

Psychologie des organisations, regard croisé :

Le rôle intermédiaire des universités d'entreprises dans la performance et la transformation organisationnelle

Mme Naima EZZINE

Pr. Moulay Ismail ALAOUI

Université Mohammed V. Rabat – Maroc

Article publié le 19/01/2022 – La Revue Marocaine de Psychologie
rmpsy.com

Introduction :

Dans un contexte économique hautement concurrentiel, où la productivité est une condition nécessaire mais non suffisante pour maintenir sa position sur le marché. Le capital intellectuel est devenu l'élément déterminant de la création de valeurs, qu'il convient de gérer comme une source d'avantages concurrentiels. Le nouveau rôle des managers du capital humain doit donc plus que jamais se positionner tant que Business Partner à travers de la recherche et la mise en place de nouvelles approches de développement et de mobilisation des compétences.

L'accélération brutale et rapide du rythme de l'économie impose d'adapter des stratégies et des modèles économiques plus intelligents et plus réactifs aux différentes crises. Cela est accentué d'avantage par l'évolution fréquente des nouvelles technologies modifiant profondément les notions de temps, d'espace et d'action, causant ainsi de profondes mutations dans les modes managériaux, passant d'un mode rigide et hiérarchique à un mode plus souple et plus agile.

Face à ce contexte, former les managers et transformer les organisations nécessite des approches et structures de formation capables d'anticiper et comprendre ces transformations et mettre en place les bases d'une culture d'entreprise orientée résultats et non moyens. En plaçant la performance durable comme objectif principal pour une survie dans un environnement complexe et imprévisible, les Universités d'entreprises deviennent dans ce contexte un partenaire associé à la définition et à la mise en place de la stratégie de l'entreprise, car apprendre plus vite et mieux que ses concurrents devient un enjeu stratégique est capital pour d'une part pour percevoir des opportunités que les autres ne verront pas, et d'autres part pour exploiter rapidement ces opportunités.

Éléments théoriques pour contribuer au débat au tour de la formation, transformation et la performance d'entreprise

Notre étude va essayer d'apporter des réponses à la question de recherche suivante : est-ce que les Universités d'entreprise peuvent booster la performance et la transformation d'une entreprise ?

Compte tenu de ce qui va être avancé sur le plan théorique et dans la problématique, on va essayer d'apporter un certain nombre de réponses aux questions suivantes :

- Est-ce qu'un centre de formation peut remplir le rôle d'une Université d'entreprise ?
- Quelles sont les conditions de réussite d'une Université d'entreprise pour booster la performance et la transformation d'une entreprise ?
- Comment les UE à travers leurs approches et offres de formation peuvent accélérer le processus du changement des entreprises ?

Un survol historique des Universités d'entreprise :

Les premières universités d'entreprises sont nées aux environs de la seconde guerre mondiale pour ne cesser de se multiplier par la suite. D'abord mise en place aux Etats Unis par General Motors en 1920 afin de former ses salariés pour l'obtention des diplômes reconnus officiellement. Plusieurs dénominations des universités d'entreprises ont vu le jour : Universités, école, académie, institut, campus. Elles se sont ensuite développées au Japon et en Europe. En Amériques, les universités d'entreprise cherchent à délivrer des formations concentrées surtout sur le développement personnel, le management, la technologie et la qualité. Celles européenne sont nées à partir des années 1990 avec de multiples ressemblances avec celle d'Amériques en terme d'objectifs, de cible, de programme et de partenaires. En Asie par contre les UE cherchent avant tout de rassembler les salariés autour d'une culture et d'une philosophie commune, fondée sur des références spirituelles et morales, et des règles de gestion spécifiques. (Le tableau ci-dessous ressort les différentes universités par domaine d'activité). Il est à noter que les activités des universités d'entreprise sont en train de changer, elles incluent les clients et les prestataires, elles prévoient aux activités pédagogiques, à la préparation des dirigeants et au développement des ressources humaines. Ses interventions sont taillées à la mesure des besoins spécifiques de l'entreprise, tout en introduisant des méthodes et approches pédagogiques innovantes basés sur en plus de la formation présentielle, le e-learning, le coaching le tutorat et les team building et séminaires résidentiels.

Généralement les universités d'entreprises passent par trois phases :

Phase 1 : elles remplissent une fonction de formation traditionnelle, tout en étant gardien et ambassadeur des standards et développeur et intermédiaire de partage des compétences.

Phase 2 : elles remplissent le rôle d'acteur et partenaire stratégique, tout en étant un moteur et accélérateur des initiatives stratégiques.

Phase 3 : initiateur et innovateur stratégique

Comment les Universités d'entreprises influencent-elle la performance et la transformation organisationnelle : retour à la relation d'individu /organisation ?

« Ce sont l'homme et l'organisation qui font la différence », les mutations que connaissent les entreprises ont dépassées le changement organisationnel, nous parlons actuellement de changement de comportement bousculons d'avantages les méthodes d'actions, de management et la culture d'une entreprise. Il s'agit de comprendre le sens du changement en se positionnant entant qu'acteur à tous les niveaux de l'organisation, le changement subi par le mode hiérarchique ne fait que retarder le processus du changement.

Depuis leur création, les UE ont rempli plusieurs rôles que les centres de formation classiques ne peuvent pas le faire, à savoir :

