



livre
blanc du
PRINTEMPS
DES UNIVERSITÉS
D'ENTREPRISE


L'université d'entreprise dans une économie en mutation

Quels leviers pour les
entreprises face à leurs enjeux
de transformation ?

Septembre 2016



le **livre**
blanc du
PRINTEMPS
DES UNIVERSITÉS
D'ENTREPRISE



**L'université d'entreprise
dans une économie
en mutation**

Quels leviers pour les
entreprises face à leurs enjeux
de transformation ?

Septembre 2016

ÉDITO



Myriam El Khomri,

Ministre du Travail, de l'Emploi,
de la Formation professionnelle
et du Dialogue social

Imaginée à l'aube du vingtième siècle pour garantir la qualité des savoir-faire au sein d'une même organisation, l'université d'entreprise est appelée aujourd'hui à jouer un rôle plus large.

Au sein d'une économie de la connaissance globalisée, où la ressource déterminante n'est plus uniquement la terre, le travail ou le capital, mais le savoir, cette institution doit être un creuset fécond en connaissances. En direction de l'ensemble des salariés et non plus seulement des cadres dirigeants, en direction de publics extérieurs à l'entreprise grâce aux multi-modalités en formation et particulièrement aux outils digitaux, en direction d'actifs à la recherche d'un

emploi pour contribuer à l'évolution de leur employabilité : l'université d'entreprise a bien une vocation universelle. En cela, son action entre dans le champ de la responsabilité sociétale des entreprises. Il s'agit de renforcer les performances des organisations et de servir dans le même temps l'intérêt commun en favorisant le développement humain.

La formation professionnelle doit à ce titre concentrer tous les efforts. Facteur de compétitivité pour les entreprises dans un environnement en mutation permanente, elle constitue également un bagage protecteur pour les salariés en cas de ruptures au cours de leur vie professionnelle. C'est cette même conviction qui a conduit le gouvernement à mener une politique ambitieuse dans ce domaine en réformant le cadre institutionnel de la formation continue et en créant le compte personnel de formation avec la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale, mais aussi en engageant le plan 500 000 formations supplémentaires en janvier 2016 et en instaurant le compte personnel d'activité à partir du 1^{er} janvier 2017 avec la loi relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels. Autant de politiques destinées à permettre des évolutions professionnelles plus fluides et plus protectrices, à former ceux qui en ont le plus besoin et à faire de la formation professionnelle un investissement et non une charge pour les entreprises.

Du fait de leur connaissance fine des besoins de leurs secteurs, mais aussi de leur capacité à orienter, conseiller et accompagner les salariés dans la construction de leurs parcours de formation, les entreprises et les partenaires sociaux ont un rôle décisif à jouer pour faire vivre cette politique d'intérêt général. L'université d'entreprise constitue certainement le vecteur le plus approprié pour impulser, coordonner et mener à bien cette tâche essentielle.



Voir la vidéo de **Myriam El Khomri** qui répond aux questions de Rose-Marie Van Lerberghe, Senior Advisor de BPI group sur la formation professionnelle et les universités d'entreprise. Voir la vidéo : <http://bit.ly/2aZAwSU>

Nous remercions tout particulièrement **Myriam El Khomri**, Ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social qui nous a soutenus et encouragés tout au long de ce projet.

Nos remerciements vont également à tous les intervenants qui, par leurs contributions à la préparation et à l'animation de U-Spring, ont permis la richesse de ce livre blanc.

Antoine Amiel, Fondateur, LearnAssembly

José-Maria Aulotte, Directeur des études du MBA International HR de l'Institut Magellan

Dominique Bailly, Directeur de la performance et de la prospective stratégique RH, Le Groupe La Poste

Pierre Baudry, Président, Okoni

Daniel Belet, Professeur et coach en action learning, ESC La Rochelle

Camille Béraud, Directeur général adjoint, Fédération nationale du Crédit Agricole

Sylvie Blanchet-Vinatier, Chief Learning Officer & Head of Corporate University, Société Générale

Marc Canaple, Responsable du département d'études en droit social, CCI Paris

Carine Chevrier, Déléguée générale à l'emploi et à la formation professionnelle, DGEFP

Laurent Choain, Chief People & Communication Officer, Mazars

Denis Cristol, Directeur de l'ingénierie de la formation, CNFPT

Philippe Cuenot, DRH, Bouygues Telecom

Isabelle Damour, Directrice Retail Academy, Lacoste

Marie-Bernard Delom, Directrice, cadres dirigeants et développement managérial, Orange

Eric Depond, Directeur de la formation professionnelle et managériale, BPCE

Pierre Dubuc, Cofondateur, Open Classrooms

Cécile Dumas, Training Project Manager, Lacoste

Catherine Favreau, CLO Life, Auchan

Cécile Fourmann, DRH groupe, Coface

Caroline Galliaerde, Directrice générale, BPI group Russia

Raphaële Gauducheau, Directrice pôle entreprises, salariés et international, AFPA

Patricia Glasel, Europe Director Global Leadership Training, Berlitz

Juan-Luis Goujon, International Business Unit Director, BPI group US

Ludovic Guilcher, Directeur de l'Agence Entreprises de Paris, groupe Orange

Thierry Happe, Cofondateur et Président, Netexplo

Arnaud Héry, Directeur de la formation, McDonald's

Alexis Hluszko, Président du Garf

Annabelle Jacquier, Directrice culture service, McDonald's France

David Jestaz, Directeur de l'université du management, EDF

David Jonin, Avocat associé, Gide Loyrette Nouel

Inge Kerkloh-Devif, Executive Director at HEC Paris executive Education

Sarah Krieger, Directrice du développement des talents de l'organisation, Ingersoll Rand

Jérémy Lamri, Président, Le LabRH

Bruno Lavoisier, Directeur de la formation après-vente, Volkswagen

Nadine Lemaître, Présidente, Engie University

Édith Lemieux, Directrice de l'université Air Liquide et des projets transformations RH

Pierre-Étienne Lorenceau, Fondateur et Président, Groupe Leaders League

Valérie Manier, Responsable solutions d'apprentissage et développement international, Safran University

Anne Marleix, Présidente, Strass Productions

Michael Marquardt, President of the World Institute for Action Learning

Lars Meinel, Vice President, Global Head of Learning & Development Head of Global People Performance, Atos

Eric Mellet, Fondateur et directeur L'Oréal Sales Academy — Président One & All+, Wave International Network

Nicole Notat, PDG, Vigeo

Olivier Oger, HR & Gen. Affairs Director, Samsung Electronics France

Emmanuelle Pays, DRH, Extia

Gaëlle Pellerin, Management Development Director, Lacoste

Patrick Plein, Directeur digital working et Academy, Vinci

Jonathan Pottiez, Consultant senior, Formaeva

Bérence Ravache, Secrétaire générale, ANDRH

Stéphane Saba, Human Ressources Development Director, PepsiCo ESSA

Karima Silvent, Global HR Director support & operational functions, Axa

Steven Smith, Vice-président et directeur, Capgemini University

Jordi Solé, Directeur général du département formation, Planeta Group

Aurélien Tonneau, Chef de projet, Strass Productions

Rose-Marie Van Lerberghe, Présidente du CA Institut Pasteur, Senior Advisor BPI group

Jean Wemaëre, Président, Fédération de la Formation Professionnelle

Merci à notre partenaire, organisateur de l'évènement U-Spring :

 LEADERS LEAGUE

LES CONTRIBUTEURS BPI GROUP

Experts

Sabine Abello

Isabelle Auroy

Marine Bargerou

Agathe Boissel

Agnès Bucheli

Bernard Debroise

Anne Dehaumont

Claudine Duvivier

Sandrine Gineste

Annick Gombert

Vincent Grelet

Jérôme Guérin

Bénédicte Hurpeau

Natalia Kulagina

Catherine Laval

Cécile Le Régent

Axèle Lofficial

Michael McGowan

Bénédicte Roy

Dominique Schmidt

Vladislav Tchoubarov

Sophie Thiéry

Magali Vives

Graphiste :

Muriel Descarpentri

Comité de rédaction

Stéphanie Barrat

Julien Baxter

Philippe Blanchard

Catherine De Trogoff

Sabine Lochmann

Karine Lonchamp

Thierry Majorel

Jean-Marie Thuillier

INTRODUCTION



Sabine Lochmann,
Présidente du Directoire,
BPI group

À l'ère du digital et, face à la montée en puissance de l'impact de l'intelligence artificielle sur le travail, le capital humain doit rester la richesse clé de l'entreprise. Dans une économie où le changement est récurrent et où les métiers de demain ne seront plus ceux d'aujourd'hui, développer l'agilité, transmettre les expertises essentielles, capitaliser et enrichir les savoir-faire, anticiper et acquérir les compétences de demain, constituent autant d'enjeux stratégiques au concours de la performance des organisations et au développement de l'emploi sur les territoires.

Dans une économie où les technologies placent à portée de main un savoir universel, nous ne sommes pas tous égaux dans l'accès aux connaissances et dans l'acquisition des compétences professionnelles nécessaires. Pourtant, partout dans le monde, les individus s'organisent pour apprendre et apprendre ensemble afin de rester en phase avec leur écosystème : l'apprentissage prend le pas sur la formation.

Tel est le nouvel enjeu des universités d'entreprise : réinventer les modèles de formation pour accompagner les transformations des métiers et des entreprises, celles des personnes également, en prenant en compte les nouvelles pratiques d'apprentissage dans le but de contribuer à développer une employabilité durable pour leurs collaborateurs.

Les universités d'entreprise ont bien une vocation universelle de contribuer au développement de l'employabilité de tous et à faire fructifier le capital humain.

Réinterrogées dans leurs modèles traditionnels et leurs performances, les universités d'entreprise doivent conjuguer des ressources budgétaires et temporelles limitées avec des ambitions et des périmètres élargis. Dans une enquête menée par BPI group en janvier 2016 auprès des responsables d'universités d'entreprise en France, aux USA, en Espagne et en Russie, 84 % d'entre eux ont affirmé que leur modèle allait radicalement changer dans les cinq années à venir.

C'est l'objet de « U-Spring, le Printemps des Universités d'Entreprise » lancé le 7 avril 2016 où BPI group et Leaders League ont conjugué, avec une dizaine de partenaires, leurs meilleurs moyens pour lancer un véritable forum permettant de dégager des solutions opérationnelles et innovantes. Près de 550 dirigeants s'y sont retrouvés, y partageant leurs pratiques, leurs besoins et les prémisses de nouveaux modèles d'université d'entreprise.

Ce livre blanc reprend tous les débats, lesquels ont rassemblé dirigeants d'entreprise, DRH, responsables d'université d'entreprise, Chief Learning Officer, responsables de l'administration et des organisations compétentes. Il ouvre également des perspectives utiles aux décideurs et praticiens, proposant des préconisations opérationnelles, pour une université d'entreprise, ouverte, sociétale et responsable.

SOMMAIRE



11

D'HIER À AUJOURD'HUI :**LES GRANDS TRAITS D'UNE MUTATION**

Un modèle qui s'adapte aux mutations de l'entreprise	12
L'université comme centre de ressources et de méthodes pédagogiques	13



15

TROIS FACTEURS**D'ÉVOLUTION DU MODÈLE**

Le digital, culture de l'accessibilité et de l'immédiateté	15
L'exigence de la glocalisation : penser localement pour croître internationalement	16
Les opportunités d'un nouveau cadre réglementaire pour la formation professionnelle	18



21

LES NOUVELLES AMBITIONS**DES UNIVERSITÉS D'ENTREPRISE**

Fluidifier les transformations des entreprises	21
Développer de nouvelles formes de pédagogie, en phase avec l'évolution des usages	23



27

SIX DÉFIS POUR LES UNIVERSITÉS**D'ENTREPRISE DE DEMAIN**

Les publics : université des élites ou démocratisation des savoirs ?	27
Développer les compétences et l'employabilité : quelle place accorder à la certification ?	29
Le bon usage du digital : le présentiel est-il mort ?	31
La résistance à la formation : comment mobiliser les salariés ?	35
Quel est le rôle attendu du Chief Learning Officer ?	37
Gouvernance et équilibre économique : comment assurer la pérennité de la structure ?	38



45

PERSPECTIVES :
LE RÔLE DES UNIVERSITÉS POUR
LES TERRITOIRES ET POUR L'EMPLOI



47

PRÉCONISATIONS

- Le défi du rôle 48
- Le défi de la transmission 55
- Le défi de la performance économique 58



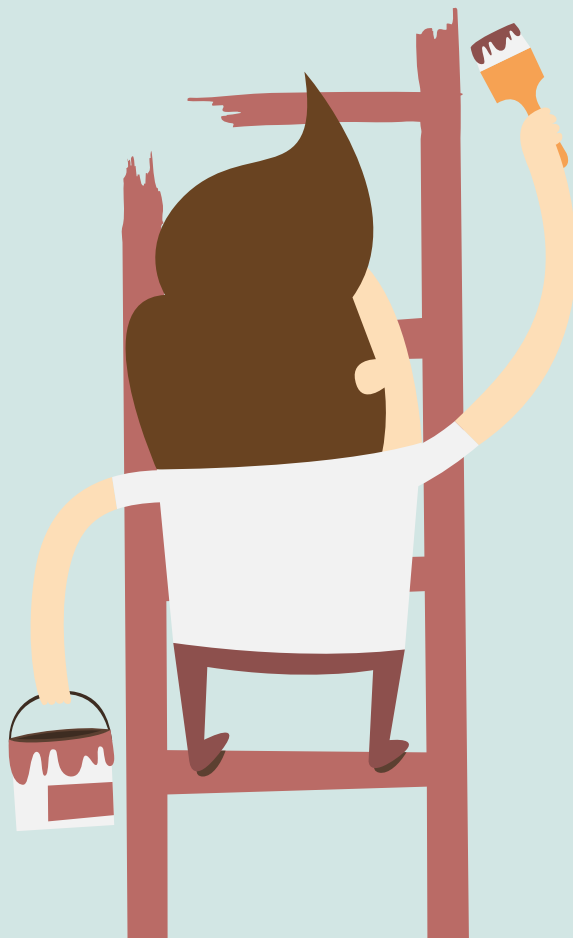
61

TENDANCES-CLÉS



64

GLOSSAIRE



D'HIER À AUJOURD'HUI :

LES GRANDS TRAITS D'UNE MUTATION

« Université d'entreprise », cette expression est étonnante, si l'on veut bien écouter ce qu'elle dit. Elle rapproche deux mondes en apparence opposés : « l'entreprise », vouée à la production de richesses matérielles, soumise à des exigences de rentabilité, à des valeurs d'utilité, de profit, d'efficacité et de rapidité; et « l'université », sanctuaire du savoir non marchand, protégée des contraintes du temps et de la rentabilité, lieu du développement et de la transmission de richesses immatérielles. Comme le souligne Jean-Paul Dupuis, de l'Institut d'Administration des Entreprises de Paris 1 Panthéon-Sorbonne, « *la politique et le droit de la formation professionnelle français reposent sur un modèle séparatiste fondé sur un principe de découplage de la formation au travail* ». Peut-être, est-ce à travers cette bipolarité qu'il faut voir l'évolution qu'ont connue, depuis leur création, les universités d'entreprise.

Rappelons-nous : la première université d'entreprise a vu le jour en 1919, au sein de General Motors, sous la forme du rachat, par l'entreprise, d'un centre de formation technique, le General Motors Institute. Il avait une double vocation : structurer le processus de production et transmettre les savoir-faire. Ce faisant, il contribuait à l'image d'excellence de General Motors. En 1956, quand Ralph Cordiner créa l'université d'entreprise de General Electric, son objectif était de doter l'entreprise de managers de confiance, imprégnés de la culture de General Electric, pour conduire la croissance exponentielle du groupe. Ces précurseurs illustrent deux fonctions principales des universités d'entreprise : diffuser des savoirs techniques et transmettre une culture commune.

