

Objectifs, tendances et priorités d'un  
acteur clé de la formation professionnelle

# Livre Blanc

Kurt Salmon 

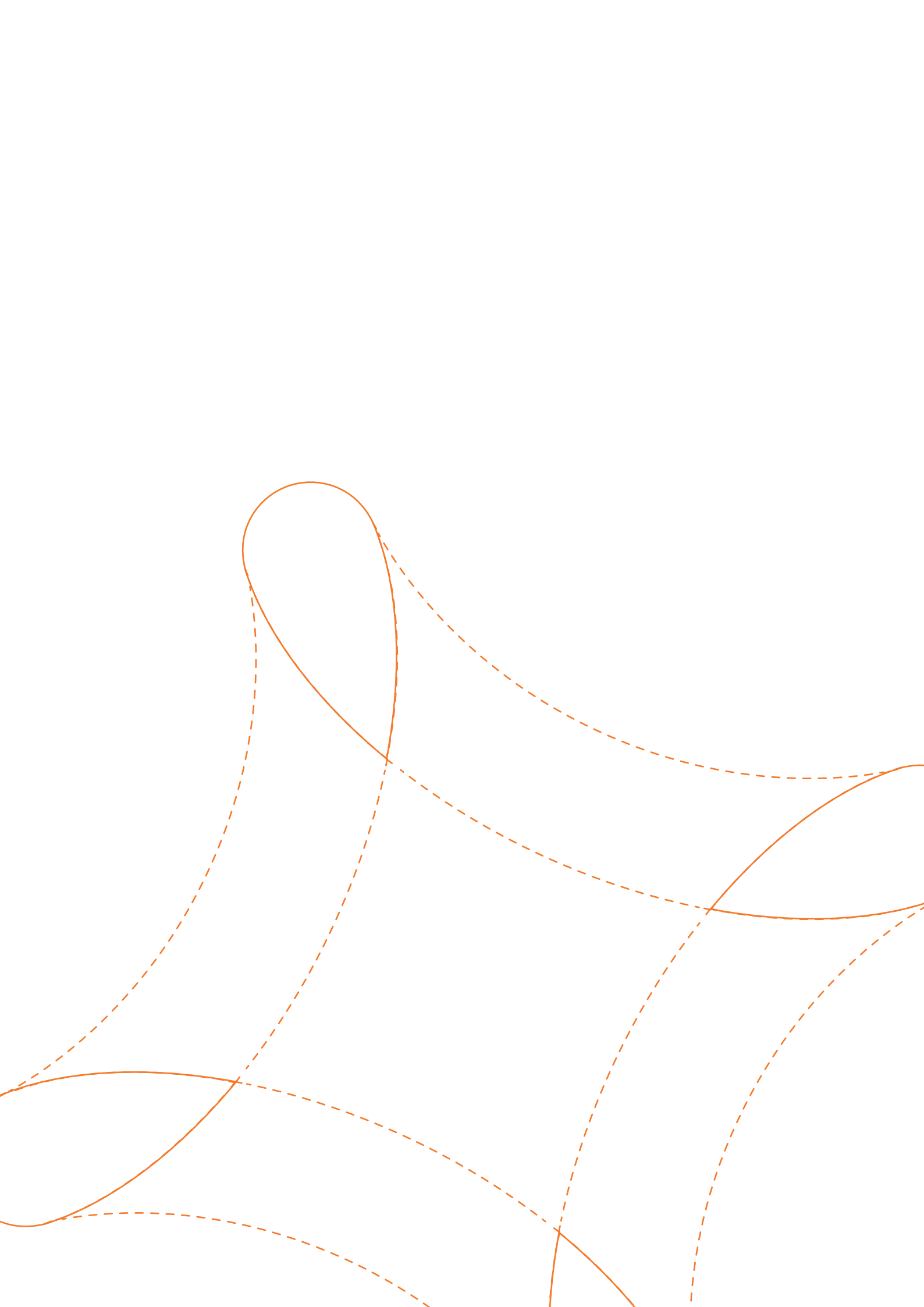


# Observatoire des Universités d'entreprise

OBJECTIFS, TENDANCES ET PRIORITES D'UN ACTEUR CLÉ  
DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

## CONTENU

Définir l'Université d'entreprise	5
Les sociétés participantes à l'étude	6
L'objectif de l'étude	7
Structures des universités d'entreprise	8
Missions et relations avec les autres entreprises	13
Gestion des ressources et du catalogue de formation	21
Opportunités liées à la digitalisation	28
Synthèse	32



# Sommaire détaillé

---

<b>INTRODUCTION</b>	<b>5</b>
DEFINIR L'UNIVERSITE D'ENTREPRISE	5
LES SOCIETES PARTICIPANTES A L'ETUDE	6
L'OBJECTIF DE L'ETUDE	7
<b>OBSERVATIONS</b>	<b>8</b>
<b>STRUCTURES DES UNIVERSITES D'ENTREPRISE</b>	<b>8</b>
Mots choisis sur la définition et le rôle de l'Université d'entreprise	8
L'Université d'entreprise : une définition à géométrie variable	10
Une configuration organisationnelle adaptée aux objectifs de la structure...	11
... avec des modèles économiques adaptés	12
<b>MISSIONS ET RELATIONS AVEC LES AUTRES DIRECTIONS</b>	<b>13</b>
Les missions d'une Université d'entreprise	14
La comparaison des missions et des cibles	15
La contribution stratégique de l'Université d'entreprise	16
Le développement des compétences « métier »	17
Le développement des capacités dynamiques	18
Les leviers de performance	19
Les relations avec les autres Directions	20
<b>GESTION DES RESSOURCES ET DU CATALOGUE DE FORMATION</b>	<b>21</b>
Mots choisis sur la gestion des ressources internes et externes	21
Les raisons d'être de l'Université d'entreprise	22
Les différentes ressources et interlocuteurs	23
Les modes d'apprentissage	24
Pratiques et modalités de formation	26
Evaluation et suivi des formations	27
<b>OPPORTUNITE LIEE A LA DIGITALISATION</b>	<b>28</b>
Mots choisis sur la Digitalisation	28
Distinguer la formation au digital de la formation avec le digital	29
Recours au digital : les tendances	29
Recours au digital : les atouts et les freins	30
Zoom sur le MOOC	31
<b>SYNTHESE</b>	<b>32</b>
<b>L'ANALYSE GENERIQUE DES UNIVERSITES D'ENTREPRISE</b>	<b>32</b>
<b>LES PRIORITES ET INNOVATIONS ACTUELLES</b>	<b>33</b>
<b>DIX CARACTERISTIQUES FORTES OU EMERGENTES D'UNE UNIVERSITE D'ENTREPRISE</b>	<b>34</b>
<b>LES DIFFICULTES LES PLUS FREQUENTES DES UNIVERSITES D'ENTREPRISE</b>	<b>35</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>38</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>37</b>
LES PARTICIPANTS A L'ETUDE	37
LES PRINCIPES DE LA REFORME DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE	45
LES IMPACTS DE LA REFORME SUR LES UNIVERSITES D'ENTREPRISE	46
PARUTIONS CONSULTEES	47
GUIDE D'ENTRETIEN	47
<b>REMERCIEMENT ET CONTACTS</b>	<b>48</b>



# Préambule

---

Le présent document est une synthèse des travaux menés suite aux échanges avec les Responsables de Formation et d'Universités d'entreprise de 28 sociétés de mars 2013 à mars 2014.

Cet observatoire a pour objectif de mettre en évidence les grandes tendances et les priorités actuelles des Universités d'entreprise.

Notre travail n'a pas une valeur exhaustive : il vise à alimenter la réflexion des DRH et des Responsables d'Universités ou d'Ecoles internes sur les différents modèles suivis actuellement par les Universités d'entreprise en France.

Cette étude a été menée en partenariat entre le cabinet Kurt Salmon et le groupe Demos.

# Introduction

---

## DEFINIR L'UNIVERSITE D'ENTREPRISE

Depuis l'apparition des premières Universités d'entreprise dans le pays il y a environ 30 ans, la France compterait actuellement entre 70 et 100 Universités d'entreprise, contre 4,000 au niveau mondial.

Les travaux menés mettent en évidence les facteurs clés de succès des Universités d'entreprise et passent en revue la structure, les missions et les particularités de ces entités internes de développement des compétences.

Trois tendances de fond de l'économie aujourd'hui nous ont paru éclairantes à cet égard :

- » La multiplication des savoirs et l'accélération de leur obsolescence rend plus que jamais nécessaire une formation continue de tous les collaborateurs de l'entreprise,
- » La transversalité est une valeur essentielle car l'entreprise, pour développer sa compétitivité, a besoin de collaborateurs techniquement efficaces, capables de travailler en réseau en mode coopératif et d'avoir une vision globale de leur mission,
- » La spécificité des expertises métiers et des connaissances exige souvent une formation en interne des collaborateurs.

Différentes structures internes répondent à ces besoins et peuvent être classées comme suit :

### » Université :

Le terme porte en lui la promesse d'excellence et d'ascension sociale : repérage, formation et développement des compétences des hauts potentiels.

### » Institute :

Le terme s'applique, aux Etats-Unis, à des établissements scientifiques et techniques de haut niveau comme le MIT par exemple. En France, ce terme peut évoquer une sorte de laboratoire où des solutions sont élaborées et testées.

### » Collège :

Ce terme représente une structure moins « ambitieuse » que l'université où les enseignements sont établis autour des savoirs appliqués et de compétences professionnelles.

### » Académie :

En référence à Platon, le terme suggère la réunion de savants et lettrés dans la convivialité (ex : Accor).

Les travaux ont permis de constater que ces définitions préalables ne sont en réalité pas aussi cadrées. Il est toutefois possible d'opérer les généralisations suivantes:

### » L'Université d'entreprise :

garde sa vocation d'accompagnement des hauts potentiels, particulièrement lorsqu'il s'agit d'une Université « Groupe » (ex : l'Université de la Caisse des Dépôts). Elle marque la volonté d'excellence lorsqu'elle définit une activité de l'entreprise orientée vers le client (ex : « Université du service » SNCF ou « Université du courrier » à La Poste),

### » L'école métier :

est un organisme de formation interne visant la professionnalisation et le développement des expertises par « métier »,

### » L'académie (encore nommée « Academy ») :

est un terme plus volontiers utilisé dans les groupes internationaux. Il peut s'adresser, selon les entreprises, aux hauts potentiels ou à l'ensemble des collaborateurs. Il conserve la notion d'amélioration des compétences et connaissances par l'échange et la confrontation d'idées. (ex: la Bouygues Telecom Academy).

Cette diversité de formes et de structures qu'adoptent les Universités d'entreprise nous a incités à les interroger sur la manière dont elles se définissent et à caractériser leurs tendances et priorités actuelles.

## LES SOCIÉTÉS PARTICIPANTES A L'ETUDE

### 28 sociétés ont participé à l'étude

Chaque société participante a accordé un entretien d'une heure en moyenne à notre équipe, afin de passer en revue les différents termes du guide d'entretien.





## L'OBJECTIF DE L'ETUDE

Face aux enjeux et évolutions majeures de l'économie, les structures de formation internes font partie des leviers de performance sur lesquelles les entreprises peuvent se baser pour décliner leur stratégie et développer leur compétitivité.

Pour ce faire, elles développent des approches différentes et souvent innovantes.

### **Les entreprises participantes ont été interrogées sur 4 thèmes principaux<sup>2</sup> :**

- » Structure ou « carte d'identité »
- » Missions et relations avec les autres Directions
- » Gestion des ressources internes et externes
- » Tendances et priorités pour l'avenir

### **L'étude réalisée a pour finalités principales de :**

- » Mieux connaître le profil des structures qui se développent et qui réussissent,
- » Appréhender la relation de ces structures à l'innovation (pédagogique ou non),
- » Initier le principe d'un Observatoire des pratiques des Universités d'entreprise et permettre aux acteurs des Universités d'entreprise de partager leurs bonnes pratiques avec leurs pairs.

