

> Le rôle des universités d'entreprise dans la globalisation des compétences et des talents

Annick RENAUD COULON, Fondatrice et présidente de GlobalCCU, Global Council of Corporate Universities et du Club Européen des Universités d'Entreprise

L'aventure avec les Corporate Universities a débuté en 2000 - 2001, lors de l'étude mondiale réalisée sur ce sujet. Cette recherche a abouti à la présentation en 800 pages de 75 monographies dans 17 pays sur 4 continents. A la suite de cela, en 2002 les Américains ont créé les CUBIC Awards (Corporate Universities Best In Class) et je publiais mon ouvrage intitulé, « Universités d'entreprise, vers la mondialisation de l'intelligence ».

2002 fut aussi l'année de lancement du Club Européen des Universités d'Entreprise. Cette communauté de pratique très conviviale qui réunit une trentaine d'entreprises, vit depuis 9 ans, et travaille sur différents thèmes choisis par ses membres.

En 2006, avec une poignée de CLOs venant des Etats-Unis, du Brésil, d'Espagne et de France, nous avons créé GlobalCCU, the Global Council of Corporate Universities. Et c'est ainsi que fut organisé en 2008, le premier Forum Mondial des Corporates Universities au Campus VEO-LIA Environnement et à la Sorbonne, le GlobalCCU Forum qui a réuni des participants de 24 pays et de 5 continents autour d'un sujet pionnier à l'époque : « Faites de votre université d'entreprise un levier de votre responsabilité sociétale ». Cet événement a reçu le soutien du Global Compact des Nations Unies avec la participation du Directeur général du bureau de New York. Ce fut l'occasion de la publication de mon ouvrage, « *Corporate universities a lever of corporate responsibility* ».

La crise financière a conduit à l'annulation du second forum prévu en Inde en 2009. Ce fut alors, l'opportunité de créer une plateforme de travail collaboratif à distance pour les professionnels des Corporate Universities. Le lancement de CUCP a eu lieu chez Groupama avec l'intervention du CEO de Groupama. Cette plateforme exclusivement dédiée aux professionnels des corporate universities et corporate education, est à la fois un réseau social et un Knowledge Center, entièrement centré sur cette profession. Elle n'est pas ouverte aux fournisseurs et aux consultants. Elle compte actuellement des membres de 14 pays sur 3 continents. Les activités GlobalCCU sont multiformes, en face à face, en virtuel, en local et en global.

Le phénomène des Corporate Universities, répandu sur la planète entière, est un phénomène en croissance, même si la crise a conduit à la fermeture ou à la réorganisation de certaines de ces structures. Le développement du concept varie selon les pays et reste à cerner. Il est ambigu, hybride, empirique, autoproclamé. Les Corporate Universities sont nées aux Etats-Unis, dans leur acception moderne, dans les années 80, avec Motorola ou GE pour ne citer que ces deux légendes du phénomène.



Plusieurs noms les désignent, ce qui n'aide pas à leur compréhension : University, Academy, Institute, Center for Excellence, Learning Network, Management Institute, Center of excellence for learning and leadership, knowledge center, School of Business, Campus... Leur point commun, c'est la CORPORATE EDUCATION.

Quelle définition donner au Corporate Universities? Ces structures ne devraient pas être assimilées à des centres de formation, mais sont encore perçues comme tel. Ce devrait être des endroits de « *learning* » et non de « *training* ». Chacun sait la différence entre la formation qui formate et le learning qui donne autonomie et liberté au sujet.

Chacun connaît le rôle du centre de formation et son champ d'influence pratiquement inexistant sur le cours des choses au sein des entreprises. Leur grand mérite - qui doit être poursuivi - est de donner des ombrelles de compétences aux personnes en vue de leur employabilité.

