



# Université d'entreprise : entreprise ou université ?

Eric Bariller

## ► To cite this version:

Eric Bariller. Université d'entreprise : entreprise ou université ?. Biennale internationale de l'éducation, de la formation et des pratiques professionnelles, Jul 2012, Paris, France. halshs-00865972

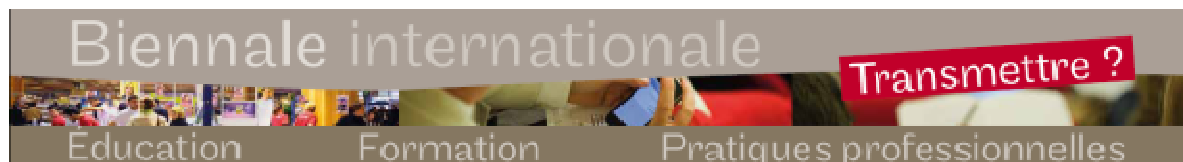
**HAL Id: halshs-00865972**

**<https://shs.hal.science/halshs-00865972>**

Submitted on 25 Sep 2013

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



**Communication n° 231 – Atelier 18 : TIC : moyens d'apprentissage informels**

## **Université d'entreprise : Entreprise ou Université ?**

*Eric Bariller, Doctorant Laboratoire EMA Université de Cergy Pontoise.*

### **Résumé :**

Les université d'entreprise prennent de plus en plus de place dans les outils de développement des compétences dans l'entreprise. Nous pensons que cette émergence justifie une recherche pour mieux comprendre ces universités d'entreprise. Nous pensons que cette analyse doit se faire à travers les interactions entre entreprise et université d'entreprise. Nous voulons plus particulièrement analyser l'intégration des nouvelles technologies dans les apprentissages proposés. Cette communication a pour objectif de poser le cadre méthodologique dans lequel nous allons agir et poser quelques hypothèses que nous testerons dans une étude future.

**Mots clés :** université d'entreprise, nouvelles technologies, méthodologie, université, entreprise.

-----

Parmi toutes les structures de formation existantes, il en est un nouveau type, l'université d'entreprise, qui a fait son apparition en France depuis une quinzaine d'années. Chargées de développer les compétences des salariés, de transmettre les savoirs de l'entreprise ou la culture d'entreprise, elles prennent une place de plus en plus importante dans les organisations.

A l'ère de la « société du savoir » et du déploiement du modèle de « l'entreprise apprenante, le phénomène de développement des universités d'entreprise est de telle ampleur qu'il nous a conduit à en faire l'objet de notre recherche doctorale.

Nous voulons analyser le fonctionnement de ces universités d'entreprise et notamment leurs utilisations des nouvelles technologies dans les apprentissages proposés. Notre position est que cette analyse passe par la compréhension des interactions entre l'entreprise et son université d'entreprise. Ces universités d'entreprise affirme leur impact dans la stratégie de l'entreprise et sont donc le fruit de la volonté d'une équipe de direction qui souhaite développer son entreprise.

Notre premier objectif de recherche vise la production d'un état des lieux de ces universités d'entreprise, à travers deux questions :

- Qu'est-ce qui fonde le choix de rapprochement de ces deux termes : Université et Entreprise ?
- A quel modèle de référence les universités d'entreprise s'affilient-elles ? Au modèle entrepreneurial ? Ou au modèle académique ?

Par cette communication, nous voulons poser le cadre de notre réflexion et les principes qui nous guident dans celle-ci. Notre but est aussi de présenter le modèle d'analyse que nous mobiliserons a priori pour étudier l'université d'entreprise. Il nous permettra de mettre en lumière les liens entre entreprise et université d'entreprise du point de vue des modes de fonctionnement, de l'organisation, de la culture développée, des types d'apprentissages proposés et surtout de l'évolution potentiel de cette université d'entreprise.

Ainsi, au travers des différents concepts proposés, nous pourrons alors analyser dans un prochain travail plusieurs Universités d'entreprises françaises. Nous tenterons ainsi d'établir une typologie des universités d'entreprise en tenant compte de ce que sont les entreprises qui les ont créées. Ceci nous permettra aussi d'identifier les attendus de l'entreprise face à son université et les écarts potentiels dans la traduction des attendus.

La première partie de cet article consiste donc à présenter le modèle d'analyse auquel nous voulons nous référer développé dans l'ouvrage sous le titre : « De la Justification, Les économies de la Grandeur » de Boltanski et Thévenot.

Ensuite, nous définirons en quoi cette méthode nous permet de poser les premiers principes de construction de notre modèle. Nous essaierons de comprendre pourquoi l'association « Université et Entreprise » devient un concept porteur à l'intérieur de l'entreprise. Nous poserons ainsi non seulement les premiers éléments nous permettant de qualifier l'entreprise en fonction des propositions de Boltanski et Thévenot, mais aussi l'université elle-même.

## **Économie et Grandeur, de la singularité à la généralité**

### **Le concept général**

A travers leurs différents travaux, Boltanski et Thévenot ont cherché à dépasser une analyse des organisations centrée sur la recherche de catégorisation évocatrice d'une réalité globale. Du point de vue méthodologique, n'y a-t-il pas de nombreux biais à analyser un phénomène à travers sa seule traduction statistique ou par la généralisation d'une compréhension limitée à un territoire unique ou une population unique.

Ils posent clairement la question de la prise en compte de la singularité dans l'analyse des organisations classiquement retenue. La compréhension d'un phénomène ne pouvant se régler de manière simple, par la somme des compréhensions des phénomènes singuliers ; la question est donc de poser une méthode permettant de créer un lien direct entre les singularités et la généralité retenue.