<sup>2</sup> Le questionnaire ayant servi aux entretiens des participants est présenté en annexe

# Observations

## STRUCTURES DES UNIVERSITÉS D'ENTREPRISE

### Mots choisis sur la définition et le rôle de l'Université d'entreprise

Les structures interrogées définissent leurs actions de la manière suivante :

### Mots choisis pour la définition et les rôles de l'Université d'entreprise

Formation et développement des compétences	Développement des pratiques et leur alignement à la stratégie de l'entreprise	Développement de la culture et intégration des collaborateurs
« Nous sommes un organisme de formation interne, un centre de Learning et développement »	« Nous sommes une structure à part dépendant directement du COMEX et nous ne faisons pas de formation »	« L'Université d'entreprise favorise l'intégration des nouveaux entrants »
« L'Université est une Ecole, un lieu d'apprentissage et le creuset des bonnes pratiques managériales »	« Nous voulons que l'ensemble des pratiques de management soient alignées sur la politique stratégique du Groupe »	« Mon rôle est de créer du lien entre les hauts potentiels pour donner une culture commune à un groupe aux activités très diverses ».
« En fait nous sommes une école de management »	« Nous formons les leaders de demain »	« Notre mission est la fidélisation des collaborateurs car nous recrutons les meilleurs dans les grandes écoles »
« 90% de nos programmes sont des formations métiers »	« Mon rôle c'est surtout de faire travailler ensemble des Dirigeants sur les axes stratégiques »	« Ce sont des gens brillants qui apprennent tout le temps sauf en salle... il faut trouver des moyens de les faire discuter ensemble »
« L'université est ouverte à tous les collaborateurs et pas seulement aux cadres dirigeants »	« Nous sommes une force d'alerte et de recommandation sur les innovations »	« L'université est la garante de notre culture d'entreprise »
« Nous mettons le collaborateur au centre: l'enjeu est de développer ses compétences, le fidéliser et créer de la valeur ajoutée pour les clients »	« Encore trop peu d'entreprises situent la formation au cœur de leur projet stratégique »	« L'Université est un lieu qui doit rester préservé en dépit des transformations et mutations »

En réalité, les missions de l'Université d'entreprise conditionnent en partie sa structure et son positionnement au sein de l'organisation :

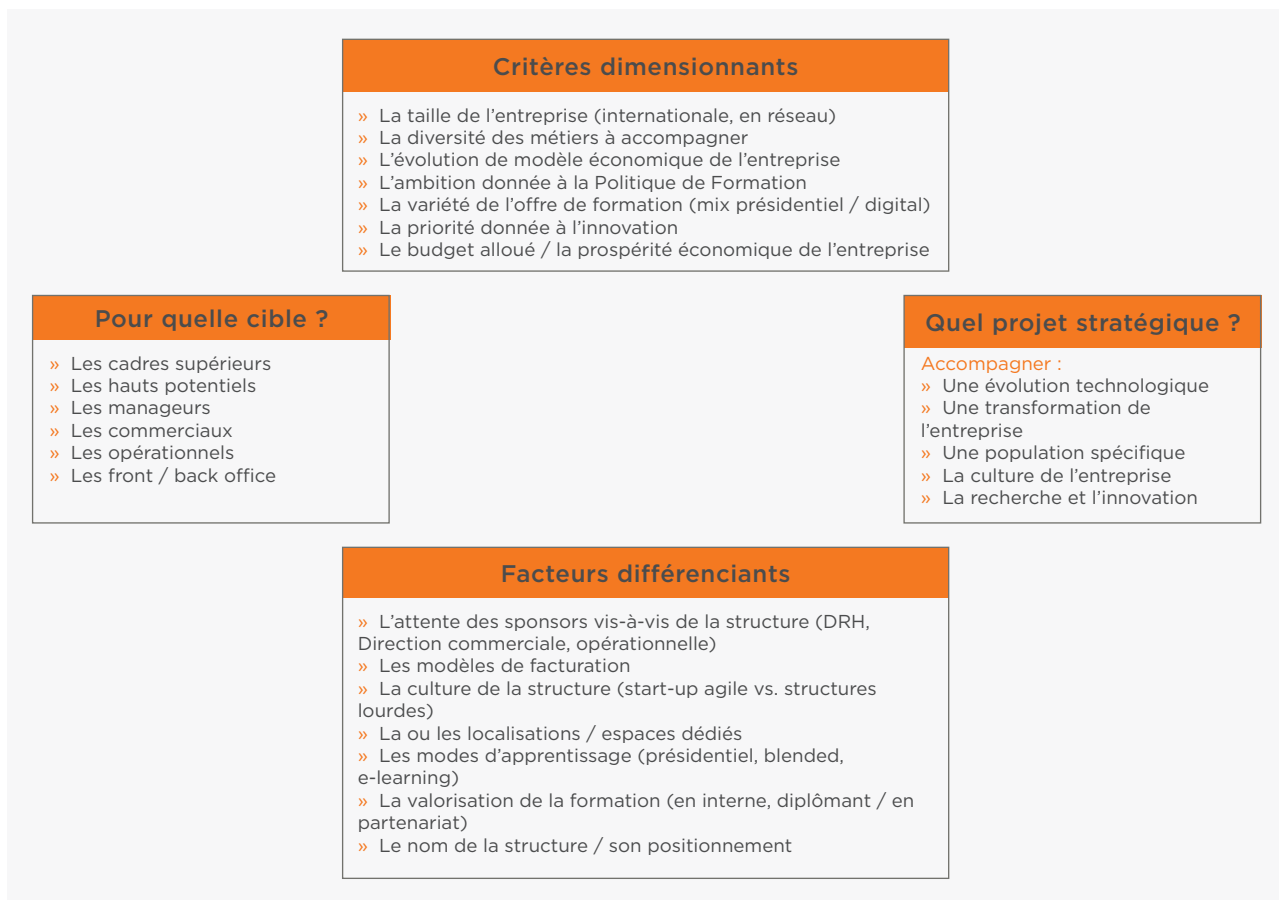
### Pourquoi différentes structures d'Universités d'entreprise ?



## L'UNIVERSITÉ D'ENTREPRISE : UNE DÉFINITION À GÉOMÉTRIE VARIABLE

Le modèle et l'organisation des structures de formation varient largement en fonction d'un certain nombre de variables :

### Critères et facteurs qualifiant les Universités d'entreprise



Le rôle joué par la gouvernance est essentiel : les Directions hiérarchiques orientent les choix et réalisent les arbitrages de la structure, son périmètre, son modèle économique, sa cible, ...

La gouvernance vise à valider que la structure accompagne les bons processus.

## UNE CONFIGURATION ORGANISATIONNELLE ADAPTÉE AUX OBJECTIFS DE LA STRUCTURE...

La structure et les ressources de l'Université d'entreprise varient en fonction de son objectif :

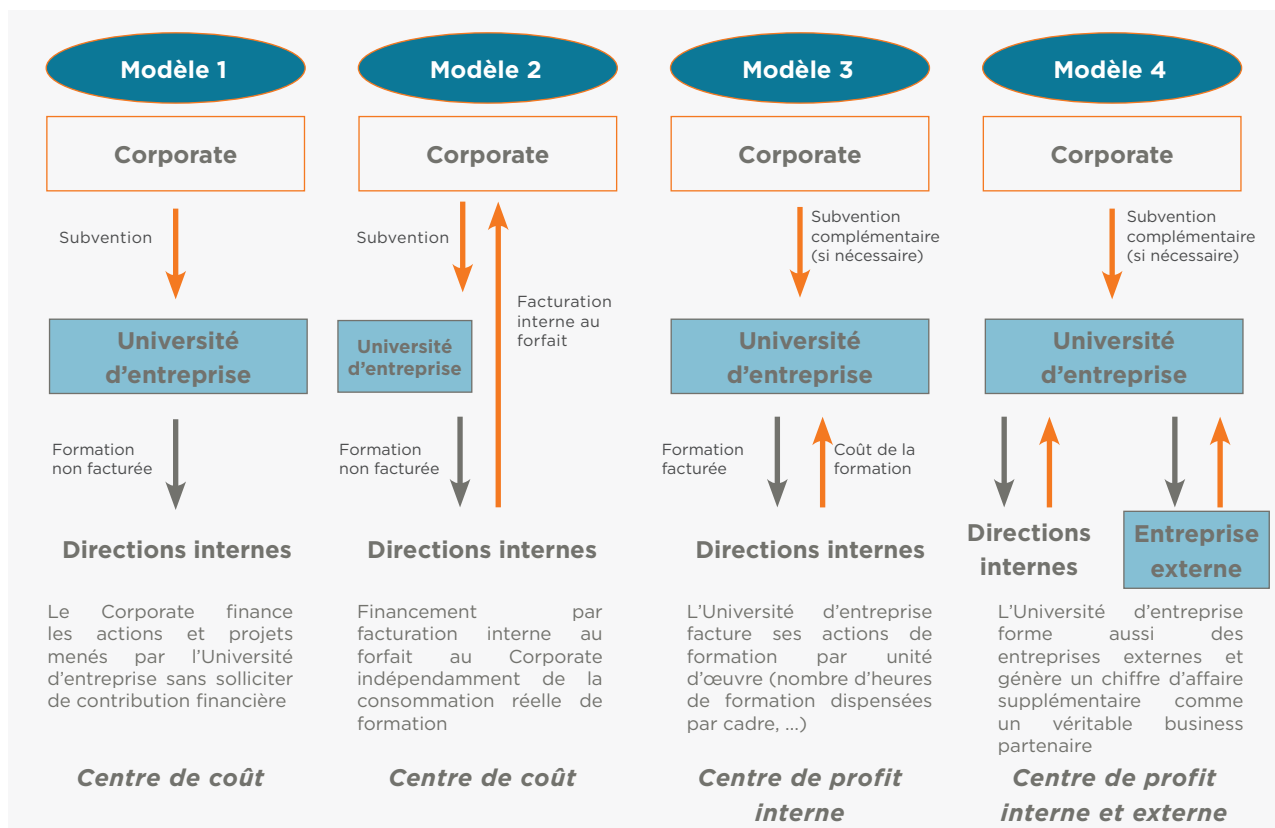
### Typologie des structures en fonction de leurs objectifs

Objectifs	Expertise métier	Développement des compétences transverses	Développement stratégique
<b>Enjeu</b>	Former le plus souvent de fortes volumétries de collaborateurs pour des gestes métier de base, des fondamentaux, un savoir - faire et un savoir - être indispensables aux activités du métier	Proposer des formations transverses, ouvrir le collaborateur à des savoir être et des savoir faire qui dépassent son expertise métier	Avoir le souci du renouvellement permanent: proposer des programmes innovants, tests / pilotes de nouvelles démarches, ...
<b>Actions</b>	Gérer des problématiques de volumétrie de formation, d'administration de la formation encore lourde (planification, facturation,)  Viser une certification ou une labellisation académique	Cibler des populations spécifiques, déjà formées, exigeantes, ...  Etre prestataire à l'externe, à l'international	Se rapprocher de la dimension Université : apprendre à apprendre, aller chercher l'information, travailler en groupe, restituer, produire ...  S'entourer de ressources académiques et expertes, rares et référentes sur le sujet
<b>Configuration organisationnelle</b>	Equipe nombreuse de formateurs internes, occasionnels ou à plein temps  Gestion par SIRH  Les donneurs d'ordres sont les Directions opérationnelles ou les collaborateurs en direct	Equipe d'experts internes,  Prestataires externes pour des expertises extérieures à l'entreprise  Partenariats universitaires ou Ecoles	Equipe très réduite.  Co-construction de séminaires avec des partenaires externes d'excellence (consultants de haut niveau, artistes, sportifs, grandes écoles internationales)

## ... AVEC DES MODÈLES ÉCONOMIQUES ADAPTÉS

Les structures budgétaires et les modalités de financement de prestations rendues par l'Université d'entreprise peuvent être résumées en 4 modèles :

### Typologie des modèles économiques



#### Modèle 1 - Centre de coût à prestations

##### « gratuites »

- » Modèle rare, l'Université d'entreprise opèrerait à titre « gratuit », aucun système de refacturation interne n'est mis en place.

#### Modèle 2

- » Financement par rapprochement des charges et des facturations internes au forfait (« management fees ») en contrepartie, de manière à obtenir un compte de résultat équilibré
- » Modèle permettant de valoriser la prestation offerte comme un socle commun à toutes les Directions qui en bénéficient.

#### Modèle 3

- » Le choix d'un modèle économique en lien avec des facturations internes au forfait (« management fees ») est lié au positionnement donné à l'Université et à la manière d'adresser ses différents clients avec une offre facturée selon leurs consommations réelles de formation prenant comme unité d'œuvre le nombre d'heures de formation par Direction par exemple.
- » Il est à noter que l'absence de refacturation en interne (du fait de la redevance perçue) n'empêche pas de tendre vers davantage de productivité, de se comparer à d'autres structures comparables, internes ou externes et de démontrer la valeur ajoutée créée par la structure.

### Modèle 3 bis

- » Le financement de l'Université se fait par facturations internes au forfait (« management fees ») pour ce qui est du socle commun des compétences.
- » Les commandes propres à certaines Directions, notamment si elles s'apparentent à de la R&D dans la conception de la formation qu'elles engendrent, sont facturées en fonction du nombre de jour/homme consacré par l'Université.

### Modèle 4

- » Difficilement envisageable si la prestation de formation vendue en interne n'est pas une expertise métier, développée en interne mais qu'elle repose sur l'achat de prestations à l'externe.
- » Le modèle « centre de profit » est encore peu fréquent mais peut devenir une tendance : il s'applique davantage aux sociétés qui dispensent une expertise métier reconnue et dont les parcours de formation peuvent constituer une valeur, un label, pour les professionnels du secteur.
- » Cette opportunité de vendre à l'externe peut être identifiée par l'entreprise pour pallier un modèle économique en difficulté, ou parce qu'elle constitue un levier de sa stratégie commerciale (exemple : former ses prestataires à une qualité de service).
- » Transformer au passage la structure en une filiale, qui presterait en interne et en externe ? La question dépend de la taille de la structure et de la proportion de production qui est développée en interne.

## MISSIONS ET RELATIONS AVEC LES AUTRES DIRECTIONS

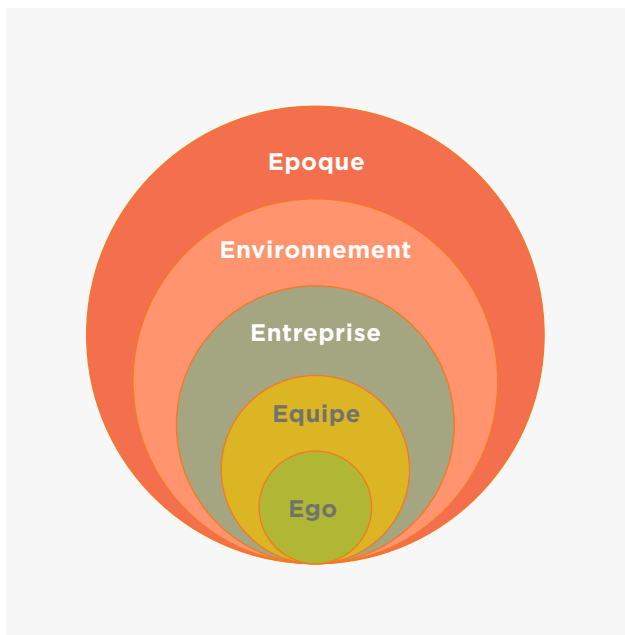
Du fait de cette diversité des rôles, les Universités d'entreprise adoptent différentes fonctions qui varient selon le degré de priorité donné par chaque entreprise :

### Les fonctions de l'Université d'entreprise



En effet, l'Université d'entreprise a généralement la capacité d'intervenir sur les « 5 E » ou «niveaux de savoirs<sup>3</sup> :

#### Les 5 niveaux de savoir



#### » Ego - efficacité personnelle :

Les savoirs liés à la connaissance de soi comme le développement personnel, la gestion du stress, la créativité...