- Avec son ancrage dans la stratégie et leur rattachement à la direction général et l'implication du comité de direction, les UE créent des espaces et moyens aux collaborateurs pour une mobilisation de l'intelligence collective et la participation à l'élaboration de la stratégie, son appropriation et sa mise en œuvre et sa déclinaison.
- L'université d'entreprise est considéré comme un outil de marketing RH, permettant de mieux attirer, mobiliser et fidéliser les ressources de l'entreprise, tout en communiquant sur la marque employeur et devenir attractive des talents auprès des grandes écoles et universités.
- L'université d'entreprise est porteuse de sens, et permet à chaque salarié d'accéder à une meilleure compréhension de la culture et valeurs de l'entreprise et son rôle et contribution à l'ensemble, ce qui permet de forger l'identité de l'entreprise et facilite la conduite du changement à chaque phase de vie de l'entreprise.
- L'UE joue un rôle très opérationnel et personnalisé permettant aux collaborateurs l'acquisition de compétences techniques et managériales dans le cadre d'une orientation professionnelle et de gestion de parcours individuels des hauts potentiels ou dans le cadre de gestion prévisionnelle des talents.
- Une entreprise a besoin de progresser et pour cela elle a besoin de ses ressources internes apportées d'idées nouvelles et innovantes, que seul l'UE peut le permettre en instaurant un environnement de l'innovation ou chacun à son mot à dire, et permettre aussi un repérage et diffusion des meilleures pratiques. L'UE joue un rôle de veille, en détectant les innovations porteuses de progrès venant de l'intérieur ou de l'extérieur de l'entreprise.
- L'UE permet le développement d'un réseau interpersonnel dans l'entreprise, permettant aux collaborateurs d'échanger et de créer des savoirs et de se mettre en situation collective d'apprentissage.
- Souvent les collaborateurs sont amenés à jouer un nouveau rôle à chaque phase dans le changement opéré par l'entreprise, ce qui nécessite l'acquisition d'un ensemble d'aptitudes comportementales facilitant l'adaptation rapide et efficace au changement et à la bonne compréhension du nouveau contexte. Le Team building, conférences, séminaire résidentiel ou itinérant et approche de coaching individuel ou collectif sont les approches qui permettent au UE de réussir l'acquisition et l'appropriation des aptitudes nécessaires pour avoir une vision globale du changement soit culturel ou organisationnel.

Pratique des Universités d'entreprises : éléments de comparaison entre cinq organisations Dans cette partie de notre travail nous nous centrons sur cinq Universités d'entreprises, à savoir :

- Académie CDG (caisse de dépôt et de gestion marocaine)
- Général Motors University
- Siemens learning
- Renault Academy Maroc
- Volkswagen Coaching

Académie CDG (caisse de dépôt et de gestion) :

Créée en 2019, elle a pour but d'accompagner la transformation interne du Groupe CDG au profit de l'ensemble de ses collaborateurs. Trois axes principaux font l'objet de sa mission :

- Ancrage de la culture et des valeurs du groupe et de sa vision « One CDG »
- Dynamisation des efforts de développement des compétences du groupe

- La transformation du groupe CDG en organisation apprenante avec une démarche de Knowledge management structurée

L'académie CDG s'est appuyée sur 3 partenaires : Centrale-Supelec, l'EM Lyon et Université internationale de Rabat (UIR).

Programme MAKING LEADERS ONE CDG :

Un parcours certifiant sur mesure à destination des directeurs du Groupe a été développé en partenariat avec emlyon business school campus Casablanca. Ce programme vise à mettre en place un modèle de leadership groupe CDG en phase avec la stratégie du Groupe, la politique RH Groupe et le projet de transformation ONE CDG.

Le programme MAKING LEADERS ONE CDG a été structuré en 3 composantes : Conférences, parcours formation, Learning TRIP-SHANGHAI.

- Conférences : a pour objectif d'accompagner les leaders à mieux appréhender les évolutions globales de leur environnement, d'identifier les enjeux des différentes transformations et de comprendre les ruptures. Réparties sur le parcours certifiant, les 2 conférences positionneront le leader au cœur de la transformation du Groupe CDG :
 - Conférence 1 : Transformation managériale, repenser le management dans une entreprise durable.
 - Conférence 2 : Transformation Digitale et innovation de rupture.
- Parcours formation : structuré en 10 modules (20 jours de formation) a été élaboré pour accompagner le leadership du Groupe ONE CDG sur le développement de soft-skills et sur sa transformation à travers les dimensions :
 - Leadership : module 1 (Dimension stratégique), module 2 (dimension intrinsèque et relationnelle), module 3 (dimension inspirationnelle).
 - Performance : module 4 (pilotage de la performance).
 - Stratégie : module 5 (Comprendre et mettre en œuvre une stratégie/stratégie intrapreneuriale).
 - Innovation : module 6 : innovation de rupture dans un contexte digital, module 7 (innovation- devenir les architectes de l'innovation collective).
 - Digital : module 8 (écosystème digitale et nouveaux modèles économiques)
 - RSE : module 9 (RSE et développement durable).
- LEARNING TRIP-SHANGHAI : l'objectif de ce Learning trip est de proposer une immersion en chine pour analyser le changement stratégique qu'a connu la chine passant de sa position d'usine du monde à un hub incontournable de l'innovation, et comprendre les différentes opportunités et contraintes des entreprises occidentales présentes en chine.

GENERAL MOTORS University :

Créée en 1997, structurée en 14 collèges :

- Ventes services et marketing
- Leadership
- Finance
- Ingénierie
- Santé et sécurité

- Systèmes et services d'information
- Fabrication
- Qualité
- Management de planning et de programme
- Communication
- Ressources humaines et relations au travail
- Droit
- Politique publique
- Achat et approvisionnement globaux.

Général Motors University est gouverné par 4 conseils : le conseil des clients, le conseil des doyens, le conseil de soutien, le conseil des priorités de la formation globale.

Chaque expérience de formation doit être assortie d'un objectif clairement défini et être liée directement à la vision de GM, à ses valeurs et ses compétences spécifiques. Les programmes de formation sont réalisés en plus par des consultants externes, par aussi les dirigeants de GM, montrant ainsi par là leur engagement, et ils apprennent eux-mêmes à travers le dialogue qu'ils engendrent.

Programmes de formation :

Programme Go Fast :

Conçu pour développer une nouvelle culture de la vitesse et de l'urgence à GM en éliminant le travail qui n'apporte pas de valeur ajoutée. C'est une initiative de type action learning, visant à construire une force de travail possédant la compétence à agir vite, aller droit au but et hardiment. En atelier, les équipes travaillent à faire ressortir la meilleure solution pour un problème donné. Cela permet de construire une compétence interne de leadership, de manager le changement et de partager globalement les meilleures pratiques.

Programme LEADING CHANGE :

Il permet de mettre en œuvre des solutions complexes de changement à l'intérieur de GM. C'est un cadre de consultation qui s'appuie sur les collaborateurs de GM formés à utiliser les processus et les outils de conduite du changement. Les coachs soutiennent les leaders et les équipes qui travaillent sur des projets de changement et de résolution de problèmes et qui sont amenés à prendre des décisions, de sorte à créer l'engagement nécessaire de la part des collaborateurs et des parties prenantes. L'efficacité et le succès des initiatives de changement en sont améliorés.

