de l'application).
- Recherche et conception d'outils en matière de formation décentralisée («kits pédagogiques»).
- Utilisation du jeu en formation : recherche et création de jeux spécifiques aux différents métiers ou marques.
- Concrétisation de la culture du Groupe sous forme d'un instrument de pédagogie inter-active.
- Transposition et analogie de situations professionnelles avec le domaine du théâtre (stagiaires = acteurs).

Remarque : les recherches donnent lieu à des formations et des applications dans l'entreprise.

celles qui font défaut à l'intérieur de l'entreprise. Cette diffusion des connaissances et des expériences peut être obtenue de deux façons différentes :

- le recours aux managers et aux experts de l'entreprise en tant que formateurs ; le Campus Thomson, à Jouy en Josas, fait ainsi appel à quelque 280 intervenants internes au groupe Thomson, dont il est convenu avec leurs supérieurs hiérarchiques qu'ils consacrent une partie de leur temps à la formation ;

- la détection des innovations porteuses de progrès au sein de l'entreprise ; les stages organisés à l'Institut Marcel Fournier se trouvent ainsi validés par la présence de "témoins" préalablement détectés pour l'intérêt de leur expérience, qui se trouve ainsi portée à la connaissance de l'ensemble de l'entreprise.

Il est également possible de faire appel à la technique de la formation-action : participation au stage, mise en oeuvre sur le terrain suivie d'une nouvelle rencontre en vue de l'évaluation en commun des progrès enregistrés et des difficultés rencontrées.

### **III - Formation et recherche**

La recherche constitue une composante fondamentale de la vie universitaire. Les instituts créés par les entreprises ne mériteraient pas l'appellation d' "universités d'entreprise" si la recherche en était totalement absente. Celle-ci, en fait, est bel et bien présente de différentes façons :

- mise en valeur des expérimentations pratiques susceptibles de concourir à l'amélioration des performances de l'entreprise (cf. ci-dessus le cas de l'Institut Marcel Fournier) ;

- formation aux technologies nouvelles développées au sein même de l'entreprise ; cette fonction est particulièrement importante dans les entreprises de l'industrie informatique, compte tenu de la rapidité qu'y revêt le changement technologique ; cette formation s'adresse, bien sûr, aux collaborateurs de l'entreprise, mais également aux utilisateurs, c'est-à-dire les clients ;

- une recherche suivie de la présentation d'un mémoire sur un sujet intéressant la vie de l'entreprise peut être demandée aux participants ; c'est le cas à l'Université Axa, dont les auditeurs sont invités à soutenir une thèse (généralement réalisée à trois ou quatre) devant un jury composé pour partie de directeurs de l'entreprise, pour partie d'universitaires et d'experts extérieurs. D'une façon un peu différente, aux Laboratoires Pfizer, des groupes de travail, se réunissant périodiquement, ont été constitués, avec l'appui de spécialistes extérieurs, en vue d'explorer des disciplines



## **Université AXA : une invitation à la recherche**

Le programme du "cycle manager" de l'Université AXA prévoit que les auditeurs, regroupés en équipes de 2, 3 ou 4, réalisent un travail collectif sur un thème d'actualité recouvrant un problème de nature stratégique.

Ces travaux impliquent une recherche sur la façon dont le problème se pose au sein du groupe, sur les solutions apportées dans d'autres secteurs ou industries, et la présentation d'une recommandation à la Direction générale.

Le mémoire est préparé avec l'aide d'un conseiller extérieur au Groupe, généralement un membre du conseil scientifique de l'Université AXA, puis présenté à un jury composé de membres de ce Conseil et de Directeurs AXA.

Un résumé du mémoire et la recommandation du groupe de travail sont exposés oralement devant l'état-major d'AXA à l'occasion de la remise de diplômes en fin de cycle.

Ces mémoires sont ensuite diffusés aux Directeurs AXA les plus à même de les prendre en considération opérationnellement.

Le Président Claude BEBEAR tient à être informé personnellement de la suite donnée à ces mémoires.

Quelques thèmes traités en 1988 et en 1989 :

- comment maintenir l'exclusivité des agents généraux tout en permettant au groupe, d'être présent dans tous les canaux de distribution ?
- pour une approche globale du marché des personnes âgées ;
- pour une gestion intelligente de l'information dans le Groupe AXA, analyse de l'opportunité de la création d'une banque de données ;
- l'image intérieure d'AXA ;
- comment concilier et optimiser croissance, marge brute et compétitivité ?
- les risques d'entreprises ;
- la fonction recherche et développement dans un groupe d'assurances.

nouvelles susceptibles d'ouvrir aux participants des perspectives nouvelles et de déboucher sur des applications pratiques en termes de management.

Les cas examinés par l'Institut de l'entreprise révèlent, quoi qu'il en soit, une très grande diversité dans les approches. Dans certaines entreprises, l'on se veut "terre-à-terre", "proche du terrain" ; il s'agit de répondre d'une façon concrète à des besoins précis, l'amélioration obtenue en terme de compétence dans l'exercice d'une fonction étant susceptible de faire l'objet d'une évaluation au moins qualitative par le supérieur hiérarchique du stagiaire. Dans d'autres, au contraire, il s'agit surtout d'ouvrir les esprits, d'enrichir la culture générale de l'intéressé, de le conduire à une vision plus globale des problèmes qu'il sera susceptible de rencontrer au cours des étapes suivantes de sa carrière professionnelle. D'autres, enfin, combinent les deux approches : perfectionnement dans une technique ou dans l'exercice d'une fonction et culture générale, l'enrichissement de celle-ci étant jugée nécessaire aux "cadres à potentiel" parmi lesquels l'entreprise espère pouvoir compter ses futurs dirigeants.

#### **IV - Un enjeu culturel**

En nombre croissant, les entreprises prévoient à l'intention de leur personnel des programmes culturels, portant sur des sujets apparemment aussi éloignés de leur activité que l'histoire de l'art, la connaissance des grandes traditions spirituelles ou la connaissance des développements contemporains de la pensée scientifique.

Cette préoccupation s'explique de la façon suivante. Dans nombre d'activités, techniques et process de production sont largement banalisés, qu'il s'agisse de la fabrication de postes de télévision ou de l'aménagement de surfaces commerciales. Dans ces conditions, la réussite de l'entreprise, par rapport à des compétiteurs ayant recours à des méthodes identiques, se joue sur autre chose (sur le "soft" opposé au "hard", pour reprendre l'expression de Gérard BIOLLEY) :

- capacité à comprendre la dimension humaine et sociale de la vie de l'entreprise, et donc l'évolution des attentes des salariés, ceci en vue de la définition et de la mise en oeuvre d'un management humain et d'une politique sociale tendant à promouvoir une plus grande efficacité par une meilleure prise en compte des projets individuels et des comportements collectifs. La psychologie et la sociologie font ainsi leur entrée dans un monde qui s'est longtemps voulu "rationnel" et rien de plus ;

## L'exemple américain

Le contexte institutionnel américain offre aux entreprises une gamme de possibilités plus ouverte qu'en France :

- certaines activités de recherche, dans les grandes universités américaines, sont activement soutenues par les entreprises, notamment sous forme de contrats de recherche ;

- certaines entreprises participent au financement de programmes diffusés par la voie audiovisuelle. La National Technological University diffuse ainsi deux programmes quotidiens, via satellite, à partir de cours sélectionnés dans 24 universités et écoles d'ingénieurs, à l'intention des entreprises abonnées (IBM, Hewlett-Packard, Digital, Motorola, etc.). La communication entre professeurs et étudiants est assurée par courrier électronique. NTU délivre un diplôme en informatique, électricité et management de la production ; elle joue en outre un rôle de banque de données ;

- certaines "universités d'entreprise" ont été cédées à l'initiative d'une profession (par exemple l'American Institute of Banking), d'un pool d'entreprises ou de grands cabinets de conseil (Arthur Andersen, par exemple), certaines d'entre elles délivrant un Ph. D. reconnu sur le marché ;

- de nombreuses grandes entreprises, enfin, ont créé un "corporate college" interne, parfois ouvert aux fournisseurs et aux sous-traitants, assurant une formation dans la haute technologie.

D'une façon générale, il n'y a pas comme en France de fossé bien précis entre les institutions universitaires d'une part, et d'autre part les centres de formation intra ou inter créés à l'initiative des entreprises elles-mêmes afin de répondre à leurs besoins.

- capacité à comprendre les exigences des consommateurs ainsi que les règles du jeu commercial propres à des environnements culturels très différents du nôtre ; certains échecs à l'exportation ne s'expliquent pas autrement que par une méconnaissance du contexte culturel ; d'où la nécessité d'une meilleure compréhension des ressorts historiques, philosophiques, spirituels et sociologiques propres aux différents marchés auxquels s'adresse l'entreprise. De même, l'implantation de l'entreprise dans des contextes culturels très différents les uns des autres appelle une meilleure connaissance de leur spécificité ; le management d'une usine au Japon ne saurait être conçu de la même manière que celui d'une usine aux Pays-Bas ou aux Etats-Unis. D'où l'idée, en cours d'émergence, d'un "management interculturel" jusqu'alors limité à l'expérience pratique d'un petit nombre de "cadres internationaux" ayant acquis, en tant qu'expatriés, une bonne connaissance de telle ou telle région du monde ;

- capacité à faire preuve de créativité, ce qui implique de savoir sortir des sentiers battus et des méthodes conventionnelles, en faisant appel, dans une optique de fertilisation croisée, à des domaines en apparence très différents de l'expérience humaine.

Cette nécessité de promouvoir une "vision globale", ou "un nouveau regard" (pour reprendre le titre d'un cycle organisé par Esso France à l'intention de ses cadres dirigeants), est susceptible de prendre différentes formes :

- organisation de conférences autour de chercheurs, d'auteurs ou de personnalités connus dans le domaine de l'art, de la science ou de la spiritualité ;

- organisation de séminaires itinérants à l'étranger, en vue de la découverte de contextes culturels, sociaux et économiques différents du nôtre, propres à engendrer une réflexion sur nos propres pratiques ;

- participation à des cycles organisés à l'extérieur de l'entreprise et intégrant une meilleure connaissance du contexte culturel et géo-politique dans lequel s'insère l'activité de l'entreprise (CERDI, Centre Culturel des Capucins, etc.).

Dans une optique rejoignant la tradition universitaire, le développement personnel de ses membres et leur accession à une vision élargie, donnant sens à leur action et favorisant la créativité, semble constituer ainsi de plus en plus, au moins sur le long terme, une condition de la réussite de l'entreprise.

## Du service formation à l'Université d'entreprise

Dans l'entreprise traditionnelle, le «service formation», qu'il dispose ou non de locaux qui lui soient propres, est placé sous la responsabilité d'un directeur de la formation lui-même placé sous l'autorité du directeur des affaires sociales ou des ressources humaines. Il s'agit là, avec l'administration du personnel, le recrutement, la gestion des carrières et les rapports avec les représentants du personnel, de l'un des aspects de la fonction «ressources humaines». Cet état de chose, dans les entreprises qui se sont engagées dans la création d'une université d'entreprise, laisse place à un schéma radicalement différent :

- la formation n'est plus considérée comme une fonction relativement secondaire, comme une sorte d'«atelier de réparation» aménagé à l'intention des salariés qui n'auraient pas le niveau requis pour mener à bien leur mission et où ils n'auraient accès que très exceptionnellement au cours de leur carrière. La formation présente un caractère permanent ; l'acquisition et la mise à jour des connaissances et des compétences constituent l'une des fonctions les plus importantes de l'entreprise dans la mesure où elles conditionnent sa réussite, ceci étant plus particulièrement vrai dans les entreprises de haute technologie ; dès lors, elle est placée sous l'autorité directe du comité de direction, et non plus seulement confiée au directeur des ressources humaines, même si les moyens mis en oeuvre lui sont, dans certains cas, administrativement rattachés. Il y a à cela une raison organique : la formation ayant acquis une dimension stratégique, c'est bien le "top management" - et non le responsable de la formation qui doit en définir les objectifs et en contrôler la mise en oeuvre en s'impliquant directement.

