

**Universités d'entreprise :**  
**En quoi contribuent-elles**  
**à la transformation des organisations ?**

**sous la direction de Serge Perrot**

Isabelle Billig-Leclerc de Hauteclocque, Vivien Braure,  
Yves Pennera, Malak Sayhi

**Mémoire d'expertise MBA RH**  
**Promotion 10 - Octobre 2013**



## Résumé

---

*Malgré la crise et les incertitudes économiques, le nombre d'universités d'entreprises ne cesse d'augmenter, y compris dans des PME. Comment expliquer ce mouvement ? La raison d'être des universités d'entreprise n'est-elle pas précisément d'accompagner la transformation et les changements des organisations ?*

*Sous certaines conditions, ces formes nouvelles peuvent constituer de véritables outils stratégiques au service de la transformation. Pour cela elles doivent être en mesure de mettre en cohérence stratégie, culture et apprentissage organisationnels tout en se servant de leur place singulière dans l'organisation qui favorise à la fois l'influence et l'innovation.*

*Encore faut-il qu'elles aient le soutien de la Direction et qu'elles soient attentives à leur propre transformation.*

**Mots clés :** *Université d'entreprise, changement, transformation, innovation, culture organisationnelle, capacités stratégiques, apprentissage organisationnel*

## Abstract

---

*In spite of the crisis and economic uncertainty, the number of corporate universities is increasing, including in SMEs. Isn't it precisely the purpose of corporate universities to support organizational transformation and changes?*

*These new forms are real strategic tools when they are able to align strategy, culture and organizational learning and when they take advantage of their unique place in the organization, which promotes both the influence and the innovation.*

*First of all, they absolutely need the CEO's support and have to be attentive to their own transformation.*

**Key words:** *corporate university, change, transformation, innovation, organizational culture, strategic capabilities, organizational learning*

*« Face à ces mutations, sans doute convient-il d'inventer d'inimaginables nouveautés,  
hors les cadres désuets qui formatent encore nos conduites ».*

*« Je voudrais avoir dix-huit ans, l'âge de Petite Poucette et de Petit Poucet, **puisque  
tout est à refaire, puisque tout reste à inventer** ».*

*Michel Serres, Petite Poucette, 2012*

## Remerciements

---

Nous remercions Serge Perrot notre directeur de mémoire pour ses conseils.

Un grand merci aussi à tous ceux qui ont accepté de nous recevoir, de nous transmettre leurs expériences, leurs savoirs :

Tout particulièrement Fabien Blanchot

Mais aussi : Catherine Chouard, Philippe Pierre, Norbert Alter, Annick Renaud-Coulon et Philippe Dufour.

Marie-Bernard Delom, Directrice des cadres dirigeants et du développement managérial, Orange.

Sophie Windak, directrice de la Corporate University, Kering.

Edith Lemieux, directrice d'Air Liquide University.

Frédérique Chenevier, HR Director European Industrial Business, Air Liquide.

Valérie Dixmier, SVP Organization Development & Learning, Lafarge University, Lafarge.

Eric Mellet, Business Development Director de la Division Produits Professionnels du Groupe L'Oréal, fondateur de la Matrix Sales University, pilote des actions de la L'Oréal Sales Academy.

Renaud Amory et Corinne Touzet, directeur général et DRH, Star's Services.

Egalement à l'ensemble des professeurs et intervenants du MBA RH qui nous ont enrichis tout au long du parcours de transformation qu'est ce programme.

Sans oublier Elodie Texier et Marie-Camille Delacroix pour leur présence efficace.

Merci à nos entreprises respectives, pour nous avoir permis de suivre cette formation et pour leur soutien

Merci aussi à nos familles et amis pour leur patience et leur soutien

Merci enfin aux membres de la promo 10 pour ces 18 mois studieux et joyeux.

Table des matières

Résumé .....	2
Abstract .....	2
Remerciements.....	4
Table des matières .....	5
Avant-propos .....	7
Introduction.....	8
Chapitre 1. Principales notions du questionnement.....	10
1. Organisation : des formes et des relations .....	10
2. Changement, Transformation.....	12
2.1. Le changement .....	13
2.2. La transformation .....	16
3. Les universités d'entreprise.....	22
3.1. Repères historiques .....	22
3.2. Exemples de typologie .....	24
3.3. Remarques sur le terme « universités d'entreprise ».....	28
3.4. Définitions .....	31
Chapitre 2. Approche théorique .....	34
1. En quoi la dimension éducative apportée par les universités d'entreprise accompagne-t-elle le changement-transformation des organisations ? .....	34
1.1. L'apprentissage et le développement des capacités organisationnelles : comment contribuent-ils à obtenir un avantage concurrentiel? .....	35
1.2. Comment les capacités organisationnelles s'intègrent-elles dans l'université d'entreprise ?.....	47
1.3. Comment l'université d'entreprise par sa dimension éducative contribue-t- elle à la transformation des organisations ? .....	54
1.4. Conclusion .....	56
2. En quoi la dimension « culture » des universités d'entreprise contribue-t-elle à la transformation des organisations ?.....	57

2.1.	Qu'appelle-t-on culture d'entreprise ?.....	57
2.2.	Quel rôle les universités d'entreprise peuvent-elles avoir sur la culture d'entreprise ?.....	62
2.3.	Comment les universités d'entreprise contribuent-elles par leur dimension culturelle à accompagner les transformations de l'organisation ? .....	66
2.4.	Conclusion .....	69
3.	La place de l'université d'entreprise et sa contribution à la transformation des organisations.....	70
3.1.	Une place originale .....	70
3.2.	Comment la place de l'université d'entreprise contribue-t-elle à accompagner les transformations ? .....	76
3.3.	Innovation et université d'entreprise.....	82
	<b>Chapitre 3. Etude empirique .....</b>	<b>88</b>
1.	Cadre méthodologique .....	88
1.1.	Mini-cas.....	88
2.	Cas n°1 : en quoi Lafarge University contribue-t-elle à la transformation de Lafarge ? .....	91
2.1.	Contexte :.....	91
2.2.	Analyse .....	93
3.	Cas n°2 : en quoi Orange Campus contribue-t-il à la transformation d'Orange ?	97
3.1.	Contexte.....	97
3.2.	Analyse .....	100
4.	Eclairages complémentaires sur les universités d'entreprise.....	103
	<b>Risques et facteurs clés de succès.....</b>	<b>104</b>
	<b>Conclusion.....</b>	<b>107</b>
	<b>Bibliographie.....</b>	<b>109</b>
	<b>Annexes.....</b>	<b>117</b>

## Avant-propos

---

Ce qui nous a poussés à nous intéresser aux universités d'entreprise, c'est d'abord la **curiosité**. La curiosité devant cet **objet protéiforme** dont nous ne cernions pas précisément les contours et les possibilités mais dont l'originalité nous attirait. L'intuition qu'il y avait derrière la multiplication de ces structures un outil très riche, bien autre chose qu'un simple phénomène de mode nous a incités à approfondir le sujet.

Nous avons rapidement mesuré combien cet objet se trouvait au **carrefour** de nombreuses composantes de l'organisation (stratégie, commercial, marketing, social, développement des compétences, ...). Tant et si bien que nous y retrouvions la quasi-totalité des thèmes abordés au cours du MBA. Cette **transversalité** rendait l'objet infiniment riche tout en ne facilitant pas notre choix.

Au cours de nos lectures, tel un signal faible, nous voyions revenir le mot « transformation » associé aux universités d'entreprise qui étaient aussi présentées comme des leviers de transformation.

Notre questionnement se précisait : les Universités d'entreprise sont présentées comme des leviers de transformation, très bien, mais comment expliquer cela et quelles peuvent être les limites de cette contribution ?

Pour répondre à cette question, encore fallait-il pouvoir définir la transformation. Le premier cadre théorique qui nous a permis d'avancer, nous l'avons trouvé dans la **sociologie de l'innovation**. Bien que notre champ théorique se soit ensuite élargi, cette porte d'entrée dans le sujet a été marquante pour nous.

La notion de transformation est souvent utilisée avec celle de changement. Après avoir hésité en raison des confusions fréquentes entre ces deux termes, nous avons décidé d'utiliser les deux. Ils permettent en effet d'introduire des notions différentes.

## Introduction

---

La question de l'**accompagnement des transformations** occupe une place importante dans le management des organisations. En 2012, l'Université de l'ANDRH avait ainsi pour thème : « le DRH, acteur de la transformation des organisations ».

A la notion omniprésente du changement s'est en effet ajoutée plus récemment celle de transformation. Sans qu'il soit possible de dater précisément ce phénomène, il semble qu'il aille de pair avec des transformations majeures de nos sociétés et de l'environnement économique dans lesquels évoluent les organisations:

- La **globalisation** (décloisonnement des marchés) et la **mondialisation** (décloisonnement entre états) qui « représentent des processus de décloisonnement des mondes sociaux »<sup>1</sup>.
- L'avènement d'une « **société en réseaux** »<sup>2</sup> (Castells, 2008) qui est aussi l'un des facteurs explicatifs de la globalisation. Cet « espace des flux » (versus un « espace des lieux ») a profondément transformé également la forme des organisations. La question de la transformation organisationnelle est ainsi particulièrement liée à la spécialité des systèmes d'information<sup>3</sup>.

L'hypercompétition qui règne dans les « océans rouges » incite aussi les organisations à associer au concept d'innovation-valeur une **vision dynamique des frontières entre secteurs d'activités** pour découvrir des océans bleus. Là encore, il est question de décloisonnement.

Ces transformations profondes, ces décloisonnements bousculent et interrogent nécessairement aussi les **identités**.

Dans ce contexte, quelle peut être la contribution des universités d'entreprise à la transformation des organisations ?

---

<sup>1</sup> DAVEL Eduardo, DUPUIS Jean-Pierre, CHANLAT Jean-François (2008), *Gestion en contexte interculturel*, Québec, Les Presses Universitaires de Laval (p.6)

<sup>2</sup> CASTELLS Manuel (1998), *La Société en réseaux*, Fayard.

<sup>3</sup> BESSON Patrick, ROWE Franz (2011), Perspectives sur le phénomène de la transformation organisationnelle, *Systèmes d'Information et Management (SIM)*, Vol.16, 1, 3-34



Pour tenter d'apporter des éléments de réponse, nous commencerons par définir les éléments de notre questionnement.

Nous aborderons ensuite ce questionnement en nous appuyant sur les caractéristiques communes à l'ensemble des universités d'entreprise. Dans un premier temps en faisant appel à un corpus théorique mobilisant notamment la sociologie de l'innovation, l'anthropologie culturelle et la pensée systémique. Puis, dans un second temps, en confrontant et complétant ces résultats aux enseignements d'une étude empirique.

Nous concluons en mettant l'accent sur les forces et limites des universités d'entreprise dans l'accompagnement des transformations des organisations.

## Chapitre 1. Principales notions du questionnement

---

Les termes de notre réflexion ont pour point commun d'avoir des contours flous. Le questionnement sur ces termes est une étape importante de notre travail en ce sens qu'ils guident mais orientent aussi notre réflexion.

*« Les limites de mon langage signifient les limites de mon propre monde »*  
Ludwig Wittgenstein, Tractatus logico-philosophicus, 1922

Cette étape nous permet par ailleurs de souligner un élément important dans une réflexion qui intègre le concept de « transformation » : le langage est une « forme » qui n'est pas anodine ; elle conditionne notre façon de penser, la rend possible tout en la limitant.

Plus qu'un simple exercice de définition, nous nous attacherons donc à cerner les contours de ces différents termes : « organisation », « changement » et « transformation » dans un premier temps, puis « universités d'entreprise ».

### 1. Organisation : des formes et des relations

Le dictionnaire<sup>4</sup> définit l'organisation en distinguant une action et le résultat de cette action :

1. Action d'organiser, de structurer, d'arranger
2. Manière dont les différents organes ou parties d'un ensemble complexe, d'une société, d'un être vivant, sont structurés, agencés ; la structure, l'agencement eux-mêmes
3. Groupement, association de personnes qui poursuivent des buts communs (ex : organisation syndicale)

---

<sup>4</sup> Dictionnaire Larousse : <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais>

Les définitions de l'organisation sont innombrables, celles que nous avons retenues ici sont principalement issues de la sociologie des organisations et de la pensée systémique.

- Romelaer donne la définition suivante : une organisation est «*un ensemble de personnes qui ont entre elles des relations en partie régulières et prévisibles, dans lequel il existe des critères de valeur pour les résultats de l'organisation, des unités, et/ou des individus. Dans le cadre de cette définition, les relations peuvent être prescrites ou pas, formelles et/ou informelles, instrumentales et utilitaires et/ou simplement interpersonnelles*»<sup>5</sup>.

Il souligne une différence entre sa définition et celle de Mintzberg qui « définit l'organisation comme l'ensemble des moyens utilisés pour assurer la division et la coordination du travail. Cette définition suppose que le travail est défini ex ante. Or le travail qui sera accompli par l'organisation est défini en partie dans l'organisation»<sup>6</sup>.

- Crozier et Friedberg (1992) parlent de l'organisation comme d'un « construit humain »<sup>7</sup>. De leur point de vue « *une organisation ne peut être analysée comme l'ensemble transparent que beaucoup de ses dirigeants voudraient qu'elle soit. Elle est le royaume des relations de pouvoir, de l'influence, du marchandage et du calcul*»<sup>8</sup>.
- Il nous a semblé intéressant aussi de rapprocher la notion d'organisation de celle de « système » définie ainsi par Lesourne: « Un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique »<sup>9</sup> , et comme « un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisé en fonction d'un but »<sup>10</sup> par de Rosnay.
- Enfin, l'organisation en tant que résultat d'un processus de transformation est aussi une forme au sens où nous allons le définir dans le chapitre suivant. Alter en parle en ces termes : « *Le terme organisation évoque l'idée*

---

<sup>5</sup> ROMELAER Pierre (2011), *Organisation: panorama d'une méthode de diagnostic*, p.4 (<http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/7503/Romelaer11DiagnosticDorganisation.pdf?sequence=1>)

<sup>6</sup> ROMELAER Pierre (2011), *Organisation: panorama d'une méthode de diagnostic*, p.3

<sup>7</sup> CROZIER Michel, FRIEDBERG E. (1ère édition, 1977), *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris (p.52, éd. 1992)

<sup>8</sup> Ibid., p.45.

