

Annick Renaud-Coulon. Présidente du Club européen des universités d'entreprise et de global CCU, the Global Council of Corporate Universities

«La crise est l'occasion à ne pas manquer pour repenser les relations avec les marchés de l'entreprise»

Annick Renaud-Coulon est expert international des universités d'entreprise, présidente du Global Council of Corporate Universities, présidente du Club européen des universités d'entreprise, auteur, chercheur indépendante et conseil de directions générales.

Propos recueillis par Saou Boudjemaa

Le Club européen des universités d'entreprise entame sa septième année de fonctionnement et réunit des représentants d'entreprises multinationales très réputées. C'est un réseau influent de directeurs des universités, d'académies et d'Instituts d'entreprises de France, Belgique, Luxembourg, Italie et d'Algérie. Quel bilan tirez-vous de cette expérience ?

Un bilan extrêmement positif. Il existe indéniablement un impérieux besoin de travailler efficacement en réseaux, de partager ses expériences, ses connaissances, de se comparer aux autres afin de vérifier la pertinence de ses réflexions et de ses actions, de chercher à faire mieux au moindre coût. C'est ce que nous construisons ensemble, réunion après réunion, année après année. Les thèmes de travail choisis et préparés par les membres sont maintenant nombreux. Ils ont trait à la stratégie, l'organisation, le management, le leadership, l'innovation, les partenariats avec les systèmes éducatifs, la pédagogie et bien d'autres encore. Je constate avec plaisir une volonté de plus en plus manifeste de produire du savoir, voire des programmes ensemble. Nous venons de lancer un groupe de travail sur le business model des corporate Universities, ce qui signifie que le Club a bien mûri pour en arriver à ce stade de confiance entre ses membres. De l'entraide existe entre les universités représentées (même lorsque leurs entreprises sont concurrentes sur les marchés !). Celles qui sont plus matures aident celles qui démarrent. Les uns et les autres s'échangent des conseils, des noms d'intervenants ; les emails circulent, montrant la vigueur du réseau.

Parallèlement à l'aspect «production» du bilan, il convient également de faire ressortir un très bel esprit de convivialité et d'amitié qui gouverne les relations interindividuelles. A l'heure de la globalisation, de l'internet sur lequel le soleil ne se couche jamais, les êtres humains sont proches et très éloignés en même temps. C'est l'aspect psychologique et sociologique du bilan du Club. On participe physiquement à ses rencontres pour se confronter, échanger, créer du lien sur la durée. Ce besoin est incontestablement renforcé depuis l'arrivée de la crise financière. Très objectivement, nos travaux font progresser autant les projets des universités d'entreprise que les personnes qui les pilotent. Côté passif ? Il n'en



PHOTO DR

est guère hormis peut-être le turnover dans la fonction qui nous fait perdre des éléments de grande qualité appelés à poursuivre leur carrière sous d'autres cieux. Bref, l'actif est manifestement plus élevé que le passif sinon il y a longtemps que le Club n'existerait plus. Il est pour moi et, je le pense, pour ses acteurs une belle aventure humaine.

Face à la crise financière qui secoue la planète, de nombreux Etats rentrent de plain-pied en récession, provoquant au passage des pertes d'emploi, des dépôts de bilans pour de nombreuses entreprises et groupes industriels, en quoi la Corporate University peut-elle aider ?

La Corporate University est selon moi un espace d'éducation appliquée et de stratégies appliquées. Elle est en quelque sorte une fabrique à stratégies au service de l'identité de l'entreprise et de la mise en œuvre de ses stratégies. Sa finalité essentielle est de délivrer ou d'aider à créer et à partager le savoir utile, ainsi que les principes d'action permettant la mise en œuvre opérationnelle des stratégies d'affaires. En temps normal, on attend d'elle qu'elle aide les salariés à mieux comprendre le monde dans lequel ils évoluent, à travailler et à créer de la valeur ensemble. Face à une crise d'aussi grande envergure qui secoue notre monde, l'occasion est unique pour les universités internes, de se révéler incontournables. Elles gagneront en visibilité et en légitimité si elles aident l'entreprise à traverser la crise en se