Dans le cadre de notre travail, l'hétérogénéité des types d'universités d'entreprise ainsi que le niveau de maturité de ces universités ne nous permet pas de tirer de manière simple des catégories. L'outil méthodologique de Boltanski et Thévenot est donc pour nous le moyen de mieux comprendre les niveaux de complexité et de tirer donc du particulier des axes de compréhension générale.

Pour organiser et structurer ce modèle de la justification par la valeur des grandeurs, Boltanski nous propose un outil de compréhension de ces différents types de justification par la structuration de cités, qui ont toutes leur propre système de valeur et d'organisation.

Ces différentes cités sont construites à partir de modèle philosophique permettant de les définir. Au nombre de six, dans un premier temps, et de sept par la suite, nous vous proposons ici de décrire succinctement ces différentes cités.

## **Les cités**

Les six cités sont les suivantes :

- La cité inspirée
- La cité domestique
- La cité de l'opinion
- La cité civique
- La cité industrielle
- La cité marchande

Regardons maintenant comment sont construites ces différentes cités.

### **La cité inspirée**

Pour structurer cette cité, les auteurs se sont appuyés sur l'œuvre de St-Augustin : La cité de Dieu. Dans ce texte de référence, St-Augustin oppose le monde de Dieu à celui des réalités terrestres. Le bien étant dans le dépassement du terrestre, pour aller vers l'action inspirée par Dieu, et dépassant toute notion de bien ou de propriété. Il s'agit donc pour nous d'une cité du dépassement du réel pour aller vers des actions uniques, hors normes, dépassant la réalité du moment. Ce dépassement se voulant au service du bien commun et non individuel. Nous sommes donc dans l'ordre de la créativité, de la singularité.

### **La cité domestique**

La cité domestique s'appuie sur le livre de Bossuet : La politique. Pour nos auteurs, il s'agit de qualifier ici une cité de la hiérarchie. L'état de grand se traduisant par l'atteinte du haut de la hiérarchie. Cette position étant attribuée par droit divin, pour un roi par exemple, ou par convention sociale dans le cadre de la position supérieure du père dans la famille, par exemple. Le respect de ces conventions est le point d'équilibre de cette cité. Chaque génération doit être en capacité de maintenir cet état de hiérarchie, transmis dans le cadre d'un système monarchique, par exemple. La position de l'individu dans le système hiérarchique lui permet de définir son état de grandeur.

### **La cité de l'opinion**

Pour décrire cette troisième cité, les auteurs s'appuient sur le Léviathan de Hobbes. Dans cette cité, l'état de grand d'une personne est lié à l'opinion des autres. Ce rapport de grand ne dépend pas de la valeur de l'action produite par l'individu, ou du nombre des personnes jugeant de sa qualité. Il suffit que l'opinion le juge comme digne d'intérêt. Le système de la télé réalité est un bon exemple de cette cité de l'opinion.

### **La cité civique**

Cette cité civique est structurée à partir du contrat social de Rousseau. Nous sommes ici dans la cité du contrat et de l'engagement. L'organisation de la cité se fait autour d'un système de loi et de concordance, qui permet à chacun d'être vu non pas seulement par l'individualité, mais par respect

du contrat posé et la volonté de vouloir le bien général. Dans cette cité, les dirigeants sont liés par un contrat moral et social qui leur permet d'agir, le tout étant de mesurer le degré de sincérité de l'engagement du dirigeant. Ceci suppose donc un système de contrôle transparent.

### **La cité industrielle**

Pour organiser cette cité, les auteurs s'appuient sur le livre de Saint-Simon « Du Système Industriel ». Il s'agit de répondre aux besoins par la production de bien. L'organisation mise en place est activée par la science, et se voit donc par un système bien huilé et structuré autour de concepts et de principes, parfaitement validés.

### **La cité marchande**

Pour édifier cette cité, les auteurs s'appuient sur la richesse des nations et la théorie des sentiments moraux d'Adam Smith. Le cœur de cette dernière cité est donc la richesse, et plus précisément la différence de richesse entre les différents membres de la cité. L'équité est ici assurée car chaque membre a autant de chance que les autres de devenir riche. La concurrence est par contre le moteur des actions mises en œuvre pour le maximum de richesse. Nous sommes donc dans une totale économie de marché (au plus pur comme pourraient le qualifier les libéraux).

### **La cité par projet (le monde connexionniste)**

L'émergence de cette nouvelle cité est issue des derniers travaux de Luc Boltanski et Eve Chiapello. Contrairement aux autres cités, celle-ci ne se qualifie pas à travers un modèle philosophique particulier, elle est issue de l'analyse des auteurs et de ce qu'il appelle l'apparition d'un nouvel esprit du capitalisme. Après des périodes de rapport de forces successives dans lesquelles le capitalisme devait se justifier de ces demandes auprès des salariés, on voit apparaître une espèce de compromis dans les années 90 autour de la nécessité de flexibilité pour l'entreprise et une envie de plus en plus importante d'autonomie de la part des salariés. Le changement de posture du patronat (se positionnant moins dans le rapport de force et plus dans l'écoute) et la situation économique de crise favorise ce compromis.

Sous l'impulsion de nouvel esprit capitaliste et l'arrivée des nouvelles technologies, la notion de projet est devenue un outil structurant de la vie sociale. Ainsi, l'entreprise s'organise autour de projets de développement et tout à chacun construit de multiples projets pour avancer dans sa vie pour aller jusqu'à construire son propre projet de vie. Nous sommes donc ici dans une cité où la notion de projet est l'objet de structuration de la société et de la relation entre les individus. La co-émergence des nouvelles technologies renforce ce phénomène car tout projet pour avancer a besoin d'interaction. Le fait d'être connecter (monde connexionniste) devient donc le moyen de transformer les projets en réalités et de produire de nouveaux projets successifs par la multiplication des interactions.