C'est à partir des années 60 que les universités d'entreprise deviennent incontournables pour les grands groupes, tel McDonald's qui a ouvert sept campus entre 1961 et 1989. Aujourd'hui, plus de 4 000 universités d'entreprise sont recensées – dont une centaine en France.

UN MODÈLE QUI S'ADAPTE AUX MUTATIONS DE L'ENTREPRISE

Nadine Lemaître, créatrice de Suez University au début des années 2000 et présidente d'Engie University, est bien placée pour retracer cette évolution : *« L'université a connu deux temps. J'ai traité pendant des années la question de l'intégration par le haut, l'université s'intéressant aux dirigeants et aux cadres. J'ai ensuite réfléchi à la composition d'une structure facilitant l'intégration des différentes composantes de l'entreprise, qui s'est fortement développée par croissance externe à partir de 1995. Nous avons donc fait en sorte de mettre en évidence l'intérêt d'un destin commun, pour des entités qui possédaient leur culture propre et attendaient peu de nous. Nous nous sommes, pour ce faire, attachés à créer des cercles de réflexion et une vision commune, en orientant tous nos choix pédagogiques de l'époque autour de la problématique d'intégration. Telle a été la réalité du Groupe jusqu'aux quatre dernières années ».*

« Aujourd'hui, poursuit Nadine Lemaître, Engie compte 150 000 collaborateurs et nos clients sont toujours les 33 000 dirigeants, cadres et hauts potentiels. Toutefois, face à la transition énergétique, qui place le secteur dans une problématique absolument inédite, Engie a entamé sa transformation et s'est réorganisée. Parallèlement, le rôle de l'université doit muter : il est de permettre à nos dirigeants et cadres de comprendre la transition énergétique, en nous adressant aux équipes naturelles de chacune des entités. Nous prenons

donc en compte le caractère hétérogène de la transformation au sein du groupe ».

L'exemple d'Engie illustre bien l'évolution du rôle des universités d'entreprise comme levier de l'accompagnement des mutations de l'environnement, et non seulement comme vecteur d'intégration culturelle des entités extérieures, dans le cadre de fusions-acquisitions.



Autre exemple, plus radical, celui de l'université Coface. L'université visait à proposer des contenus de formation pour un métier technique, de niche et s'adressait tant aux collaborateurs internes, qu'aux partenaires. Elle a été supprimée en 2011. La transmission des savoirs s'est alors appuyée sur des experts.

Cécile Fourmann, DRH Groupe de la Coface, souligne que *« la fonction RH n'est pas le seul acteur à savoir comment transmettre des connaissances. Il convient de faire émerger des interlocuteurs-clés et de les solliciter pour qu'ils deviennent formateurs. Pour les commerciaux, nous avons conçu une école spécifique. Nous parlons désormais de l'école pour les commerciaux, de l'école pour les arbitres... »*



Il convient de faire émerger des interlocuteurs-clés et de savoir les solliciter pour qu'ils deviennent formateurs.

Cécile Fourmann,
DRH Groupe, Coface

L'UNIVERSITÉ COMME CENTRE DE RESSOURCES ET DE MÉTHODES PÉDAGOGIQUES

La nouvelle conjoncture économique, qui remonte à la crise financière de 2008, a conduit les entreprises à mettre en place des plans d'économie et à réinterroger le format de leurs universités d'entreprise. Ce qui est en jeu, dans ce cas précis, c'est la notion même d'université comme centre de ressources et de méthodes pédagogiques.

C'est ce qu'illustre le *Learning Institute For Excellence (LIFE)* d'Auchan : il ne dispose pas de campus, car il a été créé en tenant compte du contexte de restrictions budgétaires. Selon Catherine Favreau, *Chief Learning Officer* du Life chez Auchan « identifier un lieu physique pour une structure dédiée cesse d'être pertinent pour des groupes internationaux ».

Comme le montre l'enquête conduite en 2016 par BPI group auprès de responsables d'universités d'entreprise, la question du modèle de l'université d'entreprise se généralise. 84 % des personnes interrogées considèrent que leur modèle va changer radicalement dans les cinq années

à venir. L'enjeu ne consiste donc plus à se doter d'une structure à tout prix, mais à déterminer la manière d'utiliser l'université d'entreprise pour produire un impact stratégique.

S'ajoutent à la conjoncture économique et aux restrictions budgétaires, d'autres facteurs plus structurels : l'invasion du digital, la mondialisation des apprenants, l'arrivée en France d'un nouveau cadre réglementaire relatif à la formation professionnelle.



Nous avons donc fait en sorte de mettre en évidence l'intérêt d'un destin commun, pour des entités qui possédaient leur culture propre et attendaient peu de nous.

Nadine Lemaître,
Présidente, Engie University



1

TROIS FACTEURS D'ÉVOLUTION DU MODÈLE

LE DIGITAL, CULTURE DE L'ACCESSIBILITÉ ET DE L'IMMÉDIATÉTÉ

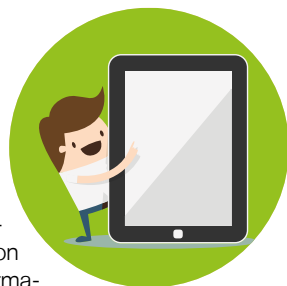
Créer de nouveaux usages

Il est intéressant de distinguer en français le numérique, qui concerne les outils, et le digital, qui a trait aux usages : si la révolution numérique est derrière nous, la révolution digitale commence seulement.

Comme l'observe Thierry Happe, cofondateur et président de l'Observatoire Netexplo, « *le digital ne correspond pas uniquement à une technologie. C'est une culture. Les opportunités qu'il offre se fondent sur la démocratisation du savoir et sur l'accessibilité de l'information, ouverte et gratuite. Elles se basent aussi sur la possibilité d'apprendre en s'immergeant dans la réalité virtuelle. Notre manière de travailler a été révolutionnée et nous n'en sommes qu'au début* ».

Parmi les usages constatés, les collaborateurs souhaitent accéder au savoir dès qu'ils en ont besoin; ils veulent des réponses instantanées. Le digital crée ainsi une culture de la fragmentation et de l'imédiateté, il supprime les temps intermé-

diaires, comme le temps de recherche et d'analyse de l'information. La diffusion instantanée de l'information et la mise en réseau des individus, que permet le digital, ont réduit les délais et les coûts de transmission du savoir. Cependant, la question de l'assimilation des savoirs reste à résoudre, alors même que la transformation des métiers et des compétences prend de plus en plus d'ampleur.



Le digital : nouveaux métiers, nouveaux apprentissages

La révolution digitale affecte l'entreprise de deux façons : d'une part en exigeant d'elle qu'elle maîtrise des outils qui n'existaient pas il y a quelques années, comme les réseaux sociaux, la mobilité, les outils d'analyse des usages (*analytics*) ou les dispositifs embarqués; d'autre part en modifiant les conditions d'exercice de son métier.

« Chez Safran, constate Valérie Manier, responsable solutions d'apprentissage et développement international, la digitalisation va toucher l'ensemble de nos métiers, dont nos 40 % d'opérateurs, et de ce fait, un grand nombre de métiers vont disparaître ». Dans « l'usine du futur », c'est-à-dire demain, un opérateur de Safran ne pilotera plus une machine en direct, mais une ligne automatisée à distance. Il s'agira donc véritablement d'un autre métier faisant appel à des techniques différentes : maîtrise des outils informatiques, des indicateurs de pilotage...

Cette évolution est en phase avec une demande croissante de tâches non routinières, à plus forte valeur ajoutée. C'est pourquoi l'université Safran a mis en place des parcours d'accompagnement à la mobilité des cadres et non-cadres, pour les aider à se projeter vers ces autres métiers.

D'ici à quelques années, 50 % des métiers ne seront pas les mêmes que ceux d'aujourd'hui.

Il en va de même chez BPCE : « la banque est confrontée à la transformation de ses métiers. Tous les services bancaires sont désormais disponibles en ligne : il ne s'agit plus d'une option. Nous devons nous transformer pour nous positionner aux côtés de nos concurrents qui offrent de nouveaux usages aux clients », explique Eric Depond, directeur de la formation professionnelle et managériale de BPCE.

Sur la base de projections du Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social portant sur 27 millions d'emplois, le cabinet Roland Berger a pu chiffrer que 3 017 000 emplois vont être transformés, voire supprimés. D'ici à quelques années, 50 % des métiers ne seront pas les mêmes que ceux d'aujourd'hui. Cette donnée essentielle affecte les critères de la valeur professionnelle, le sens de la formation ainsi que le rôle des managers.

L'EXIGENCE DE LA GLOCALISATION : PENSER LOCALEMENT POUR CROÎTRE INTERNATIONALEMENT

La mondialisation ne constitue en rien un phénomène nouveau. Cependant, avec la digitalisation, nous sommes passés à un stade différent, celui de la glocalisation. Désormais, l'entreprise doit penser localement pour croître de manière efficace à l'international. Prenons l'exemple de Berlitz : entreprise créée par un Allemand, elle appartient aujourd'hui à des Japonais et se trouve basée à Princeton aux États-Unis. Selon Patricia Glasel, Europe Director Global Leadership Training : « nous vivons par conséquent l'international au

sein même de l'entreprise » ; quant à Air Liquide, groupe centenaire, il est « présent dans 80 pays, il a adopté une culture très décentralisée, avec un grand pouvoir accordé au terrain et aux entités, se traduisant notamment par 150 systèmes de paye », comme l'explique Édith Lemieux, directrice de l'université Air Liquide et des projets transformations RH.



Fédérer une culture commune adaptée au local

À la mondialisation des entreprises correspond la glocalisation des messages : l'entreprise doit adapter ses actions/communications décidées au niveau « groupe » ou « corporate » pour les adapter aux règles et cultures locales – ceci valant tant pour ses salariés que ses partenaires. Ainsi, les universités d'entreprise forment les salariés au plus près du terrain en certifiant des partenaires locaux, qui s'appuient, comme c'est le cas pour Engie, sur les contenus conçus en central par l'université d'entreprise.

Par ailleurs, les universités d'entreprise constituent un véritable levier d'alignement culturel. Il leur revient d'articuler les politiques globales et les spécificités locales, comme le rappelle Caroline Galliaerde, directrice générale de BPI group Russia : « *les universités permettent de former des profils de managers capables de réussir à gérer certains paradoxes produits par les actions de glocalisation. Attention cependant, ce n'est qu'à partir du moment où cette localisation de sujets globaux aura été prise en compte par les universités d'entreprise, que la logique d'acculturation recherchée sera performante* ».

S'appuyer sur la richesse des différences culturelles

Loin de la recherche d'une culture transverse et commune, la transculturalité – la confrontation des différences culturelles au travers de l'interculturalité – est désormais mise en avant, car elle permet de fonder l'appartenance, tout en respectant les spécificités locales. En effet, l'interculturel s'apprend : « *dans cette perspective, rappelle Patricia Glasel, Berlitz a été approchée en tant que spécialiste, car nous*

créons des outils spécifiques pour préparer les managers à aller travailler dans un autre pays. Nous avons ainsi développé des programmes visant à apprendre aux ingénieurs, censés transférer des données techniques, comment s'adapter aux publics locaux ». Chez Air Liquide, le même programme de management est diffusé dans le monde entier « *mais nous y incluons un volet culturel local avec des formateurs locaux* ».

La localisation physique peut aussi constituer une réponse à la question de la glocalisation, à l'instar des sites d'Orange Campus, installés dans 27 pays sur les 32 où le groupe opère. Selon Catherine De Trogoff, directrice des partenariats de BPI group, « *c'est là que se créent des communautés internationales. La question, ici, n'est plus le multiculturalisme, mais l'intégration des réseaux mondiaux d'aide et d'assistance* ».

Comment des entreprises très décentralisées peuvent-elles s'assurer qu'elles ne dupliquent pas ce qui existe déjà ailleurs? Comme le suggère Olivier Oger, HR & Gen. Affairs Director de Samsung Electronics France : « *les universités et les filiales doivent travailler en bonne intelligence pour faire remonter les bonnes pratiques, afin d'éviter de dupliquer un programme déjà développé* ».



La question, ici, n'est plus le multiculturalisme, mais l'intégration des réseaux mondiaux d'aide et d'assistance.

*Catherine De Trogoff,
Directrice des partenariats,
BPI group*

Autre piste intéressante, la stratégie d'Air Liquide : « *je pense, dit Édith Lemieux, que nous n'avons pas vocation à tout développer, mais plutôt à prendre conscience de la qualité des offres existantes dans les pays, en faisant en sorte qu'elles ne soient pas*

dupliquées ». L'ensemble est géré en central par un *Learning Management System* (LMS) au niveau du groupe, qui prend en compte la problématique de la diffusion de la formation et de la traçabilité des formations suivies, dans le cadre de la mobilité.

LES OPPORTUNITÉS D'UN NOUVEAU CADRE RÉGLEMENTAIRE POUR LA FORMATION PROFESSIONNELLE

On ne saurait s'interroger sur l'évolution des universités d'entreprise sans la resituer dans le cadre de la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale : « *la loi de mars 2014, commente Myriam El Khomri, Ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, a permis d'introduire un cadre institutionnel beaucoup plus clair que par le passé. Parmi les acteurs de la formation, l'entreprise joue un rôle essentiel. La loi nous a ainsi permis de passer d'une obligation de dépenser, à un réel investissement et à une réflexion à travers le plan de formation au sein des entreprises. Ce plan permet, en outre, aux entreprises de s'interroger précisément sur les mutations, très impactantes en effet, et que nous devons anticiper pour ne pas les subir. La formation tout au long de la vie est donc un investissement humain essentiel à la compétitivité de notre économie* ».

Replacer la formation au cœur du parcours professionnel du salarié

L'évolution de la réglementation française place la formation au cœur de la totalité du parcours professionnel, les obligations de formation devant pouvoir s'imposer

aux salariés qui ne sont pas en activité. Une des principales dispositions de la loi de 2014, pour les entreprises, est de remplacer leur obligation fiscale de payer par l'obligation sociale de former. Parallèlement, elle donne aux individus davantage de leviers pour être acteurs de leur employabilité : la création du Compte Personnel de Formation (CPF) est, de ce point de vue, une révolution dans la manière d'envisager le port des droits à la formation. Jérémy Lamri, président de l'association « Le LabRH », en témoigne : « *historiquement, les droits étaient portés par l'employeur. Lorsqu'un collaborateur changeait d'entreprise, ses droits ne le suivaient pas. Depuis la mise en place du CPF,*



La loi nous a permis de passer d'une obligation de dépenser, à un réel investissement et à une réflexion à travers le plan de formation au sein des entreprises.

Myriam El Khomri,
Ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social

chacun est acteur de sa formation, indépendamment de son employeur. À tel point, poursuit-il, qu'une personne pourrait tout à fait suivre une formation du Groupe Auchan alors qu'elle n'appartient pas à cette entreprise ». D'où la conséquence majeure que la formation n'est plus limitée aux périodes d'emploi.

Des outils déjà opérationnels

La loi de 2014 est désormais entrée dans sa phase opérationnelle, avec 2,8 millions de comptes personnels de formation alimentés et 320 000 formations mises en place grâce à ce dispositif. En outre, l'objectif d'avoir des formations plus longues, qualifiantes et certifiantes, a été atteint avec une durée moyenne de formation de 470 heures.

D'autre part, 730 000 conseils en évolution professionnelle ont été dispensés en 2015 par des acteurs tels que Pôle Emploi et les Fongecif. Dans les entreprises, l'entretien professionnel a trouvé sa pleine application en 2016.

Enfin, le décret du 30 juin 2015 a défini des critères permettant de s'assurer de la qualité des actions de formation, ce qui a donné lieu à de nombreuses initiatives de certification.

La réforme va encore plus loin en ouvrant des pistes d'innovation et de nouveaux espaces de liberté aux entreprises. Elle reconnaît les pratiques d'apprentissage, que ce soit à distance ou en situation de travail.

L'expérimentation Formation En Situation de Travail (FEST) lancée par la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation

Professionnelle (DGEFP) est un début de reconnaissance de la valeur formative du travail.