- l'affirmation de la fonction «ressources humaines» a souvent coïncidé avec un appauvrissement du rôle des responsables opérationnels dans le domaine du management des hommes ; la création successive de services de recrutement et de gestion des carrières, par exemple, a eu pour effet de réduire leur mission à un aspect purement technique. Dans ces conditions, la formation était produite par un service de formation qui recrutait ses candidats, afin de remplir les stages qu'il organisait, sans que les managers soient véritablement consultés. La création d'une université d'entreprise coïncide avec une réappropriation de la formation par les responsables opérationnels.

Assurer la formation des collaborateurs constitue l'une des missions les plus importantes du manager moderne ; loin d'être «sous-traitée» - ce qui revient à s'en décharger -, elle doit être pleinement assumée, ceci en faisant appel à des moyens de formation extérieurs ou intérieurs à l'entreprise. Les responsables opérationnels doivent préciser les besoins de leurs collaborateurs, autant que possible d'une façon participative, dans le cadre d'une stratégie de développement de l'entreprise et d'orientations définies par la Direction générale elle-même. Telle est l'optique dans laquelle se conçoit la création et le fonctionnement d'une université d'entreprise.

## **Chapitre IV - La dimension internationale**

La nécessité d'une prise en compte de la dimension internationale a été fortement soulignée par les membres du groupe de travail. Cette préoccupation recouvre, en fait, deux problèmes distincts :

- les entreprises, de plus en plus et quelle que soit leur taille, situent leur activité sur un marché international qui les met en contact avec des cultures et des pratiques différentes ; il en résulte la nécessité d'une sensibilisation des managers aux évolutions en cours ailleurs dans le monde ;
- les très grandes entreprises sont implantées dans de nombreux pays à travers le monde ; il en résulte des problèmes difficiles à résoudre : comment créer une culture commune tout en tenant compte de la diversité des cultures propres aux régions d'implantation ? Dans le cas de groupes d'origine française, convient-il de valoriser les spécificités françaises de la société-mère ou, au contraire, d'imprimer à l'ensemble de l'entreprise un caractère véritablement multinational ?

### **I - La sensibilisation aux réalités internationales**

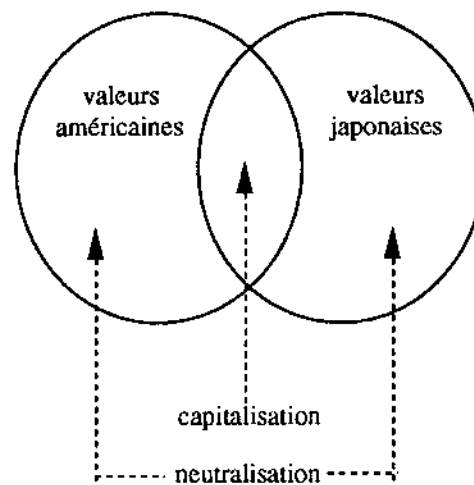
Les entreprises françaises se trouvent confrontées à la mondialisation des échanges et à la dynamique des nouvelles puissances industrielles du Sud-Est asiatique en même temps qu'elles doivent se préparer à l'achèvement du marché unique européen, prévu fin 1992. Or, les Français ne sont pas spontanément très sensibles à ce qui se passe au-delà des frontières ; Fernand BRAUDEL, dans son «*Identité de la France*», a montré comment celle-ci, tout au long de son histoire, avait été sensible à l'illusion toujours entretenue de son autosuffisance. La sensibilisation du personnel, et plus particulièrement des managers, aux réalités internationales, constitue ainsi une priorité pour nombre d'entreprises françaises dont les dirigeants savent que l'avenir se jouera sur le marché international, et non plus - ou non plus seulement - sur le marché intérieur. Le sous-groupe de travail consacré à la formation internationale des cadres a ainsi formulé les questions auxquelles l'entreprise devait apporter une réponse :

- définition des objectifs généraux . Les objectifs poursuivis peuvent être les suivants :
  - créer un sentiment d'appartenance, fondé sur une meilleure appréhension de la culture et des valeurs propres à l'entreprise ;

## Les problèmes du management interculturel

Eric OVLEN, aujourd'hui consultant à San Francisco, pose en termes intéressants les problèmes posés par le management interculturel à partir de son expérience de vice-président d'ALPS Electric, filiale américaine à 100 % d'une entreprise japonaise occupant 12.000 salariés.

L'effort doit consister, selon Eric OVLEN, à valoriser les valeurs communes aux deux cultures en présence (culture japonaise de l'entreprise-mère et culture américaine du milieu d'accueil de sa filiale) et à neutraliser les valeurs divergentes, spécifiques à chacune d'entre elles (schéma 1).



Par ailleurs, il s'agit d'élargir l'angle de vision particulier à chacune des parties en présence, ceci dans le but :

- 1 - d'élargir le champ de leur vision commune ;

*(suite page 48)*

- développer la communication internationale, ce qui suppose un développement de la culture générale, de la faculté d'écoute et du travail au sein de groupes multiculturels ;
- faciliter les changements de management rendus nécessaires par l'internationalisation des échanges ;
- définir les ingrédients d'un véritable «management européen», qui soit cohérent avec les spécificités culturelles européennes et qui ne se réduise pas à la transposition pure et simple des méthodes anglo-saxonnes.

- définition du profil du manager souhaité par l'entreprise : ce profil est fonction du style de management que celle-ci cherche à promouvoir ; ce profil doit intégrer la dimension internationale du rôle qu'il sera appelé à jouer.

- ambitions de la formation internationale ; s'agit-il :

- d'internationaliser l'entreprise en profondeur en faisant évoluer sa culture ou de rendre plus performants les cadres du département «export» ?

- de considérer la formation aux réalités internationales comme un objectif permanent ou, au contraire, comme un objectif conjoncturel, compte tenu par exemple de l'approche de 1992 ?

- adéquation de la formation à la position et/ou au métier du manager ; plusieurs «populations» demandent ainsi à être distinguées :

- les jeunes cadres,
- les futurs hauts dirigeants,
- les cadres assurant les relations internationales,
- les cadres destinés à l'expatriation,
- les cadres ayant besoin d'être familiarisés avec la gestion des affaires internationales (déplacements ponctuels à l'étranger).

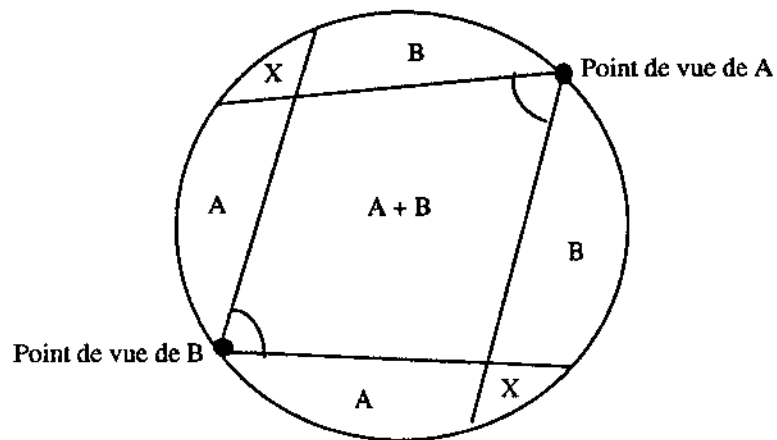
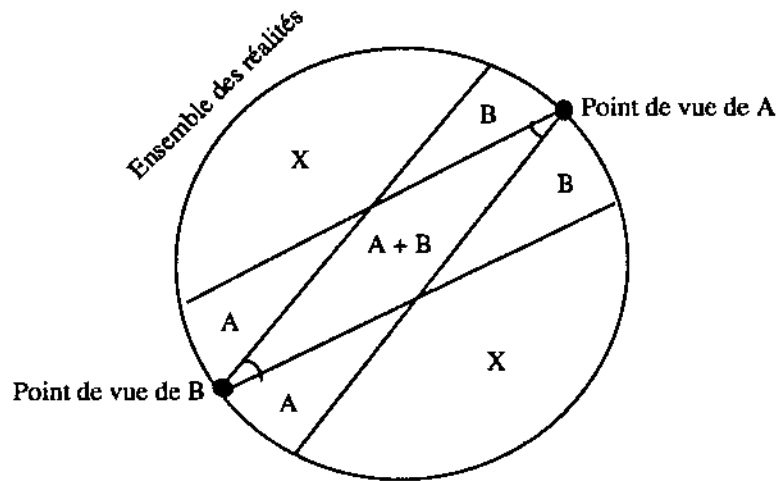
Les entreprises ayant défini leurs priorités et leurs objectifs sont conduites à mettre en place des programmes de formation aux réalités internationales ; plusieurs exemples de tels programmes ont été présentés au groupe de travail ; ceux-ci comprennent le plus souvent :

- un séminaire de sensibilisation aux réalités internationales, à Paris, sous la conduite d'experts extérieurs ;
- un ou plusieurs séminaires itinérants à l'étranger (Etats-Unis et Japon) comportant visites d'entreprises, programme de conférences et, parfois, un séjour dans une business school.



(suite de la page 46)

2 - de réduire le champ des réalités échappant à la perception des uns comme des autres (schéma 2) :



En tant que Vice-président de la filiale, Eric OVLEN s'est efforcé d'établir une liste des valeurs communes susceptibles de fonder le management de l'entreprise, ceci tout en s'efforçant d'éviter que l'une des cultures (japonaise ou américaine) en soit venue à dominer l'autre.

De tels programmes représentent, pour les entreprises qui les organisent, un investissement important. L'effet qui en est attendu, quoique difficilement mesurable, est multiple : meilleur connaissance de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise, détection des enjeux, prise de conscience du challenge que représente sa survie et son développement, recherche et situation des solutions plus efficaces, remise en cause des habitudes. Il se situe sur deux plans : celui du développement personnel des cadres appelés par la suite à exercer des responsabilités de direction, et celui du développement de l'organisation, la connaissance des autres étant une invitation à remettre en cause les lourdeurs qui empêchent l'entreprise d'être plus performante.

## **II - L'internationalisation de l'entreprise**

La prise en compte du caractère multinational des grandes entreprises demande à être distinguée de la sensibilisation des cadres aux réalités internationales, dont la nécessité se fait sentir quelle que soit la taille de l'entreprise. La formation au niveau «corporate» pose, dans les entreprises multinationales, toute une série de problèmes :

- convient-il de valoriser la culture propre à l'entreprise ou la culture propre à son environnement ? Dans ce cas, convient-il de valoriser la culture propre à la nationalité de la maison-mère ou la culture propre aux pays d'accueil ?

- Ces questions, qui soulèvent des choix tout à fait fondamentaux, conduisent à d'autres, tout aussi importants : quel type de relations la société-mère entend-elle voir s'instituer avec ses filiales ? Celles-ci devront-elles se conformer à des règles financières minimales et disposeront-elles d'une large autonomie pour les moyens et la définition des objectifs, ou devront-elles se conformer à une stratégie d'ensemble ou à des règles de procédure précises, valables pour l'ensemble du groupe ? Selon la réponse à cette question, la politique de formation sera plus ou moins centralisée ; selon les cas, la formation «corporate» s'adressera à des populations plus ou moins étendues.

- Dans cette perspective, les lieux d'implantation des centres de formation ou de l'université d'entreprise, ainsi que la ou les langues dans lesquelles seront professés les enseignements, sont d'une grande importance. Dans certains cas, l'on recherche un effet de brassage en faisant se côtoyer, en un même lieu de formation, des managers venus de pays différents, voire de différentes parties du monde (IBM La Hulpe). Dans beaucoup d'entreprises, toutefois, un tel déplacement, pour des raisons de coût, est réservé à un petit nombre de managers appelés à des responsabilités

## La formation des managers à Shell France

Former les managers est l'objectif prioritaire de la direction de Shell France.