<sup>9</sup> LESOURNE Jacques (1976), *Les systèmes du destin*, Dalloz.

<sup>10</sup> DE ROSNAY Joël (1975), *Le Macroscopie*, Seuil, Paris.

*de forme. On se représente généralement l'organisation comme une structure hiérarchisée, disposant de règles de travail précises, permettant de standardiser, de coordonner, de planifier des activités ; L'organisation d'une entreprise représente ainsi un état, une forme stabilisée, celle des règles à un moment donné »<sup>11</sup>.*

Alter (2000) précise que « le terme d'organisation renvoie également, mais moins souvent, à l'idée d'une action ».

L'organisation est ainsi à la fois un agencement de « morceaux de forme » hétérogènes et une activité organisatrice visant à les intégrer dans un ensemble cohérent.

La création d'une université d'entreprise est la création d'une nouvelle forme à l'intérieur de cet agencement. Nous reviendrons plus loin sur la place qu'occupe cette forme dans la structure organisationnelle. Pour le moment, nous retenons de ces définitions les notions de **forme**, de **système** mais aussi d'**interactions**, de **relations de pouvoir**.

## **2. Changement, Transformation**

Au cours de nos lectures et de nos rencontres nous avons constaté que les mots « transformation » et « changement » étaient souvent utilisés l'un avec l'autre, l'un pour l'autre, en tout état de cause sans être réellement définis, en particulier la transformation. Tout en étant conscients de la difficulté de l'exercice, nous avons voulu essayer d'apporter quelques précisions sur cette notion.

La définition de changement et transformation dans le dictionnaire<sup>12</sup> permet déjà de souligner que, comme « organisation », ils désignent à la fois **un processus**, une action et le **résultat de ce processus**, de cette action. Par ailleurs, « changement » et « transformation » présentent comme leurs antonymes des **connotations ambivalentes** : mouvement et instabilité vs immobilisme et constance.

---

<sup>11</sup> ALTER Norbert (2000), *L'Innovation ordinaire*, Paris, Presses Universitaires de France. p.179.

<sup>12</sup> Dictionnaire Larousse : <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais> - Dictionnaire Gaffiot : <http://www.lexilogos.com/latin/gaffiot.php>

Enfin, la proximité entre ces deux termes dans le langage courant est évidente. Leur point commun est l'introduction de quelque chose de nouveau. La nuance porte sur le fait que le mot de « transformation » est lié à l'idée de mouvement (passage) et décrit quelque chose de plus radical que « changement » : « Rendre quelque chose différent, modifier ses caractères généraux »<sup>13</sup>.

Dans cette étude, nous nous intéressons plus particulièrement aux changements et transformations organisationnels. Là encore, les champs que nous avons mobilisés sont la sociologie et plus particulièrement la sociologie de l'innovation, ainsi que la pensée systémique.

En cherchant à définir ces deux notions, « changement » et « transformation », nous nous sommes heurtés à des difficultés contraires : un nombre de définitions étayées très faibles en ce qui concerne la transformation d'un côté, de l'autre une profusion de définitions concernant le changement. Nous avons choisi de nous appesantir davantage sur la « transformation » pour tenter de combler en partie le manque de définitions auquel nous avons été confrontés.

## 2.1. Le changement

### 2.1.1. Définitions

Pour Crozier et Friedberg<sup>14</sup>, le changement « est d'abord la transformation d'un système d'action » (p.383); il est aussi « l'apprentissage de nouvelles formes d'action collective »(p.391), « c'est-à-dire la découverte, voire la création et l'acquisition par les acteurs concernés, de nouveaux modèles relationnels, de nouveaux modes de raisonnement, bref, de nouvelles capacités collectives » (p.392) ; Enfin, ces auteurs considèrent que « tout changement véritable signifie crise pour ceux qui le vivent » (p. 400), que « si l'ajustement mutuel n'est pas suffisant pour faire émerger un modèle nouveau, c'est que des initiatives et un leadership humain sont indispensables » (p.401).

---

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> CROZIER Michel, FRIEDBERG E. (1ère édition, 1977), *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris (éd. 1992)

Alter (2000) considère que, dans sa conception classique, le changement est le passage d'un état A à un état B.

### 2.1.2. Les types de changement

Il existe dans la littérature sur le changement organisationnel une multitude de critères pour distinguer différents types de changement. Parmi ceux-ci nous avons retenu au regard de notre questionnaire la distinction entre

- un changement incrémental et un changement de rupture.
  - des changements 1 et 2.
  - Changement progressif/brutal et imposé/volontaire
- **Changement incrémental et changement de rupture.** Senge (2006)<sup>15</sup> illustre la différence entre un changement incrémental et un changement de rupture avec l'image de la grenouille :

Jetez une grenouille dans l'eau bouillante, elle tentera aussitôt d'en sortir.

Jetez-la dans une eau à température ambiante, elle y reste.

Faites augmenter progressivement la température, elle ramollit mais ne sort pas : son organisme fait qu'elle peut réagir à de brusques changements de température mais pas à des changements progressifs.

Senge (2006) montre par là aussi le risque que court une organisation qui ne sait pas voir les évolutions lentes de son environnement et qui court le risque de se retrouver confrontée à une situation de crise.

Dans les méthodes d'accompagnement du changement, ces situations de crise, comme l'eau bouillante pour la grenouille, sont des leviers utiles pour favoriser l'adhésion rapide au projet de changement. En anglais on parle ainsi de créer des « burning platforms » au départ d'un projet de changement (cf. la première recommandation de Kotter ci-dessous: créer un sentiment d'urgence). Les deux mini-

---

<sup>15</sup> SENGE Peter (2006), Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, Random House Books.

cas que nous étudierons dans la partie empirique de ce travail sont des universités d'entreprise qui ont été créées pour accompagner des situations de crise.

- Dans une perspective systémique, on peut ajouter une distinction entre ce que Bateson appelle des **changements 1 et 2**. Bateson est un des membres éminents de l'Ecole de Palo Alto. Ses travaux ont grandement contribué à la compréhension des phénomènes de changement dans les systèmes humains quels qu'ils soient. Il appelle changement 1 un changement qui se produit à l'intérieur d'un système; il permet de réguler ce système et ainsi de maintenir son équilibre général (principe d'**homéostasie**) même lorsque l'environnement change.

Il arrive toutefois que ce type de changement ne soit plus suffisant, que le système ne parvienne plus à se réguler ainsi et connaisse des crises, qu'il ne soit plus possible de faire toujours plus de la même chose. En ce cas, le changement 2 consiste à modifier le système lui-même.

- Autissier et Moutot<sup>16</sup> proposent quant à eux une typologie très riche qui croise les axes **progressif/brutal** et **imposé/volontaire** et rend ainsi compte de nombreuses situations :

<b>PROGRESSIF</b>	<b>Changement prescrit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique, etc.)</li> <li>✓ 12 à 36 mois</li> <li>✓ Projet An 2000, euro, 35 heures</li> </ul>	<b>Changement construit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evolutions de l'organisation qui amènent à changer les manières dont les acteurs se représentent leur entreprise</li> <li>✓ 1 à 10 ans</li> <li>✓ culture client, qualité, processus</li> </ul>
	<b>BRUTAL</b>	<b>Changement de crise</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Solution à un dysfonctionnement</li> <li>✓ 1 jour à 3 mois</li> <li>✓ Accident, grève, plaintes de clients</li> </ul>
	<b>IMPOSE</b>	<b>VOLONTAIRE</b>

<sup>16</sup> AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel (2003), *Pratiques de la conduite du changement*, Dunod, Paris.

### 2.1.3. Le pilotage, la conduite du changement

Compte tenu de notre questionnaire, il nous semble surtout important de mettre en évidence le fait qu'il existe des méthodes d'accompagnement du changement, que le changement peut se piloter. Même s'il s'agit d'une opération éminemment complexe, le changement peut être piloté, géré, organisé. Kotter (1996) décrit ainsi une démarche en huit étapes clés<sup>17</sup> :

1. Créer un sentiment d'urgence
2. Former une coalition
3. Développer une vision
4. Communiquer la vision
5. Lever les obstacles au changement
6. Démontrer des résultats à court terme
7. Bâtir sur les premiers résultats
8. Ancrer les nouvelles pratiques dans la culture d'entreprise

Autissier et Moutot soulignent l'importance de la conduite du changement : « sans conduite du changement, il y a un temps naturel d'apprentissage du changement qui met l'entreprise dans une situation de crise du fait que les progrès promis par le projet ne se réalisent pas et qu'il y a une perte de productivité »<sup>18</sup>, dans un premier temps du moins.

## 2.2. La transformation

Notre premier et principal appui théorique dans notre recherche de définition de la transformation réside dans les travaux de Norbert Alter. Partant du constat selon lequel le changement n'est plus un événement extra-ordinaire venant perturber le cours ordinaire des choses, il introduit la notion de transformation : « *Ce que l'on peut décrire et analyser n'est finalement rien d'autre qu'un flux de transformations, jamais vraiment terminées (...). Ce flux devient la contrainte majeure du fonctionnement des*

---

<sup>17</sup> KOTTER John P. (1996), *Leading change*, Harvard Business School Press

<sup>18</sup> AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel (2010), *Méthode de conduite du changement*, Paris, Dunod (p.21, 2<sup>e</sup> édition).



*entreprises, bien plus que le « changement », parce qu'elles ne disposent plus d'état stable : le moment du passage entre deux états devient la situation « normale » »<sup>19</sup>.*

Avant d'aborder la question de la transformation stricto sensu, nous allons nous pencher sur le concept sociologique de « forme ».

### 2.2.1. Qu'est-ce qu'une forme dans le champ organisationnel ?

S'appuyant notamment sur les travaux de Simmel qui a posé les bases d'une sociologie de la forme ou sociologie formelle (c'est peut-être d'ailleurs parce que son œuvre franchit allégrement les frontières entre disciplines comme la sociologie, l'histoire, etc. qu'elle a donné lieu à une pensée aussi originale), Alter explique comment se crée et évolue une forme sociale.

Une forme est la cristallisation d'actions menées antérieurement (par exemple : un règlement, un langage particulier, voire une université d'entreprise qui est une forme créée à un moment donné par la volonté d'un dirigeant).

L'organisation d'une entreprise, en tant que « structure caractéristique de l'organisation scientifique du travail<sup>20</sup> » est une des formes sociales. Elle peut être représentée de façon schématique avec ses différents composants (centre opérationnel, sommet stratégique, hiérarchie opérationnelle, technostructure, fonctions de support logistique).

Mais elle n'est pas la seule forme sociale. Parmi les autres, on peut citer

- La culture, les cultures
- Les représentations
- Les valeurs
- Le langage
- Les règles, les processus formels et informels
- Etc.

Notons que ces formes font partie des leviers de changement.

---

<sup>19</sup> ALTER Norbert, (2000), *L'Innovation ordinaire*, PUF, Paris (p163-164, éd. 2013)

<sup>20</sup> ALTER Norbert, (2000), *L'Innovation ordinaire*, PUF, Paris (p.197, éd. 2013)

**L'autonomie des formes.** La particularité de ces formes, c'est qu'après avoir été créées à un moment donné, elles deviennent autonomes, fonctionnent indépendamment de leur créateur et s'imposent à d'autres. Ce qui était de l'ordre de la création devient une contrainte, un cadre pour l'action, les relations. « Tout système, une fois qu'il est créé, a des dynamiques propres qui échappent en partie aux intentions de ses créateurs et de ses utilisateurs<sup>21</sup> ».

**La cristallisation des formes permet la sociabilité.** Cette cristallisation peut être vue comme une contrainte plus ou moins négative mais aussi sous un angle positif car elle favorise « des relations prévisibles, normées, formées » (Alter, 2000), une stabilisation qui permet la sociabilité. La routine, la régularité procurent même un plaisir ; « la relative autonomie des formes par rapport à l'action n'est donc pas une sorte d'immense effet pervers. Elle représente également le moyen de vivre ensemble »<sup>22</sup> (Alter, 2000).

**Créer de nouvelles formes, c'est innover.** Innover « est une action difficile : elle suppose en effet que les acteurs parviennent à imaginer tirer plus de « plaisir » ou d'avantages d'une nouvelle situation que du « plaisir » et des avantages qu'ils tirent des normes élaborées à un moment donné »<sup>23</sup> (Alter, 2000). L'enjeu pour les pilotes du changement est de réussir à rendre visible aux acteurs ce qu'ils ont à gagner dans une transformation, tout en écoutant les craintes liées à la perte de ce qu'ils connaissaient.

*« La rencontre entre l'organisation et l'innovation correspond en fait à la rencontre entre des formes sociales établies et des forces de transformation<sup>24</sup> » (Alter, 2000).*

On voit se dessiner ici une tension inévitable entre d'un côté **cristallisation, autonomie relative des formes** et **socialisation**, et de l'autre **innovation, création de nouvelles formes** et « **déviance** » (par rapport à la règle, à la coutume, à la forme

---

<sup>21</sup> ROMELAER Pierre (2011), Organisation: panorama d'une méthode de diagnostic, p.24

<sup>22</sup> ALTER Norbert, (2000), *L'Innovation ordinaire*, PUF, Paris (p.220, éd. 2013)

<sup>23</sup> Ibid. p. 221

<sup>24</sup> Ibid. p.213.

habituelle). Toute la difficulté consiste à trouver un équilibre entre ces deux pôles, équilibre au service de la vision de l'entreprise.