Cette nouvelle cité se caractérise donc par la multiplication des projets et l'agrandissement du réseau et des interactions. L'émergence de cette cité étant accélérée par l'évolution des technologies et l'imposition d'être connecté.

Pour construire leur cité et les organiser, Boltanski et Thévenot ont posé six principes structurants, valables pour l'ensemble des cités, et en assurent en quelque sorte la cohérence.

Ces six principes sont :

- Principe 1 : La commune humanité de tous les membres de la cité.

Ce principe permet d'évacuer tous types de société organisée notamment autour de l'esclavage. Ce principe est aussi en totale cohérence avec le monde moderne, qui depuis le siècle des Lumières, met clairement en avant l'égalité entre les hommes.

- Principe 2 : Le principe de dissemblance

Ce deuxième principe exprime la possibilité pour un membre d'une cité, de prendre deux états, et donc de permettre des évolutions et des changements de posture en fonction des justifications et des actions.

- Principe 3 : La commune dignité des membres de la cité.

A travers ce troisième état, c'est l'égalité d'accès à un état ou un autre, que les auteurs mettent en place. Il n'y a donc pas de principes hiérarchiques ou de droit d'accès particulier pour atteindre un état ou un autre.

- Principe 4 : Les états sont ordonnés

Dans le système mis en place par les auteurs centrés sur la justification et la gestion de la dispute pour accéder à un état, il est nécessaire de mettre en place une échelle de valeurs justifiant l'accès ou le passage d'un état à un autre.

- Principe 5 : La formule d'investissement

Pour atteindre un état supérieur, il est nécessaire d'investir par un sacrifice, de tout ordre, permettant l'enclenchement de l'action et la justification de l'atteinte de l'état. L'atteinte d'un état supérieur se traduit par un coût.

- Principe 6 : Le bien commun.

Ce dernier principe est central dans la structuration de la cité. Toutes actions mises en place pour atteindre un état supérieur est significatif d'un bonheur supérieur, qui rejaillit sur l'ensemble de la cité, et constitue ainsi un bien commun. L'ensemble des actions mis en place et des justifications tendent donc vers l'atteinte de ce bien commun, et en sont en quelque sorte, le ciment. Les auteurs évacuent ainsi toutes organisations qui seraient centrées sur le bonheur individuel et égoïste.

## **Les mondes communs pour analyser**

Pour les auteurs, cette vision permet en fait de construire des mondes communs. Commun car les objets investis sont présents dans les différentes cités mais le rapport au principe supérieur commun de la cité et les niveaux d'investissement lui affecteront un niveau de grandeur différent et donc un monde différent. C'est donc à travers les objets que nous pourrions mettre en place le système de mesure. Mais qui dit mesure, dit aussi grille d'analyse de la situation.

Les auteurs nous proposent donc une grille d'analyse construite autour des critères suivants :

- Principe supérieur commun

C'est le fait qui caractérise le plus la cité. C'est l'élément de référence qui permet de classer les objets et définir les dimensions au regard de ce principe supérieur qui rassemble l'ensemble des membres du monde.

- Etat de grand

La définition des différents états se caractérise par ce qui pourrait être l'état de grand à opposer à l'état de petit qui serait la non atteinte du bonheur lié au principe supérieur commun ou la non volonté de l'atteindre. Cette mesure du grand se définit aussi bien par rapport à l'action qu'à l'investissement dans les objets caractérisant l'état de grand.

- Dignité des personnes

Dans le modèle mis en place, chaque membre « à la même capacité commune à s'élever dans le bien commun » [Thévenot De la justification P178]. Cette dignité doit s'exprimer par les capacités humaines et doit traduire une faculté que l'individu peut exprimer.

- Répertoire des sujets

Pour les membres de chaque monde, il s'agit ici de dresser la liste de ce qui va caractériser l'état de grandeur que ce soit grand ou petit. Il ne s'agit pas obligatoirement d'état notoirement mesurable comme un âge ou un niveau hiérarchique.

- Répertoire des objets et des dispositifs

Il s'agit ici de lister les objets ou leur combinaison dans des dispositifs complexes qui vont permettre de qualifier l'état de grandeur. Ces objets sont dépendants ou indépendants des êtres en fonction du monde dans lequel on se situe. Les objets peuvent être de tout ordre et de tout type.

- Formule d'investissement

Ce principe est dans le modèle de Boltanski et Thévenot, la contre-partie de l'atteinte de l'état de grand que ce soit sous la forme d'un sacrifice ou d'un coût. C'est en cela que ce modèle constitue une économie des grandeurs à travers ce principe de balance entre l'atteinte de l'objectif et le prix à payer pour l'atteindre.

- Rapport de grandeur

Nous spécifions ici la relation d'ordre entre les états de grandeur [Boltanski, Thévenot, De la justification P179]. Elle permet notamment de notifier dont l'état de grand comprend l'état de petit.

- Relations naturelles entre les êtres

Il s'agit donc ici de définir par des verbes la manière dont les relations s'établissent entre les membres du monde. Ce principe de relation se construit en fonction des rapports de grandeur structurés dans la cité.

- Figure harmonieuse de l'ordre naturel

Il s'agit ici de traduire le principe supérieur commun en une réalité tangible. Il s'agit en fait de vérifier qu'en activant la formule d'investissement, l'atteinte du principe supérieur commun est possible. Au-delà des effets de grandeur, il nous faut ici identifier une réalité.

- Epreuve modèle

Il s'agit ici d'identifier l'épreuve qui permet de mesurer l'état de grandeur et l'appartenance à tel ou tel monde.