L'entreprise est largement décentralisée ; aussi les différentes branches ont-elles directement en charge la formation de leur personnel dans les métiers de base.

La formation des managers, parce qu'elle revêt un caractère essentiellement fédérateur, fait l'objet d'une approche commune ; le haut encadrement de l'entreprise y est largement impliqué : choix des thèmes, des moyens à consacrer (5 jours/an/manager) et mise en place du programme.

La formation des managers vise principalement :

- évolution/adaptation de la culture d'entreprise,
- développement de la capacité d'innovation,
- adaptation aux changements,
- nouveaux styles de commandement.

Les stages de management s'insèrent logiquement dans le cursus de carrière et s'adressent à une population d'environ 1 400 responsables hiérarchiques (cadres et agents de maîtrise).

Dans le programme 1991, on relève comme thèmes principaux :

- nouveaux managers
- manager une équipe
- négociation au quotidien
- entretien annuel d'évaluation
- gestion du temps
- leadership
- communication

Shell France utilise également pour certains de ses cadres le programme général de formation management du Groupe Shell - véritable université d'entreprise au niveau mondial, ces stages apportent l'enrichissement d'un échange multiculturel et une dimension vraiment internationale. Les animateurs sont des représentants éminents du monde économique et politique.

Ainsi, les stages Group Orientation Course, Managing the Business, Managing Change et Managing Strategy accompagnent les Managers Seniors Shell France tout au long de leur carrière professionnelle.

Shell France utilise, mais dans une moindre mesure, certains programmes proposés par des organismes internationaux de haut niveau toutes les fois que priorité est donnée pour un thème spécifique à l'ouverture vers l'extérieur.

En France, l'entreprise participe activement depuis de nombreuses années au Centre d'Etudes et de Réflexion des dirigeants (CERDI) qui représente la filière privilégiée pour la formation "culture" des cadres supérieurs.

M. Polge

internationales, l'essentiel de la formation des managers étant assuré sur place, dans les différents pays d'implantation.

Dans le cas des entreprises françaises, une importance particulière doit être conférée à l'enseignement des langues. Le manque de cadres maîtrisant les langues étrangères, et notamment l'Anglais, est en effet ressenti dans certaines d'entre elles comme un frein certain aux efforts d'internationalisation.

### **III - Gestion prévisionnelle des talents et formation aux réalités internationales**

La formation des managers est liée à la gestion prévisionnelle des talents. La politique de recrutement doit être ainsi adaptée aux objectifs de la formation internationale des cadres :

- en terme de nationalité :

- la formation internationale des cadres doit être anticipée autant que possible par un recrutement international ;

- la construction européenne conduit à poser la question de la nécessité d'un recrutement européen.

- en terme d'adaptabilité multiculturelle :

- importance des connaissances de base en langues vivantes (acquises dès l'enseignement secondaire et consolidées dans l'enseignement supérieur) ;

- priorité donnée à certaines qualités de base (intuition, curiosité, mobilité, disponibilité, culture générale, etc.).

Au-delà du recrutement, la gestion des carrières doit être mise en harmonie avec la formation internationale des cadres :

- la mise en place d'une véritable gestion des carrières constitue pour l'entreprise un impératif : identification des jeunes talents, constitution de tables de remplacement des titulaires de postes-clé, création de fiches individuelles de développement de carrière comportant des hypothèses de rotation de postes et un plan de formation par étapes, programme d'affectation à

## **Dassault Aviation : un exemple de programme de séminaires itinérants**

Confrontée à un environnement économique difficile en ce qui concerne la vente d'avions militaires, la société Dassault Aviation est engagée, depuis 1988, dans une mutation de ses méthodes de management. Cette mutation impliquait, venant de ses cadres dirigeants et de ses cadres à haut potentiel, une meilleure appréciation des enjeux stratégiques et des tendances actuelles du management, en France et ailleurs dans le monde. Dans cette perspective, le Président Serge Dassault, soucieux de promouvoir les méthodes du management participatif, a souhaité l'organisation d'une série de séminaires itinérants au Japon et aux Etats-Unis.

Les étapes de réalisation du programme ont été les suivantes :

1 - Organisation d'une mission préparatoire (Avril-mai 1989) à l'intention des principaux directeurs de la société en vue de préciser les objectifs et le programme des missions suivantes.

2 - Définition d'une liste d'ingénieurs et cadres susceptibles de participer au programme de missions Japon-USA (ce nombre ayant été prévu en vue de provoquer une diffusion optimale des conclusions des participants au sein de la société.

3 - Organisation d'une journée d'information (le 4 juillet 1989) en la présence du Président Serge Dassault et des membres du Comité exécutif et des participants pressentis, en vue de présenter le programme prévu et de préciser les raisons de son organisation.

4 - Lancement du programme, à raison de deux missions par an, chacune d'entre elles s'adressant à une quinzaine de participants.

Chacune des missions comprend :

- un séminaire de préparation à Paris (3 jours), sous la direction d'experts et de consultants spécialisés ;
- un séjour au Japon ;
- un séjour aux USA ;
- des réunions de synthèse et l'établissement d'un rapport.

Ce programme de séminaire itinérant est mené parallèlement aux actions de changement au sein de la société et prend place, plus globalement, dans un programme de formation des cadres aux nouvelles méthodes de management.

l'étranger, programmes de «secondement», etc. Dans cette perspective, une attention particulière doit être accordée à la gestion des carrières internationales ; en particulier, le plan de formation initiale doit être autant que possible harmonisé avec le programme d'affectation à l'étranger aux différents stades de la carrière de l'intéressé.

- L'entreprise a tout avantage à pratiquer une politique d'implication dans le développement des institutions nationales et internationales de formation, qu'il s'agisse de la formation initiale (qui doit prendre en compte, autant que possible, les réalités internationales d'aujourd'hui) ou des institutions de formation continue susceptibles de contribuer à la formation internationale des cadres (telles l'INSEAD).

- Compte tenu de ses choix stratégiques, l'entreprise se doit de rechercher, pour chaque objectif identifié comme tel, la meilleure approche possible. En ce qui concerne l'entreprise multinationale, cela signifie notamment :

- organiser des séminaires axés sur les pratiques propres aux autres systèmes de management en vue de développer la faculté d'écoute ;

- rechercher la meilleure composition possible du groupe participant à des séminaires multiculturels ;

- développer les contacts entre managers internationaux par le moyen de séminaires organisés dans des conditions inhabituelles, ceci dans le but de créer ou de renforcer leur sentiment d'appartenance à l'entreprise. Dans cet esprit, l'on peut citer le séminaire organisé au lendemain de la fusion entre Carnaud et Metal box, sous forme d'une équipée en Jordanie rassemblant les cadres dirigeants des deux entreprises constitutives de la nouvelle entité CMB.

## CMB Team building

Il y a trois occasions où une formation-conseil avec des équipes déjà constituées est utile : lorsqu'une équipe nouvelle se forme, lorsque l'équipe manifeste des conflits graves, lorsqu'une équipe a un nouveau chef ou une nouvelle mission. Dans le cas d'une fusion, le travail de construction d'équipe est particulièrement délicat parce que les trois situations sont simultanément présentes et il faut déterminer laquelle des cas de figure deviendra le "thème" dominant. Lorsque la fusion est entre deux sociétés de nationalités différentes, comme c'était le cas de Carnaud et de Metal Box en 1989, il faut rajouter des considérations sur la communication interculturelle et la différence de styles culturels de management.

En fusionnant Carnaud et de Metal Box, Jean-Marie Descarpentries voulait "court-circuiter" une formation basée sur des discussions entre les nouveaux co-équipiers (anciens concurrents) et créer une expérience commune forte. Il a été décidé d'emmener dans le désert jordanien les trente personnes qui formeraient le nouveau "Group management Network" de CMB et les lancer sur les traces de Lawrence d'Arabie en jouant sur le thème : "Un rêve impossible". L'organisateur du voyage était Havas Conseil, collaborant en Jordanie avec International Traders. L'animateur était Bob Aubrey, consultant américain spécialisé dans ce type de formations. Les objectifs suivants ont été fixés pour ce stage :

- Prendre du plaisir à s'amuser.
- Nous aider tous à se sentir pleinement membre de la nouvelle équipe CMB.
- Faciliter le contact personnel entre tous les membres de la nouvelle équipe.
- Apprendre quelque chose sur soi-même et sur les autres qui sera utile dans le fonctionnement de l'équipe.
- Reconnaître et valoriser les différences entre individus.

Arrivés à l'aéroport d'Amman, les membres de l'équipe ont donné leurs bagages à l'hôtel et se sont changés dans un uniforme CMB conçu pour l'occasion avec un sac à dos comportant l'essentiel nécessaire pour un raid dans le désert. On leur a remis une feuille d'instructions : par groupe de quatre, ils devaient prendre des voitures 4X4 pour trouver le campement dans le désert de la première nuit. Pour chacune des 7 étapes du périple chacun s'est trouvé dans une équipe nouvelle, de manière à mélanger entièrement les trente personnes par sous-groupes de quatre personnes (2 anciens Carnaud avec 2 anciens de Metal Box). Au début de chaque étape, chaque équipe a également reçu une feuille de questions à discuter entre eux.

Les étapes ont été fort diverses : les équipes sont parties à dos de chameau, à cheval, à pied... dans des paysages fantastiques tel le désert de Wadi Rum ou dans les ruines de la ville perdue de Petra. Après les 4 jours dans le désert le groupe s'est retrouvé à l'hôtel à Amman pour suivre un processus de 3 jours animé par Alain Gauthier (consultant français vivant en Californie) destiné à créer leur mission. Voici les objectifs de cette deuxième partie de la construction d'équipe. Elaborer ensemble :

- Une vision de CMB à l'horizon 2000.
- Une vision de CMB pour 1991.
- La raison d'être de CMB.
- Les valeurs communes de CMB.
- Les points de focalisation de CMB pour 1989.
- Les règles du jeu du CMB Group Management Network.
- Les prochaines étapes CMB Group Management Network.

## **Chapitre V - La liaison avec les structures éducatives extérieures**

L'une des caractéristiques des universités d'entreprise existantes est de faire appel autant que possible aux ressources en matière grise internes à l'entreprise en vue de la préparation et de l'animation des programmes proposés aux stagiaires. Cette tendance s'explique par les raisons suivantes :

- l'université d'entreprise doit contribuer à renforcer la culture propre à l'entreprise et à diffuser les know-how qu'elle renferme ;

- le rôle du manager se définit, de plus en plus, comme étant également celui d'un formateur capable de contribuer à l'enrichissement du capital de connaissances et de compétences que rassemble l'entreprise.

Cette politique - «comptons avant tout sur nous-mêmes» - se heurte toutefois à une double limite : d'une part, l'entreprise ne compte pas nécessairement des experts-pédagogues dans tous les domaines susceptibles d'être abordés dans les programmes de l'université d'entreprise ; d'autre part, l'appel aux seules compétences internes débouche sur le risque d'un repli de l'entreprise sur elle-même. D'où la nécessité, en complément des compétences internes, de faire appel à des structures éducatives extérieures.

Cet appel à des structures éducatives extérieures est susceptible de prendre plusieurs formes différentes :

- Recours à des formateurs extérieurs (consultants, universitaires, professeurs d'écoles de gestion) en vue de prendre en charge certaines parties des programmes prévus, tels que ceux-ci ont été définis par l'entreprise. Tel est le cas, par exemple, des programmes dispensés par le Campus Thomson.