### 2.2.2. La transformation est un mouvement

Ce mouvement est constant et il n'est pas linéaire, ce qui complique les choses: une organisation ne se transforme pas de façon uniforme, harmonieuse, cohérente ; les éléments qui composent cette forme évoluent selon des rythmes divers.

Contrairement au changement linéaire, la transformation se développe en boucles, avec superpositions de boucles se déroulant à des rythmes différents, ce qui peut vite devenir cacophonique. Pour reprendre le néologisme créé par l'anthropologue américain Hall<sup>25</sup>, on peut dire que la transformation est « polychrone » alors que le changement est « monochrome ».

La transformation est un flux ou plutôt un regroupement de flux aux rythmes divers.

### 2.2.3. La transformation est ambivalente

La transformation comme le changement a un double visage : celui de la création de formes nouvelles et de la destruction. Pour reprendre l'expression de Schumpeter, on peut parler d'un « processus de destruction créatrice »<sup>26</sup>. Du point de vue des opérateurs/acteurs, cette ambivalence est importante à prendre en compte. Le levier qui permet de dépasser ce paradoxe est la vision : Elle permet de sortir d'une perspective exclusive (destruction ou création), de transformer un paradoxe prison en paradoxe fécond. La transformation répond à la fois à des besoins d'innovation et à des besoins de socialisation, de coordination.

---

<sup>25</sup> HALL Edward T. (1984), *La Danse de la vie – Temps culturel, temps vécu*, Paris, Seuil.

<sup>26</sup> SCHUMPETER Joseph (1943, Traduction française 1951) *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Paris, Payot.

#### 2.2.4. Les conséquences de la transformation

Les organisations se transformant constamment, il n'y a plus d'état stable clairement identifiable. Ceci a en particulier des conséquences importantes comme la perte de sens et l'incertitude sur les identités :

Pour les opérateurs, la difficulté ne vient pas tant des contraintes que de l'incertitude et de l'évolution constante des contraintes ; elle vient aussi du fait que cette incertitude ne touche pas de la même manière toutes les composantes d'une organisation. Si les processus de changement génèrent des résistances, des craintes, la transformation provoque davantage perplexité, fatigue et lassitude.

Lorsque la frontière du système est floue en raison de ces flux de changements constants, il devient difficile de dire qui est dedans, qui ne l'est pas, ce qu'ont en commun les membres de l'organisation. C'est une des raisons qui ont conduit par exemple à la création de Lafarge University en 2003. A la suite d'acquisitions internationales massives, les dirigeants ont pris conscience du fait que plus de cinquante pour cent des managers avaient moins de cinq ans d'ancienneté et que la culture du groupe, élément fédérateur, risquait de se déliter.

Par ailleurs, ce flux emporte avec lui la question de la place. Plus précisément, la culture nomade rencontre la culture sédentaire<sup>27</sup>. Ce qui est intéressant, c'est d'envisager ces deux figures type de façon non exclusive : le nomade et le sédentaire ont besoin l'un de l'autre comme l'organisation a besoin à la fois d'activité organisatrice et de renouvellement des formes, de socialisation et d'innovation.

Le changement permanent empêche la mise en place d'une organisation, d'une structure stable et cohérente. En même temps, cette tendance à la dilution des formes génère en retour une augmentation de l'activité organisatrice (règlements, normes, etc.); en effet, « *moins il y a d'organisation (au sens de formes stabilisées), plus l'activité organisatrice se développe* »<sup>28</sup> (Alter, 2000).

Plus l'activité organisatrice se développe moins l'organisation est agile, plus l'innovation est difficile. La tension entre ces deux pôles est permanente, elle génère le mouvement mais aussi du stress. Toute la difficulté consiste à trouver un équilibre

---

<sup>27</sup> RIVELINE Claude (1999), « *Nomades et sédentaires, l'irréductible affrontement* », Le Journal de L'École de Paris, n°16 (mars-avril 1999)

<sup>28</sup> ALTER Norbert, (2000), *L'Innovation ordinaire*, PUF, Paris (p.190, éd. 2013)

entre ces deux pôles en tension. Cet équilibre est lui aussi inévitablement éphémère. La réflexion sur l'équilibre entre l'activité organisatrice et l'innovation, l'autonomie laissée aux acteurs est au cœur de la mission des dirigeants, des managers et des responsables d'université d'entreprise.

#### 2.2.5. Comparaison entre le changement et la transformation

Transformation et changement ne sont donc pas exclusifs l'un de l'autre ; bien souvent la transformation par ses connotations de changement radical s'apparente à un changement de rupture.

La transformation n'a donc pas remplacé le changement, les deux coexistent: dans un contexte de transformation globale de l'entreprise, les projets de changements continuent à être mis en place. Il y a des interactions entre ces deux phénomènes : l'introduction d'un nouvel outil informatique (changement) peut ainsi contribuer à la transformation de l'entreprise en modifiant les formes de travail, les relations entre acteurs, etc. Le déploiement d'outils favorisant le travail en réseau a ainsi profondément transformé les process, la forme même des organisations en poussant vers plus de transversalité, la culture professionnelle, etc.

Les contours de ces notions restent en grande partie flous ; Néanmoins, ce travail d'interrogation nous conduit à supposer que les besoins d'accompagnement associés aux changements et aux transformations des organisations diffèrent sensiblement.

On peut ainsi émettre l'hypothèse que les changements monochrones et linéaires générant une instabilité relativement circonscrite dans le temps requièrent d'acquérir des méthodes de management du changement, l'accompagnement par des PMO (Project Management Office), l'acquisition de nouvelles compétences.

En revanche, les flux de changements polychrones supposent d'apprendre à piloter dans un environnement constamment instable et imprévisible tout en s'appuyant sur quelques repères (vision, culture, juste ce qu'il faut de règles pour favoriser la coordination) stables permettant de donner du sens à l'action collective et individuelle. Les transformations nécessitent aussi plus encore que les changements de développer l'autonomie des acteurs, des liens pour leur permettre de coopérer dans des situations complexes et la capacité d'apprendre à apprendre.

### 3. Les universités d'entreprise

#### 3.1. Repères historiques

Les universités d'entreprise dans le monde

Il paraît important avant d'aller plus loin dans notre présentation de retracer succinctement l'évolution historique des universités d'entreprises.

3.1.1. L'apparition des universités d'entreprise. Nées aux Etats-Unis, elles gagnent ensuite l'Europe

##### 3.1.1.1. Aux États Unis

La première université d'entreprise remonte à 1919. Créé par Général Motors à Flint, Michigan, le "Général Motors Institute" a pour vocation exclusive de former les salariés de l'entreprise au Management et à l'ingénierie. En 1982, il devient une véritable université privée, la "Lettering University".

En 1955, Général Electric fonde à Crottonville son emblématique université d'entreprise, à l'initiative de son PDG John F. Welch. Née de sa conviction, il pense que " de nouvelles compétences managériales définies par la stratégie de l'entreprise doivent être acquises pour mettre en place les activités planifiées". Au service de la stratégie de l'entreprise et impulsée par le PDG, elle pose les bases de ce qu'est une université d'entreprise par opposition à un centre de formation traditionnel.

Motorola crée en 1979 le "Motorola Executive Institute" dont le programme unique destiné à 400 cadres dirigeants est de leur donner un MBA en quatre semaines. Rapidement, ce modèle évolue vers le "Motorola Training and Education Center" ayant vocation à accueillir tous les employés afin de les associer au processus de gestion de l'entreprise d'une part et de permettre une augmentation de la qualité au sein du groupe, d'autre part. Le MTEC deviendra la Motorola University en 1989, à l'initiative de son PDG Georges Fisher. Son ambition est de la développer à l'échelle globale de l'entreprise.

En 1985, on compte une vingtaine d'universités d'entreprise aux Etats-Unis, elles sont près de 2000 aujourd'hui, soit à peu près autant que les universités traditionnelles.

### 3.1.1.2. En Europe

#### a. Hors de France

En 1972, Fiat lance son université d'entreprise avec l'ISVOR (Istituto SViluppo ORganisational) qui comptera jusqu'à 150 enseignants à temps plein. Elle est considérée comme la première université d'entreprise européenne. C'est aujourd'hui la plus grande entreprise de formation italienne. Elle s'appuie pour cela sur des centaines d'associés, de consultants et d'universitaires italiens ou étrangers. La mission de l'ISVOR- Fiat est de déployer les politiques et stratégies du groupe Fiat en assurant une formation individuelle et collective, afin de développer ses ressources et diffuser ses valeurs fondamentales.

### 3.1.1.3. En France– un contexte historique et législatif favorable

La France présente la particularité d'être le deuxième pays après les États Unis en nombre d'universités d'entreprise. Plusieurs spécificités françaises expliquent peut-être cet état de fait : L'importance prépondérante donnée à la formation initiale qui reste encore un marqueur fort pour toute la carrière dans bien des cas. Egalement un cadre législatif unique au monde (la loi de 1971) qui oblige les entreprises à allouer un pourcentage minimum de la masse salariale à la formation continue. Peut-être aussi un phénomène qui existe dans d'autres pays : le décalage entre l'offre de formation et les besoins des entreprises qui évoluent parfois très rapidement (Renaud-Coulon, 2002). Enfin, le système élitiste français a tendance à survaloriser un très petit nombre d'universités ou de grandes écoles aux dépens d'autres formations considérées comme moins prestigieuses. Une stratégie de substitution voulue par les entreprises expliquerait alors le développement des universités d'entreprise. Ceci est un argument également développé par Mintzberg sur les enseignements de gestion (2005).

Dans les années 80, en réponse à l'apparition de nouveaux enjeux stratégiques, comme l'internationalisation et de grandes fusions, un certain nombre d'entreprises lancent leur université d'entreprise: Capgemini, Carrefour et Accor.

Dans les années 90, les universités d'entreprise apparaissent comme une réponse aux problématiques de conduite du changement et aux questions de recrutement et de fidélisation des collaborateurs.

Aujourd'hui la France en dénombrait plus de 300 et en 2008 la plupart des entreprises du CAC 40 possédaient la leur.

#### 3.1.1.4. Dans le monde: un phénomène qui touche tous les continents

Brésil, Inde ou Afrique se joignent à ce mouvement. En 2010, on peut estimer à 4000 le nombre de structures que l'on peut considérer comme "université d'entreprise".

En conclusion, le constat que l'on peut faire, c'est que leur développement se poursuit, y compris dans des régions du monde où elles étaient peu présentes et également au sein de structures associatives ou d'entreprises de taille moyenne.

### 3.2. Exemples de typologie

L'université d'entreprise est un objet qui présente différentes formes et finalités. C'est un constat qui s'est rapidement imposé à nous au vu des nombreuses propriétés distinctives des universités d'entreprise. Parmi les plus évidentes nous pouvons signaler pêle-mêle : la taille, le nom, la position dans l'organisation, le profil du responsable, le public, la localisation géographique, les missions, etc.

Nous n'avons pas cherché à établir nous-mêmes une typologie car de nombreux travaux ont déjà été effectués dans ce sens. Il nous paraît néanmoins utile dans cette partie introductive de s'intéresser à certains d'entre eux car ils permettent de compléter la description et l'historique faits précédemment et de balayer les grandes missions qui leur sont dévolues.

Les trois typologies choisies ont ceci d'intéressant qu'elles abordent chacune un angle d'analyse différent sur les universités d'entreprise.



⇒ La typologie mise en place par le BCG<sup>29</sup>

Cette étude récente analyse les universités d'entreprise au travers de 6 activités principales :

