

**Séminaire
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide¹
Algoé²
ANRT
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
DARPMI³
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
IBM
IDRH
IdVector¹
Lafarge
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
SNCF
THALES
TotalFinaElf
Usinor

¹ pour le séminaire

Ressources Technologiques et Innovation

² pour le séminaire Vie des Affaires

³ pour le séminaire

Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1^{er} mai 2003)

**MYTHES ET RÉALITÉS
DES UNIVERSITÉS D'ENTREPRISE**

par

Hervé BORENSZTEJN

Responsable de la Corporate Business Academy d'EADS

Séance du 10 janvier 2003

Compte rendu rédigé par Lucien Claes

En bref

Hervé Borensztein a dirigé successivement trois universités d'entreprise, Vivendi Management, LVMH House, et la Corporate Business Academy de EADS. Dans les points communs qu'il dégage de ces trois expériences, l'accompagnement des changements dans l'entreprise et la formation de ses dirigeants sont des rôles majeurs confiés à ces structures. Mais, alors que la transmission des savoirs académiques n'y est qu'accessoire, le terme d'université leur convient-il ? Pourquoi ont-elles une si faible espérance de vie ? Doivent-elles être réservées aux élites ? Les deux mille universités d'entreprise recensées dans le monde sont-elles conformes au même portrait robot ? Autant de questions parmi d'autres qui alimenteront un débat fort animé, mettant en lumière leur diversité.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ d'Hervé BORENSZTEJN

Les universités d'entreprise sont à la mode : les créations se multiplient ; des études, des livres, de nombreuses conférences internationales y sont consacrées. Depuis quelques années, les meilleures d'entre elles reçoivent même des oscars. Au cours des six derniers mois, rien qu'à Paris, un groupe d'échanges animé par Entreprise & Personnel, un club européen des universités d'entreprise animé par Nicole Vardanega-Lachaud et une structure de réseau – corporate university network – proposée et organisée par Annick Renaud-Coulon, ont été créés. L'École de Paris du management aborde elle-même le sujet aujourd'hui. Tout cela témoigne bien de la vigueur du thème et des développements qui s'y rattachent. L'itinéraire professionnel que j'ai suivi ces sept dernières années m'a permis d'acquérir une solide expérience en la matière, successivement dans le groupe Vivendi, dans le groupe LVMH, et dans le groupe EADS. Je vais commenter ce parcours, avant de dégager les points communs aux diverses universités d'entreprise, et les questions ouvertes qu'elles peuvent susciter.

Vivendi Management

En 1997, Jean-Marie Messier, qui vient d'accéder aux plus hautes responsabilités dans le groupe Générale des Eaux, demande à la DRH de créer un outil de conduite de changement ; le cahier des charges en est très mince, mais la préoccupation du commanditaire peut se résumer ainsi : comment transformer les comportements de cadres français du groupe conglomérat Générale des Eaux, pour en faire des managers internationaux d'un groupe intégré qui va s'appeler Vivendi ? Jean-François Colin, alors directeur des ressources humaines du groupe, m'invite à réfléchir avec lui à ce que pourrait être un tel outil – je suis moi-même en charge de la formation et de la gestion des carrières des dirigeants de la maison mère du groupe – et pendant six mois nous travaillons ensemble, avec de nombreux allers et retours entre Jean-Marie Messier, Jean-François Colin et moi, pour définir l'ossature de ce qui va devenir Vivendi Management, l'université d'entreprise du groupe Vivendi.

Maintenir la flexibilité

Fin 1997, le comité exécutif du groupe accepte le projet : une structure très légère et flexible est mise en place, avec seulement trois permanents pour un groupe qui compte trois cent mille salariés, dont quarante mille patrons de centre de profit.

Cette flexibilité est très importante : alors que le secrétariat général nous propose de mettre à notre disposition un lieu emblématique – le château de Méry-sur-Oise –, je décline cette offre car il me semble que, pour un groupe dont la vocation est de devenir nomade et international, le fait de disposer d'un site fixe est assez mal venu.

Les actions entreprises

De nombreuses actions sont lancées, notamment des *learning expeditions*, des voyages d'étude pour des dirigeants, aux États-Unis bien sûr, mais aussi en Amérique du Sud, en Asie et en Europe, l'idée étant de trouver dans les pays visités des sources d'inspiration, de repérer des modèles émergents, d'identifier des thèmes porteurs d'innovation, et surtout de familiariser nos dirigeants avec un environnement débordant largement le cadre strictement français.

Nous organisons des séminaires de formation pour les futurs patrons de centre de profit, car nous travaillons aussi sur la notion de vivier et de plan de succession, dans le but de rendre plus transparent le processus de nomination et de promotion des cadres. Cela nous conduit à définir ce que sont les hauts potentiels, la nature des compétences qu'ils doivent développer pour accéder au poste de dirigeant, et les façons d'y parvenir. En termes de résultats, le plan de succession du groupe Vivendi est mis en place, le taux de démission des cadres dirigeants et des cadres à haut potentiel se réduit, et nos actions sont confortées par des succès mesurables aux plans économique et financier.