Siemens Learning :

Siemens a lancé son université structurée en 3 plateformes :

- L'innovation
- La compétition globale
- Le suivi et le soin des clients.

Le Learning Campus (LC) combine tous les programmes de formation et de développement relatifs au trois plateformes. Le LC abrite les programmes « S » décrit dans le tableau ci-après, et coordonne tous les autres programmes en relation avec les trois plateformes. L'objectif est de supprimer toute formation extérieure et de se concentrer uniquement sur l'excellence des activités et des personnes qui les mènent, tout en soutenant les priorités stratégiques exprimés sous la forme des trois plateformes.

Programme	Groupe cible	Contenu	Durée
Siemens Management Introduction programme	Collaborateurs ayant un potentiel managérial	- Self-management et management du temps - Management de projet - E-business et orientation clients	12 mois

		- Comptabilité et finance de base - Mise en réseau et communication	
Siemens Management Development Programme	Collaborateurs effectuant une tâche managériale de premier niveau	- Développement des capacités managériales - Notions fondamentales : leadership, stratégie, marketing, contrôle et finance - Compréhension des marchés et de la concurrence - Management de la qualité et des processus - E-business - Développement d'équipe - Efficacité de la communication et du travail en réseau	12 mois
Siemens Advanced Management Programme	Les managers ayant plusieurs années d'expériences managériale dans une seule fonction	- Management entrepreneurial efficace - Comportement d'entrepreneur/leader - Management de l'innovation et du changement - Stratégie - Analyse du marché et de la clientèle - Défis économiques et e-business	12 mois
Siemens Leadership Programme	Les managers ayant des responsabilités générales et globales	- Globalisation - E-business et nouvelle économie - Leadership et feedback - Culture et management - Stratégie organisationnelle et changement - Adaptation aux cultures locale	12 mois
Siemens Executive Programme	Les dirigeants	- Lier les aspects humains et les processus stratégiques - Comprendre la nouvelle économie globale - Les implications du e-business - Le leadership dans l'entreprise moderne	6 mois

RENAULT ACADEMY MAROC :

Créée en 2008, afin de s'inscrire dans le cadre de la stratégie de formation harmonisée dans le réseau mondial de Renault

Trois cursus sont prévus : Cursus métier, cursus commercial et cursus management.

Cursus métier : sur une plateforme de 1200 m², la formation se déroule dans des ateliers équipés par de la logistique dernière génération de Renault dans des espaces tels que celle de la carrosserie et celle mécanique. La maîtrise du savoir-faire et l'employabilité sont des soucis permanent dans les formations liées à l'évolution de carrière ou de mobilité fonctionnelle, par exemple la formation d'un électromécanicien est de 40 jours bouclée par un test de labellisation, et le passage au métier de Cotech, l'électromécanicien doit suivre une formation de 11 jours après avoir réussi le cursus électromécanicien.

Cursus commercial : destiné pour les chefs de vente, conseillers commerciaux, chefs d'ateliers et conseillers de service. L'objectif de ce cursus est de professionnaliser les équipes en contact avec les clients et ce pour les 3 marques (Renault, Nissan et Dacia)

Cursus management : déployé à l'école de management, il a pour mission le développement des compétences managériales de l'ensemble des managers, le renforcement de l'employabilité et la création d'un environnement favorable à la cohésion d'équipe et de la synergie entre les collaborateurs des différents métiers.

Trois parcours de formation sont prévus pour accompagner les managers, à savoir :

- Parcours 1 : Tronc commun « INDIMAJ » pour 100% des managers du Groupe Renault Maroc, il a pour objectif d'intégrer les managers dans la culture et normes de qualité du groupe Renault Réseau mondial.
- Parcours 2 : management avancé pour les chefs d'atelier, chef de service. Il a pour objectif le développement du management par l'équipe et l'engagement par la performance.
- Parcours 3 : parcours personnalisé pour les chefs de départements.

VOLKSWAGEN COACHING :

Fondé en 1995, il est structuré en trois unités, tableau ci-après :

Unité	Intitulé de l'unité	Domaine d'activité
Unité 1	Développement du management	<ul style="list-style-type: none">• Développement de carrière• Formation en management• Développement des dirigeants du groupe• Coaching
Unité 2	Développement de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none">• Management de projet• Consultance Volkswagen• Stratégie des connaissances et de la formation• Management des idées• Management du changement• Equilibre travail-famille• Initiatives sur le marché du travail
Unité 3	AutoUni	Fondé en 2002 et en partenariat avec l'IESE, l'INSEAD, le MIT et Hong Kong University of Science and Technology. Structuré en plusieurs écoles : l'école d'économie et de business, l'école de science et de technologie et l'école de culture générale et des sciences sociales, et départements transversaux orientés processus : culture de l'entreprise et valeurs, formation stratégique et technologique.

Les programmes de formation sont variés est destinés à différentes cibles, tableau ci-après :

Programme	Collaborateurs concernés	Contenu
Jump Junior	Jeunes collaborateurs	Des plans de développement fondés sur des évaluations de potentiel, et un programme de développement pratique au poste et en dehors, et des rotations de poste et une mission de six mois sur un projet interdisciplinaire.
ILead (International Leadership Programme)	Managers à fort potentiel	C'est un programme de développement de leadership international de six mois rassemblant les managers à fort potentiel du groupe Volkswagen du monde entier, tout en ciblant trois aspects: maîtrise personnelle, Leadership, management des activités
GJEP (Group Junior Executive Programme)	Managers seniors	En vue de la préparation des futurs dirigeants, ce programme dure neuf mois fondé sur une pédagogie de type action Learning avec un travail sur un projet stratégique.
GEF (Group Executive Forum)	Hauts dirigeants	Regroupement des dirigeants chaque année pendant quatre jours afin d'apprendre, de travailler sur des sujets propres au groupe, de développer une vision commune, des objectifs, des stratégies et des valeurs propres au groupe.