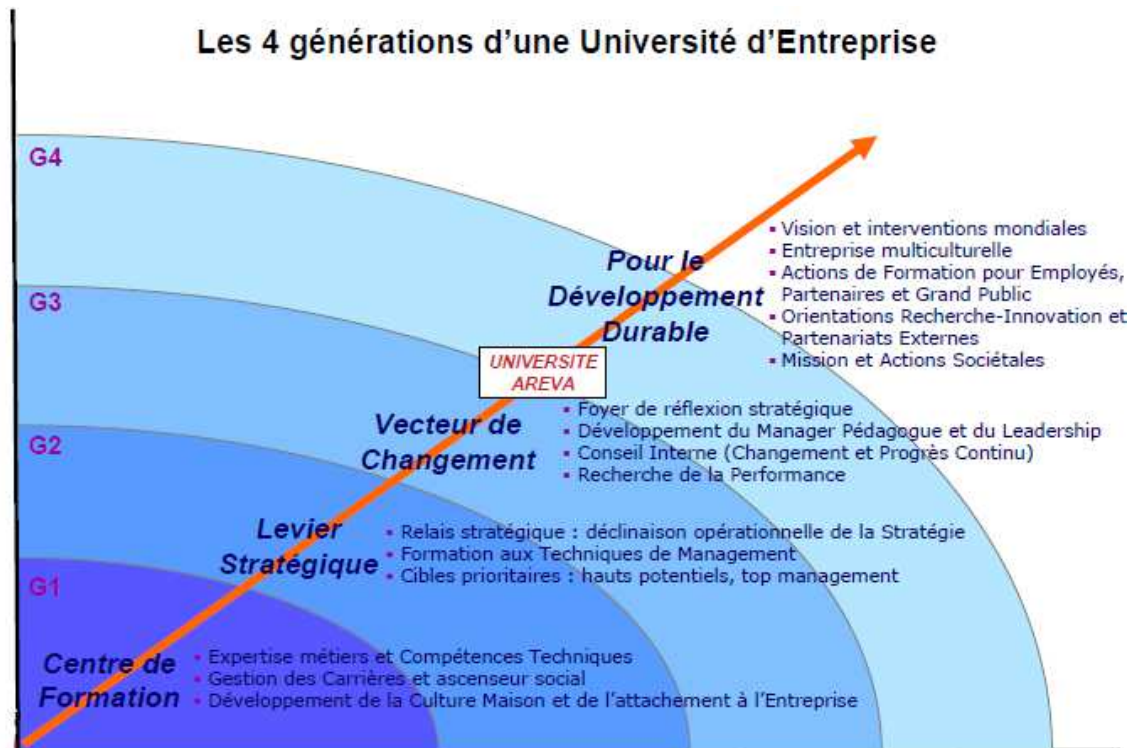
- **Les ambitions et les objectifs** : La vision de l'université. Areva, par exemple, met avant pour son université d'entreprise « Powering Your Talents ». Véolia a choisi « La formation au service de la performance ». L'IFCAM (université du Crédit Agricole) met l'accent sur « compétences et connexions ». L'étude révèle que les trois principaux objectifs sont le développement des talents et du leadership, la création d'une identité commune ainsi que l'accompagnement et le développement de la stratégie.
- **Les champs d'activité** : Il s'agit ici d'identifier la dominante dans l'université d'entreprise. Elle peut être un centre de formation, un accélérateur de leadership, une plateforme stratégique ou un réseau apprenant.
- **Le public et les compétences cibles** : L'étude montre que les principaux bénéficiaires de l'université d'entreprise sont le top management et les hauts potentiels et que les compétences de leadership et de stratégie sont principalement étudiées.
- **Le modèle pédagogique** : Chaque université fait des choix parmi une gamme très large d'outils pédagogiques (formation en présentiel, assessment, e-learning, serious game, blended learning,...).
- **L'organisation de l'université d'entreprise et son positionnement** : Les universités peuvent être centralisées, décentralisées, organisées par zone géographique. Elles peuvent aussi occuper des positions différentes dans l'entreprise. Certaines sont des centres de profit indépendants rattachés à la Direction Générale, d'autres sont rattachées à la DRH.
- **La marque université d'entreprise et les partenariats** : Certaines universités d'entreprise développent des partenariats avec des universités, des écoles ou des experts externes.

Cette typologie est intéressante car elle est assez complète et repose sur des caractéristiques facilement identifiables des universités d'entreprise.

---

<sup>29</sup> *Corporate University Study*, The Boston Consulting Group, novembre 2012

⇒ Une typologie intégrant une dimension temporelle<sup>30</sup>

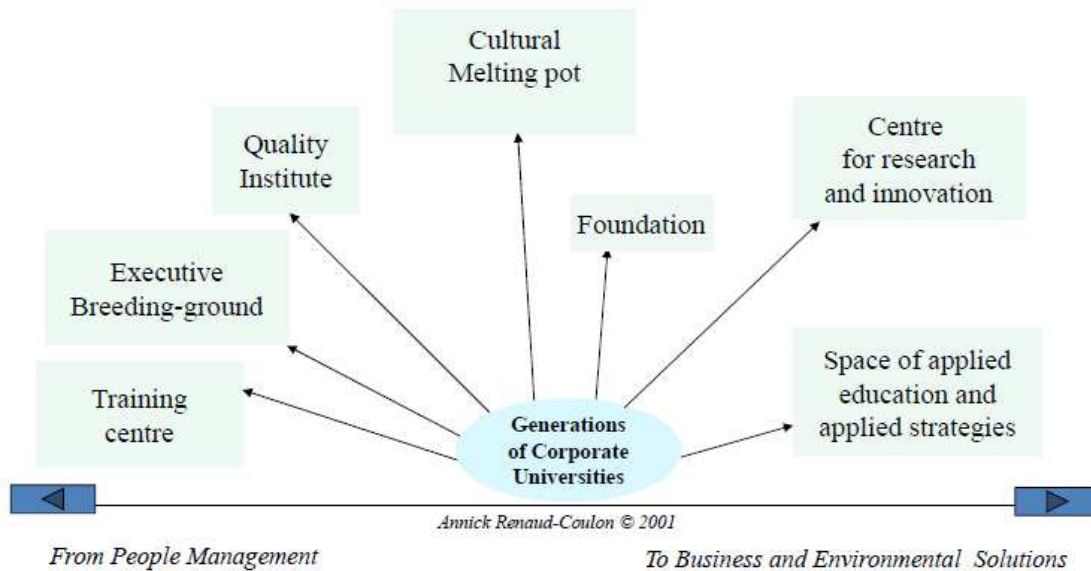


Cette typologie présente l'intérêt d'inscrire l'université d'entreprise dans une évolution, dans le temps. Elle n'est pas figée et son rôle ne sera pas le même en fonction de son degré de maturité.

<sup>30</sup> Université AREVA *Powering your talents*, Marc GOMES, présentation au congrès du Gaz, 11 septembre 2007.

⇒ Une typologie développée par Annick Renaud-Coulon<sup>31</sup>

### *Typologies of Corporate Universities*



Dans sa typologie, Renaud-Coulon définit chaque université d'entreprise en fonction du rôle dominant qu'elle exerce. Ce rôle n'est bien entendu pas exclusif, l'université d'entreprise pouvant en occuper plusieurs, prendre de multiples formes et évoluer en fonction de ses orientations stratégiques (de l'individu à support au business).

Il existe d'autres typologies que nous nous contenterons de signaler ici sans les développer : les travaux effectués par Cristol et Mellet sur les six fonctions clés de l'université d'entreprise<sup>32</sup>, la cartographie et l'étude très détaillée élaborée par IDRH<sup>33</sup>, le benchmark de Kurt Salmon pour Demos (une nouvelle étude est en cours d'élaboration)<sup>34</sup> ou encore, dans le livre blanc de CrossKnowledge, le chapitre qui concerne le cycle de vie et les raisons d'être de l'université d'entreprise<sup>35</sup>.

<sup>31</sup> *Etude CCU*, Annick Renaud Coulon, 2001

<sup>32</sup> Développer une université d'entreprise, Cristol et Mellet, 2013

<sup>33</sup> Benchmark université d'entreprise, IDRH, octobre 2011

<sup>34</sup> Benchmark sur les bonnes pratiques des structures de formation des grandes entreprises françaises, Group Demos, 2 février 2011

<sup>35</sup> Les universités d'entreprise-Vecteurs d'innovation et de transformation, Dufour et Wargnier, 2011

Nous retirons trois constats principaux de l'analyse de ces typologies :

- L'université d'entreprise recouvre une multitude de formes, d'orientations, d'objectifs. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi de parler d' « universités d'entreprise » au pluriel dans le titre de ce mémoire. Notre objectif est donc davantage de présenter le potentiel de ces structures à pouvoir accompagner les transformations que d'approfondir des règles qui ne sauraient s'appliquer à l'ensemble d'entre elles.
- Les caractéristiques d'une université d'entreprise sont très contingentes. Elles s'inscrivent dans une stratégie et une culture d'entreprise spécifiques.
- Les universités d'entreprise peuvent être amenées à évoluer et à changer. Il ne s'agit pas de structures figées.

### 3.3. Remarques sur le terme « universités d'entreprise »

« Universités d'entreprise », cette juxtaposition étonnante laisse perplexes les personnes qui n'en ont jamais entendu parler, comme si elles ne voyaient pas dans quelle catégorie ranger cet objet. Peu connu en dehors du monde de l'entreprise, le terme « université d'entreprise » fait cependant l'objet de plus en plus d'intérêt comme le montre par exemple la progression des requêtes dans les bases de données<sup>36</sup>.

	google scholar		CAIRN		PERSEE		JSTOR	
	2010	2012	2010	2012	2010	2012	2010	2012
"Université d'entreprise"	89	170	17	46	88	121	0	0
"Universités d'entreprise"	85	140	7	22	88	121	0	0
"Corporate University"	5800	8800	5	12	1	1	30	614
"Corporate Universities"	4110	5530	6	10	4	5	29	148

#### 3.3.1. Un oxymore porteur de sens

« Université d'entreprise » peut être perçue comme un oxymore, comme la juxtaposition de mots apparemment contradictoires (universel-particulier, public-privé, ...) qui suscite parfois méfiance et craintes. Comme si la cohabitation de ces deux termes était difficile à concevoir. C'est un sujet en soi ; nous n'allons pas le traiter ici ; en revanche, il est

<sup>36</sup> Tableau élaboré à partir du tableau 1, p.20 de la thèse: PHILIPPE Xavier (7 septembre 2012), *L'institution seconde Université d'Entreprise - Une analyse de l'imaginaire organisationnel*, CNAM.

important de l'évoquer. Dans certains pays comme l'Australie, la loi interdit d'accoler ainsi le terme « université » au nom d'entreprises.

Université et entreprise ont pourtant au moins un point commun : l'idée de communauté. Si les buts qu'elles poursuivent sont différents, l'université comme l'entreprise sont des communautés dans lesquelles on acquiert, on échange, on crée du savoir. Avant de désigner un établissement d'enseignement supérieur, le mot université a connu plusieurs significations comme « communauté, corporation, assemblée » (1214), « corporation des maîtres et des étudiants » (1246)<sup>37</sup>.

Cette juxtaposition étonnante nous semble davantage une invitation à établir des passerelles entre des univers culturels différents. Elle illustre bien ce que nous considérons comme une spécificité de l'université d'entreprise: sa place singulière dans l'organisation en fait un outil adapté aux mouvements de l'intérieur vers l'extérieur et de l'extérieur vers l'intérieur, indispensables à la capacité d'adaptation d'un système ouvert sur son environnement.

### 3.3.2. Un terme générique

« Université d'entreprise » est un terme générique qui regroupe une multitude d'appellations dont le choix a toujours un sens : institut, campus, académie, corporate university, corporate academy, corporate business academy, etc.

Hervé Borenszteyn, alors directeur de la Corporate Business Academy d'EADS, évoque ainsi ce choix du mot académie : « *Beaucoup d'entreprises l'ont retenu [le mot université] pour l'effet de sérieux et de crédibilité qu'il produit. Le mot académie évoque les jardins d'Academos où Platon enseignait, et donc plutôt un lieu de débat, ce qui nous convient mieux. Cela dit, chez EADS nous évitons le vocable d'université d'entreprise en parlant simplement de CBA* »<sup>38</sup>.

En 2013, l'univerCité de PPR est devenue une Corporate University pour accompagner le changement de nom du groupe devenu Kering, clairement positionné comme « un groupe cohérent et international ».

---

<sup>37</sup> <http://www.cnrtl.fr/etymologie/université>

<sup>38</sup> *Mythes et réalités des universités d'entreprise*, École de Paris du management, Les Amis de l'École de Paris, 10 janvier 2003, <http://ecole.org/fr/seances/SEM071>

Dans le cas de l'Université Star Services, le choix du terme « Université » rappelle l'intention des premières universités d'entreprise américaines et traduit la volonté de proposer une formation de qualité à des salariés qui ont parfois eu un parcours scolaire chaotique.

Chaque cas est particulier, chaque dénomination a un sens pour l'entreprise qui la retient.

### 3.3.3. Ce qu'elles ne sont pas

L'Université d'Entreprise présente la particularité d'être souvent définie par ce qu'elle n'est pas, en l'occurrence un centre de formation ; cette précaution laisse supposer qu'il y a malgré tout une proximité entre ces deux types de structures : elle réside dans leur dimension d'apprentissage. Mais si l'un a pour vocation de former des individus, l'autre vise d'abord les changements collectifs, ou l'articulation de l'individuel et du collectif.

Différentes par leur vocation, ces deux structures peuvent cohabiter dans une même organisation en étant complémentaires mais aussi parfois concurrentes.

En interne, il est fondamental que leurs rôles et contributions respectifs soient clairement précisés.

### 3.3.4. Un objet aux contours flous

Les contours flous de cet objet par ailleurs peu défini ne permettent donc pas un calcul précis du nombre d'universités d'entreprise. Il semble toutefois bien que ce phénomène continue à se développer.

Si les articles de presse se multiplient, les recherches académiques sur les universités d'entreprise restent encore rares. On peut citer deux thèses dans des champs disciplinaires différents : *L'institution seconde Université d'Entreprise - Une analyse de*

*l'imaginaire organisationnel*, en sociologie du travail<sup>39</sup>. *Université d'entreprise et intégration des nouvelles technologies*, projet de thèse en Sciences de l'éducation<sup>40</sup>.

Il existe en revanche des études menées par des cabinets de conseil (Demos-Kurt Salmon, BCG, Accenture, etc.) ainsi que des livres de gestion. Le plus récent est celui de Cristol et Mellet (2013)<sup>41</sup>.

### 3.3.5. Des caractéristiques communes

Au travers de nos rencontres et de nos lectures, nous avons pu identifier un certain nombre de caractéristiques communes aux différentes universités d'entreprise au-delà de leurs différences :

- L'ancrage dans la stratégie
- le rôle de la culture
- une dimension éducative individuelle mais avant tout collective

Nous l'avons vu dans la présentation d'exemples de typologies : ces trois dimensions en font un outil éminemment contingent puisque la stratégie et la culture sont par essence spécifiques à chaque organisation.

## 3.4. Définitions

- En 2002, Allen donne cette définition: « *Une université d'entreprise est une structure éducative qui est un outil stratégique destiné à aider son organisation mère à atteindre ses objectifs en développant des programmes qui favorisent l'apprentissage ainsi que la connaissance individuelle et organisationnelle* »<sup>42</sup>.

---

<sup>39</sup> PHILIPPE Xavier (7 septembre 2012), *L'institution seconde Université d'Entreprise - Une analyse de l'imaginaire organisationnel*, CNAM (Discipline/ Spécialité : Sociologie du travail)

<sup>40</sup> BARILLER Eric, *Université d'entreprise et intégration des nouvelles technologies*, projet de thèse en Sciences de l'éducation, <http://www.theses.fr/s86454>

<sup>41</sup> CRISTOL Denis, MELLET Eric (2013), *Développer une université d'entreprise – Créer un levier de business development*, Paris, ESF.