Les mots-clés qui sous-tendent nos actions sont “transversalité”, partage de valeurs, globalisation. Nos cibles sont les trois cents principaux dirigeants, les mille patrons de centre de profit, et globalement les quarante mille managers du groupe.

La fréquentation

En termes de fréquentation, même si cet indicateur est trompeur, nous avons accueilli, en trois ans, environ sept mille personnes dans nos séminaires et voyages, dont la totalité des mille dirigeants du groupe, de jeunes managers supposés à haut potentiel ainsi que les personnes attributaires de stock-options : étant récompensées pour leur performance, on est en droit de penser qu’elles ont un avenir possible dans l’entreprise.

En 2000, je suis en déplacement aux États-Unis, lorsque Vivendi annonce la fusion avec Seagram ; l’accueil réservé par les Américains à cette fusion est tel que je pressens qu’elle sera particulièrement difficile ; je décide donc de quitter Vivendi.

LVMH House

Début 2001, je rejoins le groupe LVMH en tant qu’adjoint au directeur des ressources humaines, et parmi les départements dont elle me confie la charge, figure la LVMH House – la structure *Corporate University* de LVMH – créée quelques mois plus tôt. Réservée aux deux cents dirigeants du groupe, cette structure est basée tout près de New Bond Street, dans le cœur de la mode et du luxe de Londres, un site en tous points conforme à l’image de marque du groupe.

L’équipe avec laquelle je travaille est, là aussi, légère : deux personnes sont spécifiquement dédiées à cette activité ; de plus, un consultant externe, professeur à HEC et à Lausanne, est notre conseiller scientifique.

En quelques mois, nous développons trois séminaires permettant aux deux cents dirigeants de travailler sur des grands axes stratégiques :

- la définition du référentiel de compétences pour les leaders de LVMH ;
- les usages de l’internet dans les métiers du luxe ;
- les liens entre créativité et management chez LVMH.

Mais un conflit personnel avec mon patron abrège cette expérience : je quitte le groupe LVMH fin 2001.

EADS : la CBA

Je rejoins le groupe EADS, où l’une de mes missions auprès du directeur des ressources humaines est de redynamiser la Corporate Business Academy (CBA), l’université d’entreprise fondée en juillet 2000 lors de la fusion du groupe. C’est une structure qui a en charge le développement et la professionnalisation des mille dirigeants du groupe, ainsi que la préparation d’un vivier de remplacement. À mon arrivée, c’était un gros service formation qui proposait des séminaires pas vraiment stratégiques et dont les résultats étaient évalués par le taux de fréquentation et le degré de satisfaction des participants à l’issue des séminaires.

Un groupe complexe

EADS est un groupe complexe du fait de clivages entre nationalités et sociétés. Des modèles très différents y coexistent : par exemple un modèle entrepreneurial – de type Lagardère –, un autre de service public – Aérospatiale –, ou encore de type capitaliste germanique – DASA (Daimler Chrysler Aviation). Cela conduit à des choix souvent complexes et parfois contradictoires dans les modes de fonctionnement.

Au-delà des organisations, les malentendus proviennent parfois même des racines culturelles : même si l'anglais est la langue officielle du groupe, les mêmes mots, par exemple *marketing* ou *strategy*, ne signifient pas forcément la même chose d'un pays à l'autre. Quand on dit que les Français auront la direction de la stratégie et les Allemands celle du marketing, cela risque de conduire à des interprétations divergentes et des recouvrements inattendus.

Des atouts

Tout n'est bien sûr pas rose dans ce groupe encore jeune, mais on a deux grandes chances : les salariés sont tous passionnés par l'aéronautique en général et leur produit en particulier, ce qui les rassemble au-delà de leurs différences ; ils sont convaincus de jouer un rôle moteur dans la construction européenne en étant très en avance par rapport à la plupart des autres entreprises, et même par rapport aux institutions.

La restructuration de CBA

Pour commencer, l'effectif du département CBA est ramené de vingt-cinq à huit personnes, dont cinq consultants. Le budget est également réduit à huit millions d'euros, ce qui reste très confortable, mais il est assorti de clauses plus entrepreneuriales : la moitié doit être financée par les clients internes.

Nos programmes sont réorientés pour correspondre aux quatre cibles stratégiques définies par le comité exécutif et par le DRH :

- les hauts potentiels (la pyramide des âges est telle que nous aurons besoin de plus de cinq cents nouveaux dirigeants dans les cinq prochaines années) ;
- la centaine de managers promus chaque année au rang de dirigeant ;
- les mille dirigeants eux-mêmes ;
- les deux cents top managers du groupe.

Tous les autres programmes préexistants de CBA sont soit arrêtés définitivement, soit transférés à des filiales au nom du principe de subsidiarité.

