

*Tribune d'Annick Renaud-Coulon pour le quotidien les Echos*

## **Les universités d'entreprise au service d'ambitions subtiles**

Apparemment le désir d'université est plus vif dans les entreprises que le désir d'entreprise dans les universités. Au terme d'une enquête menée dans trente-six pays du monde, qui a abouti à la présentation de 75 universités d'entreprise dans dix-sept pays, telle est ma première conclusion. Le concept se répand sur toute la planète de manière spectaculaire depuis 1998, sans aucun doute sous l'effet de la mondialisation des idées mais aussi parce qu'il répond à de vrais besoins de la part des entreprises. Pendant que certaines universités académiques opposent une résistance au phénomène, beaucoup d'entreprises y voient une opportunité pour faire face à de nombreux défis tenant au management de leur capital intellectuel devenu véritable facteur de production. En conséquence, les universités d'entreprise pourraient bien voir leur nombre se multiplier un peu partout dans le monde dans les prochaines années y compris dans les pays émergents.

Quel est donc cet "objet" dont certains peinent à donner une définition précise et à circonscrire clairement le champ de responsabilités ? Sous l'appellation générique d'origine américaine, se cache en effet un foisonnement de réalités des plus archaïques aux plus futuristes, allant du centre de formation étiqueté université, à des cellules organiques construites pour servir de manière très opérationnelle les stratégies produits marchés. Si la sémantique généreuse usitée pour les qualifier fausse quelque peu les pistes (université, institut, centre, académie, school, réseau, leadership, excellence, management, apprentissage, client, service...), ce dont il s'agit peut être défini comme des *espaces*

*d'éducation et d'économie appliquées au service de la performance globale.* En d'autres termes, elles apparaissent comme des cellules stratégiques offrant des produits et services directement en phase avec les menaces, opportunités et projets de l'entreprise, tels des séminaires et des conférences, mais surtout des groupes de résolution de problèmes, des réseaux de transformation, des communautés de pratique, du conseil parfois vendu à l'extérieur. Leur différenciation tient au fait qu'elles sont destinées à l'action collective quand les centres de formation sont conçus pour le développement individuel ; qu'elles sont façonnées pour la transversalité quand les organisations sont depuis toujours découpées verticalement en divisions, branches, départements... ; qu'elles sont fondées sur un principe d'ouverture au monde comme règle quand tout pousse au contraire à penser les processus de manière autocentrée et exceptionnellement internationale ; que leurs activités ont pour support méthodologique l'apprentissage par l'action quand les croyances éducatives précédentes portaient à déifier les cursus fondés sur l'abstraction et le savoir académique.

Ma seconde conclusion est que les universités d'entreprise ne sont donc et ne peuvent être, ni des écoles de formation pour cadres ni des écoles de guerre comme d'aucuns le pensent, même si par les temps qui courent, il peut être tentant d'exploiter ce filon vendeur ! Quant à l'idée selon laquelle les universités d'entreprise seraient des lieux de "formatage" destinés à mettre tout le monde au pas de valeurs dictées par les directions générales, elle est tout aussi impropre. Ce serait faire bien peu de cas, pour le moins en Occident, des personnes concernées par ces structures qui sont majoritairement des dirigeants et qui n'ont plus l'habitude de s'en laisser compter. Les ambitions poursuivies sont

bien plus subtiles. En observant les réalités toujours singulières des universités internes étudiées, deux éléments majeurs ressortent quant au positionnement qu'on leur affecte : l'identité et la stratégie. Parce que n'importe quel stratège averti commence toujours par se poser la question : "Qui suis-je ?", toute entreprise opérant sur des marchés atones, incertains, sans visibilité, doit de la même manière revisiter en permanence son identité. Qui est-elle avec son histoire, ses salariés, ses dirigeants, ses métiers, ses marchés, ses compétences, ses ressources, ses projets ? Et c'est seulement après avoir répondu à cette question liminaire, qu'elle explorera les scénarios possibles pour l'avenir et évaluera la manière de répondre à ceux-ci. Or il s'avère que cette réflexion doit être tenue dans un endroit adapté qui n'existait pas dans une forme aussi accomplie que celle des universités d'entreprise. Par ailleurs, si l'identité est le ferment premier de la stratégie, l'action en est son essence. Il est ainsi intéressant d'observer que les universités d'entreprise sont chargées d'actions stratégiques internes avec la responsabilité de projets de changement et de transformation, mais aussi externes avec la mission de conduire des projets de citoyenneté particulièrement en faveur des systèmes éducatifs ou des environnements écologiques qu'il faut aider à préserver. Bien qu'il ne faille pas les considérer comme des infirmeries, mais plutôt comme des agoras modernes et des laboratoires d'expériences, elles sont appelées à répondre aux besoins des salariés ainsi qu'à ceux des fournisseurs et clients à qui elles ouvrent de plus en plus leurs portes. Identité et stratégie sont ainsi les deux champs fondant leur plus value qui est celle d'aider les différents acteurs de la chaîne de valeur à agir efficacement face aux turbulences subies par les fusions acquisitions, les sorties de marchés protégés, les avancées technologiques,

les régulations dérégulations, les fluctuations des marchés et, on le devine, les récentes attaques terroristes consacrant le nouveau désordre mondial.

Ma conviction est que, dans un monde dont l'aiguille de la boussole est devenue folle, les universités d'entreprise peuvent jouer un rôle majeur qui n'était tenu jusqu'ici par aucune structure. Elles peuvent aider à cristalliser l'identité, à forger l'âme de l'entreprise, à fédérer de manière transversale en dehors des querelles de chapelle, à offrir des espaces de réflexions stratégiques de qualité embrassant la complexité, à gérer les crises. Si elles sont bien conçues, dans un processus long de mobilisation collective - le chemin emprunté comptant plus que le dispositif final en ce domaine - elles peuvent permettre aux personnes d'échanger et de créer des savoirs, de se mettre en situation collective d'apprentissage, de piloter des projets de transformation et surtout de se rencontrer, de s'exprimer, de se parler, de partager des moments de convivialité. Bref, on ne peut s'empêcher de rêver que les universités, dont le latin du 13<sup>ème</sup> siècle donnait le sens de "communauté", s'instaurent au sein des entreprises avec la mission de créer du sens et du lien et qu'elles participent à rapprocher les corps, ce que défait chaque jour par ailleurs les technologies dites modernes de communication !

Annick Renaud-Coulon  
Auteur de l'étude : Universités  
d'entreprise et Instituts d'entreprise,  
Evaluation et comparaison internationale.  
[www.renaud-coulon.com](http://www.renaud-coulon.com)