- Définition des programmes en coopération avec des structures éducatives extérieures (universités, écoles de gestion, business schools ou sociétés de conseil). Selon les cas, les programmes «sur mesure» ainsi conçus seront animés ou non avec le concours d'experts internes à l'entreprise ; leur validation et leur évolution demeurent toutefois placées sous la responsabilité des responsables de l'université d'entreprise.



## **Les programmes inter-entreprises de formation de managers : l'exemple du C.P.A.**

L'activité des universités d'entreprise demande à être considérée d'une façon complémentaire avec les programmes proposés par les institutions de formation auxquelles les entreprises ont la possibilité de faire appel. Ainsi existe-t-il nombre de programmes de perfectionnement au management. A titre d'exemple, l'on trouvera ci-dessous les orientations formulées par le CPA (Centre de Perfectionnement aux Affaires) et qui justifient le programme qu'il propose à l'intention des futurs dirigeants :

"- la vision globale de l'entreprise : la réflexion se situe au niveau du décideur le plus élevé.

- la démarche stratégique : une méthode de raisonnement et des outils d'analyse issus de la vie pratique des affaires pour une orientation compétitive des activités de l'entreprise.

- l'aptitude à appréhender les enjeux actuels et futurs : marché mondial plus ouvert et concurrentiel, croissance très variable selon les secteurs, excédent de capacité accentuée par le redéploiement industriel, instabilité monétaire sur le plan international, interconnexion des différents marchés financiers, développement de nouvelles technologies, recherche de la qualité totale, évolution des mentalités ... et ceci, dans la plupart des cas à l'échelle mondiale".

De là les grands axes du programme :

- connaissance des différentes fonctions de l'entreprise,
- maîtrise du raisonnement stratégique, décisions stratégiques et plans d'action,
- rôle du dirigeant : organisation et communication ; innovation et créativité face aux défis technologiques ; internationalisation des marchés ; création, reprise et redressement des entreprises.

Compte-tenu de l'internationalisation des échanges, le CPA propose par ailleurs un European management Program, en joint-venture avec le Ashridge management college (G.B.) et le Universitätsunion der Wirtschaft Schloss Gracht (Allemagne).

• Envoi de stagiaires à des programmes de formation organisés en dehors de l'entreprise. Un tel recours peut être motivé par différentes raisons :

- nécessité de faire appel à une expertise inexistante ou indisponible au sein de l'entreprise ;
- opportunité de mêler l'expérience de l'entreprise avec des expériences extérieures ;
- volonté d'ouvrir les yeux des stagiaires sur la réalité d'autres entreprises au travers des contacts que permet la participation à un séminaire inter-entreprises ;
- impossibilité d'organiser le programme au sein même de l'entreprise en raison du faible nombre de stagiaires potentiels ou volonté de valider la formation proposée à ceux-ci par l'obtention d'un diplôme reconnu (MBA ou équivalent).

Cette nécessité, pour l'université d'entreprise, d'éviter de se replier sur elle-même implique par ailleurs l'existence d'une «veille pédagogique» sur la valeur des programmes, des enseignants et des institutions extérieures avec lesquelles l'entreprise est susceptible de coopérer.

## **La nécessité d'un décloisonnement de l'entreprise**

Pour beaucoup d'entreprises, le décloisonnement interne, entre différentes fonctions et différents services, constitue une préoccupation majeure. L'Université d'entreprise ne doit donc surtout pas constituer un nouveau "territoire" (en termes de compétences et de pouvoirs) qui serait fermé sur lui-même. Cela signifie la nécessité de rendre plus perméables certaines "frontières", à défaut de les faire disparaître complètement. Ainsi :

- la distinction entre "cadres opérationnels" et "formateurs professionnels". Autant que possible, ce sont les cadres de l'entreprise qui doivent assurer, pour un budget-temps convenu, les formations dispensées par l'Université d'entreprise ;

- la distinction entre "formation interne" et "formation externe" (inter-entreprises) ; ces deux approches sont en effet complémentaires, certains programmes conçus par des organismes de conseil et de formation extérieure étant susceptibles d'être adaptés aux spécificités de l'entreprise ;

- la distinction entre "consultants" (extérieurs à l'entreprise) et "experts" employés par l'entreprise ; ainsi, certaines universités d'entreprises mettent leur compétence ou leurs moyens pédagogiques au service d'entreprises extérieures auxquelles, ainsi, elles "vendent" de la formation ; de même, certaines entreprises ont créé des postes de "consultants internes", voire même des "services de consultants internes" susceptibles d'offrir leurs services à l'extérieur.

## **Chapitre VI - La manifestation d'une volonté stratégique**

La formation était souvent, jusqu'à ces dernières années, considérée comme une fonction relativement secondaire. Le service de formation faisait partie du département des ressources humaines et le directeur de la formation était souvent placé sous l'autorité du Directeur des ressources humaines. A la limite, son rôle était essentiellement correctif : il s'agissait de placer les salariés au niveau de connaissances ou de capacité exigé par leur poste de travail, dès lors que leur niveau initial était jugé insuffisant ou que les connaissances initiales se trouvaient déclassées par le progrès des techniques.

La démarche à laquelle correspond la création d'universités d'entreprise, si l'on s'en tient aux cas examinés par le groupe de travail, répond à des objectifs radicalement nouveaux :

- les dirigeants de l'entreprise, au plus haut niveau, sont directement concernés et s'impliquent effectivement dans le projet de formation ;
- la formation, désormais, répond à une préoccupation ;
- il s'agit là d'un investissement sur le long terme, qui confirme et exprime l'importance reconnue au développement des ressources humaines.

### **I - L'implication des dirigeants**

C'est le chef d'entreprise lui-même qui est à l'origine de la création de l'université d'entreprise. Tel est le cas, notamment, de l'institut Marcel Fournier (Carrefour), de l'Académie Accor, de l'Institut Pierre Guichard (Casino) ou de Campus Thomson. Une telle décision résulte notamment des considérations suivantes :

- l'entreprise se trouve confrontée à une mutation de son environnement ; il lui faut affronter de nouvelles formes de concurrence ou se situer sur un marché élargi (l'Europe de 1992 et, au-delà, le monde) ; dans un contexte où seuls les meilleurs sont assurés de se maintenir, c'est son avenir, et peut-être même son existence, qui sont en jeu ;

- dès lors l'entreprise se doit non seulement d'être performante sur le plan technique, il lui faut s'organiser en vue de valoriser le potentiel d'intelligence et de créativité de ses collaborateurs ;

## Universités d'entreprise et respect des personnes

D'un point de vue éthique, la création et le fonctionnement d'une université d'entreprise comportent un double risque.

Le premier est celui d'une **manipulation des consciences**. Les nouvelles formes de management, en effet, présentent un caractère fortement intégrateur : il s'agit d'affirmer la culture propre à l'entreprise et de susciter, venant de ses collaborateurs, un engagement personnel qui se situe très au-delà de la simple mise en oeuvre de leurs compétences professionnelles. D'où l'importance accordée au leadership, le développement de symboles (logo, slogan), la diffusion d'un projet ou d'une charte supposant de chacun qu'il se conforme à une certaine vision du développement de l'entreprise et aux valeurs qui lui sont spécifiques. Cette démarche présenterait un caractère quelque peu "totalitaire" si elle négligeait, en contrepartie, le respect de l'autonomie des personnes et les droits liés à la représentation du personnel. S'agissant des programmes diffusés par l'université d'entreprise, cela signifie, dès lors qu'ils se proposent de contribuer au développement personnel et mettent en oeuvre des techniques psychologiques susceptibles d'affecter l'image que les intéressés se font d'eux-mêmes, qu'ils doivent être fondés sur le volontariat et se fonder, venant des intervenants, sur une déontologie explicite.

Le second risque est celui de l'**élitisme**. La plupart des universités d'entreprise existantes s'adressent spécifiquement aux cadres, à l'exclusion des autres catégories de personnel, dans une optique de complémentarité avec les moyens de formation déjà existants. Cela ne ferait que renforcer l'élitisme dont souffrent les entreprises françaises si, parallèlement, n'était fortement affirmée le devoir des intéressés, en tant que partie intégrante de leur mission, d'assurer un rôle de formateur au sein de leurs équipes et de participer au développement de l'ensemble des ressources humaines de l'entreprise, celle-ci comprenant les ouvriers, les employés, les agents de maîtrise et les techniciens, qu'ils bénéficient ou non du "statut cadre" et qu'ils aient accès ou non aux programmes de l'Université d'entreprise.

c'est de la qualité de son organisation et de son management que l'entreprise pourra tirer des avantages concurrentiels qui peuvent être décisifs, et notamment une plus grande réactivité ;

- cette vision de ce que devrait être l'entreprise pour être plus performante implique une évolution, et parfois même une véritable transformation, par rapport à son état actuel. Le problème du dirigeant, dès lors, consiste à faire partager sa vision, à donner l'impulsion à de nouvelles méthodes de management, ce qui implique de faire évoluer la culture et les comportements : la routine et les cloisonnements traditionnels doivent laisser place à l'innovation personnelle, centrée sur la qualité de service en réponse aux besoins des clients. Comme le souligne M. Antoine Guichard, associé-gérant du Groupe Casino : «Le management se résumait en trois mots : ordonner, contrôler, sanctionner ; le management à promouvoir se traduit par trois autres mots : «écouter, aider, former». Dans cette perspective, l'université d'entreprise apparaît dès lors comme l'un des leviers essentiels des changements reconnus comme nécessaires.

Le rôle du chef d'entreprise ne se limite pas à l'impulsion initiale, d'où naîtra l'université d'entreprise. Il représente, de sa part, un engagement permanent. Cet engagement, dans le cas des universités d'entreprise qui ont fait l'objet d'une présentation à l'Institut de l'entreprise, se présente de différentes façons :

- présidence du comité pédagogique chargé de définir les priorités et les programmes correspondants (Casino) ;
- délégation à chacun des membres du comité de direction du soin de parrainer et de participer à l'élaboration du contenu de l'un des programmes (Carrefour, Thomson) ;
- participation aux programmes de l'université d'entreprise sous la forme de rencontres et de débats avec les stagiaires (Thomson, Carrefour, Axa, Schneider, etc.).

## **II - Une analyse stratégique préalable**

L'université d'entreprise se présente donc comme un élément déterminant de la réalisation des ambitions de l'entreprise. Sa création et son existence supposent ainsi une réflexion stratégique et une définition des principes de management à promouvoir en son sein.

La réflexion stratégique implique :

- une analyse des conditions, actuelles et futures, au plan national et international, dans lesquelles l'entreprise exerce son activité ;

## **Les coûts : l'exemple de l'Université Thomson**

L'Université Thomson, qui comprend le Campus Thomson à Jouy en Josas et le Château des Mesnuls, distingue, dans ses comptes, les coûts logistiques (accueil et hébergement) et les frais de formation proprement dits.

En 1989-90, 3600 stagiaires ont été accueillis, représentant un total de 21000 journées/stagiaires, pour un budget de fonctionnement d'un peu plus de 21000000 F. La journée-stagiaire est ainsi évaluée à un coût d'un peu plus de 1000 F.

- la détection des principes d'action dont la mise en oeuvre conditionne son avenir ainsi que des atouts qui feront la différence.

L'atout décisif sur lequel l'entreprise devra fonder son avenir pourra porter par exemple sur les points suivants :

- maintien d'une longueur d'avance en ce qui concerne les technologies mises en oeuvre, la qualité des produits et des services, ou la capacité d'anticiper par rapport aux besoins exprimés par les clients ;

- création et participation à la mise en oeuvre d'un réseau international (européen ou triadique) impliquant la capacité de l'entreprise à agir en partenariat avec des firmes animées par une culture souvent très différente ;

- mise en cohérence au sein d'un même groupe d'entités résultant de fusions ou d'absorptions et se caractérisant par des cultures relativement spécifiques ;

- passage d'une optique essentiellement manufacturière à une optique de service, ou d'une optique essentiellement centrée sur le marché national à une vision mondialiste et multinationale ;

- recentrage autour d'un métier spécifique, faisant la force de l'entreprise, à l'exclusion d'activités résultant d'efforts de diversification plus ou moins réussis.