#### » Equipe - Management :

Les savoirs liés au fonctionnement des groupes, gestion des conflits, motivation...

#### » Entreprise - Corporate :

Les savoirs liés au fonctionnement, aux métiers, aux valeurs

#### » Environnement - Tendances :

Les savoirs prospectifs liés aux tiers qui ont un impact sur l'entreprise (social, juridique, clients, consommateurs...)

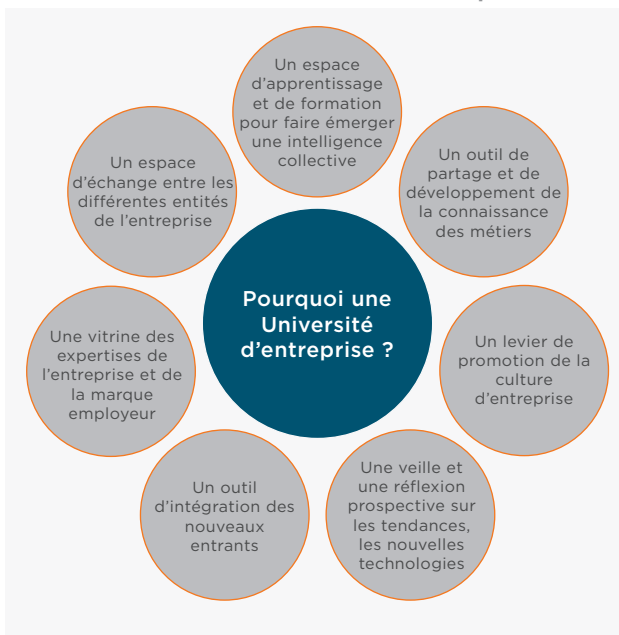
#### » Epoque - Evolution des sciences et concepts :

Les savoirs concernant l'évolution de l'époque au travers des sciences (physique, philosophie, ...)

## LES MISSIONS D'UNE UNIVERSITÉ D'ENTREPRISE

Les missions de l'Université d'entreprise sont différentes, complémentaires et varient d'une entreprise à l'autre :

#### Les missions de l'Université d'entreprise



<sup>3</sup> SAUSSEREAU I et STEPLER F. « Regards croisés sur le management du savoir: Les universités d'entreprise ». 2002. Paris: Edition d'Organisation



## LA COMPARAISON DES MISSIONS ET DES CIBLES

Ainsi, les Universités d'entreprise réalisent des missions principalement en lien avec la situation économique de l'entreprise, son projet stratégique et le besoin de développement des compétences des équipes :

### Missions multiples des structures interrogées en fonction de leurs missions

Adresser un besoin de formation (initiale / continue) en interface avec les besoins métier et opérationnels	Développer et renforcer la culture et les valeurs du groupe	Accompagner un projet stratégique de transformation de l'entreprise	Faciliter la conduite du changement au sein de l'équipe	Détecter, accompagner les potentiels, intégrer, fidéliser les collaborateurs clés

Ainsi, trois principaux types d'Université d'entreprise peuvent être identifiées :

### Positionnement des structures interrogées en fonction des populations formées

Les structures principalement orientées Métier (opérations, ventes, relation client, habilitations, ...)	Les structures au positionnement plutôt Généralistes	Les structures axées Développement stratégique

## LA CONTRIBUTION STRATÉGIQUE DE L'UNIVERSITÉ D'ENTREPRISE

### **Mettre le collaborateur en interactions avec son environnement :**

- » Les Universités d'entreprise (notamment celles dédiées aux cadres) engagent de plus en plus de nouvelles formes d'échanges entre les différents niveaux d'organisation, à savoir les réunions de brainstorming stratégique, les séminaires de cohésion entre les entités internes ... afin de leur permettre de mieux partager sur les opportunités de développement du business.
- » L'ouverture à l'externe (pour exemple : formation pour les autres entreprises et clients) s'inscrit, entre autres, dans cette perspective de « monitoring » de l'environnement.

### **Permettre au collaborateur d'accéder à un savoir actuel et à l'innovation :**

- » Les Universités d'entreprise sont plus que jamais au cœur des initiatives de gestion de la connaissance organisationnelle.
- » Au travers des actions de formation qu'elles développent sur le cœur métier de l'entreprise, elles apportent une contribution majeure à la formalisation, la structuration et la diffusion des compétences fondamentales.
- » Cette contribution est d'autant plus riche que l'Université d'entreprise s'engage dans une interaction permanente avec l'ensemble des entités internes mais peut disposer d'une certaine liberté de par son positionnement.

### **Mettre le collaborateur en position d'acteur du changement :**

- » De par leur contribution au business et à l'organisation de l'entreprise, les Universités d'entreprise sont aujourd'hui au cœur des projets de transformation.
- » Au-delà de leur contribution au développement de nouvelles compétences chez les collaborateurs, elles appuient la transformation des organisations et des métiers en lui donnant du sens.

### **Développer une culture d'entreprise commune :**

- » L'Université d'entreprise est considérée comme un levier privilégié de développement de la culture d'entreprise.
- » Au-delà des actions de formation, la rencontre entre les différentes catégories de collaborateurs permet de diffuser une culture homogène à travers toutes les filiales.

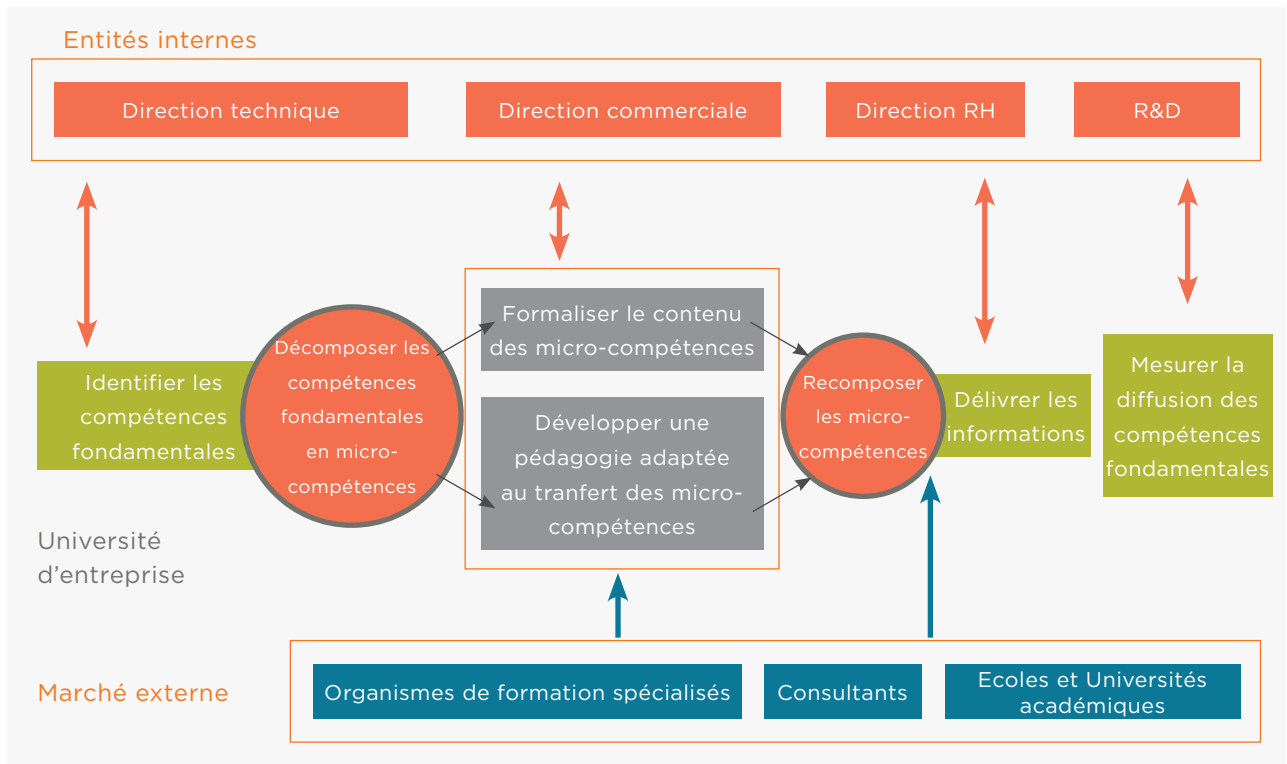
## LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES « MÉTIER »

Les Universités d'entreprise contribuent à l'avantage compétitif de l'entreprise en développant les compétences de ses collaborateurs.

De par leur intégration dans le business et l'organisation, elles constituent des leviers d'identification, de formalisation et de diffusion des compétences fondamentales et des savoir-faire spécifiques de l'entreprise.

Exemple de fonctionnement dans un groupe employant principalement des ingénieurs, l'Université d'entreprise est à l'interface des différentes entités internes dans la démarche de combinaison, de développement et de transfert et des compétences techniques.

### Contribution de l'Université d'entreprise dans le développement des compétences fondamentales



## LE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS DYNAMIQUES

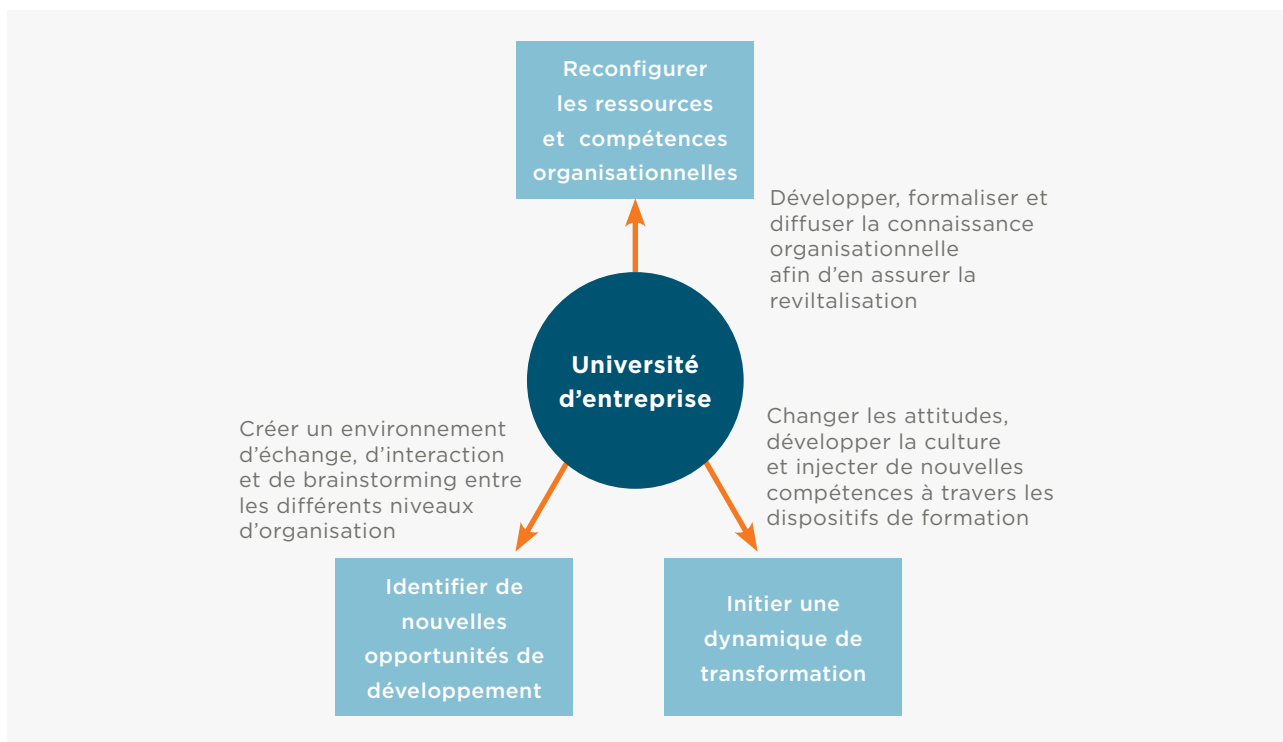
Du fait des transformations quasi-permanentes de son environnement externe, la réussite de l'entreprise dépend de sa capacité à renouveler et revitaliser ses compétences.

Cette capacité dynamique consiste à identifier de nouvelles opportunités de développement, à

renouveler ses ressources et compétences et à initier une dynamique de transformation interne.