<sup>42</sup> ALLEN Mark (2002), *The Corporate University Handbook : Designing, Managing and Growing a Successful Program*, New York, Amacom.

- Meister définit ainsi l'université d'entreprise: « *Une université d'entreprise est un parapluie stratégique centralisé permettant l'éducation et le développement des employés et des membres de la chaîne de valeur, tels que les clients, les fournisseurs et les distributeurs. Plus important encore, une université d'entreprise est le principal vecteur de diffusion de la culture de l'organisation ; elle favorise non seulement le développement de compétences professionnelles, mais également de compétences essentielles comme apprendre à apprendre, le leadership, la pensée créative et la résolution de problèmes* »<sup>43</sup>.
- Renaud Coulon oppose les centres de formation (« une bureaucratie ordinaire, rythmée par des cycles annuels, en décalage avec la nature changeante de l'environnement économique») aux universités d'entreprise qui, au-delà de leur diversité, ont en commun d'être « *des structures éducatives au sein d'organisations, privées, publiques, marchandes et non marchandes, qui ont comme finalité d'aider à mettre en œuvre les stratégies d'affaires dans toutes leurs dimensions humaines, sociales, économiques, financières, technologiques et environnementales* »<sup>44</sup>, et « *à fédérer autour de la culture, de l'identité, de la marque de l'entreprise* »<sup>45</sup>.

A l'exception de la première définition qui n'évoque pas la dimension « culturelle » de l'université d'entreprise, les deux autres reprennent bien les trois caractéristiques communes à toutes, au-delà de leurs spécificités : cet outil met en lien stratégie, culture et « learning ».

---

<sup>43</sup> MEISTER Jeanne C. (1998), *Corporate Quality Universities: Lessons in Building a World-Class Work Force: Lessons in Building a World-Class Work Force*, Irwin Professional Publishing.

<sup>44</sup> RENAUD-COULON Annick, *Le rôle des universités d'entreprise dans la globalisation des compétences et des talents*, Etude du Garf, mars 2011 (<http://www.renaud-coulon.com/images/newBlog/Articles/Le-role-des-universites-d-entreprise-dans-la-globalisation-des-competences-et-des-talents-par-Annick-Renaud-Coulon.pdf>)

<sup>45</sup> L'Université d'entreprise, émission diffusée sur Canal Académie le 27 janvier 2013. <http://www.canalacademie.com/ida10126-L-universite-d-entreprise.html>



En nous appuyant sur nos recherches et sur nos intuitions, nous proposons une définition élargie des universités d'entreprise :

Les universités d'entreprise sont des **structures éducatives** intégrées dans les stratégies business des organisations ; elles utilisent la **culture** comme élément de cohésion et de transformation.

Elles occupent aussi une **place singulière** dans l'organisation qui favorise l'influence et la capacité à innover.

Dans cette définition, nous ajoutons aux dimensions « learning » et « culture » couramment retenues dans la définition générique des universités d'entreprise, ce qui nous semble être une autre spécificité de ces formes nouvelles: leur place singulière dans l'organisation.

C'est l'apport de la sociologie de l'innovation qui nous a conduits à nous interroger sur cette place qui se trouve à la fois au carrefour de fonctions traditionnelles de l'entreprise et en marge de la structure, dans une position qui rappelle celles du marginal sécant, de l'acteur innovant et du passeur ; nous avons déjà eu cette intuition en nous intéressant à ce terme hybride « université d'entreprise », dans lequel nous avons d'emblée vu, plus qu'un paradoxe, une passerelle entre différents systèmes, différentes cultures.

En complément de cette définition, nous formulons l'hypothèse suivante : Lorsqu'elles utilisent de façon synergique, équilibrée et cohérente ces trois dimensions au service d'une vision, les universités d'entreprises peuvent être de véritables outils stratégiques au service de l'accompagnement des transformations.

Avant de revenir sur cette hypothèse en conclusion, nous nous appuyerons sur ces trois caractéristiques des universités d'entreprise dans les approches théorique et empirique de notre questionnement.

## Chapitre 2. Approche théorique

---

### **1. En quoi la dimension éducative apportée par les universités d'entreprise accompagne-t-elle le changement-transformation des organisations ?**

A long terme, la seule source durable d'avantage concurrentiel est la capacité de l'organisation à apprendre plus vite que ses concurrents. Arie de Geus, l'ancien coordinateur du service de la planification de la Royal Dutch/Shell, qui avait lancé cette idée à la fin des années 80, l'expliquait ainsi : « *toute découverte ou invention, qu'il s'agisse d'une nouvelle forme de vente, d'un nouveau produit ou procédé, est véritablement un processus d'apprentissage. Si nous continuons à apprendre et à trouver de nouvelles idées, en les incorporant dans notre travail, alors, avant qu'une autre société nous copie, nous aurons pris suffisamment d'avance.* »

Changement et apprentissage ne sont pas exactement synonymes mais ils sont inextricablement liés. La question que nous nous posons ici c'est de savoir comment, les universités d'entreprise, en tant que structures éducatives, peuvent accompagner et préparer aux changements. Nous l'avons dit, ces universités du pouvoir économique, « espaces d'éducation et d'économie appliquée au service de la performance globale », ainsi que les a définies Annick Renaud-Coulon, ont vu leur nombre augmenter de manière significative ces dernières années. Cela a-t-il un lien avec le besoin d'accompagnement des changements, des transformations qui affectent les organisations depuis quelques décennies ?

Nous allons essayer d'apporter des éléments de réponse à ces questions :

Que fait-on au sein des universités d'entreprise ?

Quelle est leur place dans le processus éducatif ?

Quelle est leur valeur ajoutée ?

Comment contribuent-elles à cet apprentissage plus rapide ?

Comment préparent-elles aux challenges de demain ?

Comment contribuent-elles à la réussite de la stratégie ?

Comment l'université d'entreprise aide-t-elle à anticiper et accompagner les transformations organisationnelles ?

Nous avons organisé notre travail en introduisant tout d'abord la notion de capacités stratégiques : comment peuvent-elles constituer un levier stratégique ? Nous exposerons également les différentes formes d'apprentissage que l'organisation peut mettre en place afin de faire face à son environnement et d'acquérir un réel avantage concurrentiel.

Nous partons de l'idée que l'université d'entreprise est un espace de transmission de savoirs, un lieu d'apprentissages variés où ces capacités sont développées, partagées afin d'être mises au service de la stratégie.

Comment, dans ces lieux, les connaissances sont-elles créées en équipe afin d'être réintégrées dans le système organisationnel ? Nous évoquerons pour apporter des éléments de réponse, les concepts de l'apprentissage organisationnel et des communautés de pratiques.

Nous aborderons également la question de la formalisation des connaissances, notamment via le knowledge Management.

En l'absence d'innovations dans les infrastructures, les idées géniales et les outils puissants manquent de crédibilité parce que les salariés n'ont ni l'occasion ni les moyens de mettre leurs visions en pratique ou d'utiliser les outils. Les changements ne peuvent pas prendre racine, ni s'intégrer à la vie de l'organisation. L'apprentissage devient tributaire du hasard.

Enfin, nous allons étudier la manière avec laquelle l'université d'entreprise contribue à sa manière à la transformation-changement des organisations au travers de ses différentes dimensions éducatives.

### **1.1. L'apprentissage et le développement des capacités organisationnelles : comment contribuent-ils à obtenir un avantage concurrentiel?**

Toute organisation « agit, sélectionne et choisit son environnement en fonction de ressources et de compétences distinctives qui formeront la base d'avantages concurrentiels futurs » (Prahalad et Hamel, 1990). La mise en œuvre et le développement de ces capacités constituent par conséquent le principal levier de la création de valeur.

### 1.1.1. Quelles sont les capacités stratégiques d'une organisation ?

La capacité stratégique est définie comme l'ensemble des ressources et compétences dont l'organisation a besoin pour survivre et prospérer.

Les ressources sont les actifs qu'une organisation détient (ce que nous avons) et les compétences sont les activités au travers desquelles une organisation utilise ou déploie ses ressources (ce que nous faisons bien).

Afin de procurer un avantage concurrentiel durable, une capacité stratégique doit évoluer au cours du temps. Nous parlerons de capacités dynamiques.

Le concept de capacités dynamiques a été introduit par l'économiste David Teece de l'université de Berkeley. Il désigne l'aptitude d'une organisation à renouveler et à recréer sa capacité stratégique afin de répondre aux exigences d'un environnement mouvant. David Teece parle de ce qui est nécessaire à une exploitation efficiente : « la politique d'incitation, les actifs tangibles, le contrôle des coûts, le maintien de la qualité, l'optimisation des stocks, etc. sont nécessaires mais (...) ne suffisent pas à assurer une performance durable ».

De plus, toute capacité stratégique peut être finalement imitée par les concurrents ou devenir rigide si elle n'est plus en phase avec l'environnement. Elle peut même constituer un frein important à une démarche de changement ou de transformation.

Ce qui nous semble important est qu'une capacité doit évoluer au cours du temps et doit s'adapter rapidement à son environnement.

Dans ce contexte, nous pouvons distinguer trois grands types de capacités dynamiques. Donner du sens, saisir les opportunités et la reconfiguration.

Les capacités dynamiques peuvent prendre la forme de systèmes formalisés comme le recrutement ou la formation ainsi que des formes moins formalisées, comme la nature des relations interpersonnelles, voire la place des intuitions et de l'entrepreneuriat.

Plusieurs auteurs s'accordent à dire qu'une organisation a un avantage concurrentiel quand elle détient et maintient des capacités distinctives ou uniques. C'est-à-dire des manières d'agir spécifiques, valorisées par les clients et que les concurrents auront des difficultés à obtenir ou imiter.

### 1.1.2. Les connaissances organisationnelles

Nous pouvons analyser la combinaison de ressources et compétences en termes de connaissances organisationnelles. Ces dernières sont le résultat d'une intelligence collective accumulée au travers de systèmes formels et informels.

Plus une organisation grandit et se complexifie, plus elle a besoin de mettre en commun les connaissances de ses individus et plus cela devient difficile.

En effet, celles qui réussissent à partager leurs connaissances, à s'appuyer et à renforcer l'expérience accumulée entre ses membres et ses partenaires peuvent en faire un avantage concurrentiel.

Les connaissances formelles peuvent être codifiées via des outils de systèmes d'information, via un processus de knowledge Management par exemple. Ceci facilite le partage de ces connaissances. En revanche, les compétences larges de type « comment faire » sont plus difficiles à partager.

Elles sont basées non seulement sur le savoir et l'information (connaissance), mais intègrent également les facteurs résultant de processus d'apprentissage (savoir-faire) et les attitudes (savoir-être) (Durand, 2000). Contrairement à certains actifs physiques, les compétences sont, par nature, intangibles, donc, difficilement identifiables et formalisables. En effet, si les connaissances et l'information représentent généralement les aspects les plus explicites des compétences (Reix, 1995), les savoir-faire et les savoir-être sont par nature beaucoup plus difficilement décelables et donc codifiables.

### 1.1.3. L'apport de de Nonaka – Takeuchi

Nonaka et Takeuchi, deux chercheurs japonais, ont d'abord travaillé pendant de longues années en entreprise. Cette expérience leur a permis de remarquer que l'organisation ne traite pas seulement des informations mais développe des connaissances. Ils ont cherché à bâtir une théorie de la connaissance capable de rendre compte de la capacité de certaines entreprises (essentiellement japonaises au départ) à innover continuellement. C'est ainsi que Nonaka et Takeuchi ont formalisé le

processus de développement des connaissances en un modèle de gestion des connaissances se basant sur les dimensions implicites et explicites.

### 1.1.3.1. Définitions

Les connaissances explicites sont objectives, codifiées et transmises par des moyens formels, elles sont aisément diffusables, par exemple sous forme de notes, études, systèmes d'information...

Quant aux connaissances tacites, elles sont personnelles, contingentes, difficiles à formaliser et à communiquer. Ces connaissances résultent d'apprentissages en action, de communautés de pratiques qui voient un intérêt commun dans le développement et l'échange d'informations.

Nonaka et Takeuchi, présentent le processus de création des connaissances organisationnelles en se référant à deux types d'interactions : les interactions entre le tacite et l'explicite et les interactions entre les individus, le groupe et l'organisation. Sur cette base, ils définissent les 4 attributs qui constituent le processus de création de connaissances : Socialisation, Articulation, Combinaison et Internalisation.

Socialisation => Tacite à tacite Connaissances sympathiques	Articulation => Tacite à explicite Connaissances conceptuelles
Intériorisation => Explicite à tacite Connaissances opérationnelles	Combinaison => Explicite à explicite Connaissances systémiques

Nonaka et Takeuchi (1995) indiquent que le partage de connaissances tacites individuelles conduit à une création de connaissances tacites collectives.

Ainsi, un lieu d'échange tel que l'organisation et les équipes la constituant peuvent conduire à la création de connaissances tacites collectives.

Pour Nonaka et Takeuchi, l'individu interagit avec l'organisation au travers des connaissances. Le développement des connaissances se situe à trois niveaux : l'individu, le groupe et l'organisation. La dynamique du développement des connaissances est un processus en spirale dans lequel l'interaction entre la connaissance explicite et la connaissance tacite prend place de façon répétée. Cette dynamique facilite la transformation de la connaissance personnelle en connaissance organisationnelle.