projetant sur un temps long et un espace reconfiguré, à former à un jugement sain sur la conjoncture économique et sociale, à dépasser les peurs et les clichés, à identifier les forces et faiblesses de l'organisation, à renommer l'identité de l'entreprise, à mettre en œuvre de vrais processus de transversalité dans la gestion, à innover tout en n'omettant pas de transmettre les savoirs, les connaissances, les valeurs, les traditions qui fondent la culture. La crise est l'occasion à ne pas manquer pour repenser les processus internes, les relations avec les marchés de l'entreprise, avec les parties prenantes dans leur ensemble, et les salariés en particulier. En d'autres termes, ce n'est pas le moment de paniquer et de couper arbitrairement dans les budgets, sans intelligence collective ajoutée et sans bonne humeur, bel antidote à la morosité s'il en est ! Ce n'est pas le moment non plus de prendre le risque de perdre ses meilleurs talents, de renoncer à ses projets. De tels comportements accéléreraient encore plus les défaillances d'entreprises et les mécanismes de récession économique et de crise sociale. Les entreprises qui auront su prendre des risques certes calculés, qui auront réussi à démultiplier l'esprit d'entreprise en leur sein, sortiront de cette crise, plus fortes qu'elles n'y seront rentrées. L'université interne a incontestablement un rôle à jouer dans ce défi majeur. Elle peut le faire en offrant des programmes ou des dispositifs pédagogiques sur l'actualité et l'histoire, sur la macro économie, la géopolitique et la philosophie, etc., via des conférences, des séminaires, des

conduite de projets, des forums, des événements... Elle peut aussi constituer des groupes de travail pour alimenter la réflexion et les prises de décision du comité exécutif, ou encore celles des patrons des business units ou des filiales opérant sur des marchés lointains et qui ont besoin, à l'instar de beaucoup d'autres, de voir des manifestations tangibles de l'existence de «l'âme de leur entreprise».

L'université d'entreprise est un concept introduit en Algérie à la faveur de la 2e journée de formation du secteur de l'énergie et des mines, les 22 et 23 novembre 2005 à Oran, selon vous, où en est exactement la situation de la Corporate University en Algérie ?

Les projets existent plus nombreux qu'en 2005. Et l'on devrait voir en Algérie, officialiser la naissance d'universités d'entreprise dont les démarches en cours présentent des offres éducatives tout à fait similaires aux universités d'entreprise ayant pignon sur rue, avec un nom, une identité visuelle, un campus, un budget de fonctionnement, une équipe pour la faire tourner. Ce n'est, je pense, qu'une question de temps et de bon moment à trouver pour communiquer.

Un séminaire exceptionnel aura lieu le 14 janvier à Paris, quels seront ses objectifs ?

Ce séminaire organisé par Global CCU a pour ambition d'aider les entreprises qui veulent créer une université interne de valider leur projet, de se doter d'un cadre de référence pertinent, efficace, à l'aune d'expériences internationales. Les objectifs sont de faire le point sur ce qu'est et ce que n'est pas une université d'entreprise. De quoi s'agit-il ? D'instituts de management, de business schools internes, de centre de formation ? Qu'y fait-on ? Comment ? Pour quelles cibles particulièrement sont-elles destinées ? Qui sont les prescripteurs ? Ont-elles un campus ou pas ? Quels sont leurs budgets de fonctionnement ? Avec qui travaillent-elles ? Ont-elles des partenariats avec les systèmes éducatifs ou avec d'autres acteurs et lesquels ? Comment communiquent-elles ? Ce sont toutes ces questions qui seront explorées.

Les objectifs sont aussi d'identifier les facteurs de succès de telles structures ainsi que de préparer les plans d'action personnels. Pour cela deux directeurs d'universités d'entreprise du Club Européen viendront témoigner de leur expérience, ce qui permettra en même temps aux participants de s'ouvrir au réseau de professionnels existant, et de lancer en 2009, des journées d'études sur des thèmes qui seront pour eux prioritaires. Une belle manière de s'approprier l'avenir !