- Mode d'expression du jugement

Pour admettre l'appartenance à un monde, il faut un jugement par rapport à l'épreuve mise en place. Ce jugement permet ainsi de mesurer l'état de grandeur et le niveau d'appartenance dans le monde (entre grand et petit)

- Forme de l'évidence

Il s'agit de l'expression concrète de l'appartenance au monde considéré.

- Etat de petit et déchéance de la cité

De la même manière que nous qualifions l'état de grand, il s'agit ici d'exprimer ce qui qualifie l'état de petit.

Pour chacun des mondes communs, en lien avec les cités, et pour chaque critère, les auteurs proposent des objets et un niveau d'investissement permettant de qualifier ce monde et en faire ainsi un outil de référence, ouvrant la porte à l'analyse.

Cet ensemble méthodologique nous permet de poser les bases de notre future étude sur les universités d'entreprise.

Voyons donc immédiatement comment nous pouvons établir ici les bases de notre analyse des deux termes de notre concept : « Université d'entreprise ».

Les propositions des tableaux ci-après se veulent donc des pistes que nous vérifierons dans un prochain travail. Ceci permet toutefois de poser l'ensemble de nos hypothèses et de définir notre vision de l'université d'entreprise.

Nous verrons dans un premier temps comment comprendre l'université à travers les cités inspirées et domestiques. Puis nous analyserons l'entreprise à travers trois cités, la cité marchande, la cité industrielle et la cité par projet, le monde de l'entreprise étant bien loin d'être univoque.

## L'université : Une Utopie de la transcendance

A la lecture des propositions de Boltanski et Thévenot, l'université semble bien directement l'expression d'une cité inspirée. A travers le tableau ci-dessous, nous pouvons identifier les objets et les principes permettant de valider cette idée.

### *L'université comme une cité inspirée*

|                                                 |                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Principe Supérieur commun</b>                | La recherche, le savoir. La production de savoir supplémentaire.                                                                             |
| <b>Etat de grand</b>                            | Avoir produit un nouveau savoir                                                                                                              |
| <b>Dignité des personnes</b>                    | Être un acteur qui produit des savoirs. Être plus un « découvreur » qu'un chercheur                                                          |
| <b>Répertoire des sujets</b>                    | L'objet de recherche.                                                                                                                        |
| <b>Répertoire des objets et des dispositifs</b> | Complexité des recherches et des objets de recherches                                                                                        |
| <b>Formule d'investissement</b>                 | Production d'écrit traduisant l'intérêt de la recherche. La production d'échange avec d'autres chercheurs montrant l'intérêt de la recherche |
| <b>Rapport de grandeur</b>                      | Reconnaissance de l'intérêt de la recherche et sa reprise par d'autres recherches                                                            |
| <b>Relations naturelles entre les êtres</b>     | Les principes scientifiques                                                                                                                  |
| <b>Figure harmonieuse de l'ordre naturel</b>    | Les temps de réflexion et de recherche                                                                                                       |
| <b>Epreuve modèle</b>                           | Trouver un nouvel angle de compréhension de l'objet de recherche.                                                                            |
| <b>Mode d'expression du jugement</b>            | La qualité et la structuration de la pensée du chercheur                                                                                     |
| <b>Forme de l'évidence</b>                      | La production d'un nouveau savoir                                                                                                            |
| <b>Etat de petit</b>                            | Objet de recherche disparaît ou une approche démontrant une fausse approche.                                                                 |
| <b>Déchéance de la cité</b>                     | Une absence de recherche et de production de nouveau savoir                                                                                  |

Le tableau ci-dessus nous montre donc que l'on pense l'université comme un objet en dehors des sentiers battus du monde d'aujourd'hui. Ce serait comme une sorte de zone de respiration, de réflexion qui nous permettrait de sortir de la condition de simple production ou consommateur si nous prenons l'angle économique. Dans ce cadre là, le choix du terme Université serait pour l'entreprise le moyen d'ouvrir une porte sur un monde en dehors de la contrainte de la production permettant d'avoir un souffle de nouveauté, de créativité, d'innovation, de réflexions.

Pour faire le lien avec notre prochaine recherche, l'expression de valeurs telle que nous les avons ici définies serait pour nous l'expression de la volonté de l'entreprise d'ouvrir des portes sur une sorte de monde parallèle de la réflexion et de « l'escapade » vers un univers où seul compte la qualité de la réflexion. Une zone où seule la pensée prévaut.

Si nous regardons l'objet « Université » selon un angle différent, nous pouvons proposer une analyse dans le cadre d'une cité domestique. Nous posons ici l'idée que l'université serait structurée autour de « maître » à penser et de discipline qui serait chargé de démultiplier la pensée, la défendre, de la développer. L'organisation des relations se ferait donc par co-reconnaissance de l'appartenance à un mode de pensée commun organisé autour d'un pilier qu'est le leader de la communauté de pensée.

Le tableau ci-dessous synthétise l'ensemble des pistes posées dans cette optique.