En fait, il s'agit d'un thème générique qui recouvre une multitude de réalités allant du centre de formation, en passant par des instituts de management, des creusets multiculturels, des centres dédiés à la R&D en éducation, jusqu'à des espaces très modernes d'éducation et de stratégies appliquées où la préoccupation majeure est d'aider à donner les bonnes compétences à l'entreprise pour mettre en œuvre ses stratégies

d'affaires.

C'est ainsi que je définis les universités d'entreprise comme étant *des structures éducatives au sein d'organisations, privées, publiques, marchandes et non marchandes, qui ont comme finalité d'aider à mettre en œuvre les stratégies d'affaires dans toutes leurs dimensions humaines, sociales, économiques, financières, technologiques et environnementales.*

Le rôle des universités d'entreprise dans la globalisation est fondamental. Ces structures éducatives internes ont deux fondements : l'identité et les stratégies de l'entreprise. Dans un environnement mondialisé, elles ont de facto dans leurs gènes, l'ouverture au monde. Ainsi, beaucoup s'activent à la dynamique d'internationalisation de leur entreprise. Elles proposent des séminaires de management interculturel ou de géopolitique avec des intervenants de cultures variées, des learning expeditions... Elles passent des partenariats avec des Business Schools internationales. Elles embauchent des collaborateurs étrangers au sein de leurs équipes, etc.

Dans un environnement complexe, leur rôle l'est tout autant. Elles se cognent à des difficultés économiques, sémantiques, politiques et morales. Elles doivent s'approprier les problématiques de la mondialisation telles qu'elles s'expriment dans leur entreprise, l'émergence d'une élite d'affaires mondiale, la financiarisation des marchés, le dumping social et fiscal, les délocalisations / relocalisations des productions, le patriotisme économique, les nouvelles règles de management et de gouvernance, la responsabilité sociale et environnementale, etc.

Les universités d'entreprise ouvertes au monde sont confrontées à la gestion de multiples paradoxes liés au design de leur architecture organisationnelle, à l'ingénierie de leur offre éducative, aux modes d'exécution, à leur impact sur les personnes et le business de l'entreprise, tels :

- la centralisation/la décentralisation,
- le global/le local,
- les valeurs/les comportements,
- les managers/les opérateurs,
- la hiérarchie/le lien direct avec les personnes,
- le personnel/le collectif,
- le présentiel/le virtuel,
- l'apprentissage on the job/off the job,
- les compétences techniques/les soft skills,
- la langue du siège social/les langues des participants,
- les méthodes/l'efficacité,
- le temps de formation court/le temps de formation juste, le temps d'apprentissage/le temps pédagogique, le temps de face-à-face/le temps de mémorisation, les unités de temps...

Leur rôle est de mon point de vue d'aider leur entreprise à :

- Découvrir les voies d'accès au savoir, différentes selon les cultures ;
- Etudier les qualités et défauts des systèmes éducatifs locaux et des offres éducatives existantes ;

- Identifier les vrais besoins en compétences, au-delà de ce que leurs parties prenantes peuvent exprimer ;

- Dépasser des postures comme le colonialisme économique via l'éducation, car des pays émergents sont plus avancés dans bien des domaines que les pays occidentaux, ou l'américanisation (le behaviorisme se répand), l'infantilisation du monde, la normalisation ;

- Identifier quels peuvent être les besoins singuliers pour la personne pour son employabilité, et pour l'entreprise pour être performante aujourd'hui et demain ?

En conclusion, je dirai que l'université d'entreprise est véritablement un espace unique pour capter les opportunités d'un monde global connecté et les challenges qu'elles ont à relever dans les manières de prescrire, de concevoir, de « vendre » et de délivrer leur offre éducative.

Puissent-elles ne pas oublier que l'acte d'apprendre est, dans son immanence, une combinaison complexe de pensées, connaissances, compétences, attitudes, sentiments, émotions, physiologie, en somme que l'être humain est une réalité bien concrète, et jamais une illusion ou un fantôme à instruire par des clercs même bien intentionnés.