### 1.1.3.2. La création de connaissance au niveau de l'individu

Mitchell, Nicholas 2006, ont identifié 3 phases dans le processus de création de la connaissance au niveau de l'individu :

1. La transmission, c'est le transfert de l'information d'une personne (émetteur) à une autre (récepteur).
2. L'assimilation : ce qui est perçu du monde est incorporé au monde intérieur, sans modifier la structure interne de ce monde.
3. L'accommodation : le monde intérieur doit s'accommoder à l'épreuve à laquelle il est confronté.

Ce processus d'adaptation peut être parfois difficile voire pénible dans des situations de changement ou de transformation.

### 1.1.3.3. La création de connaissance par l'équipe

L'apprentissage en équipe permet de se concentrer immédiatement sur les principaux problèmes et préoccupations de l'organisation.

Afin de créer des connaissances au niveau des équipes, il faut faire appel au « processus d'interprétation ». Ce processus est composé de deux processus : la communication et la compréhension.

Il est défini comme « le processus de développement de la compréhension partagée entre les individus et la nécessité de prendre des actions coordonnées par le biais de l'ajustement mutuel » (Crossan, 1999).

Une revue de littérature à ce sujet révèle des recherches conceptuelles et empiriques qui optent pour 4 phases distinctes dans le processus de création des connaissances par les équipes (Crossan 1999, Mitchell, Nicholas 2006).

1-L'accumulation des connaissances : chaque membre de l'équipe apporte ses propres connaissances qui sont, en théorie, à la disposition du groupe (Brown et Duguid, 2001).

2-L'interaction au sein des membres de l'équipe qui conduit au développement du langage tacite et de la compréhension partagée.

3-La négociation et la discussion des différents points de vue : elle permet aux différents acteurs d'interagir les uns avec les autres. Les différentes idées se développent alors et deviennent partagées par les membres de l'équipe.

Ces interactions permettent de confronter et d'associer des situations et expériences passées à la situation actuelle. Pour une meilleure interaction, il est plus pertinent d'avoir des membres ayant vécu des expériences différentes pour enrichir les connaissances du groupe afin de développer de nouvelles idées.

4-L'intégration : Cette phase explique les résultats de la négociation au sein de l'équipe. Elle pourrait ainsi être considérée comme le stade de prise de décision fondé sur le partage des connaissances et l'émergence de nouvelles idées.

Certaines organisations ont essayé d'améliorer le partage des connaissances par la mise en place de systèmes d'information. Cependant elles se sont heurtées rapidement à la difficulté de partager des connaissances reposant sur des relations sociales et des relations de confiance.

#### 1.1.4. Le Concept de l'apprentissage Organisationnel

La notion d'apprentissage a été citée par Wright dès 1936. Il s'agissait alors de gérer l'accumulation de connaissance (courbes d'expérience). L'apprentissage était centré sur l'individu. C'est en 1950 que Simon propose de transposer l'apprentissage à l'organisation toute entière.

Définition du Larousse : « Ensemble des processus de mémorisation mis en œuvre par l'animal ou l'homme pour élaborer ou modifier les schèmes comportementaux spécifiques sous l'influence de son environnement et de son expérience ».

Aujourd'hui l'apprentissage est vu comme une adaptation des organisations vis à vis des contraintes qu'elles subissent de la part de leur environnement en vue de l'amélioration de leurs performances. Ce processus d'adaptation pourrait avoir comme résultats des effets positifs ou négatifs. C'est à dire que le phénomène d'apprentissage peut s'accompagner d'erreurs, que les organisations peuvent exploiter.



L'apprentissage organisationnel peut être le fruit des apports personnels des individus, de leurs connaissances au travers de groupes de travail. Il peut être également le fruit des interactions entre des groupes de travail et l'organisation elle-même (Dogson, 1993, p.377.).

L'apprentissage organisationnel est un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui modifie la gestion des situations plus ou moins durablement et plus ou moins profondément (Koenig, 1994).

Huber (1991) considère que l'apprentissage peut être qualifié d'organisationnel dès lors que l'acquisition d'un savoir même strictement individuel modifie le comportement de l'entité.

Argyris et Shön (1978) appellent apprentissage organisationnel la construction et la modification des théories d'usage à travers l'examen individuel et collectif.

Pour ces mêmes auteurs, une action efficace est une action qui aboutit au résultat attendu. L'apprentissage est une condition de l'action efficace. Cependant, lorsque les acteurs font face à des problèmes multiples, difficiles, embarrassants et inquiétants, des routines organisationnelles défensives apparaissent. Ces routines sont l'une des causes principales de l'inefficacité de l'apprentissage. Elles empêchent les individus et les groupes d'apprendre de nouvelles façons d'agir. Une organisation qui parvient à réduire ces routines organisationnelles défensives devient **une organisation apprenante**.

La connaissance est entretenue dans l'organisation par les interactions entre les acteurs collectifs. La connaissance organisationnelle est un phénomène social et collectif qui se base sur la notion de pratiques et de communautés de pratiques, un agrégat informel défini par ses membres ainsi que par les manières partagées dans lesquelles ils accomplissent leur travail et interprètent les événements.

Nous allons décrire ci-après comment fonctionne la communauté de pratique.

#### 1.1.4.1. Les communautés de pratique

Le terme de Communautés de Pratique (CP) est relativement récent, mais comme le souligne Roberts (2006), il a connu une grande influence et beaucoup de succès auprès des théoriciens et praticiens, notamment du monde anglo-saxon. En effet, la notion de CP commence à être utilisée dans le vocabulaire des entreprises et les travaux théoriques dans ce domaine se sont multipliés.

Les communautés de pratique sont des groupes informels d'individus qui ont une histoire commune, interagissent fréquemment, partagent des connaissances, et rencontrent des problèmes proches au sein d'une même organisation (Wenger, 1998). Bien que certaines entreprises n'aient intégré que récemment cette notion dans leur vocabulaire, l'existence de ces groupes informels dans les organisations n'est pas un phénomène nouveau.

Dans les communautés de pratique, les relations sont développées autour des activités. Ces activités construisent des relations et expériences sociales pour ceux qui y participent. De telle sorte que la connaissance et les compétences deviennent une partie de l'identité individuelle, permettant à chacun de trouver une place dans la communauté.

La communauté de pratique joue un rôle primordial dans le processus d'apprentissage et le transfert des connaissances, notamment pour les nouveaux arrivés qui, d'après la théorie<sup>46</sup> de LPP, s'intègrent dans la communauté par une participation périphérique et légitime aux pratiques des anciens, ce qui leur permet de se déplacer de la *périphérie vers le centre* et devenir un membre de la communauté de pratique à part entière.

Les communautés de pratique sont très efficaces pour organiser les interactions professionnelles et permettent de promouvoir le lien social dans l'entreprise en encourageant le principe de réseaux au sein de l'organisation.

---

<sup>46</sup> Legitimate Peripheral Participation (LPP) 3 (Lave et Wenger, 1991)

#### 1.1.4.2. Le Knowledge Management comme autre mode d'apprentissage ?

- Définition

Dans le but de faire des connaissances un levier stratégique, les entreprises se métamorphosent en organisation intelligente. Il s'agit d'optimiser les connaissances dans l'organisation d'une manière créative et intelligente.

Passé l'effet de mode qui a entouré son développement, le knowledge management est désormais reconnu comme une discipline à part entière. Il puise ses origines dans les principes de l'organisation apprenante et de la systémique, se nourrissant des progrès technologiques qui rendent possible la mise en œuvre de concepts de travail collaboratif, jusque-là relativement théoriques.

Le Knowledge Management (KM) a pour objectif d'améliorer la performance humaine et de canaliser les savoirs vers des compétences destinées à devenir un avantage concurrentiel pour l'organisation en question.

Le KM doit permettre d'aboutir à la création d'un environnement favorable à la création permanente, à l'organisation efficiente, au partage collaboratif et à l'amélioration constante de la connaissance dans toute l'entreprise. Il bénéficie de nombreuses solutions informatiques.

L'objectif du KM est de faire vivre les connaissances, de libérer les freins associés au partage des connaissances et des savoir-faire au sein des organisations.

Nous pouvons retenir la définition suivante : Le KM est « la gestion consciente, coordonnée et opérationnelle de l'ensemble des informations, connaissances et savoir-faire des membres d'une organisation au service de cette organisation (Tisseyre, *Knowledge Management*, 1999).

- Les apports du Knowledge Management

Nous allons décrire ci-après ce que peut apporter le KM dans une organisation :

- La diffusion de l'excellence au sein de l'organisation : cet apport rejoint la diffusion des « meilleures pratiques » car le partage des « meilleures pratiques »

conduit à la comparaison et, par conséquent, à l'attraction vers le haut en termes de savoir-faire. Il est donc nécessaire de mettre en place un « référentiel des connaissances » qui permette de capitaliser ces meilleures pratiques.

- Deuxièmement, Le KM peut apporter la capacité à prendre de meilleures décisions à l'heure d'une surinformation en termes de données non structurées et du manque d'outils pour analyser finement ces données. Le KM par ses capacités de diffusion des informations et des connaissances permet de restituer un « rapport signal sur bruit » correct pour une analyse pertinente de ces données.
- Le troisième apport possible est celui de la réduction des cycles de décisions : les cycles de décisions sont réduits par l'instantanéité de la mise à disposition des « meilleures pratiques » et des connaissances grâce aux outils de partage.

Le développement de la capacité d'innovation est également un apport possible du KM : La mise à disposition de l'ensemble des connaissances d'une organisation par l'intermédiaire du référentiel de connaissances et la mise en contact avec les meilleurs experts par une culture du partage conduit inévitablement, si le système le permet et qu'il est bien intégré dans l'organisation, l'entreprise à une nouvelle capacité d'innovation.

- Enfin, le KM peut contribuer au développement de la capacité d'apprentissage : conséquence indirecte de la mise en place d'un référentiel des connaissances, la formation des nouveaux arrivants dans une organisation est facilitée et accélérée. De même, pour les acteurs en place, la mise en commun de cours de formation en ligne par l'intermédiaire d'un référentiel des connaissances et la possibilité d'y accéder à tout moment est un facteur de sécurisation à court terme (capacité à intégrer tout nouveau concept) mais aussi à plus long terme (capacité à évoluer par autoformation).

Pour résumer :

- L'impact du KM sur la capacité d'adaptation de l'entreprise : il lui permet de maintenir son avantage concurrentiel et sa pérennité.
- L'impact du KM sur la fidélisation des employés : ceux-ci se voient proposer un environnement stimulant.

- Le concept de Knowledge Editor

Un mode intermédiaire existe. Il consiste à introduire un nouveau rôle au sein de l'organisation, celui du Knowledge Editor.

Le Knowledge Editor ou éditeur de connaissances a pour objectif de « faire accoucher » (au sens de la maïeutique de Socrate) l'ensemble des acteurs des informations, connaissances et « meilleures pratiques » qui peuvent être utiles à tous.

#### En structurant les connaissances :

Structurer les connaissances revient à les trier et à les organiser en un tout cohérent. En cela il rejoint le rôle des documentalistes avec une utilisation de moyens modernes pour cette gestion, comme les intranets et les moteurs de recherche.

#### En diffusant les connaissances :

La diffusion des connaissances dépend en grande partie du mode d'organisation retenu. Dans le cas d'un mode d'organisation décentralisé, il est important que cette diffusion se fasse sans intervention de celui qui a déposé des informations ou des connaissances dans le référentiel des connaissances.

#### En mettant à jour les connaissances :

La mise à jour des connaissances correspond souvent à la face cachée de l'iceberg en matière de Knowledge Management.

Beaucoup d'entreprises font du KM sans le savoir, tout simplement en favorisant la transmission des connaissances tacites par « socialisation » (concept de Nonaka-Takeuchi).

Nous pourrions imaginer que ce rôle de Knowledge Editor pourrait tout à fait trouver sa place dans l'université d'entreprise.

### 1.1.5. La formation en tant qu'apprentissage

#### 1.1.5.1. La formation

La formation présente un caractère permanent : l'acquisition et la mise à jour des connaissances et des compétences constituent l'une des fonctions les plus importantes de l'entreprise dans la mesure où elles conditionnent sa réussite.

La formation assurée par les organisations présentait un caractère essentiellement technique. Le but recherché consistait à former les salariés à l'exécution de tâches liées à leurs activités et métiers. Cette formation venait compléter la formation initiale voire pallier à une insuffisance liée à cette formation initiale.

La loi de 1971 sur la formation professionnelle continue lui conférait un caractère obligatoire. L'entreprise a le devoir de prolonger et compléter les connaissances initiales de ses salariés. Les entreprises (de plus de dix salariés) doivent contribuer à hauteur de 1.6% de la masse salariale depuis 2004. Il existe une part facultative de 0,9%, que l'entreprise n'est pas obligée de verser à son OPCA si elle finance directement des actions de formation au titre du plan de formation.

#### 1.1.5.2. La formation comme levier de changement

Sainsaulieu (1981), présente la formation comme un outil d'accompagnement aux changements dans l'entreprise. Lorsqu'il y a formation, elle est utilisée de manière instrumentale afin d'adapter l'entreprise aux changements qui affectent l'organisation du travail. Selon ce même auteur, c'est la formation qui doit être utilisée en premier lieu.

La formation peut agir sur les structures d'une organisation donnée, elle permet d'améliorer fortement la capacité à changer, en introduisant de la souplesse ; elle est alors particulièrement adaptée et nécessaire pour répondre de manière rapide et efficace aux évolutions que la structure va devoir adopter. L'un des effets de la formation est donc de favoriser le changement. D'où l'intérêt de l'intégrer dans les processus de changement.

Sainsaulieu précise également que la formation est un outil d'anticipation car elle permet de mobiliser dans une dynamique d'apprentissage l'ensemble des acteurs au sein d'une organisation donnée.

## **1.2. Comment les capacités organisationnelles s'intègrent-elles dans l'université d'entreprise ?**

Nous pouvons retenir de ce qui a été expliqué précédemment que la connaissance peut être enseignée par la formation mais que l'apprentissage le plus puissant vient de l'expérience directe (Nonaka et Takeuchi).