### ***L'université : une cité domestique***

|                                                 |                                                                                                   |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Principe Supérieur commun</b>                | Respect du leader d'une communauté de recherche particulière.                                     |
| <b>Etat de grand</b>                            | Etre la personne reconnue comme l'expert d'un domaine particulier.                                |
| <b>Dignité des personnes</b>                    | Reconnaissance par les membres de la communauté de recherche.                                     |
| <b>Répertoire des sujets</b>                    | La communauté de recherche et l'objet de la recherche                                             |
| <b>Répertoire des objets et des dispositifs</b> | Le sujet de la recherche et surtout les principes ou axiomes développés par la communauté.        |
| <b>Formule d'investissement</b>                 | S'investir dans la communauté, défendre ses approches et ses principes.                           |
| <b>Rapport de grandeur</b>                      | Etre le leader reconnu par la communauté.                                                         |
| <b>Relations naturelles entre les êtres</b>     | Les axiomes développés par la communauté                                                          |
| <b>Figure harmonieuse de l'ordre naturel</b>    | La communauté de recherche                                                                        |
| <b>Epreuve modèle</b>                           | Respect et reconnaissance du leader de la communauté. La confrontation avec d'autres communautés. |
| <b>Mode d'expression du jugement</b>            | La critique scientifique d'une autre communauté.                                                  |
| <b>Forme de l'évidence</b>                      | La production de la communauté                                                                    |
| <b>Etat de petit</b>                            | Les recherches de la communauté échouent                                                          |
| <b>Déchéance de la cité</b>                     | La communauté disparaît par l'absence de production nouvelle ou la disparition de son leader.     |

Une compréhension de l'université sous cet angle de la cité domestique traduit donc la prédominance de la communauté, de son maître et ses leaders et de la qualité de la recherche produite par cette communauté. Ceci peut nous permettre de mieux comprendre le jeu de concurrence entre les communautés qui peut être vu comme un facteur de dynamisme de la recherche.

L'entreprise qui identifierait l'université sous cet angle chercherait donc à construire une communauté de valeur et à identifier des leaders. C'est aussi un moyen de valider ces valeurs par les recherches et la compréhension maîtrisée et affirmée de ces valeurs. L'appartenance serait donc au cœur de la question.

Si nous voulions nous centrer seulement sur l'objet Université, une étude de plusieurs universités nous permettrait de voir si une des deux cités prédomine aujourd'hui et de valider l'hypothèse qu'il y a en ait deux.

Notre position est de comprendre la connexion des deux termes université et entreprise par choix volontaire de l'entreprise. La compréhension de ce choix sous l'une ou l'autre des deux cités doit donc se faire à travers la vision de l'université par l'entreprise. Ce sera donc un des objectifs de notre étude future.

Nous avons identifié les pistes d'analyse et de compréhension de ce que peut être l'université pour l'entreprise. Il nous faut maintenant mieux comprendre la seconde partie de notre expression : l'entreprise. Nous allons donc le faire ici avec la même méthodologie mais avec des cités différentes car ces deux premières cités ne nous semblent plus en lien avec le monde de l'entreprise développant une université d'entreprise aujourd'hui. Au delà de la vision de l'université par l'entreprise, nous voulons comprendre si la dite université d'entreprise n'est pas plus influencée par sa culture d'entreprise que par sa compréhension de ce que devrait être une université.

## **L'université d'entreprise : le visage polymorphe des cultures d'entreprise**

Si nous analysons l'entreprise à travers les cités de Boltanski et Thévenot, la cité marchande semble bien celle qui correspond à l'entreprise. Dans un monde où l'entreprise est souvent synonyme de profit, d'actionnaire ou de chiffre d'affaires, il est bien normal de poser cette première idée.

Mais au-delà de ces pistes de base, nous ne pouvons réduire la réalité des cultures d'entreprise à la maximisation des profits. Si le monde de l'automobile ne renie pas le profit, sa culture est largement construite autour de l'organisation, le respect des standards et des procédures. Nous sommes bien là plus proches d'une cité industrielle. Nous posons ainsi une seconde grille d'analyse.

Mais le monde d'aujourd'hui est marqué par une révolution qu'est celle des nouvelles technologies. De nouveaux types d'entreprise naissent de cette révolution, d'anciennes mutent vers ce nouveau modèle. Boltanski propose donc une septième cité pour comprendre ce nouveau phénomène, à l'origine d'un nouveau capitalisme pour l'auteur : la cité par projet.

Ce sont donc ces trois grilles d'analyse que nous vous proposons d'utiliser pour comprendre l'entreprise. Nous n'avons pas retenu les autres propositions. La cité domestique qui pourrait caractériser l'entreprise paternaliste a pour nous disparu en tout cas pour les entreprises en situation de créer leur université d'entreprise. La cité de l'inspiration, de la critique ou de l'opinion ne semble pas pour nous des cités permettant d'analyser les entreprises à l'origine d'une université d'entreprise. .

### **Trois cités pour décrire l'entreprise**

Nous avons donc retenu ces trois cités pour nous permettre de caractériser une entreprise.

La première est la cité marchande, vous trouverez donc synthétiser dans le tableau ci-dessous ce qui caractérise pour nous l'entreprise structurée autour de cette cité. Ce sont là encore des pistes de réflexions permettant l'outil d'analyse de notre prochaine étude

### *L'entreprise en référence à la cité marchande*

|                                                 |                                                                       |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| <b>Principe Supérieur commun</b>                | Maximiser le chiffre d'affaire.                                       |
| <b>Etat de grand</b>                            | Être le leader du marché en termes de chiffre d'affaire               |
| <b>Dignité des personnes</b>                    | Etre reconnu comme le plus performant en termes de chiffre d'affaires |
| <b>Répertoire des sujets</b>                    | Le marché, les clients, le développement                              |
| <b>Répertoire des objets et des dispositifs</b> | Les produits et leur position sur le marché                           |
| <b>Formule d'investissement</b>                 | Communiquer, commercialiser. Battre le concurrent                     |
| <b>Rapport de grandeur</b>                      | Etre le leader                                                        |
| <b>Relations naturelles entre les êtres</b>     | Leur niveau de performance                                            |
| <b>Figure harmonieuse de l'ordre naturel</b>    | Le marché de l'entreprise                                             |
| <b>Epreuve modèle</b>                           | Confrontation des produits à ceux des concurrents                     |
| <b>Mode d'expression du jugement</b>            | Le produit et sa position sur le marché                               |
| <b>Forme de l'évidence</b>                      | Le chiffre d'affaire produit                                          |
| <b>Etat de petit</b>                            | L'absence de chiffre d'affaire ou la disparition du produit           |
| <b>Déchéance de la cité</b>                     | Disparition de l'entreprise par l'absence de Chiffre d'Affaire        |