La réalisation de telles visées stratégiques exige, dans la plupart des cas, un effort en termes d'organisation et de management. Selon les cas, il s'agira par exemple :

- de renforcer, parmi les managers, une vision globale des rapports entre l'entreprise et son environnement, ce qui suppose tout à la fois une meilleure connaissance de l'entreprise elle-même et une évaluation plus fine des conditions du marché et de leur évolution ;

- de renforcer la cohésion de l'entreprise par la mise en relation des cultures spécifiques à ses parties constitutives et la création progressive d'un cadre commun fondé sur des principes d'actions ayant valeur de règles du jeu reconnues par les uns et par les autres ;

- de renforcer, parmi les fournisseurs et sous-traitants, parmi les distributeurs et parmi les clients, le sentiment d'appartenance à une communauté d'intérêt fondée sur des techniques et des valeurs identiques ;

- de favoriser l'évolution de l'organisation de l'entreprise dans le sens d'une plus grande décentralisation, celle-ci impliquant à la fois la connaissance des nouvelles formes de management et une attitude active supposant initiative et prise de risque dans un contexte qui, globalement, laisse de plus en plus de place à l'incertitude.



## L'appréciation par les stagiaires

Au Campus Thomson, chaque module de formation fait l'objet d'une fiche d'évaluation remplie par les stagiaires. Au terme de leur cycle de formation, les stagiaires sont en outre invités à remplir un questionnaire de plusieurs pages comportant notamment des questions sur la transférabilité, dans leur travail, des connaissances acquises. Une évaluation collective, avec l'ensemble du groupe, est prévue avec l'ensemble du corps professoral, les conclusions étant transmises au Conseil de l'Institut concerné.

Les idées qui se dégagent de ces évaluations, en ce qui concerne l'intérêt d'être passé au Campus, sont les suivantes :

- une meilleure compréhension du Groupe : sa stratégie, son organisation, son style de management ;
- une perception différente de la hiérarchie : plus humaine, mais moins parfaite que ce qu'elle pouvait paraître ;
- un enrichissement du "carnet d'adresses" et du réseau des relations à l'intérieur du Groupe ;
- une perception positive de l'implication de la hiérarchie dans les actions de formation ;
- la satisfaction d'avoir franchi une étape reconnue comme importante dans le déroulement de sa carrière professionnelle...

Il est clair que la réalisation de tels objectifs implique un effort massif de formation. Au-delà de l'apprentissage des métiers, la raison d'être de l'université d'entreprise est ainsi de contribuer, d'une façon peut-être décisive, au développement de l'organisation (au sens anglo-saxon d'«organization development») et au développement personnel des salariés qui forment les «ressources humaines» de l'entreprise.

### III - Un investissement sur l'homme

«C'est l'homme et l'organisation qui font la différence»; il s'agit là d'un principe reconnu par toutes les entreprises hautement performantes à travers le monde. Autre formulation : «People are the company» (Tandem computers) ; d'où il résulte que : «each employee make a difference» (Tandem). Cela signifie que pour atteindre la qualité totale, concevoir et développer de nouvelles technologies, élargir sa clientèle, se positionner sur de nouveaux marchés, l'entreprise doit avant tout se préoccuper de son organisation et du développement de ses ressources humaines. De ce point de vue, la formation, au même titre que le développement des moyens de communication et d'information, constitue un investissement décisif.

Les frais de création et de fonctionnement de l'université de l'entreprise constituent ainsi un investissement sur le long terme. Il s'agit là d'un renversement de perspective par rapport à la conception traditionnelle selon laquelle les coûts de formation entrent parmi les frais généraux ou constituent, venant de l'entreprise, un acte de générosité associé aux «oeuvres sociales». Les renouvellements en cours dans le management des entreprises conduisent ainsi à l'émergence du concept d'investissement immatériel.

Cet investissement, toutefois, n'est pas exactement quantifiable. Certes, il demeure possible, et souhaitable, de mesurer les coûts que représente la formation permanente, selon la définition de la loi de 1972. Que dire, par contre, du montant de l'investissement représenté par l'O.J.T. ? On notera, de ce point de vue, que les entreprises japonaises, pour lesquelles il s'agit là d'un principe fondamental, se révèlent incapables d'indiquer avec précision le montant que représentent les frais de formation. L'émergence d'un nouveau rôle de manager - le manager en tant que formateur - éloigne ainsi nécessairement l'entreprise d'une perspective purement quantitativiste ; l'effort de formation est aussi du domaine de la qualité ; il ne saurait être précisément quantifié.

Il en va de même de la rentabilité de l'effort engagé par l'entreprise dans le domaine de la formation. Certes, des questionnaires d'évaluation peuvent être conçus en vue d'apprécier

## Les écueils

La création d'une université d'entreprise comporte plusieurs écueils, qui risquent de se manifester avec le temps. La réflexion suggère les risques suivants :

- risque de "prendre du gras" : l'Université d'entreprise se transforme en une machine à mouliner de la formation, avec une équipe nombreuse de formateurs internes préoccupés de justifier leur présence...

- risque de fermeture sur soi : l'Université d'entreprise devient alors l'occasion de comportements endogames au moment où l'entreprise devrait s'ouvrir davantage sur le monde extérieur ;

- risque d'une reproduction à l'identique de la culture et des comportements que, justement, l'Université d'entreprise avait au départ pour mission de faire évoluer ; ce risque est probablement le plus grave : les dirigeants peuvent en effet n'être pas conscients de ce que l'instrument du changement, qu'était l'Université d'entreprise au départ, est devenue, sous l'effet de pressions internes, un élément du statu quo ;

- risque d'un découplage par rapport à la stratégie et aux priorités de la direction générale ; tel est le cas lorsque les dirigeants, passant à d'autres priorités, accordent une moindre importance au fonctionnement de l'Université d'entreprise.

l'opinion que portent les stagiaires sur les programmes de formation. Des enquêtes peuvent être réalisées en vue d'apprécier l'évolution des performances. Au total, toutefois, l'on ne saurait apporter, globalement, une réponse précise en ce qui concerne la rentabilité des sommes investies par l'entreprise dans un renforcement de son effort de formation.

En revanche, deux observations s'imposent :

- les entreprises les plus performantes, au moins sur le long terme, sont également celles qui consentent l'investissement le plus élevé au titre de la formation ;

- la rentabilité de la formation est liée au progrès global de l'entreprise, ce qui signifie qu'elle s'apprécie difficilement sur le court terme ou indépendamment de l'ensemble des actions entreprises, par ailleurs, en vue d'accroître ses performances.



## ***Chapitre VII - L'entreprise : une "organisation apprenante"***

La formation assurée par l'entreprise, voici peu encore, présentait un caractère essentiellement technique : le but poursuivi consistait à former ses salariés à l'exécution de tâches précisément liées à son activité et à son ou ses métiers ; il s'agissait ainsi de compléter, voire de pallier les insuffisances de leur formation initiale. La loi de 1972 sur la formation professionnelle continue conférait par ailleurs à celle-ci le caractère d'une obligation ; ainsi l'entreprise devait-elle désormais, au-delà de ses besoins spécifiques, se conformer à un droit tendant, au bénéfice des salariés, à prolonger et à compléter leurs connaissances initiales.

La culture de l'entreprise, faite de savoir-faire techniques, était parfois émaillée de valeurs morales et éthiques. Celles-ci étaient souvent vécues par la majorité des salariés comme des normes imposées par la Direction, liées à la tradition et à l'organisation de l'entreprise, même si, au fil des générations, elles parvenaient à être authentiquement revendiquées par la collectivité. Un divorce était cependant souvent perceptible entre les comportements que la Direction attendait des salariés et les attitudes spontanées que ceux-ci manifestaient à l'égard de l'entreprise.

La communication interne répondait par ailleurs à des nécessités fonctionnelles : le commercial était argumenté par la technique, le financier sollicité par l'industriel. Elle était confinée à la sphère dirigeante et orientée pour le reste vers le maintien de la discipline. L'information descendante et l'information montante s'identifiaient peu ou prou à la passation des ordres et au contrôle de leur exécution. Ce modèle dominant était celui d'une entreprise pyramidale, fortement cloisonnée selon le principe de la division des tâches et fortement charpentée par le respect de la hiérarchie, des consignes et des procédures.

Ce modèle de l'entreprise s'est trouvé bousculé par les transformations intervenues au cours de ces dernières années : accélération du changement technologique, évolution des comportements humains et des attentes à son égard, accroissement de la concurrence au plan international, liée en particulier à la croissance des nouvelles puissances industrialisées du Sud-Est asiatique et à la perspective de l'achèvement du marché intérieur européen en 1992. Ainsi assiste-t-on, depuis plusieurs années, à une profonde mutation dans le management des entreprises.

## **Peter Drucker : les "travailleurs du savoir"**

"Pour le travailleur du savoir, ce n'est pas assez de mettre en oeuvre ses connaissances ; encore faut-il que ces connaissances contribuent effectivement à la performance commune. Pour cela, il importe qu'il oriente son savoir dans le sens des intérêts de l'institution. Or le spécialiste tend à devenir de plus en plus spécialisé, et les connaissances spécialisées n'ont pas d'utilité en soi, si elles ne sont pas mises étroitement au service de l'entreprise. La partition de flûte joue un rôle essentiel dans une symphonie de Beethoven, mais en soi ce n'est pas de la musique ; elle devient de la musique en joignant son apport à celui des soixante-cinq autres musiciens et de leurs instruments. De même, ce que l'homme du marketing fait dans une entreprise, le radiologue à l'hôpital ou l'historien à l'université, ne devient un apport que s'il vise un objectif commun et entre en collaboration avec l'apport des autres. Plus une institution repose sur le savoir, plus elle dépend de la propension des individus à prendre leurs responsabilités - c'est-à-dire contribuer à l'ensemble, comprendre les objectifs, les valeurs et les performances de l'ensemble, et se faire comprendre des autres professionnels, des autres travailleurs du savoir, dans l'organisation".

Peter Drucker  
Les nouvelles réalités  
InterEditions, 1989

## **I - Mutation du management et renouvellement du rôle de la formation**

Cette mutation a de profondes conséquences sur le rôle des cadres, et plus particulièrement des cadres dirigeants. Pour eux, il s'agit moins désormais d'exceller dans leur technique que de manifester leur capacité à exercer leur leadership, à assurer la cohésion des équipes de travail et à s'adapter en permanence aux turbulences de l'environnement, sinon à les anticiper. De même assiste-t-on à une évolution significative dans l'organisation de l'entreprise : celle-ci doit désormais être à la fois souple, réactive et créatrice. Les rapports entre les grandes fonctions de l'entreprise - commerciale, finance, production, recherche et développement - évoluent dans le sens d'une plus grande inter-activité. Le rôle de certaines fonctions tend à se réduire ; d'autres au contraire apparaissent comme étant de plus en plus importantes. Tel est notamment le cas de la communication, interne et externe ; tel est également celui de la formation.