Cas de Poste Maroc : L'Université Barid Al Maghrib (UBM)

Présentation de Barid Al Maghrib : ses domaines d'activités, sa stratégie de transformation :

Barid Al-Maghrib est une entreprise multiservices qui opère principalement dans les métiers du Courrier, de la Messagerie, du Colis, de la Logistique, de la poste numérique et des Services Financiers tout en s'appuyant sur des réseaux multiformes (Réseaux de points de contact, Réseaux d'acheminement et de distribution, Réseaux informatisés, etc.) pour offrir ses services et ceux de ses

partenaires. Le Groupe Barid Al-Maghrib assume un rôle économique et social important à l'échelon national notamment la bancarisation des citoyens à revenu modeste et devient par conséquent l'acteur majeur de l'inclusion financière au Maroc. Il contribue aussi à la politique d'aménagement du territoire national et plus particulièrement à la mise en place d'un Service Universel Postal, y compris dans les zones périphériques ou faiblement peuplées.

Durant cette dernière décennie 2007-2017, Barid Al-Maghrib a mené avec succès, la réforme stratégique du Groupe, avec comme objectif de transformer durablement l'institution et d'en faire un acteur central à l'échelon national pour l'ensemble de ses métiers.

A ce titre, plusieurs avancées ont été réalisées durant cette période de référence :

- **Transformation institutionnelle** : Barid Al-Maghrib a été transformée en Société Anonyme, devenue effective depuis Novembre 2011 et ce, afin de doter le Groupe de mode de gouvernance et moyens managériaux modernes facilitant la flexibilité et la rapidité dans la prise de décision et le pilotage de ses différentes activités.
- **Lancement de la Filiale Al-Barid Bank** : Opérationnelle depuis Juin 2010 et disposant d'un large réseau de plus de 1800 Agences et plus de 20 Agences mobiles avec un actif de plus de 6 millions de Comptes dont en moyenne 500.000 ouvertures par an, a développé l'activité bancaire, en s'appuyant sur une offre complète et compétitive de produits bancaires et para bancaires en proposant une gamme diversifiée de services financiers de qualité qui couvrent l'ensemble des besoins des citoyens (Compte chèque, Epargne, Monétique, Crédit immobilier, Crédit à la consommation, Transferts d'argent national et international, Assurance, Mobile Banking, etc.) ;
- **Renforcement de l'activité Courrier** : Cœur de métier historique du Groupe, avec une distribution de plus de 210 millions plis par an au niveau national et international, cette activité a fait l'objet d'une restructuration de fond à travers :
 - La modernisation des outils de production (Mise en service de la plateforme industrielle du courrier à Casablanca permettant de traiter un million Plis/jour, modernisation du processus des chaînes de production opérationnelles, amélioration de la productivité, etc.) ;
 - Le progrès de la qualité de service grâce au système de contrôle de distribution du courrier via la technologie RFID (Moyenne de 85% du courrier livré à J+2) et au lancement des produits de notoriété (Courrier Prio, E-barkia, PAP recommandé, etc.) ;
 - La relance de l'innovation du produit Courrier Hybride qui a enregistré un trafic moyen de plus de 35 millions de plis par an, jouant ainsi son rôle de relais de croissance pour cette activité.
- **Consolidation de l'activité Colis & Messagerie** : en renforçant les modèles de partenariat à l'international et en mettant en œuvre les synergies avec sa Filiale SDTM et avec l'activité courrier au niveau national, le Groupe est devenu l'acteur principal de la messagerie nationale via les différents services AMANA et le principal partenaire des opérateurs de Vente à Distance (VAD) et du E-commerce au Maroc. Avec plus de 5,6 millions de colis distribués par an au niveau national et international, cette activité a pu contribuer à la facilitation des transactions E-commerce au niveau national et international. Ainsi, le Groupe Barid Al-Maghrib a développé de nouvelles offres à valeur ajoutée en matière de traitement des colis, solutions logistiques et industrialisation des plateformes qui permettent l'amélioration de l'efficacité de la chaîne de valeur de traitement, de l'optimisation des traitements des flux et de distribution bout en bout via ses centres de traitement industrialisés et certifiés ISO, des sites logistiques et du réseau de transport.
- **Lancement de l'activité Poste Digitale** : Elle a enregistré en moyenne plus de 10.000 certificats électroniques traités par an via Barid eSign «Business Unit en charge de la Poste Digitale» et actuellement le Groupe Barid Al-Maghrib a équipé plus de 12 000 entreprises en certificats pour la dématérialisation probante des échanges en vue de faciliter la Transformation Digitale de l'économie Marocaine. Par ailleurs, Barid Al-Maghrib via ses solutions E-commerce permet aux PME Marocaines à accéder aux avantages de la vente en ligne en toute sécurité tout en jouant un rôle intégrateur sur toute la chaîne de valeur du commerce électronique. Aussi, suite à l'obtention

de l'agrément d'autorité de certification (Barid e-Sign) et le développement de la plateforme numérique multifonctions, le GBAM a pu développer durant cette décennie des services postaux digitaux innovants fondés principalement sur la génération et la gestion de certificats numériques (Authentification, Signature et Horodatage) d'une part et d'autre part la gestion de plateformes numériques (Service de messagerie sécurisée, Hébergement d'infrastructure IT, etc.), notamment :

- Les offres de Courrier Hybride et de E-barkia (une variante du courrier recommandé hybride) ;
- Les produits concernant l'échange électronique sécurisé et la certification Barid e-Sign ;
- La contribution à l'intégration de l'informel dans l'économie formelle à travers le programme gouvernemental « Auto-entrepreneuriat », en tant que gestionnaire du registre national des Auto-entrepreneurs.

Le GBAM a connu durant cette décennie de référence (2007-2017), une profonde mutation qui lui a permis de moderniser sa gouvernance, d'accroître ses capacités pour faire face à un environnement économique de plus en plus concurrentiel, de développer les moyens de son intervention en matière de choix de croissance interne ou externe et de diversifier ses activités et partenariats, tout en continuant à assurer ses missions de service public que lui assigne l'Etat, notamment en termes de présence postale, d'inclusion financière et de réduction de la fracture numérique.

Le Groupe, à l'instar de la tendance mondiale, évolue dans un environnement marqué notamment par :

- La baisse continue des volumes courrier ;
- L'intensification de la concurrence dans les activités de Messagerie (Réduction tendancielle des activités sous monopole et arrivée de nouveaux acteurs sur les activités hors monopole) ;
- L'arrivée massive de nouveaux acteurs dans le secteur de la messagerie, mais également par le développement du e-commerce ;
- Le développement des services financiers ("Banca-risation de la clientèle LIB" et "Inclusion Financière") grâce à un environnement porteur lié à l'arrivée sur le marché de nouvelles classes d'âge et à la croissance de la population urbaine ;
- Les perspectives d'évolution du marché digital sous l'effet de projets de dématérialisation/numérisation, soit internes aux entreprises/services gouvernementaux, soit dans le cadre de la simplification des échanges avec les usagers.