L'apprentissage organisationnel devient essentiel dans un environnement qui bouge et se transforme. Différentes formes d'apprentissage peuvent coexister pour apprendre et s'adapter à cet environnement en mouvement.

Nous nous interrogeons sur la capacité de l'université d'entreprise à aider les organisations à devenir apprenantes, à être le lieu où l'on apprend des expériences des uns et des autres et où l'on tire les bénéfices des compétences acquises.

L'université d'entreprise pourrait aider l'organisation à devenir flexible, efficace et rapide afin d'avoir toujours un temps d'avance sur ses concurrents. Cela pourrait être la place où les connaissances sont mises à disposition, que ce soit les connaissances explicites formalisées par un système de knowledge management par exemple ou par les espaces d'échange et de convivialité, propices au transfert et au partage de connaissances tacites utiles à tous. Les salariés deviennent alors une équipe d'acteurs de l'efficience organisationnelle, et ensemble, ils apprennent aussi de leurs erreurs.

Nous allons nous intéresser maintenant à la façon dont l'université d'entreprise peut contribuer à rassembler et partager ces connaissances.

### **1.2.1. Pourquoi les universités d'entreprises ne sont pas des centres de formation**

L'université d'entreprise n'est pas un institut de formation, c'est un lieu qui permet d'optimiser les performances globales de l'entreprise. Qu'il s'agisse d'intégrer des nouveaux venus pour leur faire découvrir la culture de l'entreprise, de comprendre la

place de l'entreprise dans son environnement extérieur, d'accompagner le changement ou de transformer l'entreprise, elle cible plus volontiers les dirigeants, les cadres à haut potentiel, les managers. Cependant, certaines ciblent tous les collaborateurs et même parfois des clients.

L'université d'entreprise peut proposer des séminaires, des conférences, du coaching, des formations de formateurs, ou encore abriter des groupes de résolution de problèmes, des communautés de pratique et des réseaux. Elle peut même faire de la recherche et produire des études qui contribuent au rayonnement de l'entreprise.

Plusieurs auteurs ont dénombré de nombreuses différences permettant de distinguer l'université d'entreprise du centre de formation interne.

L'université d'entreprise met en place des programmes qui sont en lien avec les priorités stratégiques et qui accompagnent changements et transformations.

Elle est aussi un lieu de passage, de rencontres et de transfert. Elle devient une sorte d'intermédiaire dans les interactions entre les individus et groupes. L'université d'entreprise peut répondre à cette demande en mettant en place rapidement ce type d'action et faciliter ainsi la mise en marche du changement.

Certaines universités d'entreprise délivrent des diplômes en relation avec le ministère de l'éducation et collaborent avec des grandes écoles, des écoles de commerce prestigieuses, des cabinets de conseil et même des universités tout court. Fondamentalement, leur rôle est d'apporter des solutions qui n'existent pas ailleurs.

Nous l'avons vu, Meister (1998) définit l'université d'entreprise comme « *le parapluie stratégique permettant le développement et la formation des salariés, clients et fournisseurs afin de coïncider avec les stratégies de développement de l'organisation* ».

### 1.2.2. L'université d'entreprise : des possibilités d'apprentissage ancrées dans la stratégie

Alain Etchegoyen, philosophe, leur trouve un rôle essentiel : « *L'idée commune selon laquelle tout jeune doit se préparer à exercer plusieurs métiers dans plusieurs entreprises n'est que partiellement exacte. Certaines entreprises comptent sur la fidélisation des salariés et investissent dans la formation professionnelle. L'université*



*d'entreprise permet le brassage, l'ouverture à l'universel. C'est un lieu de la deuxième chance ».*

Nous retrouvons la même vision positive chez Marc Giget, professeur au Cnam, titulaire de la chaire de l'innovation : « *Les universités d'entreprise et le fait qu'elles se structurent, notamment à travers ce club<sup>\*i47</sup>, est plutôt une bonne nouvelle. Cela fait suite à une période où l'on voyait tout et n'importe quoi, comme des stages pour marcher sur des braises à des coûts parfois exorbitants. Cela va donner une cohérence à des gens qui viennent un peu de partout...les universités d'entreprise ont de beaux jours devant elles ».*

Caroline Maujonnet, consultante et experte des universités d'entreprise pour Demos s'est appliquée à décrire les missions que se sont fixées les universités d'entreprise. Suite à l'analyse du benchmark réalisé auprès d'une dizaine d'entreprises en France à ce sujet, C. Maujonnet note que le premier devoir des universités d'entreprise est de permettre aux salariés de compléter leur formation sans négliger leur rôle essentiel en tant que véhicule d'une culture « corporate ». De même, une université d'entreprise de qualité, servie par des intervenants prestigieux, permet également de contribuer au rayonnement de l'organisation.

L'université d'entreprise au-delà d'être un lieu de transmission de savoir par des voies d'apprentissage, peut être un centre de réseaux entre salariés, un lieu de rencontres, d'échanges de bonnes pratiques et d'idées innovantes. Ce système peut contribuer également à la fidélisation de hauts potentiels.

Concernant les cibles visées par les universités d'entreprise, C.Maujonnet a souligné l'existence de deux options : premièrement, la concentration sur le développement de la compétence des hauts potentiels et du top management ; deuxièmement, un positionnement sur tous les niveaux.

A partir de 1995, les universités d'entreprise se développent au sein de nombreuses organisations de grande taille. Cependant, il ne s'agit plus uniquement de former le top management : certaines sociétés, comme Veolia, s'efforcent de diversifier leur public et de s'adresser à leurs employés moins qualifiés.

En outre, de nombreux rapprochements ont lieu entre les entreprises et les grandes écoles, donnant parfois lieu à des partenariats. Ceux-ci permettent aux premières de

---

<sup>47</sup> Le GlobalCCU dirigé par Annick Renaud-Coulon

bénéficier d'un réseau d'enseignants de renom, tandis que les secondes ont la possibilité d'être plus en phase avec les problématiques concrètes des entreprises.

Enfin, les universités d'entreprise jouent un rôle de centres de réflexion, tout en œuvrant pour la solidarisation des acteurs :

*« Contrairement aux centres de formation, elles permettent d'échanger des idées, mais aussi de discuter et de désamorcer les peurs », a ainsi affirmé Paul-Henry Fallourd. « Entre les différents services, il existe souvent des guerres de chapelles. L'université d'entreprise pourrait être le lieu adéquat pour que tout le monde se mette autour d'une table et discute des priorités concernant les salariés » a, quant à lui, constaté Sébastien Lauvergne.*

Pour éclairer ces points, nous vous présentons un entretien avec Annick Renaud-Coulon.

➤ Annick Renaud-Coulon : Les universités d'entreprise : à quoi ça sert ?

*Entretien avec Annick Renaud-Coulon\*, le 12/04/2010*

Quelle est aujourd'hui le poids des universités d'entreprise ?

Les universités d'entreprise ne cessent de se développer dans le monde et même si quelques-unes ont réduit la voilure à cause de la crise, d'autres se créent régulièrement partout. Le chiffre de 4000 structures de cette nature est maintenant dépassé. Les universités d'entreprise sont désormais solidement implantées dans le paysage de l'éducation que ce soit dans les pays occidentaux où elles sont nées, ou dans les pays émergents et émergés. Par exemple le Brésil et l'Inde ont une forte implantation d'universités internes et d'autres naissent enfin sur le continent africain.

A quoi cela sert-il ?

Les universités d'entreprise, qu'il ne faut pas confondre avec des centres de formation, sont des structures éducatives internes aux organisations privées ou publiques, marchandes ou non marchandes, dont la mission est d'aider à la mise en œuvre des stratégies de l'organisation via l'éducation. Pour contribuer efficacement aux finalités de l'entreprise, les salariés ont besoin de comprendre les enjeux auxquels celle-ci est confrontée et acquérir les compétences idoines pour y faire face. L'université d'entreprise est cet espace d'échange, de confrontation, de réflexion partagée, d'éducation appliquée, absolument unique qui aide à fédérer autour d'une culture, à accompagner les changements, à attirer et fidéliser les talents, à optimiser la chaîne de valeur de l'entreprise vis-à-vis de ses clients et fournisseurs, à mettre en œuvre les grands engagements de responsabilité sociétale.

Allen (2002) propose comme définition « *une structure de formation constituant un outil stratégique élaboré pour assister son 'organisation-mère' en poursuivant sa mission par la conduite d'activités qui cultive l'apprentissage individuel et organisationnel, la connaissance et la sagesse* ».

Holland et Pyman (2006) énoncent deux approches possibles : une approche « 'in-house' training facilities » reprenant le terme employé par Meister, à savoir l'existence au sein de l'entreprise d'une structure de formation prenant en compte les spécificités de l'organisation et permettant de développer les bases d'un savoir propre, uniforme et une approche stratégique faisant de l'université d'entreprise une structure dédiée au développement du capital humain de l'organisation.

Des auteurs comme Morin et Renaud expliquent que l'un des objectifs de l'émergence des universités d'entreprise en parallèle d'activités de formation classiques est de répondre à des problèmes complexes auxquels doivent faire face les salariés en général et les cadres en particulier. L'université d'entreprise permet donc dans ce contexte d'offrir un « plan de formation global et structuré plutôt que se focaliser sur des actions isolées ». Ainsi, ce type de structure constitue-t-il un outil central favorisant l'adaptation « constante au changement requise pour survivre dans un nouvel environnement économique » (ibid.).

Ce qui ressort de ces différentes définitions est que l'université d'entreprise est un double lieu de développement, à la fois stratégique, mais aussi organisationnel.

Ces deux missions peuvent exister séparément. En effet, un centre de formation interne peut aussi remplir des fonctions de développement organisationnel grâce aux programmes qu'il propose à ses salariés stagiaires. D'autre part, des séminaires ou congrès réunissant les cadres dirigeants et cadres d'une entreprise peuvent également avoir pour mission de fixer les objectifs stratégiques à venir et d'en déterminer les conditions de mise en œuvre.

L'université d'entreprise pourrait donc ainsi constituer un lieu de rencontre et de conciliation privilégié entre développement stratégique et développement organisationnel.

Elle est à la fois une structure (physique ou virtuelle) et un outil stratégique auxquels est confiée une mission de développement des personnes constituant l'organisation.

Par ailleurs, Sainsaulieu indique que « *les structures de l'entreprise, [...] peuvent faire l'objet de réformes et de changement. Les réorganisations, la modification des conditions de travail et les stages de formation permanente offrent ainsi l'occasion de vivre d'autres formes de relations et de procéder à des transferts de normes d'une situation à l'autre* ». La mise en place d'une université d'entreprise offre ainsi l'occasion d'un couplage entre les notions d'apprentissage et de norme. Elle devient dans cette optique un lieu de transfert de normes.

D'autre part, l'université d'entreprise « offre des possibilités d'expérimentation stratégique » (Sainsaulieu, 1977, p. 256) qui vont être l'occasion pour les organisations de formaliser la confrontation stratégique entre acteurs.

L'université d'entreprise pourrait jouer un rôle dans l'intégration et la transformation de la perception des normes organisationnelles.

### 1.2.3. L'université d'entreprise - lieu du développement du leadership

Le leadership est la capacité à amener une organisation à atteindre certains objectifs. Sans leadership, les membres d'une organisation risquent de ne pas comprendre la raison du changement ou de manquer de motivation pour le déployer. Le développement du leadership est particulièrement important pour accompagner les transformations.

Le développement de la vision stratégique et la capacité de l'université d'entreprise à la rendre opérationnelle et partagée.

- L'alignement stratégique : les leaders doivent construire et encourager des relations de confiance et de respect.
- L'incarnation : le leader incarne la stratégie future et la démarche de changement : une forte dimension symbolique est donc associée à des paroles et des actes (transmission de connaissance tacites).
- Les managers intermédiaires : la vision top-down du management stratégique délaisse l'importance des managers de proximité qui sont considérés comme

de simples exécutants. Or ils peuvent jouer de multiples rôles dans le management de la stratégie.

- Dans un cadre de changement-transformation, les managers peuvent être susceptibles de jouer un rôle stratégique en assurant le déploiement de la stratégie sur le terrain.

D'où l'importance de permettre aux managers de proximité de s'approprier la stratégie pour être en mesure à leur tour de la traduire auprès de leurs équipes.

Ces managers contribuent très substantiellement au succès ou à l'échec d'une démarche de changement. Ils jouent un rôle de médiateurs entre ceux qui décident et ceux qui exécutent. La manière dont les managers expriment et expliquent la stratégie de leur organisation est cruciale.

Seuls les managers intermédiaires sont en contact permanent avec leurs équipes et les différentes parties prenantes (clients, fournisseurs...) et de ce fait en mesure de remonter ce qui ne va pas et ce qui risque de bloquer le changement.

#### 1.2.4. Quel est le principal challenge de l'université d'entreprise ?

Un des challenges les plus importants consiste à développer des organisations apprenantes, à favoriser l'intelligence collective. Avec pour objectif de développer de l'agilité sur les marchés et leur business. C'est également un outil d'attractivité et de rétention des talents. Elles vont accentuer le développement de compétences individuelles et collectives et le désir d'apprendre pour répondre au besoin de développer des managers coachs.

Aujourd'hui, en ces temps de crise et de transformations majeures, il semble que les entreprises cherchent à se concentrer sur leur cœur de métier ainsi que sur l'innovation, ce qui a un impact sur le rôle de leurs universités internes.

La généralisation d'internet a induit une évolution des manières d'apprendre. E-learning, plateforme intranet, campus virtuels, forum d'échange... ces nouveaux outils favorisent notamment un partage plus efficace des connaissances, mais également une capitalisation du savoir !