Plusieurs raisons contribuent à expliquer cette importance accrue :

- L'organisation traditionnelle, fondée sur l'obéissance, laisse place de plus en plus à une organisation fondée sur la responsabilité personnelle. Il en résulte une demande accrue de qualification et d'information. Le «self-management», pour reprendre l'expression en cours dans certaines entreprises américaines, implique que chacun des salariés et chacune des équipes soient en mesure d'agir et de prendre des initiatives.
- C'est pourquoi la compétence requise du manager ne porte plus seulement sur les techniques requises par le métier qu'il exerce ; il lui faut apprécier la portée des enjeux et motiver ses décisions par une connaissance plus globale des finalités de l'entreprise. Il lui faut connaître également les méthodes de management propres à celle-ci et mettre en oeuvre, dans les rapports de travail, des qualités comportementales qu'un entraînement adéquat est susceptible d'améliorer grandement.
- L'organisation de l'entreprise ne peut plus, ou ne peut plus seulement, se fonder sur l'exécution des ordres, le respect des consignes et le recours à des codes de procédure plus ou moins précis et plus ou moins volumineux. La réactivité de l'entreprise aux variations de son environnement commercial, technique et financier suppose une véritable capacité d'initiative, venant des équipes directement impliquées. Une telle capacité d'initiative conduirait à des incohérences et, finalement, à une véritable paralysie de l'entreprise à défaut de principes d'actions, d'objectifs, de valeurs, d'un projet, d'une vision de l'avenir, d'une culture propre à servir de références communes. Ces références communes ne peuvent se constituer qu'à l'intérieur même de l'entreprise ; au-delà des techniques proprement dites, elles constituent ainsi



## **Bob Aubrey : le "manager formateur"**

"... le travail premier du manager est désormais d'assurer la transmission, la circulation et la génération du savoir pratique. Et mon but est de persuader les managers de se lancer dans cette entreprise. Les besoins en apprentissage s'accroissent et se généralisent, n'étant limités ni aux entreprises ni aux pays développés ; par conséquent les managers se trouvent chargés d'une mission qui consiste à apporter des solutions à ce nouveau problème général.

"On sait que le savoir devient de plus en plus éphémère : pour les ingénieurs on l'évalue en "demi-vie", c'est-à-dire le temps qui s'écoule avant que la moitié de ce que l'on sait ne devienne désuet. Le savoir du manager, comme celui du technicien a une "demi-vie" de plus en plus courte. Il faut passer à un autre niveau de savoir pour tirer les leçons de son expérience. C'est ce que j'appelle la sagesse pratique car le savoir pratique en reste au niveau des informations, des méthodes et des procédures.

"A supposer que le manager fasse l'examen de ce qu'il sait, il lui faut encore transmettre sa sagesse pratique et cela se fait avec autrui. La transmission implique une ouverture et une compréhension de l'autre ; c'est un art, celui qui définit le bon enseignant. Il y a de multiples techniques pour y parvenir en dehors du contexte d'une salle de classe. Cet art particulier qui permet de transmettre l'expérience est ce que j'appelle le savoir faire savoir...

"... à mes yeux un manager qui ne sait pas transmettre ce qu'il sait, ou qui ne prend pas le temps de la faire, ou qui n'a pas le courage de se définir par rapport à son utilité aux autres, est un manager incompetent. Je pense que la décision de faire savoir est peut-être l'acte le plus important qu'un manager puisse accomplir dans sa carrière. C'est un acte de maturité que d'investir dans les autres et de s'oublier un peu soi-même. La sagesse est, dans ce sens, une action plus qu'un savoir."

Bob Aubrey et Bruno Tilliette  
Savoir Faire Savoir,  
InterEditions 1990

un aspect important de la formation des managers et, d'une façon plus générale, de l'ensemble des collaborateurs.

- Le renforcement de cette culture, toutefois, ne saurait aboutir à un repli sur soi. Afin d'anticiper les fluctuations de son environnement, afin de s'adapter en permanence à son évolution, l'entreprise doit être en mesure de capter les signaux annonciateurs de changements. Il lui importe ensuite de procéder à des choix stratégiques et de faire en sorte qu'ils soient compris et admis de tous. Une telle compréhension, seule susceptible de donner sens et pertinence aux initiatives de chacun des salariés, appelle aussi une formation appropriée, propre à maintenir en éveil l'attention aux réalités extérieures et à affiner l'analyse des conséquences qui en résultent pour l'entreprise.

## **II - Travail formateur et organisation apprenante**

L'émergence d'une organisation fondée sur la responsabilité personnelle de chacun des salariés, la démultiplication de l'initiative au sein de l'entreprise, la nécessité d'une plus grande attention et d'une plus grande réactivité aux fluctuations de son environnement, débouchent ainsi sur un élargissement des finalités de la formation au sein de l'entreprise. Celle-ci ne saurait se limiter désormais à l'apprentissage des procédés liés à l'exercice du métier ; elle porte désormais, et de plus en plus :

- sur les méthodes de management (recherche de la qualité totale, travail en groupe, communication, etc.),
- sur les comportements liés au développement de la personne (aptitude au leadership, aptitude au travail en équipe, etc.).

Qu'il s'agisse ainsi de son contenu, des méthodes utilisées ou de son rôle au sein de l'entreprise, il est permis de se demander si l'on peut encore parler de «formation», selon le sens communément donné à ce mot, qui évoque un retour sur les bancs de l'école ou un prolongement du cycle scolaire. Deux observations s'imposent en effet :

- De plus en plus, le travail devra en soi présenter un caractère formateur ; ainsi, au Japon, l'O. J. T. (On the Job Training) constitue l'essentiel de la formation dispensée aux salariés, et notamment aux jeunes, les programmes de formation au sens classique du terme n'étant proposés qu'à titre de complément. De même, en France, voit-on les jeunes diplômés soucieux d'élargir

## Un exemple britannique : le GEC Management College

Le Gec Management College, à Dunchurch, près de Manchester, propose aux quelques filiales du groupe GEC (dont GEC Alsthom) un ensemble de programmes portant notamment sur les thèmes suivants :

- marketing et vente,
- exportations et commerce international,
- management de la production,
- management des projets et contrats,
- management de la qualité totale,
- finances,
- achats,
- management des hommes,
- communication.

Ses installations, abritées par un coquet manoir anglais et ses bâtiments annexes au milieu de la verdure, comprennent 10 salles de réunions, 20 salles de commissions, 90 chambres et des installations sportives.

Parmi les réalisations les plus originales, on notera les suivantes :

- la création d'unités mobiles de formation à l'informatique, comprenant des postes de travail entièrement équipés, permettant l'organisation in situ des programmes.
- l'organisation, à l'intention des jeunes, de programmes de sensibilisation aux réalités humaines, tendant à développer l'esprit d'équipe et la capacité au leadership. Ces programmes sont centrés autour de la prise en charge, par les groupes ainsi constitués, d'un projet complet : organisation et animation d'un camp de vacances pour des enfants de 10-12 ans, animation d'une croisière organisée à l'intention de jeunes handicapés, réalisation d'un programme d'irrigation au Pakistan, etc.
- l'organisation annuelle, à l'échelle de l'ensemble des sociétés du groupe, d'un business game dont l'épreuve finale se déroule à Dunchurch.

En ce qui concerne la formation technologique, le GEC Management College, en association avec plusieurs universités et instituts polytechniques britanniques, a créé le Professional development consortium, qui propose aujourd'hui quelque 150 programmes d'environ une semaine. Ces programmes créés en fonction des besoins de l'entreprise et qui font appel au know-how des partenaires universitaires de GEC, constituent des unités capitalisables susceptibles d'aboutir à un MSC ou à un MBA. Créé il y a un an environ, le Professional development consortium concerne aujourd'hui environ 240 participants.

Le rôle du GEC Management College est d'autant plus important que le groupe GEC, que préside son fondateur, Lord Weinstock, est extrêmement décentralisé, son siège social n'occupant pas plus de 130 personnes. D'où la nécessité de développer sa corporate culture. Sur la brochure de présentation du collège figure ainsi une citation de Lord Weinstock : "GEC has to recruit good people, train and re-train them, encourage them, use them effectively and keep them in the group family".

leur champ d'expériences, soit au travers des fonctions successives qui leur sont proposées au sein de leur entreprise, soit au travers d'un turn-over rapide d'une entreprise à une autre. Au même titre que la sécurité et la recherche de la qualité, la formation, loin de présenter un caractère exceptionnel, extérieure au travail de tous les jours, devra ainsi être intégrée de plus en plus dans l'organisation même des activités de l'entreprise ; du point de vue du salarié, elle constituera de plus en plus une dimension importante du parcours professionnel, qu'elle soit proposée par l'entreprise ou recherchée à l'extérieur.

- L'entreprise devra de plus en plus se concevoir comme une «organisation apprenante». La capacité à maîtriser l'évolution des connaissances apparaît aujourd'hui comme un atout décisif de la réussite de l'entreprise. Toutefois, nul individu ne saurait aujourd'hui maîtriser l'ensemble des connaissances nécessaires à son développement, dès lors qu'elle a atteint une certaine taille ou un certain niveau de sophistication technique. Cette capacité ne peut donc être que collective. C'est dans l'organisation même de l'entreprise que doit s'inscrire le souci de préserver et de partager le capital d'expériences et de connaissances ainsi que son enrichissement permanent. Cet enrichissement implique une forte inter-activité avec l'environnement ainsi que la possibilité, pour les salariés au contact avec celui-ci (et notamment avec les clients), de procéder à des expérimentations qui impliquent que soit reconnu un droit à l'exercer ; les expérimentations réussies, enfin, doivent faire l'objet d'une large diffusion interne en vue de venir enrichir le patrimoine d'expériences de l'entreprise.

### **III - Un outil stratégique du développement de l'entreprise**

Cet enracinement de la formation dans la réalité quotidienne de l'entreprise et l'élargissement de son contenu impliquent une démarche volontariste, en liaison très directe avec sa stratégie de développement. Tel est probablement l'origine du concept d'«université d'entreprise». Quel que soit le vocabulaire finalement retenu - université, institut, académie ou campus - il désigne une démarche qui se situe au-delà de la formation professionnelle jusqu'alors assurée par les entreprises :

- l'université d'entreprise se situe dans une perspective stratégique ; il ne s'agit pas seulement de préparer les salariés à l'accomplissement de leur tâche, mais de promouvoir une certaine culture d'entreprise, certaines formes de management, certains comportements jugés essentiels pour son avenir ;

## Hewlett-Packard Université d'entreprise et "H.P. Way"

J'ai défini l'université d'entreprise à l'occasion du colloque organisé par H.P. le 13/10/90 sur le thème "université et entreprise - implication pédagogique".

L'université d'entreprise est un instrument de formation :

- symbolique de l'identité de l'entreprise à l'endroit de ses collaborateurs et de ses correspondants extérieurs.
- lieu de culture et de communication des valeurs de l'entreprise.
- définition opérationnelle : l'Université d'entreprise est l'instrument de formation dont se dote une entreprise qui ressent la nécessité stratégique d'accélérer le changement de son ou de ses organisations.

Cela a semble-t-il suffi pour que l'état-major formation réuni décide de ne pas donner à son centre européen de formation ce caractère ; ou de ne pas créer d'université d'entreprise. J'analyse cette décision :

- symbolique : l'identité H.P. est clairement cernée en, et hors son sein. Ne pas l'incarner dans une symbolique figée qui pourrait avoir un effet réducteur.
- valeur : le H.P. Way existe et est énoncé : la reconnaissance des valeurs humaines, le respect de l'individu et la confiance mutuelle, l'initiative personnelle, la simplicité des relations unissent depuis cinquante ans les employés d'H.P. et contribuent ainsi à son succès.
- pour le reste, qualité, fiabilité, économie de moyens, clientèle ciblée, innovation créatrice... elles sont cultivées sur les lieux de travail, particulièrement sur les sites de production... ne pas troubler la cible :

la culture s'enrichit des diversités qu'elle recèle,  
les "brins" de la culture H.P. vivent dans chaque unité de production. Ils se trament dans l'organisation même. La culture vit, se reproduit, s'enrichit in situ ;  
surtout ne pas perturber cette fécondité endogène par une proposition centralisatrice... taylorienne ?

- changement des organisations :

les organisations H.P. doivent garder une aptitude propre à évoluer. Il n'est pas pertinent de parler de changement, encore moins d'accélération directive du changement.