L'intégration des actions de formation à distance au sein même d'un espace réglementaire et la portabilité des droits au-delà de l'espace de l'entreprise sont des avancées importantes. En décloisonnant les espaces et les temps, elles ouvrent des perspectives nouvelles aux TPE-PME, auxquelles ces modalités de formation semblent particulièrement adaptées.



Depuis la mise en place du CPF, chacun est acteur de sa formation indépendamment de son employeur.

Jérémy Lamri,
Président de l'association
« Le LabRH »



2

LES NOUVELLES AMBITIONS DES UNIVERSITÉS D'ENTREPRISE

FLUIDIFIER LES TRANSFORMATIONS DES ENTREPRISES

Dans une économie en mutation – évolution rapide des technologies, recomposition du paysage concurrentiel, évolution de la demande, contraintes réglementaires –, l'université est le lieu idéal pour prendre le recul nécessaire et anticiper les évolutions utiles. Pour affronter la transformation des métiers et aider à naviguer efficacement sur le marché du travail, l'université d'entreprise, lieu d'expérimentations, de valorisation de l'expérience, d'assemblage des savoirs, doit contribuer à fluidifier les transitions, fluidifier le passage d'un statut à un autre (indépendant à salarié et *vice versa*...) et le passage entre différents emplois.

Du fait de leur indépendance relative vis-à-vis de l'opérationnel, les universités d'entreprise ont la liberté nécessaire pour être des vecteurs d'anticipation des évolutions des métiers, du risque social et de la mobilisation des collaborateurs. Nadine Lemaître confirme ces ambitions quand elle évoque ce rôle de « tête chercheuse » au service de la transformation de l'entreprise, l'université ayant pour rôle de mobiliser l'intelligence dont l'entreprise est riche pour comprendre notre environnement actuel et anticiper celui de demain.

« Une université est un lieu de vie qui nous permet d'aller vers demain. Elle a une dimension de fédération de compétences, mais c'est aussi un espace unique, dans lequel poser des questions essentielles. L'université permet d'accompagner les transformations, mais aussi d'éviter les blocages pour évoluer » comme le rappelle David Jestaz, directeur de l'université du management d'EDF. Il s'agit là, le plus souvent, de blocages de type « politique », c'est-à-dire mettant en jeu des conflits d'intérêts qui constituent autant d'obstacles à la conduite de la transformation.

C'est ici que l'université d'entreprise mérite pleinement son nom, en s'affirmant comme terrain neutre, à l'abri de conflits.

Comme le souligne Nadine Lemaître, *« quand la politique entre en jeu, l'université Engie adopte une position de neutralité et permet à chacun de discuter en tant qu'acteur du Groupe. Nous avons toujours eu la chance de pouvoir installer cet état d'esprit dans nos programmes, pour neutraliser tout risque de dérive d'ordre politique »*.

Cultiver le « savoir-devenir »

L'université, dans la mesure où elle s'ouvre à d'autres catégories que les cadres supérieurs et les « hauts potentiels », cessera d'être une pépinière de dirigeants pour devenir l'outil de la croissance de l'ensemble des collaborateurs, à travers des plans de développement des compétences qui donnent un sens dynamique à la formation.

Cela suppose que l'université se repense dans ses deux fonctions, d'une part de professionnalisation et, d'autre part, de développement des compétences. Au-delà des savoirs, savoir-faire et savoir-être, la question à se poser est davantage axée sur la façon d'accompagner les collaborateurs à se tourner vers le savoir-devenir ; c'est-à-dire à exprimer leur capacité à évoluer, à envisager une transformation constante, à développer un état d'esprit qui les amène à élargir et à actualiser leurs stratégies, leur environnement, et à dépasser leurs croyances. Il s'agit là d'apprendre à trouver des points de repère dans le changement, selon les contextes, les situations et les intentions.

Faire fructifier le capital humain de l'entreprise

Le besoin de développer de nouvelles compétences – ou de faire fructifier le capital humain de l'entreprise – présente un double enjeu. Le premier est économique : l'université est garante de la qualité du capital humain en termes de valorisation et d'adéquation au marché. Le second est humain, qu'il s'agisse d'accompagner les personnes qui souhaitent une reconversion

professionnelle ou qui voient leur métier disparaître. Les universités d'entreprise portent ainsi la promesse de l'accomplissement personnel et professionnel de leurs collaborateurs pour faire en sorte que les ruptures professionnelles soient des occasions de rebondir.

C'est de cela que parle Denis Cristol, directeur de l'ingénierie de la formation au CNFPT, quand il constate que miser sur le développement humain s'avère indispensable vis-à-vis du monde extérieur, des enjeux sociétaux...

L'université est garante de la qualité du capital humain en termes de valorisation et d'adéquation au marché.

Il s'agit, précisément, de permettre aux salariés de travailler leur valeur professionnelle, dans la mesure où elle n'est pas constituée uniquement du diplôme, et de les rendre acteurs de leur parcours professionnel. L'investissement dans l'acquisition

continue de compétences nouvelles nécessite de mobiliser des approches pédagogiques adéquates, aussi bien inspirées de méthodes traditionnelles qu'issues de techniques innovantes.



Miser sur le développement humain s'avère indispensable vis-à-vis du monde extérieur, des enjeux sociétaux...

Denis Cristol,
Directeur de l'ingénierie
de la formation, CNFPT

DÉVELOPPER DE NOUVELLES FORMES DE PÉDAGOGIE, EN PHASE AVEC L'ÉVOLUTION DES USAGES

La révolution de l'environnement pédagogique résulte du développement d'outils toujours plus digitaux et collaboratifs, ainsi que de la plus grande accessibilité de la formation. La frontière entre les « sachants » et les « apprenants » s'efface – tout le monde pouvant assurer le rôle de formateur.

« Cela implique, comme le dit Denis Cristol, de repenser les dispositifs de conception même des formations. À quoi servent les formations proposées ? Comment s'intègrent-elles dans un mieux vivre ensemble ? Quels sont les enjeux sociétaux et environnementaux qui seront relevés ? Comment seront-ils bâtis avec les col-laborateurs ? »

Repenser la place des acteurs et l'espace de l'apprentissage : tous formateurs ?

Selon Denis Cristol, « le schéma "une salle – un formateur – une discipline" n'est plus adapté. Les savoirs ne doivent plus être séparés. Il convient de repenser les espaces d'apprentissage pour en faire des environnements capacitants qui libèrent du potentiel humain ».

Le nouveau statut de la personne formée fait également bouger les lignes qui séparaient les « validés » et les « valideurs », anciens et nouveaux. Dans le premier cas, on pense au « *reverse mentoring* » qui consiste à mettre entre parenthèses la position hiérarchique pour donner le rôle d'enseignant

à un jeune, par exemple pour guider un aîné dans le monde du digital.

Cette expérience trouve un écho chez Orange. Ludovic Guilcher, directeur de l'Agence Entreprises de Paris, reconnaît que « *dans certains domaines, les jeunes générations sont plus à l'aise : il*

s'avère pertinent de les mobiliser pour favoriser un mode de transmission plus efficace. Nous avons identifié les sujets qui méritaient d'être abordés par des jeunes issus de la génération des digital natives ». Toutefois,

même si des ateliers spontanés fleurissent de toutes parts pour proposer des formations aux réseaux sociaux, la limite se situe entre transmission et transformation, car « *cette génération ne croit pas que l'entreprise soit capable de mettre en œuvre une transformation fondamentale* ».

Les universités
d'entreprise ont
un rôle essentiel à
jouer dans l'innovation
pédagogique.



Dans certains domaines, les jeunes générations sont plus à l'aise : il s'avère pertinent de les mobiliser pour valoriser un mode de transmission plus efficace.

Ludovic Guilcher,
Directeur de l'Agence Entreprises
de Paris, Groupe Orange

Conséquence de cette révolution pédagogique, les universités d'entreprise sont remises en cause : comment élaborer une culture collaborative qui favorise la réussite collective ? Comment raisonner en plan de développement plutôt qu'en termes de plan de formation ? Comment créer des écosystèmes d'apprentissages collaboratifs ?

Cette recomposition du paysage pédagogique débouche sur un changement dans les modes de validation. Pour Ludovic Guilcher « *un mouvement doit être opéré : il convient d'accepter d'intégrer des compétences autodéclarées pour construire nos services RH au niveau de la formation et des postes. Ce mouvement sera révolutionnaire* ». Il constate par ailleurs que ce n'est pas chose facile, car « *nous croyons tous que seules les compétences validées par le management comptent* ».

Des pédagogies ludiques à résultats rapides

L'enjeu est de mobiliser le plus grand nombre de collaborateurs et de rompre avec l'image « scolaire » et « passive » de la formation. Les universités d'entreprise ont donc un rôle essentiel à jouer dans l'innovation pédagogique, en diffusant de nouvelles méthodes collaboratives et ludiques, centrées sur un résultat immédiat.

Par exemple, l'*Action Learning*, forme de pédagogie collaborative, permet à des personnes n'ayant jamais travaillé ensemble de constituer une équipe très efficace en trente minutes. Michael J. Marquardt, président du World Institute for Action Learning, explique que cette méthode est basée sur la dynamique de la nature humaine, à la manière de l'apprentissage des enfants. Un programme nécessite un problème complexe et urgent à résoudre.



Un groupe de cinq à huit personnes, pour la diversité, missionné par l'entreprise, est responsable vis-à-vis d'elle. Il a un double objectif : non seulement définir une stratégie, mais aussi apprendre. *Action Learning* est un modèle récent et c'est la façon la plus rapide de développer des leaders. Cette pédagogie répond à la demande de rapidité des usages, comme le souligne Steven Smith, vice-président et directeur de Capgemini University : « *les cycles sont très courts : entre l'identification de la problématique business et la réponse par une première action de formation, le cycle est passé de trois mois auparavant à six semaines aujourd'hui. Il convient d'être rapide et de construire en avançant* ».

Autre exemple d'apprentissage actif, le « *serious game* », pédagogie issue des jeux vidéo, a été adopté, selon Ignition Factory, par plus d'un tiers des entreprises. Utilisant la simulation sur ordinateur, cette méthode intègre une logique multi-scénarios qui suit le parcours de l'apprenant et lui permet de s'adapter aux contextes proposés par le jeu. Il fournit un cadre pour apprendre des bonnes pratiques et sécuriser l'acquisition de compétences dans un univers fictif.

L'apprentissage peut ainsi se faire par l'expérimentation et la répétition avec le droit à l'erreur.

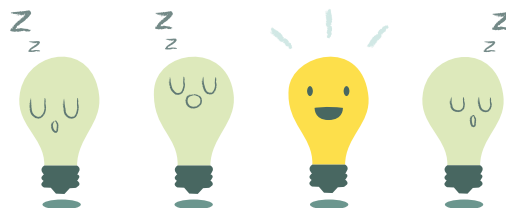
Selon l'étude d'Ignition Factory, la dimension ludique, qui peut être renforcée par un système de challenges et de prix, répond aux attentes de 90 % des salariés. La « ludification » répond ainsi à deux demandes majeures des entreprises : la massification et l'individualisation.

La première permet de toucher un grand nombre de collaborateurs à un moindre coût (20 euros en moyenne par collaborateur). Et, grâce à la seconde, chacun peut progresser à son rythme. Contrairement au *e-learning*, ces jeux sérieux sont complémentaires du présentiel.

Très utilisés dans les simulations d'entretiens managériaux, ils sont un prolongement de la réalité, BPI group utilise ainsi, pour le coaching d'équipes dirigeantes, un simulateur d'hélicoptère de l'Armée de l'air. Quant à la Gendarmerie nationale, lauréate du trophée U-Spring de l'université spécialisée, elle propose d'entraîner les dirigeants d'entreprise avec les commandos du GIGN (Groupe d'Intervention de la Gendarmerie Nationale) dans le cadre de son MBA management de la sécurité.

De son côté, Luxottica, leader mondial de la fabrication de lunettes de luxe, a utilisé deux « jeux sérieux » : l'un pour faire découvrir aux vendeurs le monde du luxe, ses valeurs, son marché... à travers un *storytelling* qui les emmène dans un palace; l'autre pour « transmettre la culture très haut de gamme de l'entreprise et apprendre aux vendeurs à expliquer à leurs clients pourquoi une paire de lunettes peut valoir cher et en quoi la spécificité du matériau choisi leur apportera le confort attendu ». Cette approche s'inscrit dans les convictions pédagogiques de Luxottica qui cherche à impliquer les apprenants en favorisant une dynamique active.

En quelques décennies, le rôle des universités d'entreprise a donc connu une évolution spectaculaire : d'intégrateur de cultures (ou de méthodes), elles sont devenues le levier de la transformation des entreprises, pour faire face aux évolutions rapides de l'environnement technique et économique; d'éditeur du catalogue de formation de l'entreprise, elles sont devenues les créatrices de parcours destinés à permettre au salarié et à l'organisation de mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise.





3

SIX DÉFIS POUR LES UNIVERSITÉS D'ENTREPRISE DE DEMAIN

Sous l'effet notamment de la révolution digitale et de la mondialisation, les universités d'entreprise ont connu une mutation de leur nature, qui affecte aussi bien leur statut, que leurs publics et leurs méthodes pédagogiques.

Ce faisant, elles sont amenées à relever six défis qui concernent la définition de leur nouveau rôle, sa mise en œuvre et leur modèle économique.

DÉFI 1

LES PUBLICS : UNIVERSITÉ DES ÉLITES OU DÉMOCRATISATION DES SAVOIRS ?

Chaque université d'entreprise doit définir son public, le contenu de ses programmes et ses méthodes pédagogiques en fonction des talents que l'entreprise a besoin de développer.

En matière de cible, deux tendances coexistent :

- **Celle qui réserve le bénéfice des universités d'entreprise aux dirigeants et aux talents** : c'est le cas de la *Corporate University* de la Société Générale qui cible 4 000 collaborateurs sur 120 000, ou du Groupe Auchan qui vise environ 1 000 personnes dans 14 pays (membres du comité de direction, hauts potentiels et successeurs identifiés).
- **Celle qui ouvre largement l'accès aux savoirs** : chez Safran, des écoles de production décentralisées accompagnent la

transformation des métiers pour 30 000 opérateurs et donnent aux ouvriers la possibilité d'acquérir des Certificats de Qualification Professionnelle (CQP); quant à Ingersoll Rand, elle était focalisée au départ sur l'apprentissage et la montée en compétences des cadres, mais depuis, son public s'est élargi avec une cible de plus de 400 000 personnes.

Primé en 2013 par le *Global Council of Corporate Universities* pour son rôle dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise, Orange Campus représente un cas exemplaire de transformation managériale et de décloisonnement des publics. Plus de la moitié des formations mixent les différents échelons hiérarchiques, managers d'équipes (74 %), managers de managers (20 %) et leaders (6 %).

« Les universités d'entreprise sont conscientes que leur vision élitiste de la gestion de carrière empêche la diversification des profils. Elles souhaitent introduire davantage de diversité et sortir des logiques de reproduction sociale pour jouer pleinement leur rôle dans des entreprises socialement responsables : elles savent qu'il faut casser les codes pour répondre aux besoins de changement, mais intègrent peu de collaborateurs atypiques dans leur dispositif de promotion », observent Agnès Bucheli et Catherine Laval, respectivement responsable de la practice talent et management, et responsable régionale opérationnelle Île-de-France chez BPI group.

« Dans des organisations pyramidales, la démocratisation à l'entrée des parcours de promotion n'entraîne pas nécessairement la démocratisation dans la sélection finale. Nous retrouvons les mêmes types de logiques avec la féminisation des dirigeants. Le problème se pose au niveau de la promotion et de la nomination sur les postes », commente Catherine Laval.

En effet, les procédures de recrutement filtrent les candidats qui correspondent au système. Les entreprises ne sont pas toujours prêtes à payer le prix de la diversification et de la créativité, en termes de franc-parler, de non-respect des codes notamment vis-à-vis de la hiérarchie. « Nous observons au sein des entreprises un comportement assez récurrent : si la majorité d'entre-elles souhaite promouvoir la diversité et les comportements atypiques, elles leur appliquent ensuite un filtre qui sélectionne les comportements les plus normatifs » poursuit Catherine Laval.