Concrètement, un séminaire est d'ores et déjà lancé, qui doit accueillir cent cinquante hauts potentiels par an, au lieu d'une vingtaine auparavant, à budget constant. Nous bâtissons une offre dite *executive education* pour les mille dirigeants, et nous créons un catalogue, baptisé *EADS hot topics*, qui rassemble des produits de formation correspondant aux sujets ressentis comme "brûlants" par les dirigeants.

L'identification des besoins

Le recensement de ces sujets brûlants est d'ailleurs l'une de nos activités principales. C'est un travail compliqué mais très important que de repérer la demande, souvent très floue, située quelque part entre l'expression des besoins de formation formulée par les dirigeants eux-mêmes – c'est vrai surtout en France et en Espagne –, et celle formulée par le comité exécutif. En réalité cette expression ne va jamais de soi, même pour l'encadrement. De plus il arrive souvent que les gens n'éprouvent aucun besoin de formation, estimant déjà savoir tout faire.

Nous identifions également, auprès de la direction générale et auprès de la direction de la stratégie, les grands changements qui vont impacter l'entreprise, et nous en déduisons les répercussions sur la formation.

Nous cherchons enfin à repérer chez nos pairs, nos clients ou nos fournisseurs les signaux faibles et les sujets qui pourraient avoir une importance à plus ou moins long terme.

C'est à partir de ces trois sources, les demandes exprimées par les participants, celles exprimées plus ou moins explicitement par la direction générale, et les influences externes, que nous bâtissons une offre cohérente.

De nouveaux séminaires

Cette offre se traduit par la mise en place de séminaires : il s'agit alors d'identifier en interne et en externe les meilleures ressources et les meilleurs outils pour traiter des sujets ciblés, puis les tester avant de prototyper et enfin développer les séminaires.

Voici quelques exemples :

- un séminaire traite du management des équipes distantes et des équipes interculturelles, sujet correspondant à une demande explicite des dirigeants du groupe ;
- un autre séminaire, commandité par la direction générale, aborde le management de la performance dans le groupe EADS : quelle métrique utiliser et comment ? cela a un impact pour le groupe et pour les salariés puisqu'une partie de leur rémunération en dépend ;
- dans la catégorie des signaux faibles et des changements en gestation, nous sommes attentifs à l'apparition des PFI (*private financed initiatives*), c'est-à-dire des projets industriels publics financés par des entreprises privées ; ce mode de financement des projets, qui se pratique déjà en Angleterre, sera vraisemblablement le plus utilisé dans cinq ou dix ans, impactant de façon importante nos industries, notamment dans le domaine de la défense et du spatial ; il s'agit de préparer sans tarder nos dirigeants au management spécifiques des PFI.

Les plates-formes d'échanges

Nous créons des conditions pour que les dirigeants puissent se rencontrer, échanger, débattre, et prendre des options en commun sur des sujets qui les concernent ; en cela nous sommes vraiment très loin d'un simple service formation. De telles plates-formes d'échanges et de débats pour les deux cents top managers du groupe fonctionnent depuis l'été 2002.

Dans une entreprise structurée autour de produits – l'aviation civile, l'espace, la défense –, comment appréhender efficacement des sujets qui dépassent ces cadres figés ? Par exemple, le contrôle du trafic de l'aviation civile fera de plus en plus appel à des techniques spatiales et comportera probablement, à plus long terme, des moyens de défense pour sécuriser ce trafic. Comment un groupe comme EADS, structuré verticalement par produit, peut-il se saisir de façon plus flexible, et plus entrepreneuriale en interne, de tels programmes horizontaux ? Le CBA est une des seules structures transversales du groupe à pouvoir proposer aux top managers de tels sujets de discussion. Pour que ces échanges puissent déboucher concrètement sur des recommandations et des décisions, un nouveau processus d'allocation de ressources a été mis en place, permettant de prendre en compte ce genre de projets.

Un lieu physique

Pour préserver la flexibilité, j'avais lutté contre un lieu physique chez Vivendi. Je viens de proposer la position contraire au comité exécutif qui l'a acceptée. Pourquoi ? Le groupe s'étend sur de nombreux pays, avec quatre sièges sociaux, Amsterdam, Paris, Madrid et Munich ; nous avons deux chairmen, deux CEO, plus de quatre-vingt-dix sites industriels ; nous passons beaucoup de temps dans les avions. Le fait de disposer d'un lieu où l'on puisse échanger en toute quiétude, et qui soit emblématique pour représenter un groupe européen, nous a paru suffisamment important pour que les contraintes générées par un site physique dédié soient contrebalancées. Ce site sera donc ouvert courant 2004 près de Bordeaux. Le choix de l'endroit n'est pas neutre : il y a un aéroport international à proximité, et plusieurs filiales sont basées dans la région, mais surtout ce lieu est à la fois près et loin de toutes les installations, de Toulouse et d'Airbus, et de Paris ; les villes de Madrid et de Munich en sont à peu près équidistantes ; c'est donc un choix équilibré. En plus, le vin peut y être un bon fédérateur.

