



H.R. Insights #02

**UNIVERSITÉS D'ENTREPRISE :
OBJET FORMANT NON IDENTIFIÉ**

NEOMA
BUSINESS SCHOOL

EMPOWERING MANAGEMENT

CHAIRE
NOUVELLES
CARRIÈRES



RÉSUMÉ



De plus en plus de groupes comptent en leur sein une université d'entreprise. Or, bien que ces structures représentent une part croissante des budgets de formation, elles ne sont pas destinées seulement au développement des compétences ou de l'employabilité. Elles sont également utilisées comme un outil de fidélisation. Car elles permettraient, par le développement de valeurs d'entreprise et le recours à des partenariats académiques prestigieux, de renforcer le sentiment d'appartenance et l'engagement des salariés. L'étude menée par Xavier Philippe, professeur à NEOMA Business School, montre que les salariés qui y participent pensent être repérés comme des talents, des potentiels sur lesquels l'entreprise mise à long terme. L'université d'entreprise devient le symbole d'une promesse, celle d'une promotion rapide. Or les entreprises n'ont pas toujours conscience de cet enjeu sous-jacent et ne sont pas forcément en mesure d'y répondre. Les risques de frustration sont donc bien réels.

LA PREMIÈRE UNIVERSITÉ D'ENTREPRISE : GENERAL MOTORS

Il faut remonter à 1919 pour voir la création de la première Université d'Entreprise par General Motors à Flint dans le Michigan. L'entreprise a racheté une école formant des travailleurs pour l'industrie automobile. L'idée initiale des dirigeants de l'époque était de pouvoir à la fois structurer les processus de fabrication de l'entreprise et en faire des connaissances transmissibles mais également de construire une réputation d'excellence autour des savoir-faire de l'entreprise. Le General Motors Institute (GMI), a exclusivement formé des salariés de l'entreprise à l'ingénierie et au management jusqu'à ce qu'il devienne une université.

ACCOR : L'EXEMPLE FRANÇAIS

L'Académie Accor est un exemple atypique montrant qu'une université d'entreprise peut aussi être un produit commercial. Accor revendique avoir créé la première université d'entreprise en Europe. Le modèle Accor n'est pas celui d'une seule Université d'Entreprise mais d'une multitude d'académies (15 réparties sur l'ensemble de la planète) et formant l'ensemble des collaborateurs.

Le groupe a externalisé son modèle par la création de l'Académie du Service, société du groupe, prestataire de formation pour d'autres entreprises. La très bonne réputation de son Académie a permis à Accor de façonner son université d'entreprise comme une marque à laquelle sont associés des produits de formation qu'elle a vendu en dehors de ses murs.

UN OBJET FORMANT NON IDENTIFIÉ



La première caractéristique des universités d'entreprise est la grande variété des dispositifs qui se cache sous un même mot. On estime à 4 000 le nombre d'universités d'entreprise dans le monde dont 70 en France. En dehors de ces chiffres communément admis mais dont les sources portent à caution, il ne semble pas possible de disposer d'études permettant de savoir combien de salariés en bénéficient, sous quelles formes et quels sont les coûts engagés par les entreprises. L'importance du nombre estimé d'universités d'entreprises masque ainsi une réalité multiple et complexe liée à la spécificité de l'organisation des groupes qui les financent. Trois questions permettent de mieux les appréhender :

- **existence réelle ou marque interne ?** Certaines universités d'entreprise sont virtuelles et se résument plutôt à des programmes de formation regroupés sous une marque interne. C'est le cas, par exemple, de l'Université Clarins. Mais d'autres possèdent leurs propres locaux. Cette caractéristique comporte de fortes implications. Des locaux prestigieux viennent doter l'université d'entreprise d'un capital symbolique important. Campus Veolia, par exemple, revendique plus de 20 sites à travers le monde. Thalès Université, elle, en compte 7. D'autres universités d'entreprise sont situées dans les locaux de l'entreprise. Ce fut le cas pour l'Université Matmut avant son transfert, en 2012, dans un château spécialement dédié à l'Université.

- **élitisme ou démocratisation ?** Les universités d'entreprises ont-elles vocation à former des dirigeants, des cadres de tous niveaux ou l'ensemble des salariés d'une entreprise ? À leur lancement, elles avaient plutôt une vocation élitiste (formation des dirigeants et éventuellement des cadres supérieurs) : l'université d'entreprise a pour mission première de contribuer à la diffusion voire même à la définition de la stratégie de l'entreprise. Pour cela, elle s'adresse principalement à ses dirigeants. On constate aujourd'hui un mouvement de démocratisation vers la formation de l'ensemble des salariés. De nombreuses universités d'entreprise ont centré leur mission principale sur la diffusion des valeurs de la compagnie à laquelle elles appartiennent. De ce fait, le public concerné s'élargit considérablement. C'est alors la conciliation et la cohérence entre stratégie et valeurs dans la mission de l'université d'entreprise qui vient décider du public qui sera concerné par ses services.