La création d'un Institut de management répondrait aux besoins de formation au management des cadres s'ils se faisaient sentir chez H.P.

Jean Weil

- nombre d'entreprises se trouvent confrontées au difficile problème que représente la promotion de nouvelles formes de management impliquant une remise en cause de pratiques jusqu'alors considérées comme «normales» ; l'université d'entreprise s'inscrit alors dans une démarche de changement, qu'elle vise à accélérer ;

- le contenu des programmes de l'université d'entreprise se situe le plus souvent très au-delà des domaines traditionnels de la formation professionnelle ; l'université d'entreprise vise à la fois :

- le développement de l'organisation,
- le développement personnel des salariés de l'entreprise ;

- son champ d'action est souvent complémentaire avec les moyens déjà existants ; par ailleurs, si l'université d'entreprise s'adresse d'une façon privilégiée (mais non pas nécessairement exclusive) aux ingénieurs et cadres, son influence vise à rayonner sur l'entreprise toute entière.



## **Chapitre VIII - Un outil du développement des ressources humaines et du changement organisationnel**

Quels futurs managers pour quel futur management ? Cette question, que se pose tout dirigeant soucieux d'assurer le développement de son entreprise, recouvre en réalité deux séries de questions différentes. La première porte sur l'organisation de l'entreprise : les structures qui ont fait jusqu'à présent sa réussite sont-elles celles qui conviendront encore demain ? Face à un environnement de plus en plus complexe, changeant, incertain, quel type de structures promouvoir pour assurer à l'entreprise un maximum de réactivité ? Comment, dès lors, conduire le changement ? Deuxième série de questions : quel sera demain le rôle des managers et quelles sont par conséquent les qualités et les compétences qu'il convient dès à présent de promouvoir ? Comment, dans cette perspective, assurer la gestion prévisionnelle, non seulement des effectifs, mais des talents que rassemble l'entreprise ?

### **I - L'université d'entreprise, outil du changement organisationnel**

Les entreprises françaises se trouvent confrontées à un changement multiforme :

- leur horizon est désormais international, non seulement européen (1992), mais mondial ;
- les attentes des salariés face au travail et à l'égard de l'entreprise, ont profondément évolué : au-delà d'un emploi et d'un salaire, les plus dynamiques d'entre eux rejettent les structures trop hiérarchisées et trop rigides ; ils souhaitent s'impliquer personnellement dans la vie de l'entreprise, y prendre des initiatives, progresser tout en la faisant progresser ;
- les nouvelles technologies (informatique, robotique) remettent en cause la classification traditionnelle des emplois et bousculent l'organisation traditionnelle de l'entreprise.

Face à cet environnement qui a profondément changé depuis dix ans, les entreprises nouvellement créées se sont structurées selon de nouvelles formes de management. Quant aux entreprises plus anciennes, elles sont conduites elles-mêmes à évoluer et à assumer, de la gestion traditionnelle des années soixante et soixante-dix au nouveau management, une véritable mutation.



## **L'université d'entreprise : un espace de libre parole**

L'université d'entreprise est avant tout une formation globale pour tous, comportant souvent des bâtiments et un campus qui expriment l'identité de l'entreprise. Elle peut être maillée avec des institutions universitaires ou des centres de recherche et elle peut proposer des programmes de formation interentreprises.

L'université d'entreprise est un centre stratégique pour l'entreprise : ses formations sont destinées à anticiper et à faire intégrer les changements auxquels l'entreprise doit faire face. Elle est aussi une forme de débat sur la stratégie, le développement, les innovations et la culture d'entreprise.

Les programmes techniques sont spécifiques à chaque industrie, organisés en cycles longs, aboutissant souvent à un diplôme. L'université d'entreprise peut être ouverte aux sous-traitants et concessionnaires ou même commercialisée aux autres entreprises. Les dirigeants et les cadres s'impliquent activement en tant que formateurs. Souvent la formation déborde le cadre d'un stage pour accompagner la mise en place des méthodes sur le terrain (conseil, coaching, formation-action).

Mais l'université d'entreprise doit surtout ajouter à la formation le caractère même d'une université : la liberté d'expression à travers un espace où peut s'exercer la politique dans le meilleur sens du terme. Ainsi une telle "institution dans l'institution" ne remplace pas le manager dans son rôle de formateur ; c'est au contraire lui qui anime l'espace de parole au sein de l'entreprise.

Bob Aubrey et Bruno Tilliette  
Savoir faire savoir,  
InterEditions, 1990

Cette mutation peut être décrite de la façon suivante :

- la gestion traditionnelle de l'entreprise se caractérise par :
  - une organisation empruntée au taylorisme : d'un côté ceux qui décident, de l'autre ceux qui exécutent (et qui représentent, à proprement parler, une «force de travail») ;
  - les structures fortement hiérarchisées, faisant de larges emprunts au vocabulaire militaire : tactique, stratégie, état-major, offensive, mobilisation, etc.
  - la priorité accordée à la fonction technique et à la fonction financière, la fonction commerciale se situant en aval et la fonction sociale intervenant en dernier lieu seulement, de façon principalement corrective (et faisant ainsi figure de contrainte : coûts sociaux, charges sociales, rigidités sociales, conflits sociaux, réglementation sociale, etc.).
  
- le nouveau management, tel que les entreprises les plus performantes en fournissent l'exemple, peut être de son côté sommairement décrit de la façon suivante :
  - l'organisation humaine de l'entreprise, loin de présenter un caractère accessoire, constitue le fondement de la réussite : «ce sont l'homme et l'organisation qui font la différence».
  - les formes traditionnelles d'organisation, structurée de façon fortement hiérarchisée, laissent place à de nouvelles formes d'organisation, plus souples, laissant une plus grande place à l'initiative personnelle ;
  - l'initiative, dans la mesure où elle l'emporte sur le respect passif des ordres et des procédures, exige en contrepartie une connaissance et une adhésion des salariés aux valeurs, à la culture, aux objectifs, au projet, au dessein de l'entreprise ; en l'absence de directives contraignantes, les énergies doivent être polarisées par une vision qui leur soit commune des objectifs à atteindre et des moyens à mettre en oeuvre pour cela.

Celles des entreprises qui, n'étant pas de création récente, ne sont pas structurées directement selon ces nouveaux principes de management, se trouvent confrontées au problème de l'évolution de leurs structures. Or, le management d'un tel changement se heurte à de nombreuses difficultés :

- Il s'agit d'une véritable mutation, ressentie comme telle par de nombreux salariés qui avaient été habitués à se conformer aux méthodes traditionnelles de gestion ; cette mutation représente non seulement un changement d'organisation, mais également un changement de comportement ; les méthodes d'action, mais également les croyances personnelles, se trouvent parfois profondément bousculées.

## **Ford : la formation comme moyen du changement**

Sous l'impulsion du Président Donald Petersen, Ford a opéré, au cours des années quatre-vingt, un redressement spectaculaire, retrouvant un haut niveau de profitabilité et regagnant des parts de marché, aux Etats-Unis, dans un contexte pourtant totalement ouvert à la concurrence japonaise.

Ce redressement est passé par une véritable "révolution culturelle" interne ; selon Bill Veltrop, l'un des consultants de Ford, le succès d'une telle démarche de changement implique que soient réunies les conditions suivantes :

- 1 - Il doit se trouver un ou plusieurs champion du changement parmi les dirigeants de l'entreprise ;
- 2 - La pression extérieure doit rendre le statu quo difficile, sinon impossible à maintenir ;
- 3 - Il doit exister, face au statu quo, une masse critique de mécontentement ;
- 4 - L'avenir doit faire l'objet d'une vision en termes de devenir ;
- 5 - Il convient de détecter, à l'intérieur de l'entreprise, les gens capables d'exercer une influence déterminante auxquels pourra être confiée la responsabilité du changement, ceux-ci tendant à s'identifier par affinité mutuelle ;
- 6 - Il est nécessaire de tenir compte des résistances liées à ce que certains craignent de perdre ;
- 7 - Le processus de changement doit être maîtrisé ;
- 8 - Il est nécessaire d'engager et de soutenir un effort massif d'information et d'éducation ;
- 9 - Les premiers résultats doivent être soulignés et étendus.

En ce qui concerne l'effort de formation engagé par la Compagnie, celle-ci a créé, sur le campus du Henry Ford Community College, à Dearborn, le Ford's national education, development and training center, géré paritairement par des syndicalistes de l'UAW et les représentants de la Direction, dont le but est d'offrir au personnel des possibilités de développement individuel venant d'ajouter aux possibilités de formation permanente déjà existantes. De 1982 à la fin de 1988, 223 300 salariés ont ainsi suivi les programmes offerts par le Centre. Son budget s'élève actuellement à 40 millions de dollars par an.

- Dès lors qu'il est voulu par les dirigeants de l'entreprise, le changement a pour effet de créer des dysfonctionnements ; la coexistence de l'ancien et du nouveau génère un sentiment de confusion, voire d'incohérence ; cette situation peut se prolonger pendant plusieurs années.

- Le changement ne saurait être entièrement planifié à l'avance (on ne saurait prévoir, notamment, les différentes étapes qu'il conviendra de franchir, comme s'il s'agissait seulement de passer d'un point A à un point B) ; il s'analyse comme un processus, dont le point de départ varie selon les entreprises ; ce processus exige un pilotage en temps réel et, dans la mesure où il se fonde largement sur un foisonnement d'initiatives, personne dans l'entreprise, ne saurait totalement le contrôler. La Direction peut impulser, guider, corriger ; elle ne saurait par contre tout voir, tout prévoir, tout définir et tout contrôler.

- Dans la mesure où le changement remet en cause certaines habitudes, certaines positions acquises, certains comportements et certaines convictions, il suscite nécessairement incompréhensions et oppositions. L'expérience montre qu'il doit s'accompagner d'un effort important d'information et de formation aux nouvelles méthodes de management. L'université d'entreprise se présente ainsi comme un outil privilégié du changement organisationnel. A travers ses programmes, il s'agit pour les dirigeants de faire partager et d'enrichir la vision qu'ils se font de l'avenir de l'entreprise, de faire comprendre le sens des changements qu'ils s'efforcent de promouvoir, de répondre à certaines formes d'opposition qui se nourrissent d'une mauvaise compréhension des objectifs poursuivis, d'apporter une aide à ceux qui, chemin faisant, se révéleront comme les meilleurs promoteurs du changement, voire de nuancer, de réviser, d'enrichir leur propre conscience des objectifs et des moyens, des enjeux et des difficultés. D'une façon complémentaire avec le changement organisationnel, l'université d'entreprise se présente ainsi comme un outil privilégié du développement personnel des managers, qui en constitue la contrepartie.

## **II - L'université d'entreprise et le développement personnel des managers**

La plupart des cadres, en France, ont été recrutés à partir d'une formation première essentiellement technique. Le plus souvent, leur promotion s'effectue ensuite à partir des critères de compétence technique. La promotion hiérarchique, entraînant une responsabilité humaine, constitue du reste la voie la plus fréquente d'une carrière, et la seule qui soit offerte à nombre d'ingénieurs. Ainsi se trouvent-ils parfois démunis, face à des situations qu'ils ne maîtrisent pas et à la compréhension desquelles ils n'avaient nullement été préparés. C'est pourquoi l'on peut

## **Le management des compétences chez IBM France**

Le projet de compétences doit s'inscrire dans les préoccupations de chaque professionnel. Une cohérence dans les domaines de formation doit le guider, afin qu'il puisse prétendre au plus haut niveau de professionnalisme.

Le professionnel considère souvent sa formation comme une suite de cours et de séminaires à suivre dans le mesure de ses disponibilités.

Le management des compétences dans les opérations apparaît au manager comme un choix difficile : soit envoyer ses collaborateurs se former (cours ou stages), soit les laisser exercer leurs activités habituelles.