L'université d'entreprise est un acteur majeur du développement de cette capacité dynamique :

### Contribution de l'Université d'entreprise au développement des capacités dynamiques

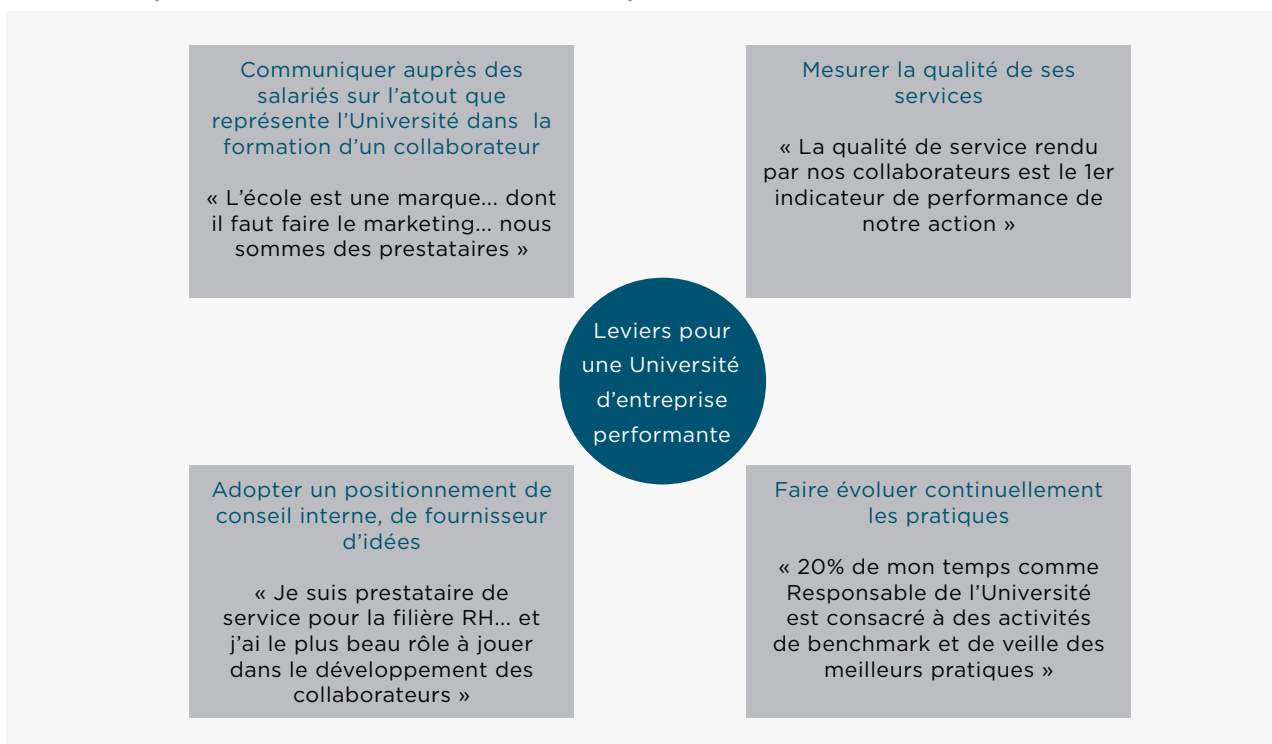


## LES LEVIERS DE PERFORMANCE

Afin de faire valoir leur contribution stratégique, les Universités d'entreprise se positionnent en « consultant interne ». Elles sont en recherche

permanente d'une excellence opérationnelle et les responsables que nous avons interrogés nous ont livré quelques-uns de leurs critères de performance :

### Leviers de performance de l'Université d'entreprise



Si les enjeux de performance sont clairement identifiés pour les plupart des responsables d'Université d'entreprise, ils éprouvent des difficultés pour mettre en œuvre des modèles pertinents d'évaluation de leurs actions :

- » « Je n'ai pas besoin d'évaluation formelle, le fait que les gens continuent à travailler ensemble à des projets est un indicateur »
- » « Pour toutes les activités commerciales, les indicateurs d'efficacité de la formation sont faciles à mettre en place »
- » « Pour tout ce qui est comportemental, c'est assez difficile à mesurer... et il faut impliquer le N+1 »

## LES RELATIONS AVEC LES AUTRES DIRECTIONS

Les Universités d'entreprise agissent en interface avec les autres départements de l'entreprise, particulièrement les services « Formation » et « Ressources humaines ».

### **Direction de la formation :**

Dans les grands groupes, la Direction de la formation gère un large éventail d'activités allant de la définition des politiques à l'évaluation des dispositifs de formation.

Au sein de cette Direction, l'Université d'entreprise adopte un positionnement de prestataire de services et intervient en tant que :

#### » **Assistant à Maîtrise d'Ouvrage :**

Assister les responsables de formation dans la gestion des formations externalisées (achats de prestation de formation, sélection des prestataires, coordination des intervenants,...).

#### » **Organisme de formation interne (formation continue) :**

Conception et mise en œuvre de programmes de formation destinés aux populations cadres et non cadres, formation pédagogique des experts, des tuteurs et des formateurs.

#### » **Centre de formation en apprentissage (formation initiale) :**

Certaines Universités d'entreprise intègrent les filières de formation initiale en lien avec les activités principales de l'entreprise, pour développer de manière continue les ressources dont elle a besoin.

#### » **Consultant interne :**

De par l'expertise qu'elles développent dans le domaine de la formation, les Universités d'entreprise offrent de plus en plus des services de conseil et d'accompagnement sur les dispositifs de bilan de compétences, de validation des acquis d'expérience (VAE)..

#### » **Centre de Services Partagés Formation :**

La complexité accrue des activités de gestion de la formation (gestion financière et administrative, construction et mise en œuvre du plan de formation, veille réglementaire, reporting et suivi

budgétaire etc.) amènent certaines entreprises à mettre en place des centres de services partagés de la formation (Training Shared Services) notamment pour dégager des synergies entre les activités de « production » et de « gestion » de la formation.

### **Direction des Ressources Humaines :**

#### » **GPEC et Gestion des talents :**

Si l'Université d'entreprise peut contribuer à la détection et l'accompagnement des « talents », elle peut être aussi chargée de mettre en place des trajectoires de développement de compétences, et de favoriser des passerelles et des parcours de carrière.

#### » Sa collaboration avec les Responsables de gestion de carrière / Mobilité est essentielle pour capter les besoins au plus près des managers et des collaborateurs, au cours de leurs entretiens d'évaluation ou de revues de formation annuelle, par exemple.

#### » **Emploi et recrutement :**

Grâce à leur implication dans la conception de l'architecture des compétences de l'entreprise, les Universités d'entreprise sont de plus en plus mobilisées pour définir les emplois futurs.

» Certaines Universités d'entreprise vont jusqu'à gérer plus directement le recrutement et l'insertion des apprentis formés en interne.

» D'autres s'appuient sur leurs partenariats avec les établissements de formation supérieure pour assurer le volet « relation école » du recrutement ou pour développer des cursus « ad hoc ».

» L'action des Universités d'entreprise peut être également un levier de fidélisation et de reconnaissance envers les collaborateurs par l'intermédiaire de formations diplômantes ou certifiantes.

### **Direction juridique :**

#### » **Cadre juridique :**

Les Groupes sont soumis à un cadre réglementaire de plus en plus complexe et s'efforcent de développer, souvent au sein de l'Université

d'entreprise, une véritable expertise d'optimisation financière.

» **Relations avec les OPCA :**

Une relation de partenariat avec les OPCA, les branches professionnelles, ... peut profiter à l'Université dans le cadre de son financement.

**Directions opérationnelles :**

- » Conseil et accompagnement sur l'évolution des métiers de l'entreprise et les stratégies de développement des compétences
- » Développement de la compétitivité grâce à des profils mieux formés (commerciaux, managers, hauts potentiels...).

- » Business Partner sur les activités de service où les enjeux de recrutement, de formation et de développement des compétences sont au cœur de la stratégie commerciale de l'entreprise.

**GESTION DES RESSOURCES ET DU CATALOGUE DE FORMATION**

**Mots choisis sur la gestion des ressources internes et externes**

Les Universités d'entreprise s'appuient sur plusieurs ressources internes et externes en vue de développer la qualité des services qu'elles rendent à leurs clients :

**Mots choisis sur la gestion des ressources internes et externes**

Mobiliser et valoriser les expertises internes	Rendre les expertises internes transférables	Recourir à des expertises externes complémentaires
« Nos ressources sont surtout en interne car il faut l'expertise métier »	« Nous avons entièrement formaté le discours des experts pour que la transmission soit efficace »	« Si l'on va chercher des prestataires externes, c'est pour co-construire avec eux »
« Nous essayons de développer le coaching et le mentoring »	« Ce ne sont pas des formateurs, plutôt des concepteurs puis des animateurs »	« Pour les hauts potentiels je m'appuie sur de grandes écoles qui ont une notoriété, sont une marque reconnue »
« C'est aussi notre rôle de détecter ceux qui ont une appétence pour la transmission en interne »	« La conception est faite au siège à Chicago qui part de modèles existants et les adaptent à nos métiers »	« Nos experts internes ne sont pas toujours des pédagogues »
« Avant de passer en mode formateur, il faut au moins 10 ou 15 ans d'expertise sur son métier »	« Les formateurs sont certifiés par un parcours spécifique que nous avons construit »	« On va chercher des prestataires externes sur des expertises qui ne sont pas les nôtres »

## LES RAISONS D'ÊTRE DE L'UNIVERSITÉ D'ENTREPRISE

### Mots choisis sur la gestion des ressources internes et externes

Les entreprises ont recours à des structures de formation internes et externes, assez diversifiées, pour satisfaire les besoins de formation : dispositifs classiques de formation interne, partenariat avec des grandes écoles, pilotage de prestations externes et d'organismes de formation spécialisés, ...

Malgré le développement du marché externe de la formation professionnelle, les Universités d'entreprise continuent de représenter un acteur incontournable.

Cette structure qui remplace souvent les structures et dispositifs classiques de formation interne, apporte une réelle valeur ajoutée par rapport aux dispositifs existants.

En effet, les Universités d'entreprise satisfont un besoin d'articulation entre les compétences métier, les compétences managériales, les compétences transverses et les savoir-faire spécifiques de l'entreprise.

Ni les organismes de formation externes, ni les structures classiques de formation internes ne parviennent à couvrir la totalité de ces compétences par un acteur unique.

L'Université d'entreprise est le seul acteur qui assure simultanément la combinaison et le transfert de ces éléments en s'appuyant sur de nouveaux modes d'apprentissage et de communication, impliquant les collaborateurs.

### Le positionnement des Universités d'entreprise vis-à-vis des autres acteurs de la formation





## LES DIFFÉRENTES RESSOURCES ET INTERLOCUTEURS

### Le Responsable de l'Université d'entreprise

- » Peut être issu de toutes les fonctions de l'entreprise et pas nécessairement de la filière RH ou du secteur de la Formation...
- » N'a pas nécessairement eu de responsabilités dans une université au sens académique.
- » Définit le plus souvent cette expérience comme une opportunité / une expérience valorisante dans son parcours professionnel.
- » Prend la hauteur nécessaire pour aborder les problématiques stratégiques mais dispose de compétences pour aborder également les sujets les plus opérationnels.
- » Consacre une partie représentative de son temps à la recherche de benchmark, de bonnes pratiques, d'exemples réussis... afin de capter ce qui se fait de mieux et de plus innovant chaque jour en termes de formation.

### L'expert interne

- » Est reconnu dans l'entreprise comme porteur de son expertise.
- » Est généralement volontaire pour transmettre le savoir mais doit être parfois accompagné dans le développement de son aptitude à la pédagogie et dans sa capacité à transmettre son expertise.
- » Son implication est à fidéliser par l'Université d'entreprise qui cherche des ressources rares pour leurs contributions sur le moyen / long terme
- » Peut constituer un relai local de formation dans les filiales internationales (cohérence du message et diminution des coûts).

### Le formateur interne

- » Le formateur à temps plein est de plus en plus rare dans les Universités d'entreprise. Il exerce sa fonction de transmission en complément de son activité opérationnelle (ce qui permet d'éviter les ruptures de rythme avec l'activité principale).
- » Cette situation oblige souvent les UE à construire un parcours d'accompagnement pédagogique pour ces formateurs.
- » Cet accompagnement est d'autant plus pertinent que le rôle et la posture des formateurs évoluent avec les nouvelles modalités (apprentissage collaboratifs, parcours « blended » ...).

### L'animateur / tuteur de formation

- » N'est pas formateur à temps plein mais intervient sur l'apprentissage dans les situations de travail in situ ou en marge de ses activités professionnelles.
- » Exerce un rôle complémentaire par rapport à l'apprentissage formel en formation et doit à cet effet harmoniser son apport avec les enseignements théoriques.
- » Il est avant tout un expert et doit à ce titre être accompagné au niveau pédagogique.

### Le prestataire

Les prestataires sont sollicités pour :

- » Apporter une expertise particulière, extérieure aux métiers de l'entreprise (ex: le coaching de dirigeants).
- » Contribuer au prestige et à la notoriété de la « marque » du prestataire (ex: Grandes écoles nationales ou internationales).
- » Partager le niveau exceptionnel de performance qu'ils représentent (ex: sportif de haut niveau, chanteur d'opéra... transmettant une méthode de performance).

### Le N+1 / Le Manager de proximité

- » Il est de plus en plus impliqué dans le processus de formation de ses collaborateurs: en amont dans la définition des compétences à atteindre et après la formation pour la vérification du transfert des acquis.
- » Le rôle de manager-coach se développe.
- » Cette solution demande que le manager soit formé à cette posture particulière et qu'elle soit clairement stipulée dans ses attributions, voire valorisée.

### Le partenaire académique

Le partenariat académique avec des écoles ou des universités se décline sous différentes formes :

- » S'appuyer sur les enseignants-chercheurs pour co-construire et/ou tester de nouvelles méthodes pédagogiques.
- » S'appuyer sur ces cellules de recherche et de veille pour définir les compétences et les savoirs de demain.

- » Parrainer des cursus « ad hoc » correspondants aux besoins de l'entreprise.
- » Pouvoir sanctionner par un diplôme ou une certification reconnue un parcours d'apprentissage
- » Parrainer des cursus « ad hoc » correspondants aux besoins de l'entreprise.
- » Pouvoir sanctionner par un diplôme ou une certification reconnue un parcours d'apprentissage.