Les universités d'entreprise sont conscientes que leur vision élitiste de la gestion de carrière empêche la diversification des profils.

BPI group apporte des éléments de réponse à cette problématique de la diversification des talents, en aidant les collaborateurs à développer leur compétence sociale et leur sens politique, et en leur apprenant à se créer le bon réseau au sein de l'entreprise. « Dans nos coachings, nous donnons les codes sociaux à des personnes qui ne les maîtrisent pas, ne serait-ce que pour leur permettre de s'en écarter explique Agnès Bucheli. En outre, les systèmes d'évaluation utilisent des critères différents : gestion de la complexité, intelligence émotionnelle... »

Pour lever les biais d'exclusion qui sont une réaction de peur vis-à-vis de ceux qui ne se conforment pas aux codes, il faut introduire des gens de l'extérieur : « la solution pour éviter la consanguinité réside, selon nous, dans la constitution des universités d'entreprise en réseaux dans une culture du partage, de "coopétition". On y vient déjà par les plates-formes collaboratives et le community management. Notre rôle alors sera d'animer des communautés, des réseaux d'apprenants et de compétences, et nous croyons beaucoup à la logique de laboratoire ».



Nous avons la conviction que nous sommes à la fin d'un modèle : soit les universités d'entreprise accompagnent les évolutions de compétence et le développement du capital humain, soit elles restent dans un système élitiste plus ou moins amélioré.

Agnès Bucheli,
Responsable de la practice talent et management, BPI group

Au moment où la transmission des savoirs échappe au monopole des universités d'entreprise, comme des universités tout court, des réseaux sociaux professionnels sont devenus incontournables. Les talents extra-professionnels rentrent en ligne de compte des critères de recrutement et/ou de promotion interne. Les entreprises développent des réseaux sociaux internes pour favoriser « l'intelligence collaborative ». De ce fait, l'apprentissage a évolué : on n'est plus seulement dans la transmission de savoirs, mais dans l'appropriation, le partage d'expériences pour grandir.

La question qui se pose au travers de la diversification des talents est celle de la fonction même de l'université d'entreprise : est-elle d'abord au service de la performance de l'entreprise, de l'employabilité des salariés ou de la reproduction de son équipe dirigeante ? « *Nous avons la conviction, dit Agnès Bucheli, que nous sommes à la fin d'un modèle : soit les universités d'entreprise accompagnent les évolutions de compétences et le développement du capital humain, soit elles restent dans un système élitiste plus ou moins amélioré* ».

DÉFI 2

DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES ET L'EMPLOYABILITÉ : QUELLE PLACE ACCORDER À LA CERTIFICATION ?

Les universités d'entreprise ne répondent pas seulement à une nécessité opérationnelle : fournir à l'entreprise les bonnes compétences. Elles ont aussi une mission de formation, dont la loi de 2014 a fait une priorité : augmenter l'employabilité des salariés. La certification des formations ou des organismes qui les dispensent en est-elle une condition préalable ?

La certification joue indéniablement un rôle crucial dans l'employabilité. D'une part, elle apporte confiance en soi et reconnaissance aux salariés. D'autre part, elle peut constituer un outil pour aider les employeurs à identifier le potentiel des candidats. Enfin, elle permet à tous de disposer d'une base de comparaison avec la branche professionnelle et/ou le territoire. Pour aller un peu plus loin, il est clair qu'une formation « labellisée » par une grande école de commerce ou de science politique, à titre

d'exemple, confère à celui qui l'a validée une aura particulière. Indépendamment de la survalorisation du diplôme par rapport à l'expérience, et à la motivation, il y a donc une logique à utiliser la certification comme indicateur d'une compétence ou d'un potentiel.

Cela dit, la valeur de la certification doit être nuancée de plusieurs points de vue, à commencer par le fait qu'elle se heurte, dans le cas de la France, à la fragmentation des filières, qui multiplie les formations avec une grande hétérogénéité de contenus et de méthodes pédagogiques, ce qui ne permet pas toujours aux employeurs ni aux personnes formées, de s'y retrouver et ne facilite pas leur reconnaissance sur le marché du travail.

Un début de solution est fourni par l'inscription au Répertoire National des Certi-

fications Professionnelles (RNCP) dont le cahier des charges exige que l'organisme formateur fournisse une étude d'opportunité, un positionnement par rapport l'existant, un recul sur trois promotions, et un taux d'insertion dans l'emploi.

Une autre solution possible consisterait à faire certifier, non pas la formation, mais l'organisme qui la dispense. C'est ce que fait l'*European Foundation for Management Development* (EFMD), qui a accrédité certaines universités d'entreprise, dont celle de Mazars. Laurent Choain, Chief People & Communication Officer, rappelle le rôle que cette accréditation a joué pour la pérennité de l'entreprise : « *Les consultants de Mazars Italie allaient rejoindre un concurrent. Nous avons eu de véritables inquiétudes pour la continuité d'exploitation dans ce pays. Nous avons fait paraître une page dans le Corriere della Serra pour rappeler que Mazars est une des vingt entreprises mondiales dont l'université a reçu l'accréditation de l'EFMD, située à Bruxelles. Grâce à cette démarche, nous avons recruté en trois mois près de 400 collaborateurs* ».

L'accréditation d'une université d'entreprise, comme celle d'une formation, a donc un impact puissant en terme de marque employeur comme vis-à-vis de l'écosystème. Elle joue notamment un rôle majeur dans les pays en émergence pour structurer le management intermédiaire.

Enfin, ne faudrait-il pas structurer des blocs de compétences transversales pour faciliter le passage entre des métiers différents, à l'instar du socle de connaissances et de savoir de base « cléA » ? Ces blocs transversaux pourraient être définis sous l'égide

du Conseil National de l'Emploi, de la Formation et de l'Orientation Professionnelles (CNEFOP). Cette intention est difficile à mettre en œuvre, comme l'indique le très petit nombre des Certificats de Qualification Professionnelle (CQP) interbranches créés depuis une dizaine d'années. Elle implique un changement culturel

profond dans un pays comme la France où le diplôme est un élément structurant de l'identité métier.

Notons enfin que les certifications ne sanctionnent que la transmission des compétences techniques (*hard skills*) spécifiques à un métier. Elles ne font pas suffisamment de

place aux compétences comportementales (*soft skills*). C'est bien ce que note Vladislav Tchoubarov, coach au sein de BPI group Russia, « *la gestion du stress, la compréhension des notions de base comme le risque de régression en situation de changement important, l'estime de soi ou l'intelligence émotionnelle, sont aussi cruciales, bien que d'un autre ordre, que les compétences techniques (hard skills) dans la capacité à remplir certaines fonctions. L'agilité est un véritable gage de l'employabilité tant les logiques de rupture et d'innovation demandent d'être capables de sortir du cadre pour trouver de nouvelles solutions aux enjeux dorénavant quotidiennement posés* ».

**L'accréditation
d'une université
d'entreprise, comme
celle d'une formation, a
un impact puissant en
terme de marque
employeur...**



Nous avons fait paraître une page dans le Corriere della Serra pour rappeler que Mazars[...] a reçu l'accréditation de l'EFMD, située à Bruxelles. Grâce à cette démarche, nous avons recruté en trois mois près de 400 collaborateurs.

Laurent Choain,
Chief People & Communication
Officer, Mazars

DÉFI 3

LE BON USAGE DU DIGITAL : LE PRÉSENTIEL EST-IL MORT ?

Pas plus que l'internet n'a « tué » le papier, comme cela avait été un peu vite annoncé, l'*e-learning* n'a remplacé le présentiel dans les modes de formation, même si son usage reste étroitement lié à la culture de chaque pays. Certains pays privilégient les universités en « dur » comme c'est le cas de la Chine où les bâtiments sont de véritables symboles. En Australie, en revanche, c'est l'apprentissage à distance qui est plébiscité.

Au-delà de ces pratiques constatées se pose la question du bon usage du digital et du présentiel, sachant que l'un ne s'oppose pas à l'autre.

En effet, chaque mode de formation a sa valeur ajoutée propre. Pour le présentiel, Jordi Solé, directeur général du département Formation de Planeta Group, met en avant un argument de plaisir : « *les gens souhaitent se rencontrer en face à face. Ils apprécient le fait de pouvoir partager un moment, de bénéficier d'un déplacement...* » Le présentiel constitue en plus une forme de valorisation et d'expression de la reconnaissance.

Chez Ingersoll Rand, Sarah Krieger, directrice du développement des talents de l'organisation, observe qu'encore récemment « *les apprenants étaient envoyés par avion à l'étranger pour participer à des formations. Cette démarche était perçue comme une récompense et une forme de reconnaissance du travail accompli* ». Mais, il a fallu identifier un autre moyen pour exprimer la reconnaissance de l'entreprise, compte tenu des contraintes budgétaires. Le digital répond en partie à ces enjeux financiers.

Dans un premier temps, l'intégration du digital s'est focalisée pour répondre à des enjeux économiques en proposant des programmes développés de façon à reproduire l'environnement des salles de cours : « *pour former 94 % de nos collaborateurs, rapporte Eric Depond, nous devons miser sur l'innovation et la massification. Nous avons mis en place un MOOC très dynamique animé par 19 personnes. Dédié à nos 110 000 collaborateurs, l'évènement a été déployé sur quatre semaines et a coûté moins de trois euros par collaborateur* ».

Et si, comme le précise Sarah Krieger, « *aujourd'hui, apprendre dans un environnement virtuel correspond tout à fait aux mœurs actuelles, la technologie n'a plus ce côté "révolutionnaire" : elle fait partie du quotidien* », c'est aussi pour plusieurs raisons convergentes. D'abord, l'éparpillement des sites physiques : « *nous disposons de 15 bureaux à l'étranger, rappelle David Jonin, avocat associé chez Gide Loyrette Nouel, proposer des formations susceptibles d'être suivies par tous, nous a encouragés à utiliser la retransmission en direct. Le succès des outils technologiques nous a étonnés. Cette approche a contribué au développement de l'esprit de firme* ».



Aujourd'hui, apprendre dans un environnement virtuel correspond tout à fait aux mœurs actuelles, la technologie n'a plus ce côté « révolutionnaire » : elle fait partie du quotidien.

Sarah Krieger,
Directrice du développement
des talents de l'organisation,
Ingersoll Rand

HEC n'est pas en reste : Inge Kerklo-Devif, Executive Director au sein de HEC Paris Executive Education, rappelle que la grande école de commerce a créé un campus virtuel : « *nous lançons aujourd'hui notre dixième MOOC. À ce jour, nos MOOC ont déjà formé 160 000 personnes* ».

Dans un second temps, face à la résistance au changement, les professionnels de l'apprentissage ont développé des solutions intégrées, comme en témoigne l'essor des solutions de *blended learning*. Plusieurs questions sont en jeu dans cet équilibre entre enseignement à distance et face-à-face, virtuel et réel, digital et présentiel.

Les problématiques inhérentes au digital

ENJEU #1 LE TEMPS

Le digital a-t-il permis d'accélérer la transmission – ou la diffusion – des savoirs? La question est importante, car le temps long de l'assimilation s'oppose à l'immédiateté de la diffusion : le digital crée l'illusion qu'en matière de connaissances, l'accessibilité vaut acquisition.



« *Nous sommes devenus paresseux. Nous sommes tous à la recherche d'une application susceptible de nous faciliter le quotidien* ». Cette constatation sans complaisance d'Eric Depond de BPCE, s'applique évidemment à l'acquisition des connaissances et à la nécessité d'intégrer le temps incompressible dont le cerveau a besoin pour assimiler les formations. Mais comment faire, aujourd'hui, compte tenu de l'exigence d'instantanéité ?

C'est aussi la question que se pose Arnaud Héry, Global Training Director pour McDonalds Corporation. Les 7 universités d'entreprise (*Hamburger University*) ont déjà formé 300 000 directeurs de sites et cadres intermédiaires : « *les apprenants ne peuvent pas mettre en pratique tous les enseignements transmis en trois jours de séminaire. Pour que la performance soit au rendez-vous, il convient de créer des habitudes* », et il ouvre une piste : « *les solutions mobiles avec les tablettes et les smartphones, non seulement permettent des mises à jour instantanées, mais ce sont aussi des outils parfaits pour changer et créer de nouvelles habitudes qui perdurent après la formation* ».

De son côté, la Coface a articulé les deux environnements pédagogiques et s'inscrit dans la durée comme l'explique Cécile Fourmann : « *au niveau régional, deux jours de formations présentielles sont proposés, à l'issue desquels chaque participant peut se fixer des objectifs à atteindre et des indicateurs de mesure de performance. Pendant les mois suivants, des relances digitales permettent de proposer des quizz, et de faire un point sur le niveau d'apprentissage atteint* ».

Notons enfin que le temps de la formation est indissociable de son coût, comme le formule clairement Jérémy Lamri : « *Le coût de la formation est la transmission du savoir. Toutefois, la formation est constituée de deux pans : la transmission du savoir, d'une part, et son assimilation, d'autre part* ».



Nous sommes devenus paresseux. Nous sommes tous à la recherche d'une application susceptible de nous faciliter le quotidien.

Eric Depond, Directeur de la formation professionnelle et managériale, BPCE



ENJEU #2 LA RELATION

L'apprentissage ne saurait se passer d'une relation de transmission – quel que soit le statut des termes de la relation (maître/disciple, professeur/élève, sachant/apprenant ou de pair à pair).



Si l'on a pu croire que le digital – avec les MOOC, COOC, SPOC et autres *serious games* – allait répondre au problème de l'ancrage des savoirs, grâce à la possibilité pour chacun de revenir sur le sujet et de se repasser les cours, Pierre Dubuc, dont la société *Open Classrooms* forme 3,5 millions de personnes par mois sur plus de 1 000 cours, dissipe cette illusion : « *seuls 4 % des personnes commençant un MOOC le réussissent. Des études ont révélé que, dès lors que le certificat est payant, le taux de complétion passe à 70 %. Avec le mentorat, il atteint 90 % sur des audiences très variées (étudiants, demandeurs d'emploi, seniors...)* ».

Cela ne devrait pas surprendre : la pédagogie la plus efficace repose sur le mentorat, le tutorat, le coaching comme le rappelait, dès les années 80, Benjamin Bloom, psychologue américain, cocréateur de la première classification des objectifs de formation, plus connue sous le terme de « taxonomie des objectifs de formation ».

Or, s'il est clair que le modèle du mentorat individuel n'est pas viable économiquement, les avancées technologiques permettent de proposer du mentorat sur de gros volumes avec des coûts divisés par dix vis-à-vis de la formation présentielle traditionnelle. Comme le propose Pierre Dubuc, il est possible de dispenser une formation diplômante en ligne, une partie des cours sous forme de MOOC et une autre partie sur l'étude de cas concrets, « mentorés » par un spécialiste, qui suit la progression par visioconférence. À terme, il évaluera les compétences de l'apprenant. « *Chaque étudiant progresse à son rythme. La valeur ajoutée réside dans l'échange individualisé instauré en parallèle qui permet une réelle progression de l'étudiant* ». Ainsi, l'individualisation de l'accessibilité de la connaissance, source d'un sentiment de solitude, se double d'une mise en pratique concrète, inscrite dans une durée et un échange avec un « *coach en ligne* », même s'il est médiatisé par les technologies numériques. Autre piste pour briser la solitude digitale, des communautés réelles d'étudiants d'un même MOOC se créent pour permettre à chacun de se confronter aux autres.

En conclusion, si l'*e-learning* a longtemps été pris pour la panacée, c'est parce que l'on a donné trop d'importance à la technologie en oubliant que l'être humain avait besoin de sentir et d'entrer en relation. « *Nous sommes convaincus*, affirme Thierry Majorel, Prospective, Innovation, Culture Digitale, StartUp relation, et Julien Baxter, responsable du développement RH au sein de BPI group *que les méthodes d'apprentissage ne seront efficaces que si elles intègrent des modes de rencontre et de partage, qu'ils soient physiques ou par le biais de plateformes créant du lien comme un réseau social classique* ».