Nous sommes en quelque sorte ici dans une vision de l'entreprise de la maximisation et du leadership. Si nous identifions une prédominance de la culture d'entreprise (cité marchande) sur l'université d'entreprise, nous verrons donc apparaître une UE (Université d'entreprise) centrée sur des actions permettant de maximiser le CA ou le profit, de faire émerger des leaders et en faire ainsi des diffuseurs d'opinion sur la nécessité d'être le premier. Nous pourrions le voir à travers le programme de formation, le discours des acteurs et dans la manière de se connecter à l'entreprise.

### *L'entreprise en référence à la cité industrielle*

Le fait qu'une entreprise soit une entreprise de production industrielle ne signifie pas par essence dans le monde la cité industrielle. L'entreprise Renault est-elle plus dans une cité marchande ou industrielle, rien ne nous permet de le prédéfinir.

Le tableau ci-dessous liste pour nous les éléments qui permettent d'identifier une entreprise comme appartenant à une cité industrielle.

|                                                 |                                                                                                             |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Principe Supérieur commun</b>                | La qualité des produits et la maîtrise du processus de production                                           |
| <b>Etat de grand</b>                            | Entreprise performante par la qualité des produits et la maîtrise d'un processus de production dit rentable |
| <b>Dignité des personnes</b>                    | Réaliser les tâches de manière productive et qualitative                                                    |
| <b>Répertoire des sujets</b>                    | Ma tâche, sa qualité, sa performance dans le système de production.                                         |
| <b>Répertoire des objets et des dispositifs</b> | Le système de production et sa maîtrise                                                                     |
| <b>Formule d'investissement</b>                 | Les principes d'amélioration continue et d'innovation dans les processus de production.                     |
| <b>Rapport de grandeur</b>                      | Le processus le plus performant et reconnu comme tel                                                        |

|                                              |                                                                                                   |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Relations naturelles entre les êtres</b>  | Les principes posés pour produire de manière qualitative, économiquement performante et innovante |
| <b>Figure harmonieuse de l'ordre naturel</b> | L'organisation et le respect du système de production                                             |
| <b>Epreuve modèle</b>                        | Les principes d'autocontrôle mis en place dans l'entreprise                                       |
| <b>Mode d'expression du jugement</b>         | Le rapport de contrôle ou l'efficacité des contrôles dans la qualité de la production             |
| <b>Forme de l'évidence</b>                   | Les résultats de qualité et la répercussion sur la reconnaissance de la marque par exemple.       |
| <b>Etat de petit</b>                         | Le non respect des procédures et l'absence de qualité                                             |
| <b>Déchéance de la cité</b>                  | La disparition du produit par absence de qualité ou une absence d'innovation technique            |

Le cœur de valeur de ces entreprises et leur processus industriel et la qualité des produits. Les collaborateurs sont souvent évalués par la qualité de l'application des règles de qualité et des procédures. Au niveau de l'université d'entreprise, on peut donc penser que les valeurs mises en avant seront centrées sur la maîtrise des processus et la qualité. Les parcours de formation seront à priori centrés sur ces problématiques.

### *L'entreprise en référence à la cité par projet*

Le dernier axe d'analyse que nous proposons ici est la cité par projet. On pense souvent ici à des entreprises issues des nouvelles technologies mais nous voyons aussi apparaître des entreprises issues de la dite vieille économie pour qui le projet et la mobilisation des équipes sur des projets nouveaux est devenu un nouveau modèle de structuration de l'entreprise. On peut citer l'exemple de BMW qui a créé un centre de création et de recherche totalement centré sur le projet et la collaboration des différents acteurs de l'équipe projet. Le tableau ci-dessous décrit ce qu'est pour nous l'entreprise de la cité projet.

|                                                 |                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Principe Supérieur commun</b>                | L'équipe projet et son projet de développement                                                                                                             |
| <b>Etat de grand</b>                            | L'innovation et l'efficacité des équipes                                                                                                                   |
| <b>Dignité des personnes</b>                    | La capacité à travailler en équipe dans une dimension coopérative voir collaborative                                                                       |
| <b>Répertoire des sujets</b>                    | La capacité de mobilisation du chef de projet                                                                                                              |
| <b>Répertoire des objets et des dispositifs</b> | La coopération entre les acteurs au profit du projet et de son efficacité.                                                                                 |
| <b>Formule d'investissement</b>                 | Facilitation des échanges et rapidité des échanges par les nouvelles technologies et les compétences relationnelles des acteurs                            |
| <b>Rapport de grandeur</b>                      | L'interdisciplinarité, le respect de la compétence de chacun dans son apport à la réalisation du projet.                                                   |
| <b>Relations naturelles entre les êtres</b>     | La capacité à travailler ensemble malgré la différence de métier et de culture. Un maximum de liens pour maximiser la pertinence du projet                 |
| <b>Figure harmonieuse de l'ordre naturel</b>    | Le tissu relationnel dans l'équipe traduit par la production d'information au profit de la réalisation du projet.                                          |
| <b>Epreuve modèle</b>                           | La fin du projet ou le transfert vers un autre projet                                                                                                      |
| <b>Mode d'expression du jugement</b>            | Validation du projet. Traduction dans l'entreprise sous forme de nouveaux produits, de nouveaux modes d'organisation, de nouveaux principes de production. |

|                             |                                                                                    |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Forme de l'évidence</b>  | La multiplication des projets dans "entreprise.                                    |
| <b>Etat de petit</b>        | Un tissu relationnel faible dans l'équipe projet et avancement de projet difficile |
| <b>Déchéance de la cité</b> | Abandon du projet                                                                  |

Cette dernière cité est donc une cité de la production d'équipe. On verra souvent disparaître le système hiérarchique au profit d'une organisation par mode projet et un centrage sur l'équipe. La plus grande compréhension du fonctionnement en équipe amène les entreprises à faciliter les échanges entre les acteurs d'une équipe que ce soit par l'apport de nouvelles technologies qui vont permettre de maintenir les liens entre les acteurs mais aussi par la mise en place de locaux qui vont faciliter la relation entre les acteurs.