Afin d'accélérer le rythme du changement et transformation, et rendre le capital humain acteur principal de cette transformation, Poste Maroc a créée en 2009 sa propre Université Barid Al Maghrib (UBM) afin de réussir la stratégie de formation intitulé **5 X 5** : 5 principales fonctions et 5 domaines d'actions, à savoir :

Les 5 fonctions de l'UBM :

1. Une fonction d'**incubateur** du changement.
2. Une fonction d'**ancrage** (stratégique – culturel- métier- RH).
3. Une fonction de « **marque culturelle** » de BAM, permettant la diffusion des valeurs et culture de BAM: culture managériale, culture de performance, culture digitale.....

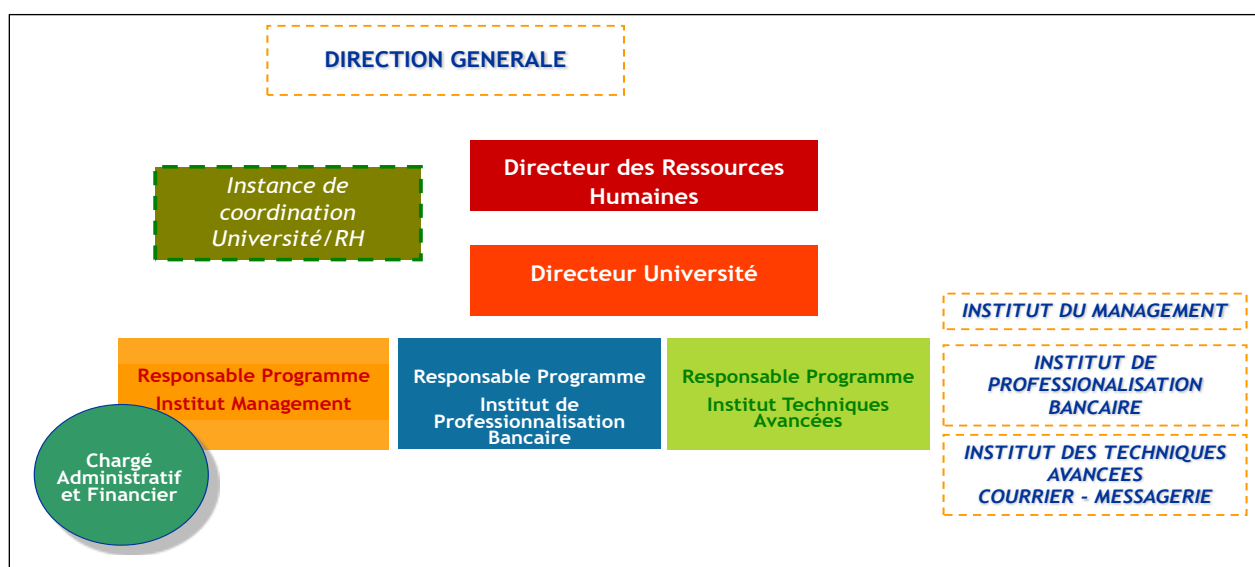
4. Une fonction de mobilisation de **l'intelligence collective** pour créer une véritable dynamique de progrès, de **créativité** et **d'innovation**.
5. Une fonction d'accompagnement dans les **évolutions de carrières**.

Les 5 domaines d'actions :

1. Diffuser et faire partager la stratégie de BAM : la participation à l'élaboration de la stratégie et l'appropriation de la stratégie.
2. Développer la culture de BAM et le leadership des managers : faire vivre les valeurs de BAM et développer le leadership.
3. Créer un lieu d'échanges pour optimiser la cohésion et la capitalisation des savoirs : renforcer l'innovation et la créativité permanente et le développement d'un réseau interpersonnel autour des projets BAM.
4. Optimiser la gestion des carrières et des parcours professionnels : assurer l'employabilité par des formations techniques et managériales et expertises métiers et l'accompagnement des potentiels et hauts potentiels dans leur évolution de carrière.
5. Promouvoir le développement personnel : le management par le développement des compétences relationnelles et la performance à travers le développement personnel.

Structure et gouvernance d'UBM :

La structure de l'UBM :



- le bilan annuel de l'activité lui est soumis
- il examine le projet annuel d'activité, l'amende et le valide
- il arrête le budget annuel de l'université
- un reporting trimestriel d'activité lui est adressé
- Toute décision de création d'un institut ou de modification substantielle de la structure de l'université est de son ressort

LES COMITES PROGRAMMES DES INSTITUTS :

- ils sont composés de dirigeants et d'experts du domaine, les directeurs de pôles.
- la décision d'ouverture ou de suppression d'une formation leur appartient
- ils définissent le cahier des charges des actions, valident la phase de conception et contrôlent le choix des ressources de formation
- ils examinent les évaluations des formations et décident des mesures correctrices

LES COMITES DE PILOTAGE :

- Ils sont constitués d'experts et de responsables du domaine. Ils interviennent dans la définition et le contenu des programmes

- Ils suivent l'évaluation des programmes

INSTANCE DE COORDINATION UNIVERSITE / RH :

Cette instance a pour objet de coordonner les actions de l'université avec les RH (promotion, mobilité, gestion des parcours professionnels.)

Les dispositifs et approches de formation lancés par l'Université Barid Al Maghrib (UBM) étaient conçus pour réussir la stratégie 5X5 et permettre à BAM de réussir les différents changements orientés vers la transformation de l'activité de BAM. La première vague de transformation a débuté en 2009 avec le lancement de la banque postale (AL BARID BANK), l'industrialisation de l'activité courrier puis les premières phases de la Poste numérique et l'orientation vers les métiers de la logistique. Cette transformation a nécessité un développement considérable des nouvelles compétences techniques, managériales pour réussir ce changement de l'activité primordial pour GBAM dont l'activité de base a commencé à connaître une baisse tendancielle à l'instar des autres Postes à l'échelle mondiale.