ENJEU #3 LA PERSONNALISATION



Face à la massification des formations, on assiste à la montée des demandes de personnalisation, corollaire de l'individualisation des formations même si elle s'en distingue. À HEC, Inge Kerkloh-Devif note que le développement des talents est à la fois de plus en plus global et complexe, avec l'émergence de nouveaux formats et des parcours de plus en plus « customisés » à mesure que l'on monte dans la hiérarchie.

Il apparaît ainsi nécessaire de concilier massification et personnalisation, par exemple, en standardisant la production de contenus tout en personnalisant l'apprentissage. Cette personnalisation a partie liée avec l'autonomisation, qui implique que l'apprenant puisse suivre à son rythme, en fonction de son envie, du temps dont il dispose... Certains sujets nécessitent, par essence, d'être personnalisés ou du moins déclinés en fonction du public cible et de ses challenges propres, pour être assimilables.

Quel équilibre entre digital et présentiel ?

Respecter l'équilibre entre formations digitales et classiques, en fonction de la valeur ajoutée de chaque mode de transmission, est la règle de base. Pour les formations présentielles, Michael McGowan, managing director, practice leadership and talent chez BPI group US, suggère de se conformer au modèle du 70-20-10, dans lequel 70 % des apprentissages sont acquis au travers de l'expérience, 20 % reposent sur une relation de coaching/mentoring et 10 % sont dispensés en salle : « *pour les 70 % et les 20 %, de nombreuses entreprises déploient des programmes de formation action qui permettent aux participants de travailler sur des problématiques simulées ou tirées du quotidien de l'entreprise, dans un environnement propice à l'apprentissage, entourés de coaches/mentors et soutenus par des modules de formation adaptés* ». Concernant le digital, même si le temps des formations préenregistrées à distance est révolu, 60 % des formations actuelles

reposent encore sur des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). Aujourd'hui, les technologies digitales viennent compléter les programmes de formation et de formation action présentiels par des contenus flexibles, dynamiques, disponibles en continu. La mixité des types de formation facilite l'assimilation des apprentissages au sein de l'organisation, de même que leur application dans des situations pratiques.

Force est de constater que la mixité est une règle suivie par la majorité des universités d'entreprise. Pour Bruno Lavoisier, directeur de la formation après-vente chez Volkswagen, « *la formation en ligne doit être associée aux formations présentielles : pour que le succès des programmes de massification soit au rendez-vous, ils doivent être associés à des parcours professionnels. Le présentiel doit être un moment sanctuarisé* ». « *Chez McDonald's, explique Arnaud Héry, il est très important de continuer à accueillir dans des salles de formation des jeunes pour les faire sortir de leur cadre de*

travail habituel. Il faut les faire réfléchir et les faire évoluer sur leurs compétences managériales... ». D'autres participants de la rencontre U-Spring ont ainsi opté pour une réponse mixte : Engie a mis en place un MOOC, tout en maintenant ses séminaires résidentiels.

Samsung France a « toujours à cœur de rencontrer les gens et d'organiser un événement, car rien ne remplacera le contact présentiel » affirme Olivier Oger.

DÉFI 4

LA RÉSISTANCE À LA FORMATION : COMMENT MOBILISER LES SALARIÉS ?

Absentéisme, désistements de dernière minute, faible taux de complétion des MOOC

Malgré la diversification des formats pédagogiques, la mobilisation des salariés reste la problématique majeure des responsables de formation. Le problème semble particulièrement aigu en France où le système éducatif a parfois laissé des souvenirs qui pèsent encore sur certains et où la formation peut être perçue comme une forme de sanction pour un travail insuffisamment maîtrisé.

Mais il y a d'autres explications, à commencer par le fait qu'une grande part des formations reste prescrite par l'entreprise sans que le salarié ou le manager ait le choix des objectifs et des modalités. Il s'agit pour le salarié d'adapter ses compétences et de faire bien son travail, ce qui ne fait pas toujours sens pour le collaborateur en termes de développement individuel. Quant à son manager, il vit l'injonction paradoxale de devoir, à la fois développer les compétences de ses collaborateurs sur le moyen long terme et d'obtenir des résultats à court terme sur la performance de son équipe.

Finalement, les motivations pour aller en formation semblent reposer sur un double malentendu entre les responsables de formation et les salariés : les responsables de formation mettent en avant la promotion comme première motivation des salariés pour se former tandis que les salariés évoquent l'épanouissement personnel et professionnel (enquête Cegos en 2012 sur la formation professionnelle).

Face à ce constat, les collaborateurs sont de plus en plus souvent associés à la construction de leur parcours, et deviennent prescripteurs de leur formation, ce qui est essentiellement le cas aux États-Unis. Michael McGowan note que, culturellement parlant, les Américains peuvent se montrer très « proactifs » concernant leur parcours professionnel.

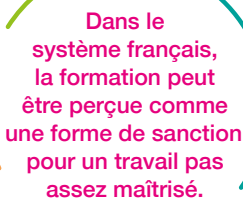


Il est nécessaire de rechercher la pédagogie la plus efficace pour la personne et d'investir dans l'accompagnement de l'individu.

Thierry Majorel,
Prospective, Innovation, Culture
Digitale, StartUp relation
BPI group

En effet, ils se sentent personnellement responsables de leur carrière ; ils contribuent d'ailleurs souvent au financement des formations qu'ils suivent dans le cadre professionnel et s'y montrent généralement très impliqués.

Autre raison du manque d'enthousiasme vis-à-vis de la formation : les entreprises ont concentré leurs moyens sur la méthodologie plutôt que sur l'individu. Or, selon Thierry Majorel, « *il est nécessaire de rechercher la pédagogie la plus efficace pour la personne et d'investir dans l'accompagnement de l'individu* ».



Dans le système français, la formation peut être perçue comme une forme de sanction pour un travail pas assez maîtrisé.

Trop longtemps, la formation a été une obligation de moyen, mesurée au travers d'indicateurs exclusivement quantitatifs. S'est alors créée une attente, vécue comme un droit, en dehors de toute prise en compte des besoins et des réponses, avec pour conséquence un comportement attentiste et passif. Ce phénomène a été accentué par les catalogues d'offres de formations multicollaborateurs et multimétiers, et les plates-formes *Learning Management System* (LMS).

Faire du bénéficiaire l'acteur de son parcours de formation

Comment passer d'une formation qui est de l'ordre de l'avoir – accumulation de connaissances dans un périmètre donné – à une formation qui soit de l'ordre du devenir ? Comment sensibiliser le salarié à la transformation de son métier et lui donner les moyens de maintenir son employabilité ?

La réponse est d'équilibrer les trois temps de la formation :

En amont :

Susciter la désirabilité, en mesurant le style, la capacité d'apprentissage et les méthodes qui conviennent à chacun. La technologie pourra contribuer – par l'exploitation des « *smart data* » – à identifier les leviers personnels et les sources de motivation qui permettent à l'apprenant d'être dans l'environnement le plus favorable. Des applications qui utilisent les données de carrière et les réseaux sociaux sont déjà en test. L'entretien professionnel, comme moment de prescription, fait partie de ce premier temps. De même, l'évaluation des compétences psychologiques est un moyen de bien cibler les formations et d'optimiser la motivation des stagiaires.

En cours de formation :

Associer les programmes de massification à des trajectoires professionnelles, avec un objectif qui serve la stratégie de l'entreprise et l'employabilité du salarié, et équilibrer la formation en ligne par des formations présentiels qui sont aussi le vecteur d'une culture d'entreprise : si du jour au lendemain, les gens ne se voient plus, il n'y a plus de partage des pratiques ni d'appartenance commune.

Et, comme le suggère Vladislav Tchoubarov, « *Proposer une évaluation "d'entrée" aux salariés, de façon à assurer l'adéquation des formations, des tests psychométriques en ligne, de type Hogan, et ainsi mieux définir les objectifs de la formation en termes de développement personnel. Ces tests sont destinés à aider la personne à s'améliorer. Ils sont administrés par des consultants extérieurs, qui ont de l'empathie et pas d'intérêts politiques dans l'entreprise* ».

En aval :

Favoriser l'appropriation et le transfert : l'appropriation s'accompagne par la mise en perspective des apports de la formation dans les situations de travail et dans l'évolution du salarié. Il ne s'agit pas que d'appropriation intellectuelle. Il faut mettre les personnes dans des situations de réussite et de confort professionnel. Il n'y a pas de plus grande satisfaction que de voir les bénéficiaires avoir envie de transmettre leurs connaissances.

DÉFI 5

QUEL EST LE RÔLE ATTENDU DU CHIEF LEARNING OFFICER (CLO) ?

La digitalisation des modes de formation, entraînant la « démédiatisation » des savoirs et la montée des communautés apprenantes, va modifier en profondeur le rôle du CLO qui ne peut plus se contenter d'être le gestionnaire des parcours de formation. Comme le dit Julien Baxter, « *le digital a fait exploser de l'intérieur les anciennes méthodologies* » : l'absence d'intermédiaire entre les contenus de formation et les salariés leur permet de déclarer leurs compétences acquises et celles qu'ils souhaitent développer puis d'utiliser un moteur de recherche pour identifier les sessions de formation correspondantes. Telle est la promesse de la *start-up* FuturSkill qui a créé « un outil de recherche, de comparaison et de réservation de formation professionnelle : il a pour ambition de permettre aux RH, stagiaires et managers de trouver la formation adaptée à leurs besoins parmi les 80 000 organismes de formation et les 10 millions de sessions planifiées chaque

année en France ». Comme le soulignent Safran et Bouygues Telecom, le salarié devient prescripteur, les collaborateurs sont les clients, ils sont maîtres de leur temps de formation. Cette vision futuriste est pour l'instant l'apanage des nouvelles générations qui attendent de l'entreprise une proposition de valeur adaptée à leurs aspirations. Cette recherche de sens pose la question de la mise en place d'une gestion personnalisée en fonction des aptitudes



Le digital a fait exploser de l'intérieur les anciennes méthodologies.

Julien Baxter, Responsable du développement des Ressources Humaines, BPI group

et des modes de fonctionnement de chaque salarié et de l'accompagnement des managers et des partenaires sociaux dans cette nouvelle posture de consommateur-acteur.

Aujourd'hui, nous avons besoin d'architectes programmes, de managers qui intègrent la notion d'alternative pédagogique et de professionnels RH capables de se focaliser non sur l'action de formation, mais sur les besoins de l'individu et ses appé-

tences. Les CLO nouvelle génération sont les chefs d'orchestre d'un écosystème dont le paradigme modifie les rapports apprenant – stagiaire/sachant – formateur. Ils sont les facilitateurs d'un dispositif global de systèmes fluides, au sein duquel les processus et les parcours vont disparaître.

DÉFI 6

GOVERNANCE ET ÉQUILIBRE ÉCONOMIQUE : COMMENT ASSURER LA PÉRENNITÉ DE LA STRUCTURE ?

Quel modèle de gouvernance ?

Les impératifs de la glocalisation ont un impact important sur la gouvernance des universités entreprise. Comme l'observe Sabine Lochmann, présidente du directoire de BPI group : « *elles recherchent un équilibre entre le portage par le comité exécutif sur la partie stratégique, et le véritable besoin d'autonomie des Business Units et des sites.* »

Le rôle du portage en central reste prépondérant. Par exemple, chez Auchan, un *Advisory Board* a été créé en vue de favoriser les échanges sur les orientations stratégiques et d'analyser les retours sur investissements. Il se réunit deux fois par an et comprend 11 membres, tous en position de directeur général ou de membre de comité de direction, ainsi qu'un actionnaire familial et un DRH externe.

Même point de vue chez Lacoste où, constate Gaëlle Pellerin, Management Development Director : « *l'adhésion du top management s'avère incontournable pour*

impliquer les collaborateurs dans la démarche. Le directeur général doit être le porte-parole de l'université. Le top management sera également acteur du développement des collaborateurs. Sans ce soutien, des problématiques d'investissements et de hiérarchisation des programmes risquent de se poser. L'entité risquerait de ne pas être reconnue à sa juste valeur ». Des propos pleinement partagés par Sarah Krieger, d'Ingersoll Rand, chez qui un sponsor-cadre est identifié pour chaque nouveau programme.



Les universités d'entreprise recherchent un équilibre entre le portage par le comité exécutif sur la partie stratégique, et le véritable besoin d'autonomie des Business Units et des sites.

Sabine Lochmann,
Présidente du Directoire,
BPI group

Quel équilibre économique ?

La volonté de maîtriser les coûts est une constante. Jointe aux contraintes géographiques imposées par la mondialisation, elle a conduit de nombreuses universités d'entreprise à renoncer à des structures lourdes, les évolutions technologiques permettant de toucher un public dans le monde entier.

Il est intéressant de noter que le *Learning Institute For Excellence* (LIFE) d'Auchan ne dispose pas d'un campus. « Il a été créé, explique Catherine Favreau, en tenant compte des contraintes de l'entreprise et notamment du contexte de restrictions budgétaires consécutif à la crise financière de 2008 ». Il fonctionne avec une structure légère et une équipe limitée à cinq permanents, ce qui réduit les coûts fixes.

Leviers d'allègement, le digital et d'une façon générale, les NTIC (qui ne sont plus si nouvelles que cela!) ont fait baisser les coûts de formation.

Ils permettent, par exemple, de proposer un coaching personnalisé à faible coût, en accompagnement des MOOC : « Nous assistons à une révolution depuis deux ans environ, remarque Pierre Dubuc. Les avancées technologiques permettent de proposer du mentorat sur de gros volumes avec des coûts divisés par dix vis-à-vis de la formation présentielle traditionnelle ».

Philippe Cuenot, DRH, reconnaît ainsi qu'en trois ans, Bouygues est passé « de près de 6 % de coût de la masse salariale en termes de formation à 3,2 % aujourd'hui ».



Chez Orange, les programmes ont été définis par les équipes internes en fonction de deux éléments : la culture managériale de l'entreprise et les éléments émergents de la stratégie en cours.

Marie-Bernard Delom,
Directrice, Cadres Dirigeants et
Développement Managérial, Orange

Ressources propres à l'entreprise et/ou ressources externes ?

L'enquête de BPI group menée auprès de responsables d'universités d'entreprise a montré que 84 % d'entre eux avaient recours à des consultants externes.

L'enjeu est clair : comment concilier une université dédiée à l'entreprise, diffusant des messages internes, tant institutionnels qu'opérationnels, et une université offrant une « ouverture » aux salariés et leur permettant de bénéficier du regard d'organismes et d'intervenants externes ?

À titre d'exemple, Safran qui utilise 200 formateurs internes a aussi « travaillé sur certains parcours de professionnalisation en association avec des masters et des écoles. Les domaines concernés sont par exemple ceux des achats, ou de l'ingénierie du logiciel », explique Valérie Manier de Safran University. Pour Orange, Marie-Bernard Delom, directrice, cadres dirigeants et développement managérial, indique que « sur la partie campus, le budget est réparti à égalité entre consultants externes et ressources internes ».

Les consultants externes constituent donc un apport de ressources, mais l'axe central est défini par l'entreprise : « *Chez Orange, les programmes ont été définis par les équipes internes en fonction de deux éléments : la culture managériale de l'entreprise et les éléments émergents de la stratégie en cours. Nous préparons ces programmes et les faisons valider par le COMEX. Nous procédons ensuite à un sourcing de prestataires externes* ». Exemple de la place des consultants externes : « *Dans le cadre du programme intitulé "L'Enjeu Collectif", l'un des 250 exécutives expose un enjeu business dans lequel il veut embarquer l'ensemble de ses équipes. Pour le réussir, il a besoin que tous ses managers partagent cet enjeu. Dans ce travail, nous avons recours à trois ou quatre prestataires pour nous aider, et qui travailleront avec l'exécutive et son CODIR à la clarification de la stratégie et du sens. Les autres étapes consisteront à inclure les autres niveaux de management* ».