- **périmètre d'action** ? L'université d'entreprise est-elle catégorielle, s'adressant seulement à certaines fonctions ou certains secteurs d'activités de l'entreprise ? Ou est-elle globale, concernant l'ensemble des fonctions et des secteurs d'activité de l'entreprise ? Dans certaines entreprises aux métiers très divers, certaines fonctions ou certains secteurs ne peuvent être soumis aux mêmes règles de fonctionnement que celles régissant l'ensemble de l'entreprise. Il devient alors nécessaire, lors de la création de l'université, d'envisager que celle-ci puisse être scindée en silos différents. La taille de l'entreprise est également un critère à prendre en compte. Plus l'entreprise est grande, plus la possibilité de ne se doter que d'une seule et même université d'entreprise pour tous devient un problème difficile à résoudre. Enfin, en fonction de l'origine de la décision de création de l'université d'entreprise le rayon d'action n'est pas le même. Celle-ci peut en effet se créer à l'initiative de la direction générale de l'entreprise ou à un niveau plus modeste.

CROTONVILLE, LE SYMBOLE DES UNIVERSITÉS D'ENTREPRISE

General Electrics a créé son Université d'Entreprise en 1956, sur le site de Crotonville aux États-Unis dans l'État de New-York. Nommé *John F. Welch Development and Leadership Center* en hommage à son fondateur. Ce qui fait de Crotonville une réelle Université d'Entreprise par rapport à un centre de formation classique est que dès le départ elle a été créée à l'initiative du PDG et qu'elle a été utilisée en premier lieu comme un instrument stratégique d'amélioration de la performance individuelle et organisationnelle. Il s'agissait dans le contexte d'après-guerre de la conviction du PDG qui voyait une nécessité de mettre en cohérence la stratégie nouvelle de l'entreprise et les compétences dont elle aurait besoin dans le futur pour atteindre les objectifs qu'elle s'était fixé. Crotonville devint ainsi rapidement pour l'entreprise un symbole, épicerie de la culture qu'elle souhaitait promouvoir. Sur le site de l'entreprise, il est décrit comme « à la fois un lieu et un idéal » qui « connecte passé, présent et futur », « héritage et vision ». Ce symbole, souvent cité en exemple par les autres Universités d'Entreprise montre toute l'importance que peut revêtir une Université d'Entreprise dans ce qu'il est convenu d'appeler la culture d'entreprise.

Par ailleurs, l'université d'entreprise est souvent présentée par les groupes eux-mêmes comme un lieu permettant la construction d'un réseau interne ce qui représente une valorisation du salarié. Certaines, comme l'Université Groupama, ont même créé une association d'anciens élèves, adoptant un modèle répandu depuis longtemps dans les Grandes Écoles et les Universités anglo-saxonnes. Ce réseau informel est souvent propice à des retours d'ascenseur.

LA PROMESSE DES UNIVERSITÉS D'ENTREPRISE POUR LES SALARIÉS



Par-delà la transmission de compétences et de connaissances qui constituent les piliers classiques de ce qu'est un centre de formation interne, l'université d'entreprise repose sur la formulation d'une promesse légitimée par des valeurs et du prestige.

Les compétences

Comme dans un modèle de formation des salariés classique, l'université d'entreprise va promouvoir la nécessité de disposer de collaborateurs dotés de compétences spécifiques. En retour, il est donné aux salariés la possibilité de développer leurs propres savoir-faire par des dispositifs de formation spécialement conçus pour eux. L'université d'entreprise est ainsi présentée comme une opportunité personnelle.

Les valeurs

La question des valeurs se retrouve presque systématiquement au cœur de tous les projets d'universités d'entreprises. Souvent décrite comme une structure permettant de développer « l'âme » d'une organisation, l'université d'entreprise peut se saisir des valeurs de deux manières. Soit celles-ci préexistent (elle sera chargée de les incarner) ; soit elles n'ont pas encore été définies (il reviendra à l'université d'entreprise de le faire dans ses programmes puis de les diffuser).

Le prestige

Le prestige est fondamental car il vient légitimer et valoriser la promesse faite au salarié. Il provient de l'association avec une institution académique de premier plan (université, grande école) qui fournit contenus, professeurs et, parfois, diplômes. Car il existe une spécificité relative au contexte français : la reconnaissance officielle des diplômes délivrés, donc leur valeur au-delà de l'environnement immédiat de l'entreprise. La reconnaissance officielle des diplômes est le privilège des établissements d'enseignement supérieur, et des établissements dont le titre aura été accrédité par le Répertoire National de la Certification Professionnelle (RNCP). Il est impossible pour une université d'entreprise privée de délivrer ses propres diplômes.