Pour accompagner ces changements UBM structurée en trois instituts : Institut du management et programme corporat, institut de professionnalisation bancaire, institut des techniques avancées courrier et messagerie.

Institut management et programme corporat : destiné pour 30 Top Management et 250 Middle Managers

Programme :

- Ouverture sur l'environnement et veille technologique
- Cycle Management Général
- Cycle Management Executive
- Convention d'accueil et d'intégration
- Gestion de projets

Institut professionnalisation bancaire : pour préparer la création et lancement d'ABB, 1600 chefs d'agences, 2800 agents front office, et 60 conseillers financiers ont bénéficié de plusieurs parcours de formations bancaires :

- Cursus de Guichetiers
- Cycle des instructeurs internes
- Cursus de Conseillers financiers et de Directeurs d'agence
- Cursus Middle Office et Back office
- Cursus Directeurs Régionaux
- Cursus Auditeurs Internes & Inspecteurs
- Cursus Risk Managers
- Cycle Management Directeurs d'Agence
- Cycle d'accès à la fonction de Directeur d'Agence

Institut des techniques avancées courrier et messagerie : destiné pour les nouveaux chefs de centre suite à l'éclatement de l'activité courrier et messagerie de celle de la banque.

Programme :

- Cycle Technico-commerciaux

- Cycle Gestion Industrielle d'une Plateforme
- Cycle Gestion de la Flotte
- Cycle Gestion de projet logistique

Cycle Management général, pour développer vos atouts en management :

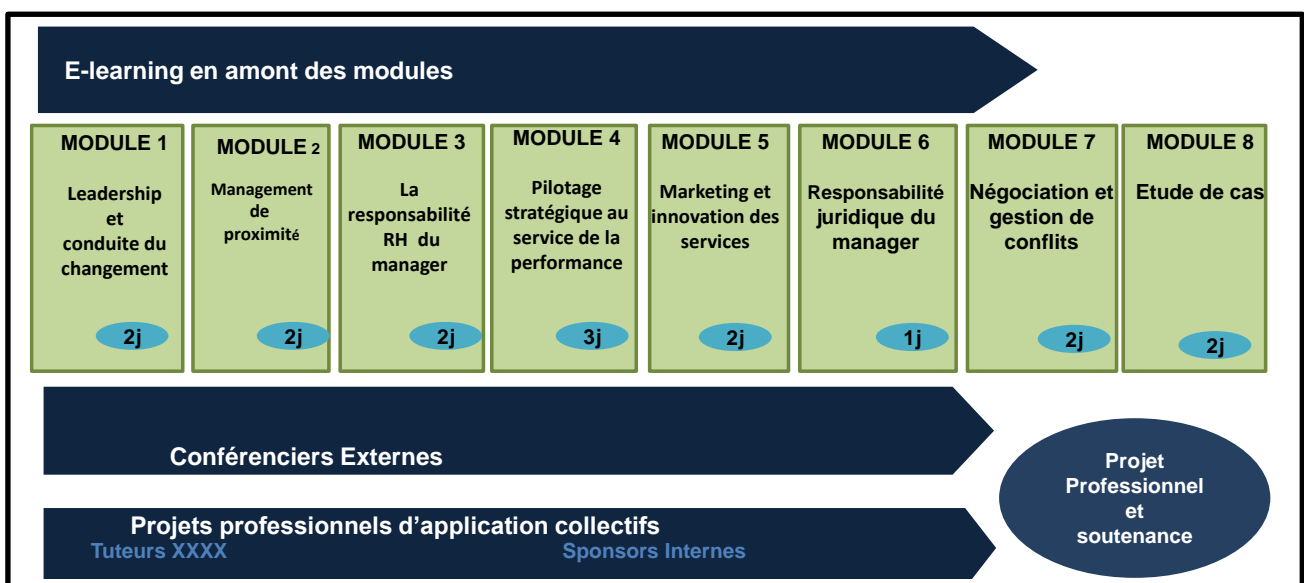
Cycle dédié pour les managers avec une approche de formation-action, et une intégration d'une variété de dispositif d'apprentissage : e-learning, projet, conférences et étude de cas.

Le e-learning : pour l'assimilation des concepts et connaissances théoriques en amont de chaque module de formation, pour libérer plus de temps pour la pratique tout en adaptant le contenu de la formation afin de refléter le contexte et les besoins de changement de BAM.

Projet : en fin parcours de formation, des groupes de 3 à 4 managers représentant les différentes structures se mobilisent pour travailler sur un projet découlant d'un axe stratégique de Poste Maroc. L'objectif est de mobiliser l'intelligence collective des participants en apportant des solutions suite aux compétences acquises lors de cette formation tout en se projetant vers le comment de la déclinaison concrète de la stratégie de BAM, et passer d'un fonctionnement en silo à un fonctionnement plus agile et plus transverse tout en veillant à plus de synergie entre les métiers. 46 projets découlant des différents axes stratégiques de BAM ont été présentés devant les membres du Comex puis validés pour les rendre opérationnels, ce qui a permis à BAM d'économiser un budget considérable et d'éviter le recours à des appels d'offres et à des consultants externes, et gagner en terme d'intelligence collective et de synergie des managers orienté vers de la valeur ajoutée et résultats plutôt moyens.

Conférences : pour des sujets plus futuriste pour BAM, permettant aux managers de modifier leur perception des choses et de l'environnement de BAM et que tout est possible. L'histoire de la Poste est là mais le future est incertain. Ces conférences ont porté sur des sujets tels que : l'innovation et la digitalisation, quelles perspectives pour BAM ? La gouvernance des entreprises, les nouvelles tendances.....

Etude de cas : le dernier module de clôture du cycle de formation, les managers travaillent sur un cas d'une entreprise qui reflète parfaitement le contexte de BAM, ce qui leur permettra de tester et d'expérimenter l'ensemble des concepts et outils acquis lors des modules de formation suivis.