Création de ressources : l'ouverture à des clients extérieurs

Du fait de la diminution proclamée de leurs budgets, le statut des universités d'entreprise a évolué de celui de centre de coûts à celui de centre de services partagés et maintenant de centre de profits. Comme le rappelle Michael McGowan, une étude récente révèle que seuls 9 % des universités d'entreprise sont un véritable centre de coûts. D'autres, nombreuses, qui mettent l'accent sur les challenges stratégiques et business, passent à des modèles de partage des coûts de la formation avec le stagiaire ou son service. D'autres enfin, plus orientées vers un public externe, se transforment en centres de profit.

Le cas d'Auchan, analysé par Catherine Favreau, montre que ces modèles peuvent

coexister. Comme centre de coûts, l'université d'entreprise « *définit des budgets, validés par l'Advisory Board, puis par la direction financière, au regard du plan stratégique et du plan d'action à mettre en place. Le développement des ressources stratégiques peut être considéré comme un investissement de l'entreprise visant à assurer la pérennité de son développement. Comme centre de services partagés, nous assurons, par subsidiarité, le développement du juste niveau d'expertise des grandes fonctions qui se retrouvent dans le comité de direction (finances, ressources humaines, IT...).* Nous fonctionnons avec des management fees au regard de la participation de la personne. Une refacturation est effectuée dans ce cadre ». Enfin, depuis la création d'Auchan Retail International, un troisième modèle « *mérite d'être défini. Une refacturation risque de ne pas suffire. Nous devons définir une proposition de valeur différenciante par rapport aux autres offres du marché pour les participants. Nous évoluons également comme centre d'expertise. Accueillir régulièrement des candidats externes permet de ne pas baisser la voilure, la question est de savoir comment valoriser et faire payer cette expertise* ».

Autre exemple de centre de ressources, valorisées en externe : l'université Engie a ouvert ses programmes à des entreprises partenaires telle que Beijing Enterprises Group qui lui a envoyé l'an dernier quarante de ses « hauts dignitaires » en séminaire : « *en charge d'équilibrer les comptes de la société anonyme créée pour héberger Engie University, nous devons assurer nos revenus autant que maîtriser nos coûts, ce qui constitue une discipline très saine* », justifie Nadine Lemaître.

Enfin, en termes d'évolution du modèle économique, Veolia va encore plus loin : son campus, ouvert à tous les acteurs

des services à l'environnement, va jusqu'à former des concurrents. La réforme de la formation qui dote désormais chaque salarié d'un crédit d'heures librement utilisable pour parfaire son employabilité, pourrait encourager les entreprises à suivre cet exemple : « *se financer une formation chez Auchan, mentionnée en tant que telle sur un CV, pourrait valoriser le CV d'un chercheur d'emploi et asseoir le modèle économique de l'université d'entreprise* », conclut Jérémy Lamri.

Le choix du modèle économique doit rester spécifique à chaque entreprise et doit être opéré en fonction de son environnement et de ses challenges propres. Ce choix obéit toujours à la recherche de l'équilibre économique, et se heurte à la difficulté de comptabiliser leur valeur ajoutée et d'évaluer le retour sur investissement.

Quel retour sur investissement ?

Préalable à lever, les universités d'entreprise constituent-elles un coût ou un investissement ?

Jérémy Lamri pose clairement le problème quand il affirme que « *les universités produisent des compétences et du capital immatériel à l'instar de toutes les autres Business Units* ». Nous sommes ici au cœur de l'ambivalence pointée au début de ce livre blanc, entre « l'entreprise » soumise à des exigences de rentabilité et de financement et « l'université », « sanctuaire » du savoir non marchand, protégée des contraintes du temps et de la rentabilité.

La difficulté réside donc dans la mesure du capital immatériel que représentent les compétences créées, le ROI de l'université d'entreprise. Or, cette mesure s'avère délicate et nécessite un important travail d'ingénierie financière. « *Lorsqu'un collabo-*

rateur acquiert une nouvelle compétence métier, s'interroge Jérémy Lamri, comment la faire figurer dans les immobilisations et dans le goodwill de l'entreprise ? ».

La question préoccupe clairement certains groupes, comme Ingersoll Rand dont l'université est dotée d'un conseil d'administration qui suit trimestriellement le retour sur investissements pour l'entreprise. Selon l'étude québécoise de Sugrue et Rivera (2005), seulement 2 % des entreprises évaluent le ROI de la formation. La raison est toute simple : mesurer le ROI tangible n'est pas chose facile.

En effet, les obstacles sont nombreux. La mesure du ROI – la valeur ajoutée de la formation – suppose d'identifier tous les coûts, ce qui n'est pas le plus difficile, mais aussi tous les bénéfices de la formation : qu'apprennent les gens ? Les objectifs initiaux sont-ils atteints ? Comment mesurer l'impact sur la productivité, sur le capital humain ? Que se passerait-il si on l'on procédait différemment ? Quels sont les coûts incontournables ?



Le développement des ressources stratégiques peut être considéré comme un investissement de l'entreprise visant à assurer la pérennité de son développement.

Catherine Favreau,
Chief Learning Officer du Life,
Auchan

Pour analyser ces éléments, il n'est pas possible de se baser uniquement sur une intuition, mais quels indicateurs choisir ? L'étude Sugrue et Rivera observe que l'évaluation se concentre à 91 % sur la satisfaction à chaud des participants et souligne aussi la faible corrélation entre cet indicateur de satisfaction et l'ancrage des apprentissages.

C'est bien à cause de cette difficulté que l'on observe une grande hétérogénéité dans la manière de mesurer le ROI. Selon Michael McGowan, « *les entreprises choisissent chacune le niveau de ROI qu'elles souhaitent mesurer : retours qualitatifs sur les formations, enquêtes pour "prendre le pouls", évaluations individuelles et/ou mesure du développement des compétences dans le temps, indicateurs-clés individuels (tel que le nombre ou le montant des ventes faisant suite à une formation sur le développement commercial ou la négociation), ou encore des indicateurs organisationnels (chiffre d'affaires, progression de la marge, taux de performance)* ».

De la difficulté à l'impossibilité, il n'y a qu'un pas que franchit Jonathan Pottiez, consultant senior chez Formaeva : « *Le ROI est une formule comptable qui vise à chiffrer les coûts et les bénéfices de la formation. Or, une université d'entreprise ne vise pas à produire uniquement des résultats financiers. Et identifier la part des bénéfices qui est réellement imputable à l'action de formation s'avère impossible dans certains cas. Pour que la formation fonctionne, il convient d'impliquer les managers, les commerciaux, le marketing... La formation seule ne peut pas faire de miracle* ».

Une solution possible est alors d'évaluer le « retour sur les attentes (ROE : Return On Expectations) » plutôt que le retour sur investissement. L'évaluation est effectuée



Le ROI est une formule comptable qui vise à chiffrer les coûts et les bénéfices de la formation. Or, une université d'entreprise ne vise pas à produire uniquement des résultats financiers.

Jonathan Pottiez,
Consultant senior,
Formaeva

par toutes les parties prenantes de la formation : participants, managers, fournisseurs et clients. Elle implique d'abord de recueillir les attentes des commanditaires en amont afin d'en déduire des objectifs précis, puis d'évaluer après la formation, mois après mois, l'impact de celle-ci sur les comportements des collaborateurs formés et sur les indicateurs de résultats (comme la satisfaction des clients). C'est ce qu'a fait Renault, lauréat du trophée U-Spring 2016 de la meilleure innovation pédagogique, qui a évalué l'impact de la formation des techniciens réseau à l'aune de la satisfaction client.

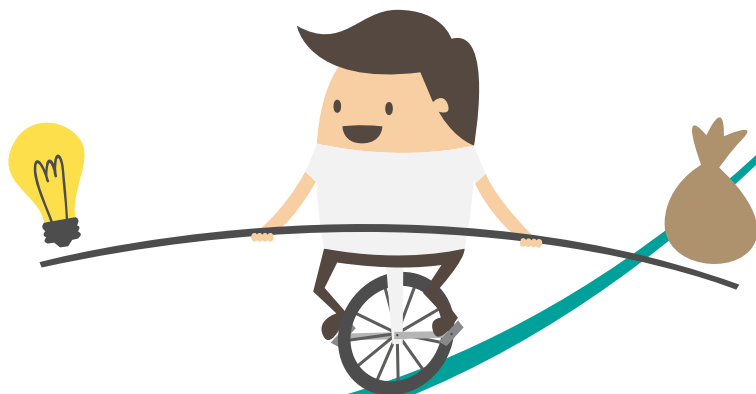
Il semble que ce soit bien dans cette perspective que se situe Orange, qui définit avec l'apprenant ses critères de réussite et en quoi Orange l'a aidé dans ses progrès. La satisfaction de ses équipes est prise en compte pour l'évaluation qualitative. Patrick Plein, directeur digital working et Academy de Vinci ne dit pas autre chose : « *le retour sur investissement de la formation n'est pas mesuré par des indicateurs quantitatifs. J'investis du temps et de l'argent et j'en attends des résultats, mais s'ils sont observables sur des programmes très opérationnels, ils le sont beaucoup moins sur les programmes de management.*

En la matière, nous observons le retour sur investissement de manière beaucoup plus qualitative ».

Il en donne deux exemples : « dans notre Executive Programme, nous faisons travailler les fonctions exécutives entre elles. Puis à la fin du programme, l'ensemble du COMEX est présent pour écouter les propositions et les challenger. Ensuite, les solutions sont mises en place ou non. Et, dans le Forum Management, le programme se termine par un échange avec le PDG, et les participants repartent avec une vision claire de la stratégie du Groupe. Face à cette motivation renforcée, je considère alors avoir rentabilisé mon investissement ».

L'université d'entreprise doit être considérée comme un investissement, car elle constitue un levier de la performance de l'entreprise, même si les compétences nouvelles qu'elle crée ne sont pas comptabilisées dans les immobilisations financières.

C'est bien ce que suggèrent les données statistiques : « les entreprises qui disposent de leur propre université, rappelle Michael McGowan, dépassent de 17 à 35 % les performances de leur marché et enregistrent des chiffres d'affaires et des profits 2,5 à 3 fois supérieurs à la moyenne du marché ».





PERSPECTIVES

LE RÔLE DES UNIVERSITÉS POUR LES TERRITOIRES ET POUR L'EMPLOI

Le rôle des universités d'entreprise est donc bien plus large qu'un simple rôle de formation. Têtes chercheuses de l'entreprise, elles ont pour mission d'anticiper et d'accompagner les évolutions des métiers et des compétences. Garanties de la cohésion du corps social autour d'une culture commune, elles composent avec les spécificités locales. Réinterrogées dans leur modèle économique, elles sont dans une recherche permanente d'équilibre entre le bon usage du digital et du présentiel, entre les ressources internes et externes, entre les investissements matériels et immatériels. Reste que la vocation originelle des universités d'entreprise est inchangée : **préserver et organiser la transmission des savoirs.**

Cet enjeu prend toute son importance dans une économie où la promesse de l'emploi à « vie » au sein d'une même entreprise n'est plus tenable. Les salariés doivent plus que jamais développer leurs compétences pour maintenir leur employabilité, aussi bien dans le cadre de l'entreprise qu'au sein du bassin de vie.

Les universités d'entreprise sont ainsi amenées à jouer directement un rôle de formateur au sein des bassins d'emplois. Les territoires riches en emplois sont d'abord des territoires riches en compétences individuelles et collectives. C'est la position de Laurent Choain de Mazars : *« en vingt ans, les universités d'entreprise ont beaucoup progressé et devraient à mon sens, devenir des acteurs de la formation pour l'ensemble des publics de leurs territoires. Il me semble en effet nécessaire que désormais, les universités d'entreprise ne pensent plus uniquement à leur propre public, mais mettent en place des programmes destinés au public du pays ».*

Ce nouveau rôle appelle deux remarques importantes pour l'avenir :

La première remarque est d'ordre opérationnel : quelle est l'articulation entre les universités d'entreprise et la formation initiale ?

Comme le constate Michael McGowan, « *cette relation a évolué. Il est important pour les universités d'entreprise de ne pas fonctionner en vase clos, loin de l'expérience et de la connaissance d'acteurs externes. À ce titre, universités d'entreprise et universités ne doivent plus être en concurrence; leur relation peut se transformer en partenariat* ». À charge donc pour tous les acteurs de transformer la concurrence potentielle en coopération, faute d'ajouter encore à la pléthore des formations concurrentes de diverses filières : Éducation nationale, AFPA et CQP des branches professionnelles et des employeurs.

La seconde remarque est de l'ordre des principes.

La loi de mars 2014 a, d'une certaine façon, effacé la frontière tracée par la Loi Delors de 1971, qui en séparant la formation de l'entreprise, avait officialisé la séparation de deux mondes : celui de la subordination – le travail – et celui de l'émancipation – la formation. Depuis 2014, nous sommes en train de redécouvrir au contraire que la compétence n'est pas préalable à la performance et que le travail est précisément le lieu où l'on se forme et où l'on s'émancipe.

C'est à la fois un grand espoir et un grand défi pour les universités d'entreprise.



Il est important pour les universités d'entreprise de ne pas fonctionner en vase clos, loin de l'expérience et de la connaissance d'acteurs externes.

Michael McGowan,
Directeur de la Practice Leadership & Talent, BPI group US

PRÉCONISATIONS



LE DÉFI DU RÔLE

LE DÉFI DE LA TRANSMISSION

**LE DÉFI DE LA PERFORMANCE
ÉCONOMIQUE**



LE DÉFI DU RÔLE

ANTICIPER ET ACCOMPAGNER la transformation des métiers et des compétences **de demain**

LES ENJEUX

- 50 % des métiers d'aujourd'hui ne seront pas les métiers de demain, et pourtant les personnes aujourd'hui en emploi seront toujours là demain, et pour un temps de travail plus long.
- Quel rôle doit jouer l'université d'entreprise en matière de prospective? Sur quels leviers s'appuyer pour mieux préparer les salariés et les entreprises aux évolutions des métiers, et développer l'employabilité?
- Comment l'université d'entreprise peut-elle accompagner le développement des compétences en lien avec celui du territoire, de ses filières et de ses populations locales?

PRÉCONISATIONS

Anticiper et accompagner les évolutions des métiers et des compétences

- **Créer des laboratoires prospectifs** sur les métiers au niveau régional, animés par les universités d'entreprise :
 - **engager les acteurs du territoire** au sein d'un « *Do Tank* » dédié au développement des emplois de demain et de l'employabilité, sur des bassins d'emplois ciblés,
 - **associer des acteurs d'horizons différents** (Service public de l'Emploi, organisations syndicales, prospectivistes, sociologues, salariés dont l'emploi est menacé...) au service d'un but commun : le développement du territoire,
 - **décloisonner la segmentation par branche professionnelle** pour s'inscrire dans une logique de territoire.
- **S'appuyer sur les invariants** :
 - **le rôle** de chacun qui peut constituer un point de repère, quelle que soit l'évolution de son métier. *Par exemple, BPI group a identifié 12 rôles structurants pour l'ensemble des métiers dans sa solution de mobilité @toutjob (dirigeant, manager, conseiller, négociateur, expert, créatif...),*
 - **les compétences**, le dénominateur commun des métiers. En cas d'évolution des métiers, il y aura des compétences intangibles. L'approche par compétences permet également d'identifier des passerelles pour favoriser les dynamiques de mobilité.

Accompagner le développement des compétences en lien avec le développement économique du territoire

- **Ouvrir les universités d'entreprise sur leurs territoires autour de 3 actions** :
 - **diffuser leurs savoirs et savoir-faire** à leurs fournisseurs, sous-traitants, clients pour créer de la valeur dans le cadre de « l'entreprise élargie »,
 - **partager les innovations et meilleures pratiques** au sein de réseaux d'universités d'entreprise,
 - **affirmer le rôle sociétal des universités d'entreprise** en les ouvrant à des publics plus larges que les salariés de l'entreprise, qui enrichiront les pratiques et permettront de faire entrer de nouvelles idées favorables à l'émergence d'un écosystème d'innovation.