La coordination

La coordination du réseau des directeurs du groupe chargés de la formation fait aussi partie de mes missions. Je m'assure que tout ce que nous faisons au niveau *corporate* est subsidiaire et compatible avec les initiatives prises par les sociétés, dont certaines, comme Airbus, ont

largement la taille critique pour déployer une activité assez autonome de formation et de développement des ressources humaines.

Les points communs

Ce cursus professionnel me permet de dresser un portrait robot d'universités d'entreprise telles que je les conçois.

La conduite du changement - De telles structures constituent des outils de conduite de changement, utilisés notamment :

- dans les phases d'internationalisation ;
- en cas de changements de métiers ou de marché ;
- en accompagnement de changements de stratégie ;
- lors de fusions acquisitions.

L'ouverture à l'innovation - Les universités d'entreprise proposent des plates-formes très ouvertes à l'innovation, et à la créativité. Elles ne peuvent être un lieu fermé où l'on appliquerait des méthodes toutes faites et où les gens seraient encerclés et soumis à des pressions. Elles créent au contraire des conditions pour que les dirigeants qui pourraient s'autocensurer au quotidien disposent d'un espace de respiration où ils puissent retrouver goût à l'échange et au débat, dans un climat de confiance et en toute liberté.

Des contenus orientés business - Les savoirs académiques ont une place assez réduite dans ces structures : les contenus de formation vraiment adaptés aux besoins, rarement préexistants, sont souvent coconstruits – selon l'expression d'Entreprise & Personnel –, ou en tout cas résultent d'une élaboration commune entre les participants eux-mêmes, des consultants et éventuellement des clients, avec les apports académiques nécessaires. C'est surtout vrai en Europe, et notamment en France.

C'est moins vrai aux États-Unis où nombre de patrons d'universités d'entreprise sont d'anciens dirigeants de business school. Du reste, beaucoup d'universités d'entreprise sont devenues elles-mêmes des business schools, ou bien, avec une offre débordant largement leurs propres besoins, sont en concurrence frontale avec ces écoles.

Je souligne comme un invariant le lien entre *corporate*, *business*, et *academy*. Ce sont bien des structures *corporate*, dans lesquelles on va essayer de trouver un lien entre l'académique et le business, mais elles doivent être franchement orientées business.

L'innovation pédagogique - Les universités d'entreprise innovent volontiers en matière de pédagogie ; elles utilisent toujours des techniques, maintenant bien connues, comme :

- l'*action learning*, la formation par l'action ;
- les *business games*, des outils de simulation ;
- la technique dite du *work out*, une démarche dans laquelle on demande à des participants de réagir à un sujet, après quoi un dirigeant les rejoint pour en débattre ou mettre au point des conclusions ;
- le *benchmarking* ;
- le recours fréquent aux *best practices* ;
- l'*e-learning*,

mais aussi des méthodes un peu plus originales, comme l'usage de métaphores, c'est-à-dire en faisant des détours par l'art, la peinture, le théâtre, afin que les dirigeants sortent un peu de leur cadre traditionnel et retrouvent de nouvelles sources d'inspiration et d'innovation.

Un outil de GRH - Les universités d'entreprise sont également un outil de gestion des ressources humaines, même si elles ne sont pas nécessairement rattachées à une DRH. On peut y débattre de la façon de gérer des compétences rares et manquantes, du repérage des talents, de la mobilité et de la motivation des dirigeants, et déboucher sur le management des organigrammes de succession.

Le principe de subsidiarité - Le principe de subsidiarité est un invariant : ces structures ne se substituent pas aux directions des ressources humaines ou aux diverses directions formation, pas plus qu'elles ne se substituent aux filiales : elles se concentrent sur ce qui n'est pas pris en charge par ces diverses entités. Leur message véhicule le plus souvent l'expression de la volonté du dirigeant dans des circonstances données.

Légèreté et flexibilité - Je crois vraiment que les universités d'entreprise doivent rester des organisations légères et flexibles, travaillant sous la forme de structures pilotes. Tout ce qui les alourdit les rend vulnérables. La disposition d'un site dédié est une vulnérabilité : le taux de remplissage devient une contrainte risquant de conduire à proposer des programmes attractifs pour rentabiliser le site ; or ce n'est pas l'aspect quantitatif qui doit primer dans ce genre de programmes, mais plutôt l'aspect qualitatif.

Des programmes collectifs - Les programmes sont collectifs. C'est une grande différence avec l'activité de formation professionnelle continue où le *must* est plutôt de proposer des formations individualisées, particulièrement bien adaptées aux besoins de développement personnel de chaque individu. Dans l'université d'entreprise, on va plutôt travailler sur des projets collectifs, c'est-à-dire sur ce qui rassemble les gens plutôt que sur ce qui les différencie.