### OPCA et autres acteurs réglementaires

- » A l'ère de la nouvelle réforme de la formation, les entreprises sont soumises à un cadre réglementaire de plus en plus complexe et s'efforcent à développer, souvent au sein de l'Université d'entreprise une véritable expertise de réglementation / optimisation financière.
- » Les Universités d'entreprise établissent de ce fait une véritable relation de partenariat avec les OPCA, les branches professionnelles, les instances juridiques etc. pour renforcer la qualité et la fiabilité des formations qu'elles offrent.
- » Certaines assurent également des activités de gestion administrative, financière et réglementaire de la formation pour le compte de leurs clients internes (responsables de formation dans les filiales).

### Les ressources logistiques

- » La logique de campus physique, unique et centralisé, fait de moins en moins sens dans des organisations toujours plus décentralisées voire internationalisées.
- » Davantage que le lien physique, c'est la proximité entre l'apprenant et le formateur, dans une logique de collaboration - échanges avant / pendant / après la formation, qui est aujourd'hui recherchée.
- » La plate-forme digitalisée devient un lieu d'échanges comme les autres, au même titre que le lieu physique.

### Les outils et processus

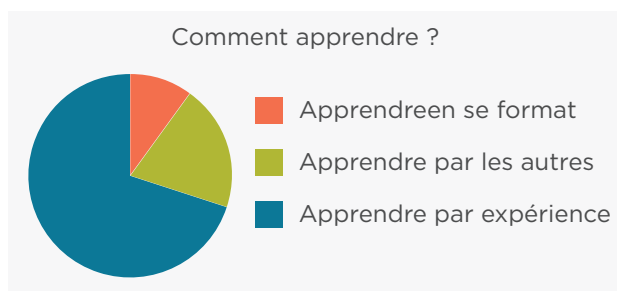
- » Un SIRH performant est une nécessité pour toute structure qui vise à concentrer ses efforts en formation sur les processus à forte valeur ajoutée (conception / animation et accompagnement des compétences).
- » La question des activités de type administratif (planification de séances, inscription aux formations, facturation) reste cependant un sujet de préoccupations dans les structures qui traitent beaucoup de volumétrie de stagiaires ou qui sont exposées à des contraintes réglementaires fortes ou multiplient les leviers (de nombreux contractuels, de nombreuses filiales, un maillage national important ...).
- » Le LMS est un outil digital. Il favorise le partage s'il comporte une possibilité de chat, wiki ou forum. Il permet un suivi individuel des apprenants.

### LES MODES D'APPRENTISSAGE

Intéressées non seulement au développement des expertises et des compétences transverses, les Universités d'entreprise s'attachent aussi à donner du sens au travail en donnant à chacun une vision globale de sa mission.

En effet, certaines études tendent à montrer que les apprentissages en entreprise sont majoritairement acquis en dehors de la formation « formelle » :

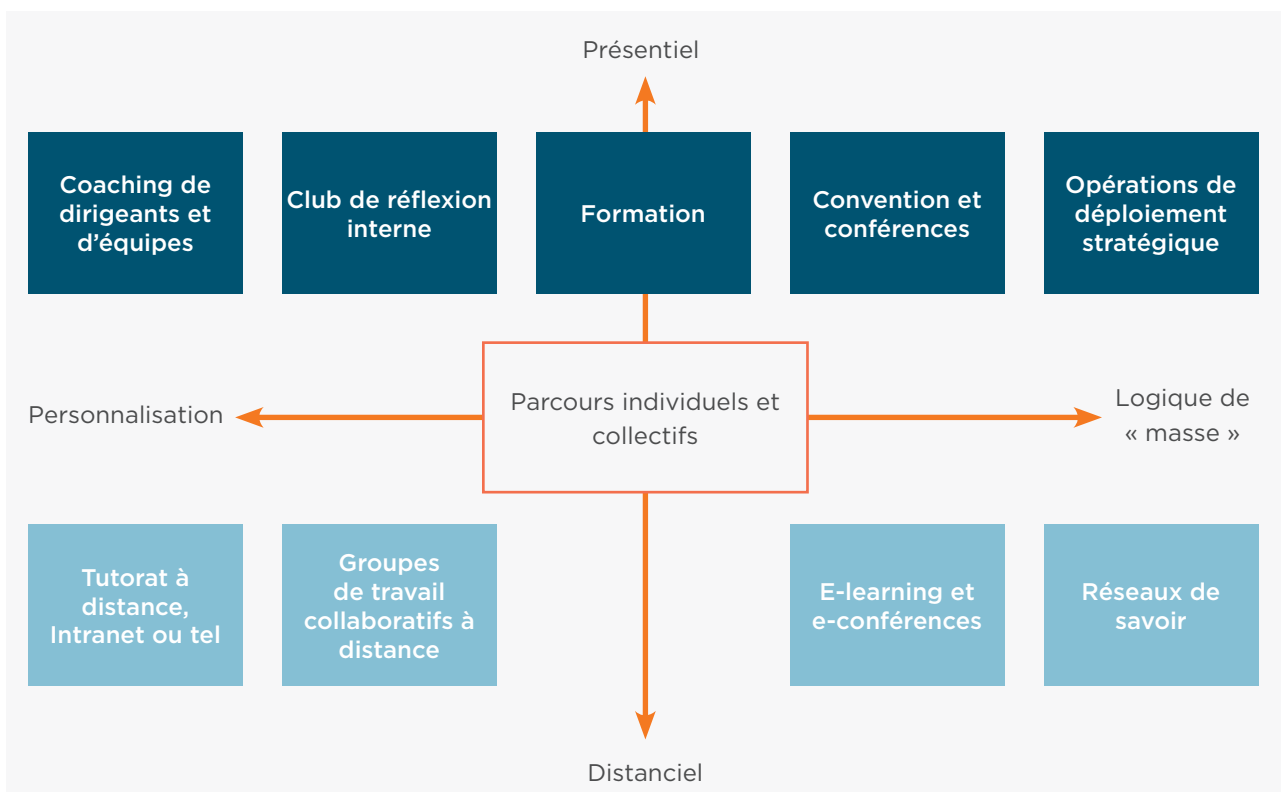
### Comment apprend-on en entreprise ?



Indépendamment de l'évolution du cadre juridique, l'évolution des modalités de formation et d'ingénierie fait partie des préoccupations constantes déclarées par les responsables d'Universités d'entreprise.

A cet effet, le responsable de l'Université d'entreprise devient « architecte » de parcours, mêlant formation formelle, informelle, expérientielle ainsi que des modalités présentiellees et distancielles.

### Les dispositifs d'apprentissage



» Nota : les modalités du « présentiel » évoluent beaucoup :

- » Les séances en présentiel sont souvent intercalées dans un parcours « blended ».
- » Elles sont souvent animées en grands groupes (+ 50 personnes) selon des modalités qui favorisent l'émergence de l'intelligence collective.

» Nota : les modes d'apprentissage ne sont efficaces que s'ils s'inscrivent dans une posture d'accompagnement des salariés, visant à les rendre responsables et autonomes

- » Responsable car se former est un investissement en temps qui implicitement amènera le stagiaire à aller vers plus de compétences mais aussi vers plus de responsabilités opérationnelles.
- » Autonome en choisissant dans la mesure du possible les domaines sur lesquels développer des compétences et s'améliorer, cibler la finalité de ses efforts (une formation diplômante, ...) et définir les priorités qu'il donne à son apprentissage.

## PRATIQUES ET MODALITÉS DE FORMATION

Les modalités de formation occupent une place centrale dans les pratiques des Universités d'entreprise. Elles cherchent en effet à tirer un meilleur retour sur les investissements réalisés en formation et mettent à cet effet un accent particulier sur les modalités et les pratiques de formation.

### Les pratiques de formation retenues par les Universités d'entreprise

Revenir sur des principes longtemps appliqués	Etre en posture de facilitateur et non de transmetteur	Impliquer les collaborateurs dans la conduite de leur propre apprentissage
<i>« On ne veut plus de formateurs qui déroulent des PowerPoint »</i>	<i>« Former n'est pas informer mais développer des compétences »</i>	<i>« Tu me dis, j'oublie. Tu m'enseignes, je me souviens. Tu m'impliques, j'apprends » B. Franklin</i>
<i>« Réduisons les programmes ... 2 jours c'est déjà long ... Il faut tendre vers la formation par séquence »</i>	<i>« L'Université est ouverte à tous et pas seulement à nos cadres dirigeants »</i>	<i>« On recherche l'émotion, l'impact sensoriel et le partage d'expérience, pour faciliter l'apprentissage »</i>
<i>« Mon rôle est de créer du lien entre les hauts potentiels pour donner une culture commune à un groupe aux activités très diverses »</i>	<i>« Nous sommes une force d'alerte et de recommandation sur les innovations »</i>	<i>« Nous mettons le collaborateur au centre: l'enjeu est de développer ses compétences, le fidéliser et créer de la valeur ajoutée pour les clients »</i>
<i>« L'enjeu aujourd'hui c'est le format, le contenu, on le trouve toujours »</i>	<i>« Présentiel, blended, collaboratif...: le secret c'est le dosage. »</i>	<i>« Ils ont d'abord un parcours d'apprenant avec 16 thèmes pour savoir comment apprendre efficacement »</i>
<i>« Notre parti-pris pour le présentiel est celui de la mise en situation, expérimenter la pratique »</i>	<i>« Il faut rendre la formation le plus simple possible pour qu'il en reste quelque chose »</i>	<i>« Pour créer du lien, je suis plutôt dans l'informel, multiplier les occasions de rencontre »</i>

## EVALUATION ET SUIVI DES FORMATIONS

Quel que soit les modèles économiques adoptés, centre de profits ou centre de coûts, les responsables des Universités d'entreprise continuent à chercher des modèles pertinents d'évaluation de leur action.

Impliquer le N+1 dans une relation manager-coach est une solution souvent décrite au cours de cette étude.

Les outils de type LMS, SIRH, Réseaux sociaux d'entreprise ... permettent de valider le suivi d'un parcours et l'acquisition des compétences (quiz...) mais l'effectivité du transfert des acquis et la mesure de l'efficacité de la formation restent des sujets ouverts.

» Nota :

L'évaluation de la formation et la sanction des parcours par un diplôme ou une certification pourraient être entendues comme une promesse de développement de carrière par les apprenants. Les Universités d'entreprise craignent cependant de devoir gérer des frustrations et déceptions des collaborateurs.

## OPPORTUNITÉS LIÉES À LA DIGITALISATION

### Mots choisis sur la Digitalisation

Les différents responsables d'Universités d'entreprise interrogés ont des avis très contrastés sur l'apport des NTIC à l'apprentissage et la manière d'aborder le virage digital :

### Mots choisis sur la digitalisation

Solliciter les interlocuteurs qui « baignent » dans le 2.0	Trouver l'équilibre en présentiel et solutions d'apprentissages informatisées	Oser la digitalisation sans dépasser le budget ou générer de nouvelles difficultés
« Les Directeurs de la Formation sont parfois les plus réfractaires à la classe virtuelle car ils ne se positionnent pas de manière à capter les nouvelles modalités d'apprentissage »	« Le e-learning fonctionne si faisant partie de blended learning »	« Le présentiel nous coupe de l'opérationnel ... le E-learning nous ramène toujours à gérer la priorité »
« On a besoin de ressources en Génération Z pour mieux expliquer le phénomène aux équipes »	« Le distanciel, cela dépend du niveau de maturité des apprenants »	« Nous nous étions lancés dans le Serious Game avec enthousiasme ... Nous en sommes revenus pour des raisons financières ... »
« Les apprenants se forment sur un portail, car ils restent à leur poste, mais ils ont aussi du coaching par un expert »	« L'essentiel c'est de créer de la valeur dans les contenus, le Digital est un outil, pas une fin en soi. »	« Notre objectif c'est la digitalisation totale, la fin des PowerPoint et l'accès permanent aux informations »
« Le e-learning n'est pas nouveau ... le tout est que le collaborateur puisse y trouver son compte dans l'offre qu'on lui propose »	« Notre mission porte sur les évolutions de postures, de comportements, donc l'essentiel est fait en face à face présentiel »	« Nous testons la classe virtuelle depuis plusieurs mois... et constatons beaucoup de sens et d'intérêt dans la démarche »

## DISTINGUER LA FORMATION AU DIGITAL DE LA FORMATION AVEC LE DIGITAL

Former au digital	Former avec le digital
<ul style="list-style-type: none"> <li>» Réflexion de l'ensemble des services d'une entreprise pour intégrer les outils digitaux dans leurs pratiques (ex: avoir une page « Facebook » pour les réservations de voyage comme « OUIGO »)</li> <li>» Formation de l'ensemble des collaborateurs à l'utilisation des outils digitaux de l'entreprise: plateforme intranet mais aussi le site de l'entreprise, les forums pour les clients...</li> <li>» Alerter l'ensemble des collaborateurs sur les pièges de « l'e-réputation » et leur expliquer qu'ils sont porteurs de l'image de leur entreprise</li> <li>» Communiquer sur les bienfaits possibles du « personal branding » et l'avantage à être contributeur dans sa zone d'expertise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Utiliser les outils digitaux en présentiel (ex: « mur de tweet »)</li> <li>» Utiliser les outils digitaux pour suivre les apprenants Avant-Pendant-Après une session de formation (ex: via un blog)</li> <li>» Pratiquer l'esprit du digital en animant des ateliers collaboratifs en présentiel</li> <li>» Animer une communauté d'apprenants sur un réseau social</li> <li>» Gérer une veille professionnelle grâce aux outils digitaux</li> </ul>

### RECOURS AU DIGITAL : LES TENDANCES

Ainsi les tendances d'utilisation des NTIC ne sont pas identiques chez les unes et les autres. Alors que certaines Universités d'entreprise s'appuient pleinement sur les nouvelles technologies digitales, d'autres y ont un recours modéré.