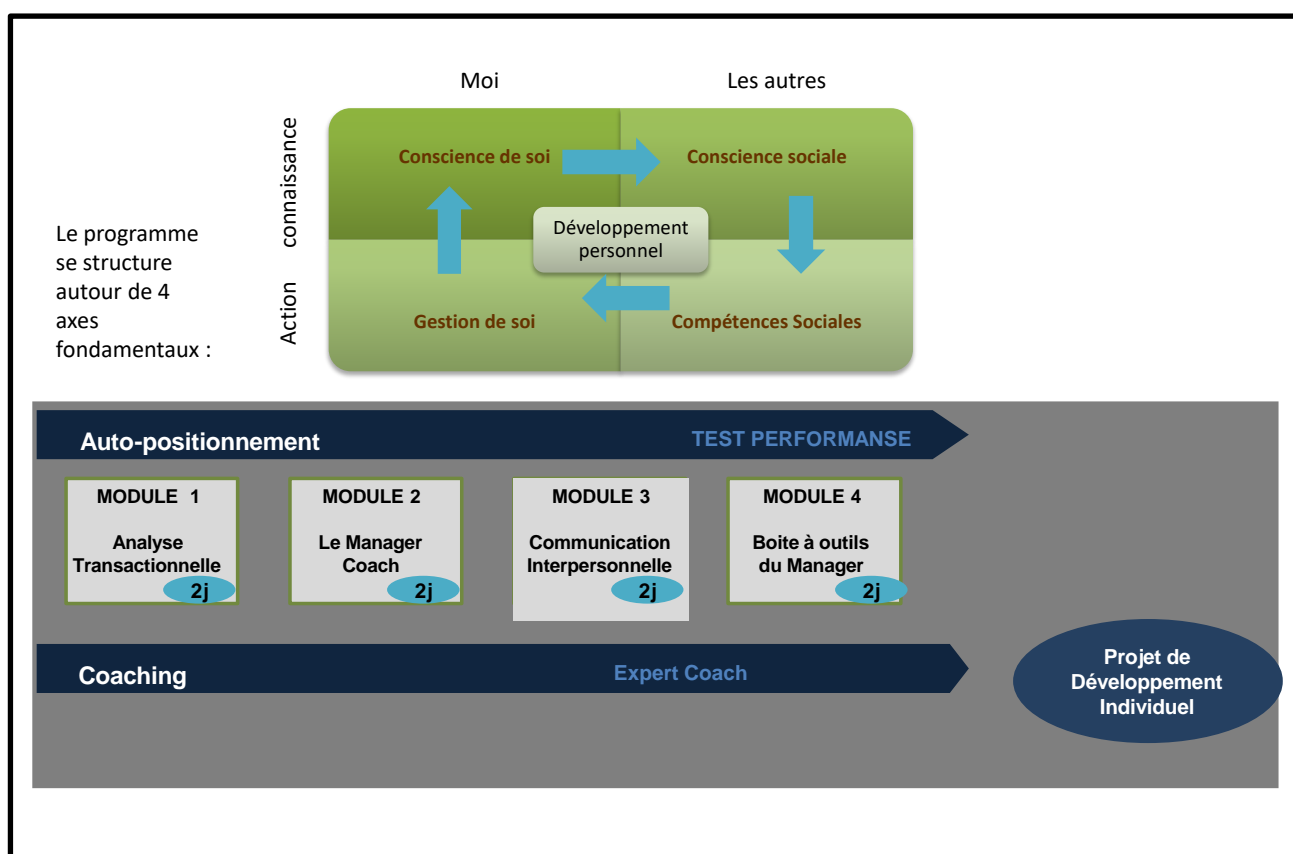


Cycle Manager BAM leader : la performance à travers le développement personnel

Pour promouvoir le développement personnel, les managers ont bénéficié d'un accompagnement en termes de formation et de coaching afin de surmonter les contraintes et difficultés personnels ayant un impact négatif sur le vécu professionnel. L'accompagnement s'est déroulé en 6 phases :

- **Test performanse** : ressortir les traits de personnalité de chaque manager
- **1ère séance de coaching individuel** : restitution des résultats du test par un coach certifié et convenir avec le manager de son projet de développement personnel pour une meilleure appropriation et un engagement du manager pour son développement personnel.
- **1^{er} Bloc de formation** : 4 jours de formation axés sur la gestion et la conscience de soi
- **2^{ème} séance de coaching individuel** (après 3 mois du 1^{er} Bloc de formation): convenir d'un plan d'actions pour l'amélioration de la gestion et la conscience de soi suite aux 4 jours de formation Bloc 1.
- **2^{ème} bloc de formation** : 4 jours de formation axés sur les compétences et consciences sociale
- **3^{ème} séance coaching** (après 3 mois du 1^{er} Bloc de formation): pour l'appropriation des actions d'amélioration des compétences et consciences sociales et finalisation du PDI (plan de développement individuel).

Les séances de coaching individuelles sont ouvertes en cas de besoins d'être coaché en plus des 3 séances prévues lors de la phase d'accompagnement initial.