ACCOMPAGNER les transformations des organisations

LES ENJEUX

- Le rôle de l'université d'entreprise est d'être un levier pour accompagner la transformation des entreprises.
- Pour cela, elle doit bénéficier d'une structure agile et flexible, d'un positionnement clair et des bons outils : quelles structures, gouvernance, cibles/publics visés, parties prenantes, durée... à privilégier ?

PRÉCONISATIONS

Structure :

- Si la transformation engendre une rupture majeure en terme de positionnement stratégique de l'entreprise, de savoir-faire ou de culture sociale, il importe de marquer cette rupture en **créant une structure externe, pouvant être éphémère et indépendante, le temps de la transformation.**
- À l'issue de la transformation, l'université d'entreprise est intégrée dans l'entreprise ou disparaît.

Gouvernance :

- Une gouvernance basée sur trois dynamiques complémentaires : **une impulsion du Top Management** forte et engagée au long terme, **une démarche Bottom Up choisie et assumée** pour rester « en prise avec le terrain », **une organisation « en réseau »** pour faciliter et encourager la coopération et susciter l'innovation.
- **Une gouvernance représentative** de toutes les parties prenantes sur le modèle de la gouvernance sociale (norme ISO 30408 – Management des ressources humaines – Lignes directrices sur la gouvernance humaine).
- **Une gouvernance qui associe les partenaires sociaux** à des niveaux différents selon la maturité du dialogue social et qui les reconnaît comme bénéficiaires pour professionnaliser leur rôle.
- **Une gouvernance qui sollicite les jeunes** (*Shadow Comex*) pour challenger la stratégie et avoir un autre regard sur la transformation.

Cibles/publics visés :

- Centrer les actions de formation sur **les salariés, véritables vecteurs de la transformation** et non plus les seuls managers. Les outils digitaux permettent désormais cette massification des publics.

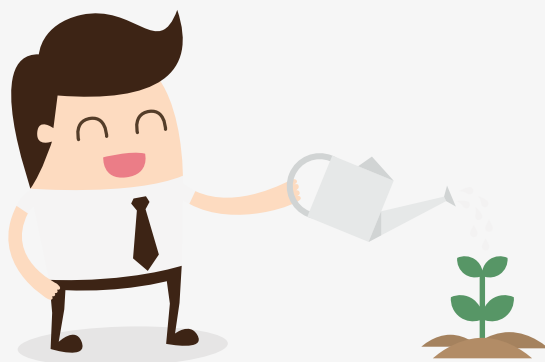
FAVORISER la créativité, se POSITIONNER comme un **booster d'expérimentation** voire de liberté

LES ENJEUX

- L'université d'entreprise se positionne comme un lieu d'apprentissage, de diffuseur de l'information/formation.
- Doit-elle et comment peut-elle devenir un espace de liberté, de créativité, d'expression ?

PRÉCONISATIONS

- **S'affranchir de l'espace traditionnel** incarné par un lieu physique centralisé de socialisation.
- Organiser les nouvelles ambitions de l'université d'entreprise :
 - en suscitant des temps, **des espaces de débats internes et de confrontation**,
 - en s'appuyant sur l'expérience des différents acteurs internes, par la pratique du **feed-back**,
 - en instaurant la remontée des **propositions d'amélioration du terrain** *via* des plates-formes collaboratives.
- S'inspirer de l'expérience de la pédagogie à distance pour conduire les réflexions sur **les nouveaux modes d'organisation**, par exemple le travail à distance.



CONTRIBUER à améliorer l'employabilité de chacun

LES ENJEUX

- Dans une économie en mutation, les entreprises sont coresponsables de l'employabilité des salariés.
- Comment l'université d'entreprise peut-elle contribuer à développer l'employabilité interne comme externe des salariés? Comment permet-elle aux salariés de prendre conscience de leur employabilité? Comment facilite-t-elle la mise en mouvement des salariés dans le développement de leur employabilité?

PRÉCONISATIONS

Éveiller l'entreprise et les salariés sur les risques de baisse d'employabilité :

- Pour être performante, **l'employabilité doit être mesurable**. L'université d'entreprise ou l'entreprise doit apporter un référentiel qui mesure l'employabilité de la personne et de l'entreprise, vis-à-vis de l'interne comme de l'externe, en donnant des outils de mesure collectifs et individuels (baromètre).
- Donner de la visibilité sur **le champ des possibles et les dynamiques d'emploi** (au sein de l'entreprise et sur le bassin d'emploi).

Mettre en place une mesure des progrès :

- **Définir des socles minimums de compétences** permettant de s'adapter dans des environnements en transformation permanente.
- Décliner **les objectifs en termes d'acquisition cible de compétences**.
- Mettre en place une auto-évaluation systématique des compétences en amont de la formation, puis **mesurer les progrès à 3 et 6 mois** (l'apprentissage continu au-delà de la formation par la mise en situation).

Changer de promesse :

- Passer de la promesse de « **l'emploi à vie** » au sein de la même entreprise à **celle de « l'employabilité à vie »** : l'entreprise ne peut plus garantir une carrière à vie, mais elle doit s'engager à développer l'employabilité des salariés pour leur permettre de vivre des aventures professionnelles plurielles et diversifiées.

RENDRE le salarié **acteur de sa propre vie** professionnelle

LES ENJEUX

- Certains salariés ont une posture de consommateur vis-à-vis de la formation... Comment l'université d'entreprise peut-elle donner une nouvelle valeur à la formation et permettre aux salariés d'être plus impliqués dans le choix de leurs propres formations ?
- D'autres salariés sont passifs face aux démarches de formation voire refusent toutes propositions. Comment l'université d'entreprise peut-elle être un levier de mobilisation ? Quel rôle donner au digital ?

PRÉCONISATIONS

Pour être impliqué et s'impliquer, le salarié doit comprendre :

- **Le champ des possibles** : quels sont les métiers en développement qui lui sont accessibles ?
- **Les apports de la formation pour développer son employabilité.**
- **Ses marges de manœuvre** : prendre conscience de ses espaces d'autonomie et de liberté au sein de l'organisation pour pouvoir piloter son parcours.

Pour se mettre en mouvement, le salarié doit être décideur :

- **L'autodéclaration des compétences** en appui avec des outils digitaux sémantiques qui aident le salarié à traduire ses expériences en compétences.
- **Un engagement respectif à la mobilité** entre le salarié et l'employeur : tous s'engagent à être mobiles dans un délai donné et contractualisent les compétences nécessaires et les formations à réaliser.
- **Des bourses d'emploi transparentes qui favorisent des dynamiques différentes de mobilité** où les managers feraient leur autopromotion.



ASSURER l'égalité d'**accès aux droits** à la formation et aux savoirs

LES ENJEUX

- Les dispositifs (CPF, CPA, CEP...) visent à garantir une égalité des droits pour tous les salariés.
- L'accès à ces dispositifs n'est pas équitable pour toutes les populations, car l'utilisation du digital est requise. Comment l'université d'entreprise peut-elle garantir cet accès aux droits et aux savoirs pour les salariés, prévenir l'illectronisme – *manque de connaissance des clés nécessaires à l'utilisation des ressources numériques* – et notamment auprès des publics à faible employabilité ou en difficulté ?

PRÉCONISATIONS

Prévenir la fracture digitale :

- **Sensibiliser les salariés sur les enjeux de la fracture digitale** par rapport à leur employabilité, mais aussi par rapport aux impacts dans leur vie courante (ex. : déclaration d'impôts...).
- **Organiser les conditions d'accès au digital** en s'appuyant sur des méthodes pédagogiques non numériques. L'objectif est de donner envie d'accéder aux savoirs digitaux (mise à disposition de bornes, d'ordinateurs ou de tablettes pour les salariés qui n'ont pas d'accès internet sur leur poste de travail, tutorat...).

Conseiller et accompagner les salariés :

- **Guider les salariés dans l'accès et l'utilisation des dispositifs** CPF et CPA.
- **Coordonner les actions et mutualiser les moyens** avec le Service Public de l'Emploi (SPE).

DONNER la chance à une **plus grande diversité de talents** de se révéler et de se développer

LES ENJEUX

- La majorité des entreprises affiche la volonté de donner à tous la chance de développer leurs talents. Malgré cette volonté, des systèmes de reproduction des élites, issues des mêmes schémas de formations et des phénomènes de cooptation, persistent.
- Quelle est la capacité réelle des entreprises de se remettre en cause et de diversifier les modèles managériaux existants ? Comment l'université d'entreprise peut-elle y contribuer ?
- Comment favoriser la mixité des talents pour garantir une meilleure égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ?
- Comment créer des liens entre les différentes générations pour permettre à l'entreprise de se transformer ?

PRÉCONISATIONS

Oser fonctionner différemment :

- **Acquérir des cultures managériales différentes** par des programmes de coopération avec des universités issues notamment des pays émergents (Chine, Afrique du Sud...) ou par des immersions dans d'autres univers (*start-up...*), pour savoir faire face à un futur en rupture.
- **Développer la culture du don pour gérer autrement les talents** : autoriser les talents à expérimenter d'autres entreprises, garder le lien avec eux en vue de les réintégrer pour constituer un réseau élargi et enrichir les pratiques.
- **Diversifier les référentiels d'apprentissage** : l'université d'entreprise doit être capteuse de modes d'apprentissage représentatifs de la diversité culturelle et générationnelle de la société. Elle doit aider l'entreprise à comprendre ce qu'elle peut attendre des nouvelles générations et adapter ses modes de management en fonction (ex. : manager en mode expérimental, placer le sens du travail au cœur du management, organiser des *feed-back*, autoriser le droit à l'erreur, sortir des modes de management hiérarchique et descendant).

Enseigner la diversité :

- **Apprendre à fixer des objectifs** et mettre en place des mesures en matière de diversité : quotas, objectifs chiffrés, discours de sensibilisation, lutte contre les stéréotypes...
- **Organiser les transferts intergénérationnels** : *knowledge transfer*, *reverse mentoring*.



MOBILISER les salariés autour des enjeux de la **formation**

LES ENJEUX

- L'absentéisme dans les formations reste élevé. La résistance des salariés à se former est forte et leurs managers ne les encouragent pas suffisamment.

PRÉCONISATIONS

Susciter l'envie et donner du sens :

- Sortir d'une logique de formation obligatoire ou de formation récompense et **développer la culture de l'apprenance.**
- Construire les formations dont les gens ont envie et besoin, **les associer tant à la construction des programmes qu'au choix de leur parcours.**
- Créer des formats courts, ludiques, jouer sur la rareté pour **valoriser l'action de formation.**

Rendre visible et valoriser :

- Augmenter **la lisibilité de l'offre de formation** grâce aux outils digitaux.
- Articuler **la formation avec les projets de mobilité** et les évolutions professionnelles.
- **Certifier la formation** au regard de l'augmentation constatée de l'employabilité.
- Associer qualité de vie au travail, bien-être et formation.
- Valoriser **les temps d'autoformation et de tutorat.**

Autoriser, donner de la liberté :

- Permettre aux collaborateurs d'exprimer ce qu'ils ne savent pas faire pour **prioriser leurs besoins.**
- Introduire **le droit à l'erreur** dans les modes d'apprentissage et d'expérimentation.
- Favoriser **les initiatives au service de l'entreprise** (intraprenariat).
- Donner la possibilité aux collaborateurs d'apprendre à leur rythme.

FAVORISER l'ancrage des **savoirs**

LES ENJEUX

- Si le digital permet la diffusion instantanée et simultanée des informations, le caractère instantané de la diffusion des informations peut oblitérer le temps nécessaire à l'analyse et à l'assimilation des savoirs.
- Comment permettre à chacun de disposer des clés de compréhension de son environnement nécessaires à son développement professionnel ? Comment favoriser un meilleur ancrage des savoirs ?

PRÉCONISATIONS

Individualiser l'acquisition des savoirs :

- Construire des **programmes accessibles** à tous en s'appuyant sur des designers internes.
- **Mixer les formes et les temps d'apprentissages** avec du *blended learning*.
- Proposer des **parcours modulaires** correspondant à l'acquisition de blocs de compétences clairement définis.

Favoriser le développement de la culture de l'apprenance :

- **Instaurer la pratique « effet de halo »** : à la fin de la formation, les apprenants mettent en pratique leurs acquis et en font bénéficier l'ensemble de l'équipe pour améliorer la performance collective.
- **Intégrer structurellement les temps d'acquisition et de transmission** de compétences (*reverse mentoring*, échanges de pratiques, équipes autonomes...) dans l'organisation du travail.
- **Mesurer** les progrès réalisés **en situation de travail** à 3 et 6 mois.



DÉFINIR et VALORISER le rôle du *Chief Learning Officer* (CLO) et des formateurs

LES ENJEUX

- Face à l'émergence des catalogues de formations en ligne, l'accès par le digital à l'*open data* et dans un contexte de réduction des budgets de formation, on voit apparaître le risque de la désintermédiation des données.
- L'apprentissage par les pairs se généralise avec la mise en place de communautés apprenantes. Le nombre de formateurs internes et de tuteurs augmente, la frontière entre apprenant et formateur devient floue.
- Dans ce contexte, quel est rôle du CLO ? Qui seront les formateurs de demain ?

PRÉCONISATIONS

Un CLO aux rôles multiples :

Issu d'univers différents que celui de la formation, le CLO est **au plus haut de la stratégie et au plus près des apprenants**. Il est à la fois :

- **Un visionnaire** par la mobilisation de l'intelligence collective au service d'une vision partagée d'un futur commun, il nourrit l'innovation et accompagne la transformation de l'entreprise.
- **Un chef orchestre**, capable de faire le lien entre la stratégie, la formation, les politiques RH et l'employabilité des collaborateurs.
- **Un designer de programmes**, qui impulse et coordonne la création de dispositifs qui articulent les besoins stratégiques de l'entreprise avec les besoins de l'individu et ses appétences.
- **Un facilitateur** qui favorise l'émergence des nouveaux savoirs et savoir-faire et en accélère la diffusion au sein des réseaux de l'organisation.
- **Un animateur** qui construit et anime un écosystème apprenant.

Tous formateurs internes :

- **Reconnaître aux managers ou aux salariés** expérimentés dans une équipe, une fonction d'accompagnement de collaborateurs dans le développement de leurs compétences.
- **Créer un rôle de coach** : celui de s'assurer de l'appropriation des savoirs, savoir-faire et savoir-être acquis via le *blended learning*, les mises en situation... et ajuster si besoin.

LE DÉFI DE LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

METTRE EN PLACE un modèle économique **adapté**



LES ENJEUX

- Au fil des années, les modèles économiques des universités d'entreprise ont évolué vers le passage d'un modèle de centre de coûts, à un centre de coûts partagés puis à un centre de profits. En effet, à l'instar des universités académiques, les universités d'entreprise doivent désormais assurer leur autofinancement et facturent aux Business Units internes les prestations voire même à des organismes extérieurs.
- Ce modèle économique est-il souhaitable ? Y a-t-il des dérives à ce modèle de mise en concurrence ? Quelles seraient les préconisations en terme de modèle économique pour assurer à la fois l'indépendance de l'université d'entreprise et un haut niveau de qualité des prestations ?

PRÉCONISATIONS

Un modèle économique évolutif selon la maturité de l'entreprise :

- Il peut être un **centre de coûts** dans un premier temps : sa fonction primaire est de construire et délivrer des formations.
- Il peut être un **centre de services partagés**, s'il y a une articulation entre les moyens de formation, la stratégie et les politiques RH, et un CLO chef d'orchestre.
- Il peut devenir un **centre de profit** dans le cas où l'université d'entreprise a une stratégie de marque et s'ouvre à l'extérieur.

Un modèle économique, tourné vers l'extérieur, pour développer la culture du partage, vecteur d'innovation et de performance :

- **Dans son écosystème** pour partager ses savoirs et savoir-faire avec ses clients, sous-traitants, partenaires...
- **Sur son territoire** pour développer les compétences nécessaires à sa performance en lien avec les organismes de formation initiale et continue.
- **Au niveau de la branche via un réseau d'universités d'entreprise** pour partager les meilleures pratiques.