#### La tendance au digital



## RECOURS AU DIGITAL : LES ATOUTS ET LES FREINS

Les atouts	Les freins
<ul style="list-style-type: none"> <li>» Les outils digitaux facilitent la gestion administrative (inscriptions, relances)</li> <li>» Ils peuvent être les vecteurs du marketing de l'offre de formation</li> <li>» Ils sont une aide pour le suivi individuel et l'évaluation des acquis</li> <li>» Les plateformes collaboratives, réseaux sociaux d'entreprise ... permettent de détecter les potentiels (les contributeurs) et de partager les bonnes pratiques à travers le monde</li> <li>» Les outils digitaux permettent d'animer et de dynamiser les séances en présentiel (blog, tweet, vidéo...)</li> <li>» Les terminaux mobiles autorisent un accès à des contenus n'importe où et quand (podcast, rapid learning...)</li> <li>» L'esprit du digital favorise les apprentissages collaboratifs et l'intelligence collective</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Pour être vraiment utilisés les outils en distanciels doivent être séduisants (« gamification »)</li> <li>» Le marketing de l'offre est plus nécessaire que pour le présentiel</li> <li>» Les outils digitaux collaboratifs (communautés) ne fonctionnent qu'en « push » : il faut un animateur, une ressource humaine dont les structures internes ne disposent pas toujours</li> <li>» Les freins pour l'utilisation des terminaux mobiles viennent souvent des IRP, en France</li> <li>» Le coût de l'internationalisation (traductions...) est parfois important (jusqu'à 50%)</li> <li>» Le rapport au digital n'est pas homogène chez les collaborateurs, attention à la « fracture numérique »</li> </ul>

### » Nota :

Auparavant le collaborateur trouvait en entreprise une ressource technologique (ordinateur, ...) rare, onéreuse et qu'il ne pouvait pas acquérir à titre privé. Dorénavant le salarié aborde les évolutions technologiques avec la même facilité d'accès dans la sphère privée que dans la sphère professionnelle. Ainsi, l'enjeu n'est pas de savoir s'il faut financer ou non l'acquisition de matériel de haute technologie (tablettes, smartphone, ...) mais davantage accompagner le collaborateur dans sa situation d'apprenant.

« Quel est le moment, dans quel but, selon quelle fréquence le salarié doit-il recourir à ces outils pour gagner en compétences... ? » : ces questions restent vraies avec la mise en place du Digital.



## ZOOM SUR LE MOOC



Massive Open Online Courses : cours gratuits en ligne dispensés par les Universités sous forme de classes virtuelles. Hébergés sur des plateformes, les MOOC permettent à tous les inscrits de constituer des communautés de pratiques (blog et/ou forum) et aussi de recevoir des liens vers d'autres contenus pour approfondir la réflexion de la part des professeurs.

- » Plus de 4 millions de personnes inscrites sur « Coursera » depuis 2012.
- » Les entreprises peuvent soit abonner leurs collaborateurs et créer une communauté d'apprenants, soit générer leur propre MOOC (frais de production...) appelé alors Corporate Open Online Courses. (Ex: « Digital Academy Orange »).
- » Certaines entreprises envisagent la mise en place de MOOC, perçu comme un nouvel outil d'apprentissage et de transmission de contenu.
- » La création de MOOC va au-delà d'une simple mise à disposition du contenu en ligne. Elle vise à faciliter l'apprentissage à travers un dispositif pédagogique approprié.

## L'ANALYSE GÉNÉRIQUE DES UNIVERSITÉS D'ENTREPRISE

En conclusion, et malgré les différences de structures, de missions, de populations concernées, il est possible de synthétiser les principaux enseignements de cette étude sur les Universités d'entreprise :

### Points forts

- » Un positionnement d'interface avec tous les acteurs de l'entreprise
- » Une légitimité dans la diffusion des valeurs corporate
- » Une bonne connaissance des expertises internes
- » Une vision des axes stratégiques de développement
- » Un levier de performance dans la conduite du changement

### Points de vigilance

- » Rester impliqué dans la gestion des hommes plus que dans la gestion des carrières
- » Fidéliser les experts et formateurs
- » Former à la pédagogie les experts
- » Développer le marketing de l'offre
- » Entretenir des rapports de partenariat avec les acteurs externes, publics ou privés

### Opportunités

- » Développer les NTIC
- » Certains aspects de la nouvelle loi de 2014 en particulier sur l'imputabilité et le CPF
- » Le besoin croissant de formation continue lié à l'évolution rapide des organisations et des technologies
- » La valorisation de l'innovation et de la créativité comme leviers de compétitivité

### Menaces

- » La « fracture digitale »
- » Certains aspects de la loi de 2014
- » La baisse des budgets alloués
- » La pression des parties prenantes concernant le R.O.I des actions
- » Perdre la logique et la cohérence de parcours de formation au profit de séquences rapides et disjointes

## LES PRIORITÉS ET INNOVATIONS ACTUELLES

Les principales priorités et innovations relevées au cours de l'étude concernent principalement l'organisation et la gestion budgétaire ainsi que les modalités pédagogiques.

### Se renouveler dans les modalités pédagogiques

- » Raccourcissement de la durée des formations (« rapid learning »),
- » Former par un support pour l'international qui n'utilise aucun mot !
- » Développer les apprentissages collaboratifs en présentiel ou en ligne,
- » Favoriser la diffusion et l'utilisation des « bonnes pratiques » du terrain,
- » Développer les pratiques de manager – coach, de mentoring et d'approche individualisée sachant que le coaching ne s'improvise pas et nécessite de réelles compétences à ne pas confondre avec la forte expertise métier que le manager peut valoriser par ailleurs,
- » Individualiser les parcours de formation pour affiner l'offre au plus près de la situation particulière.

### Revoir le modèle économique : Centre de profit ou centre de coût ?

- » Certaines structurent « valorisent » leurs services auprès des services opérationnels par des facturations forfaitaires internes (« management fees » / redevances ...), d'autres facturent selon une unité d'œuvre (le nombre d'heures de formation presté par Direction, ...).
- » D'autres structures se gèrent comme une structure agile / en mode « start-up », cherchant à dépasser les limites outils et budgétaires ou les processus Groupe contraignants.
- » Proposer ses services à l'extérieur est une tendance, en formant les prestataires ou les clients finaux et en faisant partie intégrante de la valeur ajoutée et de la prestation commerciale de l'entreprise.

### Faire le marketing de l'offre en interne

- » Le sujet prend de l'importance à mesure que les modalités distancielles interviennent dans les parcours mais la question se pose pour toutes les actions de formation et de développement des compétences.
- » Cette tendance doit éviter un écueil : l'Université n'est pas qu'un outil de communication. Il s'agit de trouver le bon équilibre pour remédier aux problèmes d'absentéisme ou d'inadéquation entre l'offre et les attentes réelles des collaborateurs à former.

### Revoir les modalités et critères d'évaluation

- » Evaluer le transfert des acquis : la question reste une priorité pour les Universités d'entreprise qui cherchent à mesurer « à froid » l'efficacité de leurs actions en interne et sont davantage soucieuses de l'impact à long terme.
- » Il est à noter que le N+1 est de plus en plus sollicité dans cette démarche. Cela pose aussi la question de la formation du manager-coach et de la valorisation de cet aspect de son rôle : quand cesse mon action de formation et commence l'évaluation formelle de mon collaborateur ?

### Revoir les modalités pédagogiques

- » La préférence générale va au parcours « blended », sachant que la question qui se pose est celle du format (durée) des modules qui tendent vers la « séquence ».
- » Les outils digitaux sont approchés avec prudence car ils demandent des ressources d'animation (des communautés) encore rares sur le marché.
- » « L'esprit » digital favorise le travail collaboratif, les dispositifs d'intelligence collective et la capitalisation des savoirs co-construits.
- » Avec la mise en place de la réforme sur la formation professionnelle, les formations diplômantes ou certifiantes sont par ailleurs plus que jamais au cœur des dispositifs mis en place au sein des Universités d'entreprise.

## DIX CARACTÉRISTIQUES FORTES OU ÉMERGENTES D'UNE UNIVERSITÉ D'ENTREPRISE

Les principales priorités et innovations relevées au cours de l'étude concernent principalement l'organisation et la gestion budgétaire ainsi que les modalités pédagogiques.

### 1. Cultiver un état d'esprit pionnier

- » La Formation n'est pas à légitimer, c'est un levier stratégique.
- » Un budget limité peut être une opportunité : être inventif, aller à l'essentiel, ...
- » Le sponsorship et l'implication des Directions Métier prévalent.
- » Le relais managérial une fois le stagiaire revenu de formation est déterminant.
- » Une formation doit rester en lien direct avec les réalités du métier.

### 2. Responsabiliser le stagiaire et le rendre acteur de sa formation

- » La formation est recherchée, sollicitée et non imposée.
- » Imposer des prérequis éliminatoires pour lutter contre l'absentéisme.

### 3. Développer chez les animateurs une relation d'accompagnement avec le stagiaire

- » La contribution aux activités de Formation doit être reconnue et valorisée : dans les évaluations individuelles, les compétences, le parcours de carrières et par des temps forts (réunion annuelle des animateurs, ..).
- » Savoir embarquer un réseau d'animateurs : valoriser l'action des contributeurs, former les formateurs à partager leur expertise, trouver les acteurs pertinents pour enseigner selon les nouvelles possibilités offertes par le Digital, ...

### 4. Faire vivre le lien avec la communauté RH

- » Être intégrée dans les autres problématiques RH : l'évolution des carrières, la mobilité interne, ...
- » S'inscrire en cohérence avec les objectifs de la GPEC.

### 5. Cultiver un sens averti du marketing de l'offre

- » Un sens averti du marketing de l'offre et un positionnement de qualité au regard d'un public exigeant ou difficile à capter.
- » Une formation qui ne perd pas le lien direct avec les réalités du métier.
- » Faire preuve d'innovation (les publics sont exigeants, parfois déjà formés).

### 6. Se positionner en vrai prestataire de service

- » Faire appel aux meilleurs vacataires : être innovant dans l'animation des formateurs occasionnels (valorisation dans l'évaluation annuelle, formation des formateurs...).
- » Impliquer le relais managérial qui participe aux retours à froid sur la qualité et la valeur ajoutée des formations.
- » Un Responsable d'Université et des Formateurs doivent aussi continuer à se former !

### 7. Utiliser des outils innovants

- » La transformation technologique est permanente : elle offre de nouveaux outils, de nouvelles méthodes qu'il faut savoir tester, pondérer dans un mix présentiel / digital learning dès maintenant car les possibilités vont se multiplier et nécessiter d'être en capacité de suivre les tendances.

### 8. Mobiliser et animer un environnement dynamique d'acteurs internes et externes

- » Développer une véritable relation de partenariats avec les établissements de formation supérieure et les détenteurs de savoir académique (Docteurs, experts, ...)
- » Entretenir une relation de collaboration avec les acteurs économiques locaux, les collectivités locales et territoriales, les branches professionnelles ...

### 9. Se positionner en centre de profit pour disposer d'une certaine autonomie

- » Concevoir son action en « chef d'entreprise » : gérer un budget de ventes, chercher l'équilibre voire le profit.

- » Conquérir de nouveaux clients, les former, apporter une valeur ajoutée à leurs propres business.

#### **10. S'intégrer dans le business et l'organisation de l'entreprise**

- » Impliquer l'ensemble des entités internes dans le développement des projets de formation.
- » Développer un portefeuille de formateurs composé essentiellement de formateurs salariés de l'entreprise.
- » Aligner le contenu et les modalités pédagogiques de la formation à la stratégie de l'entreprise et aux enjeux du business.

### **LES DIFFICULTÉS LES PLUS FRÉQUENTES DES UNIVERSITÉS D'ENTREPRISE**

#### **1. La dépendance à une ressource rare : le bon formateur / animateur**

- » Une réalité à prendre en compte : un bon formateur ne signifie pas nécessairement un bon concepteur de formation, et réciproquement ...
- » Comment assister l'expert dans la transmission de son savoir et expérience ?
- » Comment maintenir la motivation à rester formateur occasionnel pour les experts, trouver les leviers pour les fidéliser et valoriser leurs contributions ?

#### **2. L'obligation de produire des résultats rapides dans une logique de court terme**

- » Comment un programme de formation pluriannuelle (par exemple) faisant sens dans le parcours du collaborateur résiste-t-il à des priorités conjoncturelles (contraintes opérationnelles, difficultés économiques de l'entreprise, perte de débouchés) ?

#### **3. La nécessité de se renouveler en permanence ne doit pas se faire au détriment de la cohérence des parcours et de l'investissement sur le long terme**

- » Comment trouver les ressources en interne pour prendre en compte la veille permanente et qui s'accélère (sur les modes d'apprentissage, les opportunités du Digital, la variété des programmes

et prestations envisageables, ...), assimiler les enjeux, leurs évolutions et offrir une formation sans cesse innovante ?

#### **4. L'Université peut générer des déceptions ... quid des promesses de promotion, d'élargissement des responsabilités, de perspectives d'évolution ... qui ne pourront pas être tenues ?**

- » Comment associer habilement un investissement personnel du candidat à la formation avec son ambition en termes d'évolution de carrière et de compétence ?

#### **5. Ne pas parvenir à créer l'unité autour de populations toujours plus mobiles et dispersées géographiquement**

- » Les formations à distance ne permettent pas toujours d'aborder tous les sujets ou de faire vivre l'expérience collective avec la même proximité qu'une formation en salle.