Une pérennité aléatoire - Enfin les universités d'entreprise peuvent disparaître, ce qui arrive notamment lorsqu'elles sont trop proches de leur dirigeant : quand il part, la structure est en péril. De nombreux exemples plus ou moins récents illustrent et confirment cet invariant.

Mais ne pas confondre !

Je viens de brosser un cahier des charges minimal, une sorte de portrait robot des universités d'entreprise françaises apparues au cours des cinq dernières années. Cette description ne correspond qu'assez peu à la plupart des deux mille universités d'entreprise recensées dans le monde, tout simplement parce que beaucoup d'entre elles sont en réalité des services formation plus ou moins déguisés, ce qui est notamment le cas aux États-Unis où aucun cadre réglementaire ne définit la formation professionnelle.

Questions ouvertes

Nombre de questions se posent lorsqu'il s'agit de mettre en place une telle structure. En voici quelques-unes.

Le positionnement - Quelle est l'ambition de l'université d'entreprise, et quel est son rattachement ? quels sont ses liens avec le siège ? comment faire en sorte qu'elle interfère réellement avec les stratégies de l'entreprise ? quelles sont ses offres et comment les gérer dans le temps pour atteindre les objectifs fixés ?

La communication - Comment assurer en interne le marketing de l'université de l'entreprise ? est-elle réservée à une cible restreinte ou au contraire est-elle très ouverte dans l'entreprise, voire même à l'extérieur ? quelle est son activité sur l'intranet de l'entreprise ou sur l'internet ? quelles sont ses caractéristiques de fonctionnement logistique ? si un site physique lui est dédié, comment est-il rentabilisé ?

La dimension interculturelle - Est-elle un creuset de différentes cultures ? va-t-on y respecter les spécificités locales, ou au contraire y prôner et défendre une culture unique, nationale ou d'entreprise ?

Les ressources - De quels profils l'université d'entreprise a-t-elle besoin pour assurer son fonctionnement ? quels partenariats, en particulier académiques, faut-il envisager ? quels sont ses modes de financement ? est-ce que ce sont des fonds propres spécifiquement alloués par la direction générale ? ou bien est-elle un centre de profit, ou en tout cas un centre de résultats ?

L'évaluation - Comment mesurer le retour sur investissement de l'université d'entreprise ?

L'évaluation

Ce dernier point est tellement épineux qu'il est souvent abordé en dernier. Voici donc quelques développements sur mon expérience à cet égard.

Chez LVMH, les seules évaluations existantes provenaient des questionnaires permettant de mesurer le degré de satisfaction des participants. Personne ne se risquait à poser la question de savoir quel était réellement le retour sur cet investissement.

Chez Vivendi, où la transparence sur les résultats était assez forte, on essayait de mettre en évidence des gains imputables à l'activité de formation et qui contribuaient suffisamment à payer les investissements : par exemple des contacts pris en termes commerciaux ou de partenariat lors de voyages d'étude ont généré du vrai chiffre d'affaires. On peut dire que sans ces voyages d'étude ce chiffre d'affaires n'aurait jamais été réalisé. Par ailleurs, au cours d'un séminaire, deux dirigeants aux activités différentes peuvent avoir ensemble l'idée de générer un troisième business : c'est dans ces conditions que le patron des activités internet de Vivendi et celui de la logistique ont eu l'idée de créer une filiale chargée de livrer au client final les produits commandés par internet. Ce n'est certes pas nous qui avons lancé ce business-là, mais nous avons fait en sorte que les gens se rencontrent et puissent créer un nouveau programme, et cela a été évalué et mesuré.

Chez EADS, nous devons former cinq cents nouveaux dirigeants. Cette activité est assez facile à évaluer, par exemple en mesurant le nombre de promotions internes au poste de dirigeant ou le taux de rétention des hauts potentiels.

DÉBAT

Un intervenant : *Votre exposé est passionnant, mais le sujet embrouillé par la superposition de trois préoccupations assez différentes : le savoir, le savoir-faire et le savoir être.*

Concernant le savoir, on peut aisément vérifier qu'une forme abstraite est acquise ou non par l'apprenant. Quant au savoir-faire c'est du concret : apprendre à faire du vélo l'illustre bien.

Dans le vocable "université d'entreprise" le mot université renvoie clairement au savoir et le mot entreprise au savoir-faire ; ces deux mots associés désignent donc un hybride à la viabilité incertaine. En d'autres termes, y a-t-il vraiment un rapport entre le savoir et le savoir-faire ? Rien de moins sûr. Les Chevaliers du Moyen Âge étaient illettrés, mais ils savaient monter à cheval et manier les armes, pendant que les clercs détenant le savoir étaient dans les monastères.

Un rituel pour une élite ?