ÉVALUER le retour sur investissement de l'université d'entreprise pour **assurer la pérennité** de la structure

LES ENJEUX

- La mesure des impacts financiers des formations est difficile à évaluer, voir incompatible avec la notion de capital humain et de ressources immatérielles de l'entreprise.
- Quels sont les indicateurs pertinents à mettre en place pour évaluer l'impact des formations? Comment les mettre en œuvre?

PRÉCONISATIONS

Se focaliser sur des indicateurs qualitatifs observables au travers :

- **De l'analyse des feed-back** systématiques par les stagiaires sur la formation.
- Du volume de **préconisations opérationnelles** issues des formations permettant d'améliorer l'environnement de travail.
- De la **mesure de l'employabilité individuelle et collective** avec des KPI. *Par exemple, BPI group a développé le baromètre de l'employabilité qui, à partir d'indicateurs classiques dans les SIRH de l'entreprise, mesure à la fois l'employabilité du salarié et celle de l'entreprise.*
- De la contribution de la formation dans la réalisation des **engagements en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE)**.
- De l'impact de la formation sur la **satisfaction client**.

Valoriser la marque de l'université d'entreprise :

- **Créer une identité** liée, soit à un savoir-faire professionnel, soit à la capacité à développer l'adaptabilité des collaborateurs.
- **Labelliser ou accréditer l'université d'entreprise** et non pas les contenus de formation. Cela permet d'asseoir la notoriété de la marque.



TENDANCES-CLÉS*

L'expérimentation

L'individualisation des parcours

Tous formateurs

Tous acteurs

La glocalisation

La formation en situation de travail

L'évaluation par les parties prenantes

La certification en réponse à l'employabilité

L'ouverture sur l'écosystème

Et si demain...

* relevées au cours de la première
session U-Spring le 7 avril 2016

10

TENDANCES D'AUJOURD'HUI ET DE DEMAIN

1 L'EXPÉRIMENTATION

- Des laboratoires d'idées et d'innovation pour tous les métiers – Capgemini, Engie
- Des programmes immersifs expérientiels – Société Générale, Engie, Axa, Bouygues Telecom
- Des pédagogies ludiques et engageantes – McDonald's

2 L'INDIVIDUALISATION DES PARCOURS

- Des parcours modulaires construits par l'apprenant – Bouygues Telecom, Coface
- Des formats courts, accessibles à tout moment – Bouygues Telecom
- Des apprentissages collectifs ancrés avec du coaching individuel – Open Classroom

3 TOUS FORMATEURS

- Coconception des programmes avec les opérateurs et le COMEX – Safran, Lectra, Lacoste...
- Les communautés apprenantes et les plates-formes collaboratives – Group Poult
- La peeragogie, le *reverse mentoring*, la culture du *feed-back* – Unibail, Total, Société Générale

4 TOUS ACTEURS

- Le salarié, prescripteur de son parcours – Bouygues Telecom, PSA, Safran
- L'auto déclaration des compétences par les salariés – Le LabRH
- Des « digital bars » – Axa

5 LA GLOCALISATION

- Des programmes conçus au niveau du siège, adaptés au niveau local – Berlitz, Capgemini
- La capitalisation et la diffusion des meilleures pratiques – PepsiCo, Samsung
- Des partenaires locaux franchisés – Air Liquide, Engie





6 LA FORMATION EN SITUATION DE TRAVAIL

- L'intégration aux postes de travail de supports de formations digitalisés – Renault
- La résolution de problèmes business sur des cas clients en cours – Lectra
- L'organisation de transferts de compétences et la réalisation de mission en binômes – Lectra

7 L'ÉVALUATION PAR LES PARTIES PRENANTES

- Les regards croisés des stagiaires et des managers sur les compétences acquises – Lectra
- La mesure de l'impact des formations via des questionnaires de satisfaction des clients – Renault
- L'évaluation comparée des résultats entre des équipes – Lectra

8 LA CERTIFICATION EN RÉPONSE À L'EMPLOYABILITÉ

- La généralisation du passeport digital dans les compétences clés – Orange
- La création de certifications accessibles aux jeunes éloignés de l'emploi – Carglass
- La caution des « labels » grandes écoles – Engie, Orange

9 L'OUVERTURE SUR L'ÉCOSYSTÈME

- La formation des sous-traitants et des clients – Renault
- Les partenariats privés/publics – Gendarmerie nationale
- Les partenariats avec des écoles spécialisées pour des formations à distance – Lectra

10 ET SI DEMAIN...

- Créer des réseaux d'universités par territoires associant les TPE-PME
- Ouvrir les universités d'entreprise à tous les publics (demandeurs d'emploi, auto-entrepreneurs, salariés, artisans...)
- Conjuguer les apprentissages des universités académiques et des universités d'entreprise au niveau local, national et international



GLOSSAIRE

Action learning : pédagogie collaborative permettant à des personnes n'ayant jamais travaillé ensemble de constituer une équipe très efficace en 30 minutes.

Apprenance : néologisme qui définit une attitude et des pratiques individuelles et collectives. C'est la volonté de rester en phase avec son écosystème. Elle exprime une volonté d'apprendre et d'apprendre ensemble à différents niveaux (individuel, organisationnel, interorganisationnel et sociétal).

Blended Learning : dispositif de formation dispensée selon plusieurs modalités d'apprentissage complémentaires – du présentiel (un formateur dispense des enseignements théoriques et pratiques à un ou plusieurs participants) couplé à du distanciel asynchrone (contenu de formation *e-learning*) voire du distanciel synchrone (visioconférence).

CEP (Conseil en Évolution Professionnelle) : créé dans le cadre de la réforme de la formation professionnelle du 5 mars 2014, le CEP est un dispositif d'accompagnement gratuit et personnalisé. Il est accessible à tout actif (salarié, travailleur indépendant, artisan, apprenti...) en emploi ou en recherche d'emploi, quels que soient son âge, son secteur d'activité et sa qualification. Il a pour ambition de favoriser l'évolution et la sécurisation du parcours professionnel de chaque actif. Cinq organismes sont habilités à délivrer le CEP (Pôle emploi, l'Association pour l'emploi des cadres, les missions locales, les Opacif, le CAP emploi pour les personnes en situation de handicap).

CléA : certification interbranche visant l'acquisition d'un « socle de connaissances et de compétences professionnelles » mise en place au dernier trimestre 2015. CléA s'adresse à tout actif peu ou pas qualifié souhaitant développer et faire reconnaître ses compétences acquises dans les sept domaines de compétences identifiés par l'ensemble des branches professionnelles.

CNFPT (Centre National de la Fonction Publique Territoriale) : établissement public à caractère administratif qui intervient dans la gestion de la fonction publique territoriale. Le CNFPT exerce des missions d'administration générale, de conseil, de recrutement et de formation.

COOC (Corporate Online Open Course) : cours en ligne dispensés par une entreprise auprès de ses clients/fournisseurs ou de ses salariés, donnant accès à toutes les modalités pédagogiques.

Coopétition : collaboration ou coopération de circonstances ou d'opportunités entre différents acteurs économiques qui, par ailleurs, sont des concurrents.

CPA (Compte Personnel d'Activité) : prévu par la Loi Travail, le CPA permet de donner à la personne toutes les ressources nécessaires pour construire son parcours professionnel, et permettre à chacun, grâce à un point d'entrée unique sur internet, d'accéder facilement à ses droits et de les mobiliser de façon autonome. Chacun pourra ainsi accumuler des droits tout au long de sa vie active et les utiliser au moment où il le souhaite en fonction de ses besoins.

CPF (Compte Personnel de Formation) : issu de la loi du 5 mars 2014, sur la formation professionnelle, il a remplacé le Droit Individuel à la Formation (DIF). Le CPF recense les heures de formation acquises par le salarié tout au long de sa vie active et jusqu'à son départ à la retraite, ainsi que les formations dont peut bénéficier personnellement le salarié. Il s'agit de formations qualifiantes permettant d'acquérir une qualification (un diplôme, un titre professionnel...), ou d'acquérir les connaissances de base, ou d'être accompagné pour la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE). D'autres formations répertoriées sur une liste définie par les partenaires sociaux sont également éligibles.

CQP (Certificat de Qualification Professionnelle) : créé et délivré par les branches professionnelles, il atteste d'une qualification professionnelle et permet aux salariés d'acquérir une qualification opérationnelle reconnue.

Écosystème : ensemble d'entités telles qu'organisations, entreprises d'un secteur ou d'une filière donnée et leurs parties prenantes (clients, employés, fournisseurs, sous-traitants, pouvoirs publics), qui ont en commun un projet de développement ambitieux dans le temps, moyennant l'engagement par chaque partie d'honorer des engagements prédéfinis vis-à-vis des autres.

E-learning : méthode d'apprentissage et de formation en ligne reposant sur l'utilisation d'une plateforme accessible par internet où chaque participant bénéficie d'un espace personnel protégé lui permettant d'accéder aux modules en lien avec ses attentes individuelles (cours et exercices consultables et/ou réalisables directement sur tous supports numériques).

Employabilité : capacité d'un individu à trouver et conserver un emploi acceptable, compte tenu de l'adéquation de ses caractéristiques personnelles, en particulier ses compétences, aux besoins du marché du travail (à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise), dans des délais et des conditions raisonnables.

Glocalisation : néologisme qui définit une combinaison de global et de local. C'est un concept alliant les tendances globales aux réalités locales ou pour l'entreprise réseau, le terme désigne un mode de gestion à la fois global et local dans le cadre d'une économie mondialisée : l'adaptation spécifique d'un produit ou d'un service à chacun des lieux où il est vendu, ou à chacune des cultures à laquelle il s'adresse.

Hard skills : compétences techniques mesurables (certificat, diplôme, grade, titre...).

LMS (Learning Management System) : logiciel web, qui accompagne et gère un processus d'apprentissage ou un parcours de formation professionnelle.

Norme Iso 30408 (Lignes directrices relatives à la gouvernance humaine) : norme en préparation qui devrait être publiée en septembre 2016 et qui vise à ce que soit intégrée la question humaine à tous les stades des processus de décision au sein d'une entreprise.

MOOC (Massive Online Open Course) : cours ou formation en ligne, en libre accès sur internet qui dure en général plusieurs semaines et met à disposition un contenu pédagogique (cours, vidéos, quizz...) et se clôture par l'obtention d'un certificat.

Peeragogie : approche pédagogique inventée par Howard Rheingold (écrivain, professeur, spécialiste des NTIC et des communautés virtuelles) qui consiste à donner aux étudiants de plus en plus de responsabilités et de pouvoir sur leur apprentissage, et à savoir s'auto-organiser pour se former avec internet.

Reverse Mentoring : pratique consistant à mettre entre parenthèses la position hiérarchique pour donner aux jeunes le rôle d'enseignant pour guider un aîné (par exemple sur les usages du numérique).

RNCP (Répertoire National des Certifications Professionnelles) : répertoire ayant pour objet de tenir à la disposition des personnes et des entreprises une information constamment à jour sur les diplômes et les titres à finalité professionnelle ainsi que sur les certificats de qualification figurant sur les listes établies par les commissions paritaires nationales de l'emploi des branches professionnelles.

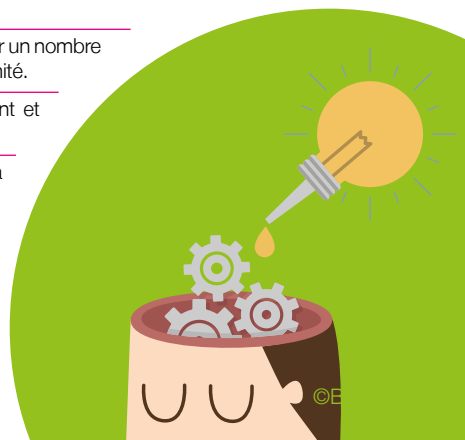
Serious game : application digitale qui combine une intention sérieuse, de type pédagogique, informative, communicationnelle, marketing, idéologique ou d'entraînement avec des ressorts ludiques issus des jeux vidéo de simulation.

Soft skills : compétences comportementales ou savoir-être (adaptabilité, créativité, coopération, écoute active, gestion du stress...).

SPOC (Small Private Online Course) : formation en ligne pour un nombre restreint de personnes avec un nombre d'accès volontairement limité.

Taux de complétion : mesure la part des visiteurs qui suivent et valident jusqu'au bout un cours en ligne de type MOOC.

Transculturel : adjectif combinant le préfixe latin « trans » et la notion de culture(s). Il sert à désigner des contacts entre plusieurs cultures au même titre que : interculturel et multiculturel. « Transculturel » et « Transculturalité » s'appliquent à des identités culturelles plurielles. L'approche transculturelle se situe au-delà des cultures : elle permet d'accéder à un méta-niveau, propice à une plus-value interculturelle.



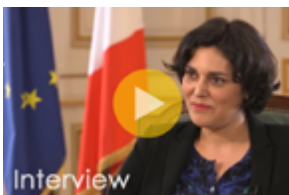
À PROPOS DE.....

BPI group **Le conseil RH utile**

Créé en 1984, BPI group est un cabinet de conseil en management, spécialiste de l'accompagnement RH des transformations. Expert reconnu sur les enjeux de l'emploi en France, BPI group met en mouvement les dirigeants, les managers et les salariés afin de réussir les projets d'évolution de leur entreprise, sur leurs territoires. Ses domaines d'action pour y parvenir : l'identification & le développement des potentiels, l'apprentissage & la culture du changement, les modes d'organisation & le bien-être au travail, le management des mobilités internes & externes et la médiation territoriale & le développement de l'emploi.

C'est avec l'ambition de dessiner de nouveaux modèles d'universités d'entreprise plus ouverts et adaptés aux enjeux de transformations des entreprises et de l'emploi que BPI group et son partenaire Leaders League ont créé « U-Spring, Le Printemps des Universités d'Entreprise », un évènement placé sous le haut patronage du Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social. Entre conférences, ateliers participatifs et études de cas, cette journée explore les meilleures pratiques en matière de formation et de corporate learning : nouvelles formes de pédagogie, révolution digitale, formation distancielle, business models et certification des universités d'entreprise. U-Spring a rassemblé en 2016 près de 550 décideurs : DRH, responsables de la formation, du Learning & Development, directeurs d'universités d'entreprise...

U-SPRING 2016 **Le printemps des universités d'entreprise**



Myriam El Khomri,
Ministre du Travail, de l'Emploi,
de la Formation professionnelle
et du Dialogue social
répond aux questions de
Rose-Marie Van Lerberghe,
Senior Advisor de BPI group.

[Voir la vidéo >](#)



U-Spring 2016 en paroles et en images

Retrouvez les temps forts du programme de la journée du 7 avril.

[Télécharger le PDF >](#)



Paroles de lauréats 2016

Découvrez les réactions des lauréats le 7 avril dernier.

[Voir la vidéo >](#)



<http://bit.ly/2aZAwSU>



<http://bit.ly/2brWoSu>



<http://bit.ly/2aZAZok>

Découvrez prochainement le programme
de l'édition 2017 de U-Spring



www.u-spring.fr/

CONTACTS BPI GROUP :

Stéphanie Barrat

Responsable Communication & Marketing
stephanie.barrat@bpi-group.com
Tél. : +33 6 18 49 60 87

Karine Lonchampt

Responsable Grands Comptes
karine.lonchampt@bpi-group.com
Tél. : +33 6 27 01 60 87

Laurence Morot

Directrice Commerciale Groupe
laurence.morot@bpi-group.com
Tél. : +33 6 86 43 83 65

SUIVEZ LES ACTUALITÉS BPI GROUP



www.bpi-group.com



twitter.com/BPIgroupFR



Contact@bpi-group.com



linkedin.com/company/bpi-group



youtube.com/user/TheBPIgroup



viadeo.com/fr/company/bpi-group

BPI group

Siège social : 37 rue du Rocher

75008 Paris

Tél. : +33 (0)1 55 35 70 00