# Conclusion

---

## **Les challenges des Universités d'entreprise s'orientent vers l'adaptation au changement en :**

- » Renforçant la capacité de l'individu à contribuer à son niveau à la stratégie de l'entreprise,
- » Offrant des modalités d'apprentissage de plus en plus personnalisées,
- » Développant l'employabilité des collaborateurs, leur mobilité interne et externe,
- » Favorisant l'autonomie du collaborateur dans la conduite de son parcours professionnel.

## **Les Universités d'entreprise évolueront encore et plus rapidement !**

- » L'Université peut devenir une aire de liberté pour le collaborateur, où le changement est provoqué et non subi.
- » La multiplication des savoirs et l'accélération de leur obsolescence rend plus que jamais nécessaire une formation continue de tous les collaborateurs de l'entreprise.
- » La transversalité est une valeur essentielle aujourd'hui car l'entreprise, pour développer sa compétitivité, a besoin de collaborateurs techniquement efficaces, capables de travailler en réseau en mode coopératif, avec une vision globale de leur mission.
- » L'innovation et la mise en place de pratiques digitalisées s'imposent de manière générale au monde de l'entreprise, amenant l'Université d'entreprise à se poser la question de l'opportunité de ces pratiques et de revoir régulièrement les modalités d'apprentissage, les contenus au travers d'une veille permanente des prochaines opportunités techniques qui apparaissent pour accompagner les savoir-faire et les savoir-être.

## **Les entreprises pensent de plus en plus leur stratégie de formation de manière internationale.**

- » Comment standardiser des cursus en dépassant la barrière des langues, normer les valeurs et rendre les salariés adaptables et alignés quel que soit

le pays où se situent les opérations (formation des formateurs en local, gestion des supports multi-langues, alignement des valeurs et des pratiques...)?

- » La recherche de programmes ou intervenants innovants nécessite d'ouvrir le périmètre de la veille à un marché et des tendances internationales, rendant la pratique de l'anglais indispensable pour capter ces nouvelles opportunités.

## LES PARTICIPANTS À L'ÉTUDE

	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Une référence historique en termes d'Université d'entreprise</li> <li>» Un modèle économique en évolution</li> <li>» Une réflexion sur le développement du E-learning et des solutions digitales</li> </ul>
 Université du Service	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Une Université qui traite spécifiquement du Service et de la Relation Client</li> <li>» Une Université au sein d'un réseau d'Universités</li> <li>» Une formation initiale importante</li> <li>» Une réflexion sur les formations certifiantes</li> <li>» Un souhait de développer le e-learning et le digital (plateforme LMS, ...)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Une formation diplômante reconnue et créée par la structure</li> <li>» Un lieu dédié de style « Campus », avec des antennes internationales et une forte appropriation par le système client local</li> <li>» Des pratiques partagées et des règles communes malgré une organisation décentralisée</li> <li>» Intelligence de la tâche : développement de méthodes pédagogiques par habileté</li> <li>» Une formation initiale recherchée et facteur de fidélisation des collaborateurs</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Un programme à construire avec l'évolution du modèle de l'entreprise</li> <li>» La complexité de servir des collaborateurs dispersés géographiquement</li> <li>» La volonté de créer une structure acteur du changement</li> <li>» Un projet Formation qui relève de la Direction commerciale et pas seulement des acteurs RH</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Une université en accompagnement de la mutation de l'entreprise (passage à un capital anglo-saxon)</li> <li>» Une attention à présenter le cœur de métier et la réalité des opérations</li> <li>» Un rôle dans l'intégration des nouveaux entrants qui interagissent fréquemment dans les premiers mois de leur prise de poste avec la structure de formation</li> </ul>
 Ecole du Service Relation Client	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Une problématique de réactivité rythmée par les opérations commerciales et les évolutions digitales permanentes</li> <li>» Une orientation Digitale forte</li> <li>» Mettre le manager en situation de manager et identifier les compétences de ses équipes, traiter la posture « Service »</li> <li>» Des certifications des stagiaires les plus méritants</li> <li>» Valoriser l'Ecole comme une marque interne forte</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Un programme axé sur la Sécurité</li> <li>» Un périmètre international : animation de formateurs locaux et internationaux</li> <li>» Une refonte du modèle économique avec la recherche de clients externes</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Un focus historique sur les hauts potentiels et assimilés qui tend à élargir la cible</li> <li>» Une nécessité de se renouveler en permanence par des programmes et une prestation structurés autour d'intervenants de rang mondial</li> <li>» Une restitution des Cas étudiés par les stagiaires au niveau COMEX</li> <li>» Une réponse coordonnée au niveau européen qui est à construire</li> <li>» Des modules en constante évolution (incontournables et outsiders)</li> <li>» Des prérequis à valider en ligne pour accéder au programme</li> </ul>

<p>Groupe pétrolier</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Une structure dédiée aux hauts potentiels et assimilés</li> <li>» Une production des participants en formation sur des réflexions stratégiques de niveau monde avec la recherche permanente de sujets innovants et d'actualité sur les enjeux stratégiques du secteur</li> <li>» Des séminaires programmés à l'international</li> </ul>
<p>Restauration d'entreprise</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Formation perçue comme axe de développement des populations manutentionnaires</li> <li>» La structure Formation mutualisée comme interlocuteur crédible en face de BU décentralisés et une population métier dispersée géographiquement,</li> <li>» Priorité à l'écoute des évolutions chez les clients</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Une population à servir, dispersée géographiquement</li> <li>» Focus sur les innovations et l'écoute de toutes les pratiques permettant d'adresser une culture en réseau : chanson, vidéos, rencontres, « Form' Box »</li> <li>» Mise en avant d'un certificat de qualification professionnelle</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Un programme de formation innovant, qui « marque de manière sensorielle », à l'attention des populations commerciales</li> <li>» Un programme de formations complémentaire à la stratégie Formation au niveau Groupe et à l'international</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Un réseau de plusieurs Ecoles Métier</li> <li>» Un pilotage de la performance et des processus aboutis</li> <li>» Un outil maison développé pour la gestion de la formation et le pilotage de la performance</li> <li>» Une réactivité forte aux remontées d'information issues du terrain</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Un Campus « Maison de famille », dédié à d'autres activités que la formation ; des Campus régionaux, des académies thématiques et des écoles métier</li> <li>» Le souhait d'éviter les tendances centralisatrices et de considérer que la référence est unique : développement dans les métiers et activités, sous une même marque</li> <li>» Déploiement de modalités combinées d'apprentissage (blended learning, ...)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Une Académie qui se synchronise avec la Politique Formation du Groupe au sens large et à décliner au niveau international pour accompagner le développement du Groupe</li> <li>» Une problématique outil du fait d'une volumétrie de stagiaires et prestataires conséquentes</li> <li>» Une réflexion sur la recherche d'acteurs qui incarnent les nouvelles tendances (digitalisation, internationalisation, ...)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Passage d'un modèle d'entreprise publique à entreprise privée</li> <li>» Un réseau large de formateurs occasionnels, à identifier, mobiliser et fidéliser à distance</li> <li>» Un modèle économique qui inclut des prestations pour l'externe / facteur différenciant dans la stratégie commerciale et à l'export</li> <li>» Des partenariats Ecole pour obtenir des reconnaissances académiques</li> <li>» Réflexion sur le bon dimensionnement du E-learning</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Une formation initiale importante qui accompagne les salariés sur les gestes métier (sécurité, ergonomie, ...)</li> <li>» L'importance de la formation à la relation et au service client</li> <li>» La formation comme levier de la montée en compétences pour des populations à qualification modeste</li> <li>» Accompagnement des managers réseau par un programme interactif d'une semaine sur la réorganisation de l'entreprise</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Un Groupe multi-enseignes</li> <li>» Construction d'un modèle avec une formation qui accompagne les professionnels et les clients finaux dans l'utilisation des produits du Groupe</li> <li>» Un développement à l'international en cours</li> <li>» Objectif de développement de partenariats Ecole</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Une population commerciale et internationale à servir</li> <li>» Un esprit Start up : recherche permanente de méthodes innovantes, à qualité égale et à coût réduit</li> <li>» Un rôle d'appui au business reconnu, souvent benchmarké et déployé au niveau Monde</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Une politique Formation qui vise à rapprocher les différentes entités du Groupe</li> <li>» Mise en place d'une plateforme LMS en cohérence avec les autres plateformes déjà existantes (outil « harmonisé »)</li> <li>» Programmes Executive / Cadres dirigeants et programmes transversaux (France et International)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Centrage sur le développement du business par le développement des compétences</li> <li>» Mise en place d'un parcours de Direction de projet, sur 3 ans.</li> <li>» Parti-pris pédagogique : blended, coaching, action-learning</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Ecole du Management, non formateurs mais « responsables de programme - animateurs - accompagnateurs »</li> <li>» Besoins et souhaits des collaborateurs suivies et mis à jour de manière très régulière</li> <li>» Parti-pris: favoriser l'intelligence collective car « le développement collectif est un indicateur de l'agilité de l'entreprise »</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Une école de formation ayant statut d'OF</li> <li>» 90% des programmes sont des formations métiers / expertises non enseignées dans la formation initiale</li> <li>» Le développement des valeurs corporate destiné aussi aux prestataires, co-responsables du service aux clients</li> <li>» Les valeurs transverses, les formations et mises en situation sont toutes fondées sur des exemples réels</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Mission de développement de la culture managériale pour faciliter les passerelles fonctionnelles entre divisions et pays</li> <li>» Positionnement en centre de profit</li> <li>» Un parcours de certification Abbott à suivre par les formateurs internes</li> <li>» Blended learning avec plus de présentiel et coaching</li> </ul>



- » Création de l'Ecole Interne avec pour mission de développer les compétences des collaborateurs pour augmenter la valeur ajoutée chez le client
- » Ecole Interne qui a vocation à devenir un centre de profit et à s'ouvrir à ses clients
- » Parti-pris pédagogique : une mise en situation systématique et des cycles très courts (rapid learning)



- » Département « savoir-faire » de la Bouygues Telecom Academy
- » Mission : développer les compétences des collaborateurs dédiés au Services Clients ou à la vente en boutiques dans les champs de la communication, la vente, le management, le multicanal
- » Parti-pris pédagogique: coaching et double écoute, toujours impliquer la chaîne managériale
- » Objectif: maintenir la performance du transfert des acquis



- » L'Université Corporate a pour mission de répandre et faire partager les valeurs d'un Groupe aux activités et métiers très divers ainsi que repérer et développer les hauts potentiels
- » Parti-pris pédagogique : séminaires résidentiels, intelligence collective, événementiels



- » Refonte et déclinaison d'une politique de service harmonisée
- » Harmonisation des espaces, outils et comportements
- » Accompagnement des collaborateurs dans la relation client

## LES PRINCIPES DE LA RÉFORME DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

### Mise en œuvre du Compte Personnel de Formation (CPF)

- » Plafonné à 150 heures avec des possibilités d'abondement
- » Rattaché à l'individu et non au contrat de travail, donc transférable lors de tout changement de situation
- » Mobilisable uniquement sur les formations diplômantes ou certifiantes

### Modification des règles de financement de la formation

- » Création d'une contribution unique s'élevant à 1% pour les entreprises de 10 salariés et plus
- » Suppression des obligations de dépense / de versement sur l'enveloppe du plan de formation, entraînant la suppression des critères d'imputabilité
- » Responsabilisation des entreprises dans leurs dépenses de formation du fait de la suppression des obligations de dépenses :
  - » Certaines entreprises dépenseront moins en s'en tenant à une obligation de dépense / versement réduite à 1%, le reste de l'effort financier étant à réaliser sur les fonds propres ...

### Renforcement des dispositifs de formation et de professionnalisation

- » Extension de la notion d'action de formation pour y intégrer les formes d'apprentissages informels
- » Simplification de l'organisation des dispositifs de FOAD (e-learning)
- » Développement de la POE et de la professionnalisation

### Renforcement des mesures de suivi et d'accompagnement des salariés

- » Cadrage des entretiens professionnels
- » Mise en place d'instances de conseil et d'accompagnement pour les salariés

• Le cadre réglementaire de la formation a subi, au cours des 10 dernières années, une transformation profonde à travers plusieurs réformes successives.

• La récente réforme du janvier 2014 propose des critères d'imputabilité qui vont sans doute permettre de modifier profondément les pratiques d'ingénierie de la formation.

### EN RÉSUMÉ À DATE :

• Le CPF remplace le DIF et les 150 heures (au lieu de 120 heures auparavant) doivent être affectées à une formation qualifiante ou diplômante, figurant sur la liste des filières prioritaires de la région ou de l'entreprise.

• Il est prévu que la mission d'orientation et de conseil soit prise en charge par les institutions publiques (Pôle emploi, Missions locales...).