Int. : *À cela s'ajoute l'appartenance à l'élite, ce qui suppose de savoir tenir un petit four, et d'avoir accès à certaines questions. Mais se pose-t-on des questions sur la stratégie de l'entreprise ? Michel Villette a écrit dans un article paru dans la Revue française de gestion : « on ne relit jamais les plans stratégiques de l'année précédente ». Pourquoi ? parce que ce qui a été réalisé n'a que de lointains rapports avec ce qui était visé.*

Alors pourquoi réunir quelques élites dans un château et discuter d'un plan stratégique ? Avant tout pour ne pas inviter ceux dont la présence n'est pas désirée, et ne pas mettre à l'ordre du jour les questions dorénavant considérées comme non stratégiques. Les seules choses qui comptent sont : qui est là, et de quoi on parle ; ce qu'on y dit n'a pas d'importance en soi, l'essentiel est qu'on en ait parlé ensemble. La tribu des chefs se reconnaît par ses rituels.

On pourrait considérer tout ceci comme très ricanant. Il n'en est rien bien sûr. Ces remarques doivent au contraire être prises au sérieux. Finalement, le plus important n'est-il pas le savoir être ?

Int. : *J'ajoute que l'adoption des mots université ou académie peut sembler étrange : une université est plus un conservatoire qu'un instrument de changement, et vous précisez que les savoirs académiques sont peu représentés. Alors pourquoi ce vocabulaire ?*

Hervé Borensztejn : Historiquement, les premières structures s'appelaient institut. C'est McDonald qui, dans les années 1950, a introduit pour la première fois le mot université. Beaucoup d'entreprises l'ont retenu pour l'effet de sérieux et de crédibilité qu'il produit. Le mot académie évoque les jardins d'Academos où Platon enseignait, et donc plutôt un lieu de débat, ce qui nous convient mieux. Cela dit, chez EADS nous évitons le vocable d'université d'entreprise en parlant simplement de CBA.

Selon le principe de subsidiarité, la formation aux savoirs y est très réduite : ce sont les services formation du groupe qui en sont normalement chargés. Pour le reste, une dimension supplémentaire doit être soulignée : quand on prépare de futurs dirigeants, on doit leur transmettre les savoir-faire de demain, ce qui dépend largement des savoirs être d'aujourd'hui. Pour cela ils doivent d'abord être en mesure de maîtriser ceux d'aujourd'hui : c'est un critère important de sélection.

Cela dit, je partage votre observation : la forme a au moins autant d'importance que le fond. Il suffit pour s'en convaincre de comparer le temps habituellement passé à débattre d'un lieu pour l'université d'entreprise, à celui consacré à la détermination des programmes. De même le responsable d'une université d'entreprise passe bien souvent plus de temps à discuter des modalités pratiques des nominations des attributaires ou des participants que du contenu réel de ce qui va être débattu.

D'autres façons de faire

Int. : *Votre exposé m'a beaucoup intéressé, mais je ne vous suis pas du tout sur la question du retour sur investissement. Il me semble tout à fait vain de chercher à justifier la rentabilité des actions de formation par le genre de retombées que vous citez. Si l'université d'entreprise a servi de catalyseur, les résultats ne peuvent être observés que beaucoup plus tard, et les choses ayant tellement évolué entre-temps, je ne pense pas que ce soit un bon critère. Certaines activités dans l'entreprise ne peuvent être jugées que par l'intime conviction.*

Par ailleurs, en caricaturant un peu, j'ai cru comprendre que vous organisez des débats pour en retenir de quoi contribuer à la définition de la stratégie de l'entreprise que vous enseignez ensuite. Je ne pense pas qu'une université d'entreprise doive participer à la définition de la stratégie.

En ce qui concerne notre propre université, nous avons résolu la question du lieu en louant des locaux à une chaîne d'hôtellerie spécialisée – ce qui nous épargne bien des problèmes de gestion hors de notre core business –, et en fonction de nos besoins – ce qui élimine la question du taux de remplissage.

Cela dit, dès que le personnel est si nombreux que les capacités d'influence d'un homme, ou même d'une équipe, sont dépassées, le but de l'université d'entreprise est de réduire fortement le nombre de ceux qui tirent à hue et à dia, et de faire en sorte que beaucoup plus de personnes agissent à peu près dans le même sens.

H. B. : Bien sûr, ce n'est pas l'université d'entreprise qui définit la stratégie. Mais quand on interroge les dirigeants d'un grand groupe sur leur compréhension de cette stratégie, on est toujours très surpris de constater qu'ils sont nombreux à ne pas en avoir une vision très claire. Les plates-formes d'échange donnent l'occasion de remédier à ces manques, en mettant à l'ordre du jour les questions relatives à la stratégie, et en faisant intervenir, dans les débats, des dirigeants susceptibles de clarifier les choses.