La conjugaison de ces trois promesses poursuit un objectif de fidélisation important pour les entreprises. Toute la mission de l'université d'entreprise consiste à donner envie au salarié de s'attacher à l'entreprise grâce à des valeurs partagées qui créent un imaginaire collectif, élitiste et prestigieux. Les participants deviennent une communauté de privilégiés. En retour, les salariés interprètent leur participation à ce type de programme comme un engagement réciproque de long terme. Une promesse de carrière implicite est perçue par les salariés. Dans un environnement incertain et changeant, la perspective d'une carrière durable dans l'entreprise est évidemment séduisante et rassurante. Mais cette promesse, implicite, tourne souvent au malentendu. Passer par une université d'entreprise ne constitue pas une garantie automatique de promotion. Il reviendra toujours au salarié, à l'issue de la formation, de démontrer qu'il fait ses preuves dans la mise en œuvre au quotidien de ce qu'il a appris.

Ce décalage entre les attentes des uns et des autres a des conséquences plus fortes qu'une simple déception passagère. Il crée un déficit de reconnaissance qui nuit à la fidélisation recherchée par l'université d'entreprise.

L'ÉCUEIL DE LA RECONNAISSANCE



L'objectif principal poursuivi par les entreprises (l'adhésion aux valeurs) n'est possible que si l'entreprise vient, en retour combler les attentes de reconnaissance de l'individu. Sinon, paradoxalement, la participation à une université d'entreprise pourrait bien être le précurseur d'une mobilité externe. Car le diplôme vient labelliser et rendre visible la qualité du salarié ; il pourra être monnayé sur le marché du travail.

Le salarié va attendre une évolution rapidement au sein de l'entreprise. Il est cependant paradoxal de constater la fréquente imperméabilité entre l'université d'entreprise et les services chargés du suivi des carrières dans l'entreprise. Ainsi, la promesse formulée à l'entrée d'un programme peut se révéler intenable à sa sortie. Pourtant si la promesse de carrière ne se traduit par une promotion du salarié dans un délai à court terme, le sentiment de reconnaissance s'effondrera et le travail de l'université d'entreprise n'aura pas produit l'effet attendu, celui de la fidélisation du salarié.

Comblant les attentes de reconnaissance repose sur le passage de la promesse à la réalité. Il est impératif pour l'entreprise de mettre en place des outils de suivi post-programme afin de faire la démonstration effective au salarié que ses attentes d'évolution sont prises en compte et qu'elles vont trouver une réponse concrète dans un délai raisonnable. Dans le cas contraire, le message peut-être interprété comme un déficit de reconnaissance, générateur de désengagement.

QUATRE QUESTIONS ESSENTIELLES À SE POSER AVANT DE CRÉER UNE UNIVERSITÉ D'ENTREPRISE

Pour qui ?

Quel est le public-cible ? L'université d'entreprise est-elle élitiste ou universelle ? La réponse à cette question conditionnera l'organisation générale de l'université d'entreprise et son message.

Comment ?

Quelle sera la forme de l'université d'entreprise ? Il s'agit de définir à la fois son rayon d'action et sa dimension symbolique. En d'autres termes, il faut d'abord définir si l'université d'entreprise est réservée à toutes les fonctions et secteurs d'activité de l'entreprise ou si elle ne s'adresse qu'à certains en particulier. Ensuite il s'agit de déterminer si elle est une marque ou si elle a une existence physique. Cette question comporte de plus des implications importantes en termes de coûts de fonctionnement.

Quelles valeurs ?

L'entreprise a-t-elle déjà effectué un travail sur ses valeurs ? Si oui, comment peuvent-elle être déclinées de manière efficiente et systématique par l'université d'entreprise ? Si l'entreprise n'a pas effectué ce travail sur ses valeurs, elle peut s'en remettre à l'université d'entreprise pour le faire et ainsi confier aux premières promotions le soin de contribuer à ce travail primordial.

Quelle promesse ?

Que signifie le passage par l'université d'entreprise pour un salarié ? Que peut-il en attendre à court et moyen terme ? Les créateurs de l'université d'entreprise doivent considérer que passer par un programme d'université d'entreprise génère nécessairement des attentes de la part des salariés. L'entreprise doit pouvoir se doter des instruments afin d'y répondre dans des délais raisonnables.

MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

L'enquête menée par Xavier Philippe a été conduite de 2008 à 2012. 17 universités d'entreprise ont été examinées. Tous les types d'acteurs en relation avec chaque université ont été interrogés (équipes RH, dirigeants, stagiaires et partenaires académiques). Une immersion d'un an et demi a été réalisée au sein de deux programmes d'une même université d'entreprise, l'un diplômant, l'autre qualifiant. Enfin, afin de compléter l'enquête, une étude des documents internes et externes a été menée.

Thèse de doctorat : "L'institution seconde Université d'Entreprise. Une analyse de l'imaginaire organisationnel" (2012).



Avec le soutien de :

AIRFRANCE 


Matmut



**CHAIRE NOUVELLES CARRIÈRES
NEOMA BUSINESS SCHOOL**

CONTACT

Jean PRALONG

Titulaire

Jean.pralong@neoma-bs.fr

**Chaire Nouvelles Carrières
NEOMA BUSINESS SCHOOL**

1, rue du Maréchal Juin BP 215

76130 Mont-Saint-Aignan

Tél. : 02 32 82 57 00

<http://chaire.neoma-bs.fr/nouvelles-carrieres/>

Conception graphique : Kmograp