

**"La multiplication des projets d'université d'entreprise dépasse largement l'effet de mode", selon la présidente du Club européen des universités d'entreprise**

Par Fabien Claire [fabien.claire@L-aef.com](mailto:fabien.claire@L-aef.com)  
01 53 10 06 47

**Domaine(s)** : Enseignement supérieur / Formation professionnelle  
**Rubrique(s)** : Entreprises

Paris, le 15/04/2005

Essilor, Macif, Dexia, les créations et projets de création d'universités d'entreprise se multiplient dans les entreprises françaises et européennes. Structures souvent parallèles aux filières de formation des entreprises, lieux d'échange et de prospective, les universités d'entreprise recouvrent, sous un même vocable, des réalités très différentes d'une entreprise à l'autre. Annick Renaud-Coulon, présidente du Club européen des universités d'entreprise, étudie le phénomène depuis plus de dix ans. Elle a notamment mené pendant deux ans une étude sur les universités d'entreprise dans 17 pays sur 4 continents. Elle évalue à 2 400 le nombre d'universités d'entreprises dans le monde. En Europe, leur nombre serait passé d'une cinquantaine en 2000 à 400 aujourd'hui. La présidente du club siège également dans le jury des "Cubic Awards" américains, qui récompense chaque année les meilleures universités d'entreprise.

**L'AEF:** Que sont aujourd'hui ces universités d'entreprise?

**Annick Renaud-Coulon:** Dans la pratique, l'université d'entreprise est une structure difficile à décrire car le terme générique recouvre une multitude de réalités. En général, elles s'autoproclament "université", "académie" ou "institut". Cette structure éducative interne aux grandes organisations ne dispose généralement d'aucun corps constitué de connaissances préexistant au moment de sa création. Certaines entreprises refusent d'utiliser le terme "université" comme ce fut le cas dans le groupe Siemens par exemple, pour lequel le mot doit être réservé à la sphère académique. Dans d'autres pays comme en Australie, l'utilisation du nom université par une entreprise était interdite en 2000. En Inde, un projet de loi prévoyait également cette interdiction en dehors du champ académique. Le plus petit dénominateur commun à retenir est celui de "la structure d'éducation interne à l'entreprise", "au service de ses stratégies sociales et d'affaires". S'agissant du premier paramètre, il convient de relever que les universités s'adressent souvent à l'élite de l'entreprise. Toutefois, on constate une ouverture progressive vers une population plus large, voire même à l'extérieur de l'entreprise. Le constructeur automobile américain Saturn, filiale de General Motors, a ainsi créé son université pour ses fournisseurs. S'agissant de la contribution des universités internes aux stratégies d'affaires, je distinguerai plusieurs types de structures. Les universités d'ancienne génération dont la mission est plutôt la formation des individus, celles dont la mission est d'intégrer les salariés dans l'entreprise et qui sont organisées comme des lieux d'échange de valeurs et de partage de culture. A l'autre bout du spectre, se trouvent ce que je nomme des espaces d'éducation et d'économie appliquées dont la particularité est de délivrer des dispositifs d'apprentissage essentiellement collectifs et répondant très concrètement aux besoins de l'organisation. Dans ces dernières, il ne s'agit plus par exemple de faire travailler les salariés sur des cas d'entreprise, à l'instar des études de cas de la Harvard Business School, mais sur les "solutions business" propres à l'entreprise.

**L'AEF:** L'université d'entreprise n'est-elle pas une expression à la mode pour désigner des centres de formation internes, même élitistes?

**Annick Renaud-Coulon:** Tout d'abord, l'engouement actuel pour les universités d'entreprise est indéniable, mais le phénomène va bien au-delà du simple effet de mode. Les entreprises sont aujourd'hui nombreuses à éprouver le besoin de créer une structure d'éducation interne pour mettre en oeuvre leurs stratégies. C'est notamment le cas lorsqu'elles traversent des phases de turbulence, de rupture, notamment technologique, identitaire, commerciale ou des phases de transition. Ensuite, l'objectif de l'université d'entreprise est bien différent de celui du centre de formation. Ce dernier est un lieu très structurant pour une entreprise, car il conduit souvent à répéter à l'identique l'exercice d'apprentissage des métiers de l'organisation. Il est également un facteur de conservation des savoirs et des méthodes. Ce qui est extrêmement important, je tiens à le préciser. L'université d'entreprise, elle, ne dispense pas de formations métier ou très rarement. Dans sa forme la plus évoluée, elle fait participer le salarié à l'élaboration de la stratégie. L'université est également et surtout un lieu de fondation et de cristallisation de l'identité de l'entreprise, ce qui n'est pas du tout le rôle du centre de formation..