L'idée est donc de multiplier les connexions entre les membres d'une équipe projet pour avoir un retour en productivité sur le projet mais aussi un niveau d'innovation plus important.

Ce modèle d'organisation par projet est devenu si fort que la performance dans l'équipe devient un vecteur de promotion soit dans des projets de plus grande envergure mais aussi dans des postes à plus hautes responsabilités.

Une université d'entreprise de ce type d'entreprise s'exprimerait à travers beaucoup de liberté. Un centrage des parcours sur l'échange et la capacité à échanger. On peut penser que les nouvelles technologies ont une assez grande place dans ce type d'organisation.

## Quand l'université d'entreprise devient une Université

Nous avons donc à notre disposition trois grilles d'analyse de ce qu'est l'entreprise. L'histoire de l'entreprise, son marché, ses clients, ses produits, ses créateurs et ses gestionnaires sont un ensemble d'éléments qui permettront de situer l'entreprise à travers ces trois modèles.

Nous disposons d'un dispositif méthodologique qui nous permettra de tester nos hypothèses de recherche et notamment à travers l'usage des nouvelles technologies. En particulier, nous pensons que l'usage d'une nouvelle technologie dans les apprentissages dépend aussi fortement de son utilisation dans le cadre de l'entreprise.

Mais avançons sur quelques pistes et quelques hypothèses pour nous permettre de comprendre ce concept de l'université d'entreprise.

### L'université d'entreprise à l'image de son entreprise

Caractériser les différents visages de l'université d'entreprise et la connecter avec celle de l'entreprise. L'entreprise et son université sont-elle finalement dans la même cité ?

Nous venons de poser un certain nombre d'éléments pour nous permettre de comprendre ces deux réalités que sont « entreprise » et « université ». Nous avons aussi posé quelques pistes justifiant cette volonté de créer ces universités d'entreprise.

Nous avons pu mettre en avant la diversité des visages et des organisations. Au travers de nos travaux, notre objectif est de modéliser ce concept d'université d'entreprise pour lui en définir les contours et les outils de compréhension.

Notre proposition est d'analyser les universités d'entreprise en fonction à la fois ce qu'est l'entreprise créatrice elle-même mais aussi de sa vision de ce que peut être une université.

Notre premier axe de travail est de lancer une étude de comparaison entre l'entreprise et son université d'entreprise. A travers la proposition méthodologique de Boltanski et Thévenot, nous voulons vérifier que l'université d'entreprise est bien plus aujourd'hui une problématique d'entreprise que d'université.

Nous obtiendrons ainsi un état des lieux des universités d'entreprise qui nous permettra ensuite d'identifier les évolutions possibles de l'entité en fonction des évolutions de son entreprise.

Dans notre travail, la seconde question est l'intégration des nouvelles technologies dans ces universités d'entreprise. On perçoit une volonté forte de mettre en place la formation à distance par exemple avec des niveaux de résultats souvent peu en rapport avec l'investissement initial.

A travers cette recherche de connexion entre entreprise et université d'entreprise, nous voulons aussi poser l'idée que l'intégration de ces nouvelles technologies est à la fois liée à la maturité de leur emploi dans l'entreprise mais aussi à la maturité de l'université d'entreprise elle-même notamment à travers sa maîtrise de nouveaux types d'apprentissages.

Se pose ainsi la question de savoir si une même technologie aura le même usage dans l'entreprise et les programmes de formation de l'université d'entreprise.

### **Une recherche de transcendance pour « mobiliser » et crédibiliser**

Au terme de lectures sur ce concept d'universités d'entreprise, il apparaît rapidement que le regard est plutôt celui de l'entreprise. Il semble bien que le choix du mot soit effectué pour son gage de crédibilité et de sérieux. (Hervé Borensztein, Mythes et réalité des universités d'entreprise.) Dans le même texte, il évoque la notion d'académie en référence à l'academos de Platon.

A la lumière de notre grille de lecture des cités, nous sommes ici dans la cité inspirée. L'université centrée sur le savoir, gage de qualité des savoirs et même d'espace de débat et de réflexion. Avec ce vocable, l'entreprise chercherait donc à construire un outil mobilisateur par son sérieux, son ouverture, dans une sorte donc de transcendance de la réalité de l'entreprise elle-même.

Car l'université d'entreprise se veut avant tout un vecteur de développement de l'entreprise. Le savoir est devenu ou devient un facteur de différenciation concurrentiel ou de développement de l'entreprise que ce soit par l'augmentation de son chiffre d'affaire ou la réduction des coûts.

Nous chercherons donc à valider cette idée à travers notre étude en analysant le regard de l'entreprise sur l'université. Nous identifierons ainsi la cité de l'université vue par l'entreprise et finalement ce qu'elle attend de cette connexion.

C'est aussi un moyen de comprendre la place, aujourd'hui, de l'université d'entreprise dans la production des savoirs qui semblent rester l'apanage des universités.