Int. : *Je voudrais apporter un témoignage sur la pratique d'IBM lorsque j'y dirigeais la formation en Europe, formation du reste très valorisée dans l'entreprise et fermement gérée au quotidien. On a estimé important de regrouper certains programmes au niveau européen. C'est ainsi qu'un centre a été créé à la Hulpe, en Belgique, où cohabitaient des écoles dépendant des grandes fonctions concernées, mais où d'autres programmes émanant de la direction générale étaient également dispensés, chaque pays devant y inscrire un nombre défini de participants. Ce centre n'était pas utilisé pour la préparation d'un vivier de futurs*

dirigeants, mais il avait la réputation et l'image d'une université d'entreprise sans en porter le nom.

La sélection de l'élite

Int. : *Vous avez fait un lien entre la formation et la gestion des carrières. Au Corps des mines, c'est la personne qui s'occupe de la formation qui gère les carrières. Cela rend les gens particulièrement attentifs !*

H. B. : Lorsque'il n'y a aucun rapport entre ce que vous faites et ce qui vous arrive, c'est très démotivant. Au contraire un système cohérent et équitable de gestion des carrières a des effets bénéfiques sur le devenir des personnes. Cela dit la mobilité n'est pas gérée par le *corporate*, mais par les structures opérationnelles. Nous nous limitons à jouer un rôle de facilitateurs en fluidifiant l'offre et la demande.

Int. : *La sélection de l'élite semble un élément essentiel de votre dispositif. Cela signifie-t-il que le système éducatif ne permet plus une telle sélection ?*

H. B. : Une des missions de l'université d'entreprise est bien de former les dirigeants qui demain conduiront l'entreprise. Mais qui seront les élites de demain ? ceux qui sont aujourd'hui très performants ou bien ceux dont le potentiel est tel qu'ils ont des chances de l'être demain ? La problématique est bien de gérer à la fois le potentiel et la performance.

L'entreprise est bien obligée de définir ses propres critères : il y a autant de systèmes éducatifs que de pays où nous sommes implantés, donc pas de référence unique, et la mobilité internationale de nos dirigeants fait que la prédominance d'un diplôme ne va pas de soi.

Int. : *N'y a-t-il pas un vrai danger à créer dans l'entreprise une caste en se fondant sur le potentiel supposé des individus plutôt que sur la performance ?*

H. B. : Lorsque'une personne est admise dans un vivier, il serait effectivement dangereux qu'elle puisse se sentir assurée d'y rester à coup sûr. Nous sommes en réalité plus exigeants : avant d'être promu dirigeant, il faudra faire la preuve d'en être capable.

Les sujets brûlants

Int. : *Vous recensez les sujets brûlants, or ils peuvent brûler ceux qui les recensent. Dans certaines organisations, on préfère confier ce rôle à des consultants, parce qu'eux, au moins, ne risquent pas de compromettre leur carrière : « ils ont du sang artificiel » dit-on parfois, ce qui leur permet de renaître ailleurs.*

H. B. : Quand la forêt brûle c'est trop tard. En réalité nous sommes en vigie pour repérer la fumée dès qu'elle monte. Est-ce bien le rôle de l'université d'entreprise ? Qu'importe ! Nous le faisons parce qu'il faut bien que quelqu'un le fasse. L'essentiel est de réagir très vite quand il y a un départ de feu.

L'autocensure

Int. : *Vous avez parlé de l'autocensure des dirigeants, rarement évoquée ouvertement. Dans quelle mesure ce que vous avez mis en place parvient à la combattre ?*

H. B. : Je suis surpris que ce sujet ne soit pas abordé plus souvent, car il fait partie du quotidien des entreprises. Cela dit, les dirigeants ayant suffisamment d'autorité pour se rebeller contre les choix de l'entreprise sont très peu nombreux, et très souvent les systèmes mis en place, notamment les processus de sélection des hauts potentiels, tendent à éliminer les moutons noirs ; mais on sait que certains d'entre eux sont des sources d'innovation et devraient au contraire être protégés.

Que faire contre l'autocensure ? Évidemment rien : les gens ne vont pas s'exposer en réunions plénières. On peut cependant créer des conditions pour susciter une expression plus

libre ; ainsi, lors de certains forums, nous veillons à ce que les participants appartiennent tous au même niveau hiérarchique ; ils travaillent donc exclusivement entre pairs, et le plus souvent en sous-groupes ; des médiateurs recensent les idées et les font remonter ; si nous invitions l'un des deux PDG, l'autocensure jouerait à plein. Pour détendre l'atmosphère et faciliter l'expression, nous avons aussi recours, par exemple, à des détours artistiques ou des activités conviviales.

Int. : *Afin de libérer la parole, seul le nom des orateurs est cité dans les comptes rendus de l'École de Paris du management, les interventions des participants restant anonymes. Utilisez-vous des méthodes semblables ?*

H. B. : Bien sûr, les comptes rendus anonymes font partie des outils que nous utilisons. Nous faisons aussi appel à des intervenants externes pour enrichir les débats : les participants reçoivent ainsi toute une variété d'informations selon différents points de vue, ce qui leur permet de prendre ensuite de bonnes décisions.