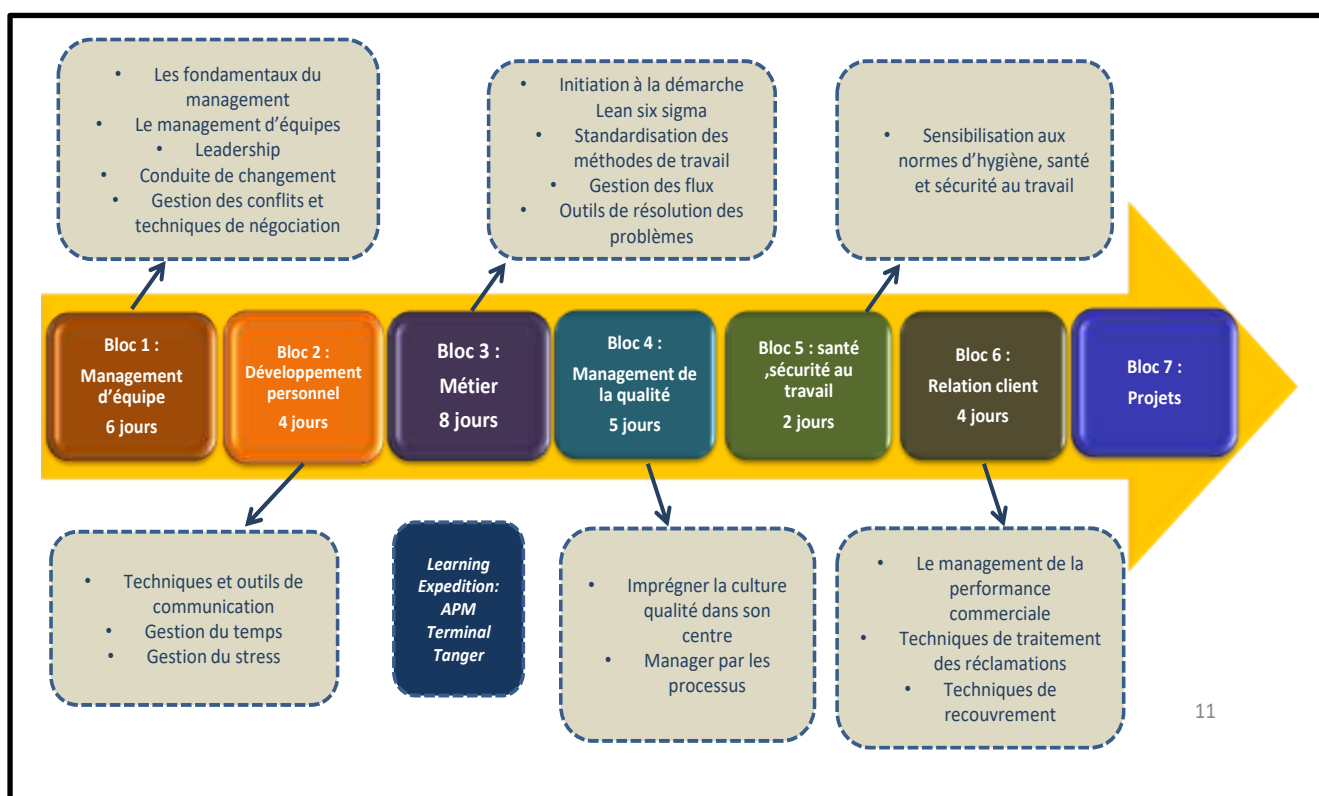
Cycle de formation des chefs de centre :

La fonction de chef de centre est une fonction nouvelle issue de la séparation de l'activité courrier et messagerie de celle de la banque. Le chef de centre parcourt un plan de carrière en passant du facteur, puis des fonctions de responsabilités « facteurs chefs » ou « agent de surveillance » et « vérificateur »

avant d'occuper le poste de responsabilité d'un centre, ce qui nécessite sa capacité à réunir 5 dimensions de compétences : Dimension managériale, dimension relationnelle, dimension organisationnelle, dimension technique, dimension commerciale.

Le programme de formation des chefs de centre a été conçu pour maîtriser ces 5 dimensions réparti en 7 Blocs de formations, à savoir :

- Bloc 1 : Management d'équipe (6jours), pour renforcer les compétences managériales
- Bloc 2 : Développement personnel(4jours), pour réussir dans les relations avec les acteurs de son écosystème.
- Bloc 3 : Métier (8jours), pour une maitrise organisationnelle et un pilotage technique de l'activité du centre.
- Bloc 4 : Management de la qualité (5jours), afin de maitriser le système de management de la qualité (SMQ) de son centre
- Bloc 5 : Santé et sécurité au travail (2 jours), afin de veiller aux respects des normes de santé et sécurité au travail et au bien-être de ses collaborateurs
- Bloc 6 : Relation client (4 jours), pour une approche commerciale professionnelle permettant de se focaliser sur le client par l'écoute, la satisfaction de son besoin et sa fidélisation.
- Bloc 7 : projet. Chaque chef de centre sera amené à faire un diagnostic de son centre actuel, ressortir les dysfonctionnements et points faibles par rapport à un centre modèle et proposer son plan d'actions pour ramener ou aligner son centre par rapport aux normes du centre modèle.



Conclusion générale :

Dans une perspective de performance élevée, le management des hommes est fondamental pour la mise œuvre de la stratégie d'une entreprise. Et pour concrétiser cela, l'université d'entreprise est la plus qualifiée pour garantir les conditions de réussite de chaque transformation d'une entreprise et

accélérer le processus de performance dans un contexte fort perturbé par les contraintes d'ordre technologiques, financières et actuellement sanitaires.

La variété des universités d'entreprise citées en Benchmark montre que les centres de formation classiques ne peuvent pas remplir le rôle des UE tant que ces dernières sont ancrées dans la stratégie et rattaché à la Direction générale avec une forte implication du Top management, en plus d'une touche d'innovation dans les approches pédagogiques et contenu des programmes de formation.

L'université d'entreprise est d'une valeur ajoutée considérable pour booster la performance et la transformation d'une entreprise, par les différents rôles quelle peut remplir : outils de marketing RH et marque employeur, création d'un environnement de mobilisation de l'intelligence collective que ça soit pour la réflexion et l'appropriation de la stratégie, que ça soit pour le management des connaissances, la créativité ou l'innovation, que ça soit pour le développement et l'accompagnement dans les évolutions de carrière.

L'université d'entreprise soit une cible mouvante à cause de l'impact de la technologie à venir, du management des connaissances et des innovations dans le processus de développement de toutes les composantes de l'entreprise, nécessitant une veille sur ces évolutions et une prise en considération que le capital humain est devenu la clé de compétitivité dans un écosystème instable et incertain.

Bibliographie :

- Abderrahmane Lahlou (2015), « À quand des académies d'entreprise au Maroc »
- Abderrahmane Lahlou. Chronique l'économiste.
- Bruno Dufour, Martine Plompen (2006), « Les meilleures pratiques du développement des dirigeants », Edition d'organisation
- Bruno Dufour, Gerome Wargner, (2008).« Les universités d'entreprise : vecteur d'innovation et de transformation », CrossKnowledge
- Démos, 2014, « Observatoire des universités d'entreprise » le livre Blanc
- El Mostafa HADDIYA, jeunesse, éducation et changement social, Rabat 20014
- El Mostafa HADDIYA, Abd Elkrim BELHAJ, psychologie et monde du travail, publications FLSH Rabat 2007
- Frank Bournois, Sébastien Point, Jacques Rojot, Jean-Louis Scaringella, (2007),« Les meilleures pratiques RH » Edition EYROLLES.
- Rapport du groupe de travail de l'institut de l'entreprise 1991 « Universités d'entreprise : formation des managers et conduite du changement »
- Renault-Coulon (2002), Université d'entreprise, vers une mondialisation de l'intelligence ? Village mondial.