Etre prêt dans son domaine, c'est anticiper et entretenir sa formation. Il apparaît donc primordial pour le professionnel de considérer le développement de ses compétences d'abord comme un projet personnel qui s'inscrit également dans le développement de sa carrière.

### **Le niveau de compétence**

La compétence, cela doit s'évaluer simplement et en réduisant la part de subjectivité. De nombreux modes d'évaluation ont été essayés jusqu'ici. Dans l'intention d'être exhaustif, les niveaux 0 à 5 ont été souvent recommandés. Mais cela rend l'évaluation plus subjective et nécessite à chaque fois des explications additionnelles. En outre, ce type d'évaluation ne s'applique pas à toutes les populations.

Nous considérons plus pratique d'avoir trois ou quatre niveaux pour évaluer la compétence, indépendamment de la mission considérée et avec un minimum de subjectivité. On attribue donc l'un des niveaux ci-dessous à chaque compétence :

- niveau 0 : a quelques notions dans le domaine considéré (peu utilisé),
- niveau 1 - a besoin d'être aidé pour remplir sa mission dans le domaine considéré,
- niveau 2 : est autonome pour remplir sa mission dans le domaine considéré,
- niveau 3 : est spécialiste dans le domaine et peut aider les autres.

*(suite page 86)*

observer que la création d'une université d'entreprise se trouve le plus souvent motivée par la nécessité d'apporter une formation minimale, en matière de management humain, à des ingénieurs et cadres qui en étaient dépourvus ou dont la formation s'était effectuée «sur le tas», avec tous les aléas que cela comporte.

Au côté des formations permanentes techniques (ceci incluant les techniques de gestion sociale que doivent connaître les collaborateurs des services du personnel), la plupart des universités d'entreprise prévoient ainsi des programmes de formation à la conduite des hommes sous ses différents aspects :

- techniques de communication,
- techniques d'animation et de travail en groupe,
- TQC et TPM,
- techniques de négociation sociale,
- etc.

Les qualités que, le plus souvent, il s'agira de développer, seront ainsi les suivantes :

- aptitude à l'écoute,
- aptitude au leadership,
- aptitude au travail en groupe et à l'animation d'équipes,
- aptitude à dominer le stress,
- aptitude à faire face à des situations imprévues.

De telles qualités ne sauraient seulement résulter de l'acquisition de connaissances. Elles supposent un entraînement qui mobilise la personnalité toute entière. C'est la raison pour laquelle, au-delà des traditionnels «jeu de rôle», certaines universités d'entreprise font appel à des programmes visant à renforcer l'assurance personnelle et l'aptitude au travail en équipe à partir de situations imprévues («team building», «équipées», stages «outdoors»). Banales aux Etats-Unis, de telles démarches se heurtent toutefois, en France, à de fortes réticences, celles-ci s'étant trouvées renforcées par le côté «gadget» et le caractère superficiel ou fantaisiste des offres proposées par certains organismes de formation («saut à l'élastique»).

Au-delà de ce problème de technique pédagogique, il est clair que la formation des managers implique un passage progressif de la maîtrise d'une technique (acquise à l'occasion de la

*(suite de la page 84)*

### **Améliorer ses compétences**

La compétence est d'abord une affaire personnelle et chaque professionnel doit la traiter comme un projet permanent à moyen et long terme. Il doit approfondir un domaine par la pratique et apporter ainsi une valeur ajoutée à l'existant. Il doit également se diversifier et prendre du recul afin de pouvoir réaliser lui-même ses synthèses. N'entend-on pas réclamer tous les jours des cours de synthèse ? De même, plutôt que des recettes, l'enseignement doit apporter les bases de la réflexion permettant une synthèse personnalisée.

### **Le système de management**

Au marketing et dans les opérations, un système d'aide à la gestion des compétences (SAGDC) a été mis à la disposition des managers pour les assister et les guider dans leurs choix. L'outil n'est pas tout. Il n'a pas de valeur sans intention de part et d'autre (manager-collaborateur) de mener à bien le projet de compétence. C'est au cours d'entretiens communs manager-collaborateur que doivent être répertoriées, évaluées et anticipées les compétences requises.

### **Le système SAGDC permet, entre autres, les actions suivantes :**

- guider l'inventaire des compétences par un répertoire qui recommande les axes techniques stratégiques ainsi que les domaines du métier et des applications utilisateurs ;
- permettre d'évaluer le niveau actuel et celui requis pour chaque compétence et déterminer ainsi le chemin à parcourir. Une comparaison globale avec un profil cible est également possible ;
- fournir des données relatives au curriculum vitae, au programme individuel de développement (PID), à la vitalité technique et à la formation passée et projetée ;
- enfin, montrer de façon synoptique le déploiement des professionnels de l'unité sur les différents axes de compétences en faisant ressortir les déficits.

(Managers IBM, mai 1990)

formation initiale et perfectionnée ensuite au sein même de l'entreprise) à une vision plus globale de l'entreprise et des enjeux qui conditionnent son avenir. Cette «vision globale» implique un élargissement de la culture générale à partir de laquelle le manager sera en mesure de se faire une opinion et de porter un jugement sur les choix fondamentaux auxquels doit procéder l'entreprise.

De là l'organisation de programmes portant par exemple sur les points suivants :

- économie,
- philosophie,
- politique et géo-politique,
- stratégie.

L'acquisition d'une telle vision globale s'inscrit nécessairement dans le cours d'une évolution de carrière : l'expert, embauché comme tel, devient peu à peu un manager, apte à animer des équipes toujours plus étendues et à participer aux choix fondamentaux pour l'avenir de l'entreprise. Le rôle de l'université d'entreprise s'inscrit ainsi dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des carrières.

### **III - L'université d'entreprise et la gestion prévisionnelle des carrières**

La définition des priorités de l'université d'entreprise constitue l'un des aspects les plus importants de la politique de gestion prévisionnelle des talents que rassemble l'entreprise. Cette définition des priorités concerne sans doute la nature et le contenu des programmes, mais aussi et surtout les populations auxquelles ils s'adressent. On distinguera notamment :

- les «cadres confirmés», ayant un certain nombre d'années d'activité au sein de l'entreprise, auxquels il s'agira surtout d'apporter une ouverture sur l'extérieur afin de faciliter leur adhésion aux changements jugés indispensables ;

- les cadres venus d'entités périphériques par rapport à l'entreprise (filiales ou unités ayant fait l'objet d'une acquisition récente), pour lesquels le passage à l'université d'entreprise doit être l'occasion d'une meilleure connaissance du groupe, de sa stratégie, de sa culture et de ses valeurs ;



## Apprendre pour quoi faire ?

... On oublie souvent la question essentielle : apprendre pour quoi faire ? Je réponds : pour nous accomplir. Or il y a tout un enseignement dont on ne parle pas lorsqu'on est impliqué dans la technologie, c'est l'apprentissage de la connaissance de soi. Le rôle de l'individu dans l'entreprise devient prépondérant et pour que cela continue, il me paraît fondamental que l'on s'occupe beaucoup plus de la connaissance de soi. Je me méfie dans l'entreprise de la création d'une caste qui va s'autoriser d'elle-même à apprendre aux autres et qui, ayant des connaissances mal digérées, va consciemment ou inconsciemment prendre le pouvoir en manipulant les gens et, finalement, négliger l'apprentissage le plus important. Les changements peuvent créer la confusion et l'angoisse plutôt que l'inquiétude salutaire qui nous propulse en avant.

Jean-Louis Gassée,  
cité par Bob Aubrey  
Savoir faire savoir,  
InterEditions, 1990

- les jeunes cadres, auxquels il s'agit d'apporter les compétences qui leur font défaut en matière de management, d'ouvrir des perspectives et pour lesquels le passage à l'université d'entreprise constitue un moment privilégié dans leur développement de carrière ;

- les cadres à haut potentiel, auxquels il s'agit d'apporter cette «vision globale» qui leur sera nécessaire dans l'exercice des fonctions auxquelles ils peuvent prétendre.

L'exemple des entreprises japonaises et de certaines entreprises françaises montre que la participation aux programmes organisés par l'université d'entreprise gagne à être planifiée en fonction des déroulements de carrière. On distinguera ainsi :

- les «stages d'accueil», visant à une connaissance minimale de l'entreprise, de ses métiers et de ses principes d'action ;

- les stages «jeunes cadres», prévus à l'issue de quelques années de présence au sein de l'entreprise (trois ans chez Thomson) et visant à leur présenter les opportunités que leur offre l'entreprise en vue de l'évolution de leur carrière (un tel stage visant à contrecarrer le sentiment d'être «bloqué» et à limiter le turn-over qui s'en suit);

- les stages «mi-carrière», organisés à l'intention des cadres et ingénieurs ayant jusque là exercé une fonction d'expert et destinés à prendre en charge une fonction de manager.

L'université d'entreprise doit-elle limiter son recrutement aux seuls ingénieurs et cadres ? Compte tenu de la nécessité de définir des priorités et des «populations-cible», tel est le plus souvent le cas. On ne saurait toutefois négliger le risque de tomber dans un certain élitisme. Aussi importe-t-il :

- de manifester le caractère ouvert, selon le mérite et non seulement en fonction du niveau de formation initiale, des possibilités de promotion au sein de l'entreprise ;

- de rappeler que l'université d'entreprise ne constitue que la pointe d'un dispositif plus large : écoles de formation existant au niveau des branches ou des divisions (Casino) et formation sur le tas. L'université d'entreprise doit avant tout renforcer l'entreprise dans sa capacité à être une «organisation apprenante».

- de prévoir la possibilité d'une démultiplication effective des savoirs au sein des équipes de travail.



## **TABLE DES ENCADRES**

### **Page Introduction**

- 8 - Liste des entreprises ayant participé au groupe de travail
- 10 - Liste des réalisations ayant fait l'objet d'une visite du groupe de travail

### **Chapitre I**

- 12 - L'Université Thomson
- 14 - L'Académie Accor
- 16 - L'Institut Marcel Fournier (Carrefour)
- 18 - Les programmes : formation aux métiers et formation au management
- 20 - Les programmes de l'Université Thomson
- 22 - L'Institut Pierre Guichard (Casino)
- 24 - La formation au management chez IBM

### **Chapitre II**

- 26 - L'Institut Pierre Guichard : les investissements en locaux
- 28 - L'Institut Marcel Fournier : ses moyens
- 30 - Reproduction des logos
- 32 - Le journal interne de l'Université Thomson

### **Chapitre III**

- 36 - Une définition de l'Université d'entreprise
- 38 - Le programme de recherche de l'Académie Accor
- 40 - Université AXA : une invitation à la recherche
- 42 - L'exemple américain
- 44 - Du service formation à l'université d'entreprise

## **Chapitre IV**

- 46/48 - Les problèmes du management interculturel
- 50 - La formation des managers à Shell France
- 52 - Dassault Aviation : un exemple de programme de séminaires itinérants
- 54 - CMB Team Building

## **Chapitre V**

- 56 - Les programmes inter-entreprises : l'exemple du CPA
- 58 - La nécessité d'un décloisonnement de l'entreprise

## **Chapitre VI**

- 60 - Universités d'entreprise et respect des personnes
- 62 - Les coûts : l'exemple de l'Université Thomson
- 64 - L'appréciation par les stagiaires
- 66 - Les écueils

## **Chapitre VII**

- 70 - Peter Drucker : les "travailleurs du savoir"
- 72 - Bob Aubrey : le "manager formateur"
- 74 - Un exemple britannique : le GEC Management College
- 76 - Hewlett Packard université d'entreprise et "H.P. Way"

## **Chapitre VIII**

- 80 - L'université d'entreprise : un espace de libre parole
- 82 - Ford : la formation comme moyen du changement
- 84/86 - Le management des compétences chez IBM France
- 88 - Apprendre pour quoi faire ?