**L'AEF:** Qu'est-ce qui déclenche, en général, la décision de créer une telle structure?

**Annick Renaud-Coulon:** Souvent, l'impulsion vient du PDG de l'entreprise lui-même. C'est par exemple Alain Gomez, président du groupe Thomson, qui avait décidé en 1987 de créer une université, devenue aujourd'hui Thales Université. Il a été séduit à l'époque par Crotonville, l'université de General Electric créée par son ami Jack Welsh, président du groupe américain. Là réside une source de fragilité de ces structures. Elles ont tendance à évoluer à chaque changement de président de l'entreprise et leur existence même peut être remise en cause. Depuis le départ de Jack Welsh par exemple, la gestion de l'université de Crotonville a manifestement perdu de son prestige et de son influence.

**L'AEF:** Les universités d'entreprises créées dans les entreprises françaises et européennes présentent-elles des spécificités par rapport à leurs aînées américaines et anglo-saxonnes?

**Annick Renaud-Coulon:** Je parlerais plutôt de grandes dominantes plutôt que de spécificités réelles. Par exemple les pays anglo-saxons ont l'habitude de créer des diplômes maison. À l'inverse en France et dans les pays de culture latine, le diplôme est davantage vu comme appartenant à la seule autorité académique. Un autre point de divergence vient de la grande importance accordée par les Anglo-saxons à la question du retour sur investissement. Les Américains cherchent en permanence à évaluer le rapport de chaque dollar investi dans l'université, sans pour autant y parvenir. Le modèle d'évaluation défini par Kirckpatrick par exemple, rencontre là-bas un grand succès depuis une quarantaine d'années, même s'il porte essentiellement sur la pédagogie et ne concerne pas l'évaluation de la maturité des universités et surtout de leur création de valeur. Le modèle Kirckpatrick permet seulement aux universités d'entreprise américaines de se situer par rapport aux quatre niveaux pédagogiques définis. Pour les structures éducatives nées dans des entreprises latines, on considère que la mesure d'un retour sur investissement est bien trop complexe à mesurer dans le domaine de l'éducation. Avec le Club européen des universités d'entreprise, nous avons préféré travailler sur la création de valeur de la structure elle-même en étudiant ses trois dimensions politique, économique et morale.

**L'AEF:** Quels liens entretiennent les grandes écoles et le monde académique en général avec ces universités d'entreprise?

**Annick Renaud-Coulon:** Ces liens sont très variables. Il semble que se joue entre certains de ces acteurs un jeu du "Je t'aime, moi non plus". Chez d'autres, la coopération est particulièrement fructueuse et la complémentarité tout à fait intéressante. Les universités d'entreprise ont besoin de trouver dans le monde académique, particulièrement auprès

des business schools internationales, le prestige qui attirera leurs dirigeants vers des hauts lieux d'éducation réputée. Elles ont également besoin de leur logistique éprouvée pour faciliter leur propre organisation. De leur côté, les business schools et les grandes écoles ont besoin à la fois des ressources financières des universités d'entreprise notamment pour financer leur recherche, mais aussi de légitimer leur connaissance du terrain, par leur travail réalisé en partenariat avec des universités d'entreprise. Ce n'est donc pas demain que les universités d'entreprise remplaceront les universités académiques et les business schools. Les missions des unes et des autres sont bien spécifiques et complémentaires.

**Contact:** Club Européen des universités d'entreprise, Annick Renaud-Coulon, présidente, 01 53 63 15 20, [annick@renaud-coulon.com](mailto:annick@renaud-coulon.com)  
[www.europeancorporateuniversities.com](http://www.europeancorporateuniversities.com)

**Lire aussi :**

- Réforme de la formation: Thales Université adapte son catalogue et développe les formations certifiantes (L'AEF du 11/04/2005, [52097](#))
- Vediorbis, EADS, Petrobras: les responsables d'universités d'entreprise invités à échanger sur leurs rapports avec le monde académique (L'AEF du 25/02/2005, [50697](#))
- France Telecom Group University: l'université d'entreprise travaille sur la possibilité de relayer le contenu de ses formations à l'ensemble des managers du groupe (L'AEF du 05/10/2004, [46648](#))

Dépêche n° 52253 © Copyright L'AEF - 1998/2005.

Conformément au code sur la propriété intellectuelle, toute reproduction ou transmission, de cette dépêche est strictement interdite, sauf accord formel de L'AEF.