### **Une réalité commune : Une force de travail adaptée**

Même si la littérature est faible sur le sujet, elle est tout de même existante surtout du côté anglo saxon. A la lecture de différents experts comme Annick Renaud Coulon en France, Jeanne Meister ou Mark Allen aux États-Unis, l'impulseur de création d'une université d'entreprise est bien la nécessité d'avoir en permanence une force de travail adaptée au besoin de l'entreprise face à son marché et ses clients.

Dans ce cadre, Jeanne Meister nous propose un véritable modèle de ce que doit être un programme de formation permettant d'avoir une force de travail adaptée.

On y voit apparaître aussi la notion des savoirs nécessaires à l'entreprise mais la nécessité de développer l'individu en termes de compétence d'apprentissage notamment.

La nécessité de l'adaptation est perçue par tous mais chacun n'a pas les mêmes niveaux d'exigence en termes d'investissement dans le développement.

En cela, on peut penser que les « corporate universities » sont plus proches pour certaines de nos universités que de nos universités d'entreprise.

La maturité de développement de l'université d'entreprise est donc aussi à prendre en compte dans le modèle d'analyse.

## **Vers la cité inspirée**

L'exemple anglo saxon est un moyen de comprendre l'impact de cette notion de maturité.

En effet, des universités d'entreprise possèdent des laboratoires de recherches, certaines recherches sont aujourd'hui reprises dans le monde universitaire classique.

L'interpénétration entre les deux mondes Universités et universités d'entreprise semble donc plus forte. Il faut signaler que la connexion entre entreprise et université est aussi bien plus forte aux Etats-Unis. Ceci est aussi un facteur de compréhension de cette évolution de ces universités d'entreprise.

Au regard de notre approche par les cités, il semble bien qu'il soit possible d'envisager des universités d'entreprises qui seraient plus proches de la cité inspirée car tout autant centrées sur la production de savoirs que sur l'adaptation des compétences des salariés.

La question est de savoir ici si nous sommes dans le cadre d'un fonctionnement « naturel » liés à l'histoire du système éducatif américain ou à une évolution probable des universités d'entreprise.

La production de savoirs comme vecteur de développement économique est au cœur de la réflexion des pays occidentaux. L'université d'entreprise sera-t-elle une traduction de cette idée ?

## **Conclusion**

Cette communication avait pour objectif de poser les principes et la méthodologie de travail de notre recherche sur les universités d'entreprise.

Le nombre croissant de ses institutions nous montre qu'elles sont devenues un outil de transmission des savoirs à part entière. Leur mode de création, leur histoire en font des objets complexes à analyser. Nous posons ici le cadre méthodologique dans lequel nous allons agir pour saisir cette complexité et notamment dans l'interaction entre université d'entreprise et entreprise.

Nous pensons que la compréhension de la relation entre entreprise et université d'entreprise est un moyen de comprendre la structuration, les réussites, les échecs et les évolutions possibles de ces universités.

Et nous pourrions ici poser l'idée que l'université d'entreprise puisse devenir un vecteur d'évolution de l'entreprise. Dans un monde où la maîtrise des savoirs et leur transmission semble devenir un moyen de développement, une université d'entreprise productive de savoirs peut être le cœur de développement de l'entreprise.

## **Bibliographie**

Allen, Mark. 2007. *The Next Generation of Corporate Universities, Innovative Approaches for developing people and expanding organizational capabilities*. Mark Allen. Pfeiffer.

2010. « Corporate universities 2010□: Globalization and Greater Sophistication ». *The Journal of International Management Studies* Volume 5 (n° 1) (avril).

« Global CCU ». <http://www.globalccu.com/>.

« Blog de Denis Cristol ». <http://4cristol.over-blog.com/article-bibliographie-sur-les-universites-d-entreprise-72473804.html>.

Baujard, Corinne. 2010. « Dispositifs de formation et choix managériaux » 2010/5 (n° 245-246). La revue des sciences de Gestion: P 13–20.

Boltanski, Luc, et Laurent Thévenot. 1991. *De La Justification Les économies de la grandeur*. Gallimard. nrf Essai.

Borensztein, Hervé. 2003. « Mythes et Réalités des Universités d'entreprise ». Les amis de l'Ecole de Paris.

Chaker, Rawad. 2010. « La contribution de l'usage des TIC à l'insertion socio-professionnelle du jeune libanais: Enquête sur leurs pratiques et discours d'acteurs du monde de l'entreprise et de l'éducation ». Cergy Pontoise.

C.Meister, Jeanne. 1994. *Corporate Quality Universities Lessons In building a World class Work Force*. ASTD. Irwin.

C.Meister, Jeanne 1998. *Corporate Universities Revised and Update Edition Lessons in Building a World Class Work Force*. ASTD. McGraw-Hill.

Collas, Philippe. 2004. « L'université d'entreprise□: Utile ou Futile□? » *Gestion*, 2004/1 Vol 29, P 75-76.

Dufour, Bruno, et Jerome Wagnier. 2011. « Les Universités d'entreprise Vecteurs d'innovation et de transformation ». Crossknowledge.

Jetté, Christian. 2001. « Une Interprétation de l'économie des grandeurs Cité par projets□: ferment pour un nouvel esprit du capitalisme ». Cahier du CRISES.

Meister, Jeanne, et Karie Willyerd. 2010. *The 2020 Workplace How Innovative Companies attract, develop, and keep tomorrow's employees today*. HarperCollins.

Philippe, Xavier. 2010. « L'objet "Université d'Entreprise", patrimoine pour la GRH. Le cas des entreprises du CAC 40 ».

Renaud Coulon, Annick. 2002. *Université d'entreprise, vers une mondialisation de l'intelligence*. Village mondial.