Remise en question

Int. : *Ayant l'expérience de la création d'un institut du management dans une très grande entreprise, je me demande, tout compte fait, si les universités d'entreprise constituent un vrai sujet. On ne peut que constater la brièveté de leur existence. Soit l'université d'entreprise est un outil de conduite du changement, et dès que le changement lui-même change, elle est remise en question, soit on baptise universités d'entreprise des écoles de cadres.*

Ces écoles de cadres ont certes un avenir, mais les structures d'accompagnement de changement n'en ont guère. Du reste les invariants que vous avez cités ne sont pas spécifiques aux universités d'entreprise : ce sont des invariants de la gestion des ressources humaines : ils peuvent être classés tout aussi bien dans différents services, en fonction de l'organisation de l'entreprise.

H. B. : Ce que vous dites ne me choque pas du tout. Ces structures doivent être particulièrement flexibles et ne sont pas nécessairement pérennes.

Un groupe d'échanges

Nicole Vardanega-Lachaud : *L'association Entreprise et Personnel a mis en place un groupe réunissant les représentants d'une quinzaine d'entreprises pour débattre des institutions diverses d'éducation qu'elles développent. Un des projets de ce groupe est de se déplacer dans différents pays d'Europe, afin d'échanger avec des universités locales innovantes ou dont le rôle est particulier.*

Pour ce faire, nous avons mis en commun toutes les connaissances que les entreprises participantes ont sur le sujet, ce qui nous a amenés à imaginer une typologie des universités d'entreprise. En voici les principales catégories :

- les universités élitistes, celle qui vient de nous être présentée en est l'illustration ;
- les creusets, universités ouvertes à tous les membres d'une ou plusieurs familles de personnel, sans aucune sélection de participants : tous les jeunes, tous les managers d'unités, tous les patrons de filiale, tous les futurs dirigeants, tous ceux qu'il ne faut pas désespérer, etc. ; l'idée est de souligner le sentiment d'appartenance ;
- les universités professionnelles, qui s'occupent de grands métiers ou de compétences rares, avec une variante : les incubateurs, qui s'adressent aux "cogiteurs", aux "intrapreneurs" du groupe, aux "moutons noirs" cités tout à l'heure, pour favoriser l'émergence d'idées nouvelles ;
- les universités destinées à de hauts potentiels, donc plutôt centrées sur les futurs dirigeants : la question est de décider à partir de quel âge et pour combien de temps on fait le pari sur ces personnes ;
- des structures centrées, par exemple, sur les savoirs et connaissances nécessaires au fonctionnement de l'entreprise, ou sur les bonnes pratiques qu'elle recommande.

Nous sommes également en train de construire une grille de diagnostic d'une université d'entreprise, quelle qu'en soit la catégorie, pour voir comment elle réagit à chaque fois qu'un changement surgit dans l'entreprise, réaction qui conditionne évidemment sa pérennité.

Du métier de formateur

Int. : *Responsable de formation durant de nombreuses années dans un grand groupe informatique, j'ai pu constater qu'il est souvent très difficile de savoir ce que souhaitent exactement les hiérarchies et ce qu'attendent réellement les participants. Finalement, les formateurs peuvent en arriver à faire ce qui leur paraît personnellement souhaitable, et constater ensuite les réactions des uns et des autres. Je me souviens en particulier d'avoir monté une formation de jeunes commerciaux, destinée à en faire des chasseurs de nouveaux contrats, des "tigres" m'avait-on dit : il fallait donc les entraîner à faire face à toutes les situations imaginables, avec l'objectif d'arracher coûte que coûte de nouvelles affaires ; pour ce faire, toute une panoplie de méthodes pédagogiques assez musclées a été mise en œuvre. Le résultat ne s'est pas fait attendre : le chiffre d'affaires s'est mis à monter. Mais le directeur commercial a quand même exprimé son insatisfaction sur un point : ces commerciaux-là étaient vraiment trop difficiles à manager... Voilà un exemple de la problématique du métier de formateur.*

Int. : *Ceci me remet en mémoire une pensée de Gaston Bachelard selon laquelle "c'est une vision fautive et primaire des choses de penser que le but de l'éducation est la vie économique". Autrement dit on n'enseigne pas des métiers pour rapporter des sous, la causalité est dans l'autre sens : le but de l'activité économique est de financer la formation. C'est que l'activité humaine la plus noble, la plus digne d'être vécue, c'est la formation. Ce qui est important, c'est le dialogue humain où l'on s'enrichit les uns les autres.*

Présentation de l'orateur :

Hervé Borensztein : ingénieur des Mines et docteur de l'École des mines, vice-président en charge du développement des ressources humaines chez EADS ; ses expériences professionnelles depuis dix ans en font un spécialiste des ressources humaines dans des groupes internationaux et multiculturels ; il est membre du Board de la Chair CEGETEL/ESCP-EAP de dirigeance des entreprises européennes ("Executive governance").

Diffusion mai 2003