## LES IMPACTS DE LA RÉFORME SUR LES UNIVERSITÉS D'ENTREPRISE

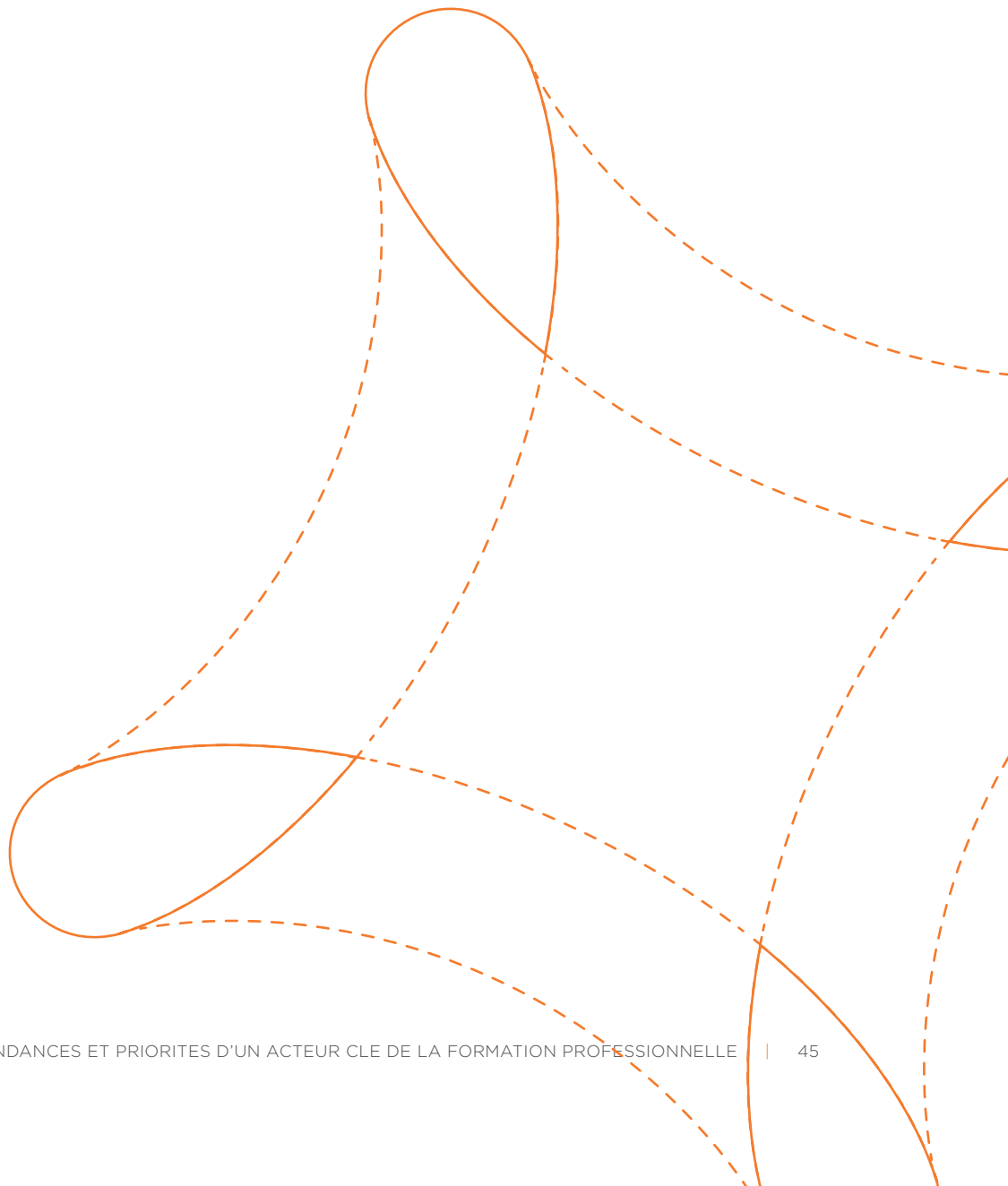
Réforme de 2014	
Organisation, processus et expertise juridique	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Bien que la réforme simplifie les mécanismes de collecte et de versement des fonds de la formation, les entreprises vont avoir plus de difficultés à mobiliser un financement sur les fonds mutualisés</li> <li>» Cela conduit les UE à renforcer leur expertise juridique, à développer de nouveaux processus d'optimisation des fonds mutualisés, et à reconfigurer leur portefeuille de formations pour les rendre « OPCA - lisables ».</li> <li>» Devant la complexité accrue du système et à l'instar du développement du marché des prestations d'optimisation financière de la formation, le recours à des prestataires spécialisés peut apporter des gains considérables.</li> </ul>
Ingénierie des actions de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Le premier objectif de la réforme est de sécuriser le parcours professionnel des salariés et de développer leur employabilité. Les UE vont se saisir de cette opportunité pour s'orienter davantage vers les formations certifiantes ou diplômantes qui feront l'objet d'un large éventail de dispositifs de financement.</li> <li>» Par ailleurs, dans la lignée des préconisations de la réforme, les UE peuvent accélérer le recours à de nouvelles formes d'apprentissage (FOAD, l'apprentissage informel ou expérientiel) en plus des formations présentiels, sans craindre les critères d'imputabilité</li> </ul>
Ingénierie des systèmes de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Le passage vers les formations certifiantes amène les Universités d'entreprise à réfléchir à l'harmonisation et à la combinaison des différents dispositifs de formation et de professionnalisation (contrat pro, période pro, contrat d'apprentissage, CIF etc.), dans une optique d'optimisation financière</li> <li>» Il implique également l'évolution du portefeuille de formation de l'UE vers davantage de formations certifiantes, ce qui l'amène à renforcer ses relations de partenariats (avec écoles, universités, CFA , organismes de formation externes, branches professionnelles)</li> <li>» A l'instar de la mise en place du CPF, de nouvelles prestations de service émergent au sein des UE : bilan de compétences, coaching et accompagnement de VAE, conseil d'orientation etc.</li> </ul>

## PARUTIONS CONSULTÉES

- » « Développer une université d'entreprise: créer un levier de business développement » de Denis CRISTOL et Eric MELLET. 2013. Paris: ESF éditeur.
- » « Management du Service et Conduite du changement - Le cas de la SNCF » de Magali EUVERTE, Hubert JOSEPH-ANTOINE et Benoît MEYRONIN. 2006
- » « Regards croisés sur le management savoir: vers les universités d'entreprise » de Laurent SAUSSEREAU et Franck STEPLER. 2002. paris: Edition d'Organisation

## GUIDE D'ENTRETIEN

- » Carte d'identité de l'Université d'Entreprise
  - » Date de création, Budget, Effectifs, Nombre de formateurs internes...
- » Positionnement et gouvernance
  - » Direction de rattachement, relations avec RH et RF, mode de prise de décision...
- » Offre de formation et système de production
  - » Thèmes de l'offre, profil des stagiaires, conception des formations, animation des formations...
- » Pilotage économique
  - » Centre de profit ou de coût, planification, évaluation...
- » Stratégie
  - » Projets, tendances, priorités...
- » Focus sur le digital
  - » Back et front office, contenus en ligne, projets innovants...



## REMERCIEMENTS

Nous remercions vivement l'ensemble des entreprises qui ont participé à l'étude, leurs représentants pour la qualité des échanges pendant les entretiens et lors de la restitution du 27 Mars.

Tous nos remerciements pour leurs contributions :

- » Le Général Philippe Renard, ancien DRH de l'Armée de Terre et Senior business Advisor Kurt Salmon,
- » Mehdi Bahri, Chercheur en stratégie et organisation, Senior Consultant Kurt Salmon
- » Les équipes de communication Kurt Salmon et Demos

Et bien sûr Emmanuelle Rohou et Marc Godard pour leur travail d'entretiens, compilations, synthèses, écritures,...

#### AVERTISSEMENT

Ce dossier réalisé par Kurt Salmon et Demos contient des renseignements généraux fournis « tels quels ».

Dans la présente étude, Kurt Salmon et Demos fournissent des renseignements, informations diverses, données et autres ressources (le « contenu ») à des fins d'information générale.

Kurt Salmon et Demos peuvent modifier ou mettre à jour l'information et la référence à sa source à n'importe quel moment et s'engagent à rectifier toute erreur ou omission qui pourrait être décelée (directement ou par l'action d'un tiers).

Kurt Salmon et Demos ont tout mis en oeuvre pour garantir que le contenu de cette étude et ses éventuelles révisions soient à jour et précis bien que fournis « tels quels ».

Kurt Salmon et Demos ne garantissent rien d'autre et déclinent toute responsabilité, en leur nom, celui de ses agents, conseils, employés, préposés ou représentants :

- au sujet des sources d'information citées dans cette étude ;
- au sujet de son utilité ou de son à-propos à l'égard d'une fin ou d'une utilisation quelconque ;
- au sujet des résultats que l'utilisateur obtiendra en se servant du contenu.

Tout différend relatif à cette étude ou à son contenu sera régi par la loi française et compétence sera donnée aux Tribunaux de Nanterre.

#### LIENS AVEC LES MARQUES ET/OU SOCIÉTÉS CITÉES

La référence aux marques/sociétés citées a été réalisée pour faciliter la lecture de cette étude. Kurt Salmon et Demos ne cautionnent ni les sociétés, ni les marques, ni les sites Internet de ces dernières ou les entités qui les exploitent. En outre, Kurt Salmon et Demos n'affirment rien et déclinent toute responsabilité afférente auxdits sites Internet :

- quant à leur contenu ;
- quant à toute action, erreur ou omission des personnes ou des entités les exploitant.

#### DROIT D'AUTEUR

©2014, Kurt Salmon et Demos.

Kurt Salmon et Demos sont propriétaires du droit d'auteur visant le contenu, les documents et l'information trouvés dans la présente étude, sauf indications contraires précisées dans ladite étude.

Kurt Salmon et Demos autorisent toute personne utilisant la présente étude, sans payer de quelconque redevance ou demander une autre permission, de reproduire et distribuer l'information, les éléments du contenu et les documents se trouvant dans cette étude, seulement à des fins personnelles sans but lucratif et aux conditions suivantes :

- d'indiquer clairement que Kurt Salmon et Demos sont la source de l'étude reproduite;
- d'inclure dans toutes les reproductions et copies le présent préambule.

Toute reproduction, à quelque autre fin que ce soit et par quelque moyen et sous quelque forme que ce soit, est interdite sans avoir obtenu par écrit la permission formelle de Kurt Salmon et Demos. Il est interdit de modifier l'information ou les documents reproduits ou copiés à partir de la présente étude.





Depuis plus de 40 ans, la mission du groupe Demos est de concevoir et délivrer des programmes créateurs de richesse, tant pour l'entreprise que pour l'individu. Au-delà du développement des compétences à court terme, le défi consiste à anticiper l'évolution des métiers grâce à notre réseau d'experts et d'intervenants et surtout à nos liens étroits avec nos clients.

C'est ainsi que nous vous accompagnons sur tous vos projets en lien avec la formation :

- Formations en présentiel et à distance
- Cursus certifiants et diplômants
- Solutions de formation sur-mesure
- Déploiement de projet national et international
- Accompagnement du changement
- Outsourcing de la formation

---

## Kurt Salmon

Success for what's next

Kurt Salmon est un cabinet de conseil en transformation des entreprises. La vocation des 1400 consultants de Kurt Salmon est d'apporter aux dirigeants des entreprises le conseil et les idées originales qui ont un impact direct et concret sur la réussite de leurs projets et, en particulier, sur leurs projets de transformation. Kurt Salmon accompagne les dirigeants dans l'exploration de nouvelles voies pour les entreprises.

Nos équipes de conseil interviennent à leurs côtés pour mieux comprendre les attentes du marché, pour les aider à discerner les facteurs d'évolution de leur secteur d'activité et à trouver la différenciation compétitive qui leur permettra d'exprimer leur leadership.

Nos consultants en ressources humaines mettent leur vaste expérience au service d'organisations publiques et privées qui souhaitent transformer leur culture et leurs organisations afin de renforcer leur attractivité auprès de leurs salariés et des nouvelles recrues. Nous les aidons à mettre en œuvre les programmes de changements tant sur le volet humain qu'organisationnel centrés sur les meilleures pratiques. Kurt Salmon, signe d'excellence depuis 1935.

### AUTHORS

#### **Claude Bodeau**

Associé, RH-Management

Tel.: +33 (0)6 07 25 41 98

[claude.bodeau@kurtsalmon.com](mailto:claude.bodeau@kurtsalmon.com)

#### **Marc Godard**

Chef de projet, RH-Management

Tel.: +33 (0)7 17 25 41 98

[marc.godard@kurtsalmon.com](mailto:marc.godard@kurtsalmon.com)

#### **Denis Reymond**

Pôle Solutions et Conseils, Directeur de la practice MN - RH

Tel.: +33 (0)9 88 66 19 45

[denis.reymond@demos.fr](mailto:denis.reymond@demos.fr)

#### **Emmanuelle Rohou**

Consultante, Direction Learning Solutions

Tel.: +33 (0)9 88 66 18 69

[emmanuelle.rohou@demos.fr](mailto:emmanuelle.rohou@demos.fr)

Kurt Salmon

159, avenue Charles de Gaulle

92521 Neuilly-sur-Seine cedex, France

+33 1 55 24 30 00

[www.kurtsalmon.com](http://www.kurtsalmon.com)

Demos

20 rue de l'Arcade

75378 Paris Cedex 08, France

+33 8 11 03 03 03

[www.demos.fr](http://www.demos.fr)

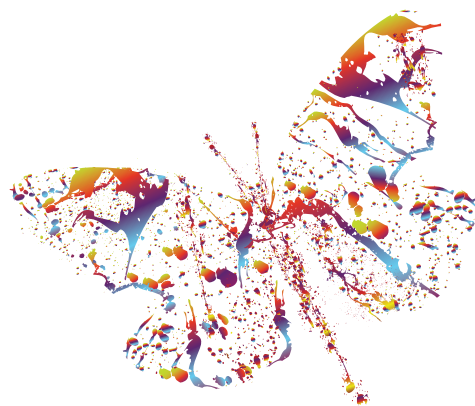
---

Hong Kong · Shanghai · Tokyo

Brussels · Casablanca · Düsseldorf · Geneva · London  
Luxembourg · Lyon · Manchester · Nantes · Paris

Atlanta · Minneapolis · New York · San Francisco

© 2014



Objectifs, tendances et priorités d'un  
acteur clé de la formation professionnelle

## Livre Blanc