### **1.3. Comment l'université d'entreprise par sa dimension éducative contribue-t-elle à la transformation des organisations ?**

#### 1.3.1. Les capacités de changement

Le changement est inhérent à la stratégie. La capacité de changement est appréhendée comme une compétence distinctive qui permet de fonder un avantage concurrentiel durable.

À une logique de capacité de gestion du changement, il faut substituer la gestion des capacités de changement. La capacité de changement n'est plus liée à la gestion des processus de transformation mais à la gestion des capacités d'apprentissage.

Selon le modèle de l'apprentissage organisationnel que nous avons décrit précédemment, le changement sera implanté avec succès si l'on réussit à proposer en amont un processus d'apprentissage collectif basé sur l'expérimentation, l'essai et l'erreur.

Kotter fait la distinction suivante : « le management consiste à gérer la complexité... sans un bon management, les entreprises complexes ont tendance à devenir chaotiques...le leadership, au contraire, consiste à gérer le changement ».

Gérer le changement c'est tout d'abord s'assurer que ceux qui sont censés l'appliquer y adhèrent et le mettent effectivement en œuvre.

Nous avons tendance à croire que seuls les dirigeants ont le rôle de déployer un changement, mais cela concerne tous les niveaux de l'organisation : Tout manager doit parfois devenir un réformateur. L'encadrement intermédiaire peut faire de la résistance au changement.

Une véritable transformation nécessite une évolution fondamentale de la culture (Cf. l'évolution de la culture managériale chez Orange, par exemple).

Certes l'apprentissage demande du temps mais dans certaines situations, pour éviter un retour à la situation de départ, les changements ne peuvent être menés de manière progressive. Que le changement soit incrémental ou radical, il est toujours possible d'accompagner les changements en ayant une réelle stratégie visant à développer de nouveaux « mindsets », de nouvelles compétences également.

Le contexte de chaque organisation est important dans la mise en place du changement et notamment la variété des expériences, idées et opinions qui peuvent le faciliter.

L'homogénéité de représentation du monde qui en résulte peut gêner la conduite du changement. Evaluer la nature et le degré de diversité au sein de l'organisation est donc important.

### 1.3.2. L'université d'entreprise facilitatrice du changement

L'université d'entreprise peut être le lieu où on met « à nu » les schémas de pensée établis, source de blocage. Un lieu d'échange qui permet de mettre en lumière l'inconscient collectif afin d'en débattre.

L'université d'entreprise peut être le lieu où des sessions sont organisées afin que les dirigeants puissent parler de leurs représentations, en rendant visible ce qui n'était qu'implicite.

Les routines qui sous-tendent le succès peuvent entraver le changement. Changer les routines peut conduire à mettre en doute des croyances profondément ancrées, des convictions rarement contestées et des schémas de pensée établis.

Tenter de persuader les individus par l'éducation et la communication peut se révéler moins efficace que de les impliquer effectivement dans le processus de changement.

Il faut mettre l'accent sur les managers intermédiaires et les impliquer dans la fabrication de la stratégie. Johnson, Melin et Whittington (2003) observent que la principale source d'avantage concurrentiel dépend des connaissances détenues par les individus impliqués dans les activités opérationnelles. Les managers peuvent agir sur ces sources d'avantages plus rapidement et efficacement que les dirigeants.

Par leurs connaissances du terrain et des différentes parties prenantes, les managers opérationnels peuvent être générateurs d'idées inédites et innovantes. L'université d'entreprise est un endroit où il est possible d'échanger ces idées.

La participation à des réseaux internes peut permettre aux managers d'accroître leur influence (communautés de pratiques).

La participation aux débats stratégiques : La stratégie ne se construit pas uniquement lors d'épisodes formalisés. Elle peut se construire également au travers de débats entre différentes strates de l'organisation. Ceux qui veulent y participer doivent multiplier les occasions de rencontres formelles et informelles avec les dirigeants... L'université d'entreprise peut favoriser ces rencontres.

#### **1.4. Conclusion**

Comme nous avons pu le voir, l'université d'entreprise est immergée dans le discours stratégique, elle peut représenter ce lieu où se rencontrent des individus, un lieu de diffusion et de rassemblement de savoirs, de projets et d'énergies.

Nous avons constaté que l'université d'entreprise est bien plus qu'un centre de formation. Elle peut avoir un impact puissant sur la transformation des environnements internes et externes.

Dans l'université d'entreprise, il ne s'agit pas de former séparément mais d'apprendre à coopérer avec les autres ; l'enjeu est d'apprendre à faire travailler ensemble des salariés qui interagissent au quotidien et de resserrer les liens avec les clients internes et externes.

L'université d'entreprise s'inscrit dans une transformation complète des compétences individuelles mais surtout collectives qui peuvent avoir des conséquences sur les relations qui se créent entre acteurs au sein d'une organisation donnée.



## **2. En quoi la dimension « culture » des universités d'entreprise contribue-t-elle à la transformation des organisations ?**

Le cas de Lafarge (cf. Chapitre 3 de ce document) permet d'apporter des éléments de réponse. Au début des années 2000, le groupe se trouve à un tournant de son histoire. Internationalisation et acquisitions l'ont fait passer du rang de champion national à celui de multinationale à part entière. Face à ces transformations importantes des interrogations apparaissent : Le groupe ne va-t-il pas perdre son âme, le « Lafarge way » ? Comment conserver ses spécificités dans un environnement si changeant ?

Pour répondre à ces inquiétudes un programme stratégique est lancé « leaders for tomorrow » et l'université d'entreprise Lafarge est mise en place pour appuyer cette démarche.

Ce cas nous amène à nous poser des questions qui vont guider notre travail dans cette partie.

Qu'est-ce qui fait qu'un groupe comme Lafarge en vient à intégrer dans sa stratégie la culture d'entreprise ? Quel rôle une université d'entreprise peut-elle avoir ?

De nos lectures, il ressort que la dimension culturelle de l'université d'entreprise est une de ses composantes essentielles. L'objectif de ce qui suit est de présenter dans quelle mesure cette dimension culturelle contribue à la transformation des organisations.

Après avoir posé les bases du concept de culture d'entreprise, nous étudierons d'abord l'apport des universités d'entreprise sur cette dimension culturelle puis le rôle qu'elles peuvent avoir dans un contexte de transformation.

### **2.1. Qu'appelle-t-on culture d'entreprise ?**

La réflexion sur la culture d'entreprise ou culture organisationnelle a pris de l'importance à partir des années 70 avec le travail de chercheurs sur les origines du succès du management à l'américaine (Richard et Walton, 1969), puis, à partir des années 80, sur celui des entreprises japonaises (Ouchi, 1981). Ce mouvement du Management Comparé a amené les chercheurs à s'interroger sur le lien entre culture

et management et ainsi à considérer l'entreprise comme une entité sociale et donc possédant sa propre culture.

De nombreux autres mouvements se sont ensuite intéressés à cette problématique, ce qui a amené le concept à évoluer et à s'affiner.

Le sujet étant large, nous avons choisi dans cette partie de nous concentrer sur ce qui nous semble faire sens par rapport à la transformation : après avoir défini ce qu'est la culture d'entreprise, nous nous intéresserons à ses fondements et à ses impacts sur l'organisation.

### 2.1.1. Définitions de la culture d'entreprise

Il nous paraît délicat de trouver une définition unique du concept de culture d'entreprise tant il en existe de nombreuses définitions. Voici donc différentes définitions qui nous semblent chacune apporter des éléments intéressants.

Pour Nadine Lemaître, 1984, « *la culture est un système de représentations et de valeurs partagées par tous les membres d'une entreprise* ». Ici, les bases du concept sont posées. Il s'agit d'un système donc d' « *un ensemble d'éléments en interaction à l'intérieur d'un groupe constitué, l'entreprise* ».

D'Iribarne, 1993, s'appuyant sur l'anthropologie définit la culture dans son sens large comme « *un système de sens à travers lequel l'individu perçoit et interprète une situation ou une action concrète. Il partage ce système de sens avec les autres membres de sa communauté, qui a, au cours de son histoire, élaboré ce système de sens. L'individu n'est pas déterminé dans son comportement et ses valeurs, qui appartiennent à sa personnalité et son histoire propre. Mais ses réactions à une situation ou une action donnée seront fonction de son interprétation, donc de ce système de sens* »<sup>48</sup>. Dans son analyse, il introduit deux notions qu'il est intéressant de souligner. D'une part, il n'est pas envisageable de vouloir appliquer des « recettes » de gestion qui ont eu du succès dans certains contextes dans d'autres sans avoir intégré une réflexion culturelle. D'autre part, il insiste sur le fait qu'il n'y a aucun déterminisme et que le comportement de l'individu est aussi fonction d'autres facteurs (personnalité et histoire personnelle).

---

<sup>48</sup> D'Iribarne, *La logique de l'honneur*, Seuil, 1993

E. Schein<sup>49</sup>, 1985 la définit comme : « *un modèle d'assomptions de base, qu'un groupe donné a découvert, inventé et développé en apprenant à faire face aux problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui ont été suffisamment éprouvés pour être considérés comme valides et donc être enseignés aux nouveaux membres comme étant la manière juste de percevoir, de penser en relation à ces problèmes* ». Ce qui est intéressant dans sa définition, c' est la place et le rôle actif qu'il donne au collectif dans l'expression de la culture d'entreprise.

Les éléments intéressants à faire ressortir ici sont que la culture d'entreprise est un **système d'interprétation de l'environnement** découvert et établi au fil du temps par les membres de l'entreprise face à des transformations et que ce système **permet de définir le comportement à adopter**. Il est attendu de chacun qu'il ait conscience de son rôle, de ses droits et devoirs au sein de ce groupe. Le fait de se conformer à une répartition des rôles fera qu'il sera ou non intégré dans le collectif. Un non-respect des valeurs sera sanctionné.

### 2.1.2. Comment se forme la culture d'entreprise ?

Avant toute chose, il nous semble important de comprendre comment la culture d'entreprise se forme.

L'entreprise constitue une communauté diverse imbriquée elle-même dans d'autres communautés. C'est de ce mélange que la culture d'entreprise va être issue.

La culture se constitue au travers d'un processus d'apprentissage résultant de situations et de diverses influences internes et externes.

---

<sup>49</sup> Organizational Culture and Leadership », 1985



- La culture nationale ou régionale :

C'est un aspect développé par Geert Hofstede et Philippe D'Iribarne. Par leurs travaux, ils expliquent comment le comportement au travail diffère selon les pays d'origine des personnes et donc leur culture nationale.

- Le champ sectoriel :

Il s'agit du secteur d'activité de l'entreprise. L'entreprise s'intègre dans une communauté d'organisations avec lesquelles elle partage une partie du système d'interprétation.

- Le cadre organisationnel :

Ici il est question de l'ensemble composé de la stratégie d'entreprise, de la structure organisationnelle et du système de management.

Il est important enfin de noter qu'une culture d'entreprise est spécifique à une entreprise particulière. Cette culture partage bien sûr des traits communs avec d'autres

entreprises du même secteur d'activité, mais en même temps, il s'agit aussi d'une conjonction unique, fruit de l'histoire, des hommes et des événements qui la façonnent.

C'est cette contingence qui la rend difficile à cerner et à diriger.

Pour autant cette culture organisationnelle a des impacts importants sur la gestion de l'entreprise qui justifient qu'elle ait fait l'objet de tant d'attention depuis de nombreuses années.

### 2.1.3. Quel intérêt y a-t-il pour l'entreprise de se pencher sur la culture d'entreprise ?

On entend souvent dire que la culture est pour l'entreprise ce que la personnalité est pour un individu. Cette expression symbolise bien l'importance que l'entreprise doit attacher à la prise en compte de ce facteur dans les aspects de la gestion de l'entreprise. Comme un responsable va prendre en compte la personnalité de son collaborateur dans son management, un dirigeant doit s'intéresser à la culture de son entreprise.

*« Les entreprises qui n'ont pas d'âme, n'attirent ni les salariés ni les autres partenaires en raison de leur absence d'humanité et de projets partagés »<sup>50</sup>.*

Si l'on pousse un peu plus loin l'analyse, on se rend compte que la culture a un impact sur de nombreux domaines l'entreprise : recrutement, image employeur, formation, gestion de carrière, stratégie de fusion/acquisition, mobilisation, restructuration, communication,... Tous demandent à un moment à s'interroger sur le rôle de la culture d'entreprise.

Selon Thévenet<sup>51</sup>, 1993, l'analyse et l'expression de la culture par l'entreprise ont un intérêt car elles permettent d'accroître l'efficacité en :

- apportant une nouvelle profondeur de lecture dans l'analyse du fonctionnement de l'organisation. Quand on intègre un angle culturel dans l'analyse du climat social, du contrôle de gestion, de l'audit des systèmes d'évaluation, on obtient des résultats plus pertinents. Il est intéressant de noter que la culture n'est pas

---

<sup>50</sup> R. COULON p.86 2002

<sup>51</sup> La Culture d'entreprise, M Thévenet 1993

qu'incarner par les salariés mais qu'elle est également présente au travers des systèmes de gestion et autres productions de l'organisation. Nous avons vu plus haut qu'elle était une forme sociale.

- permettant d'identifier des risques et facteurs clés de succès associés à la culture lorsque des décisions stratégiques doivent être prises.
- offrant au manager un champ d'analyse supplémentaire dans le processus de changement qu'il va devoir comprendre avant de tenter de le mettre en œuvre. Ce point va être développé dans notre dernière partie.
- procurant sur le plan éthique un cadre à l'action du manager.

## **2.2. Quel rôle les universités d'entreprise peuvent-elles avoir sur la culture d'entreprise ?**

Que ce soit lors de différents entretiens que nous avons menés ou au cours de nos lectures, il apparaît que dans pratiquement tous les cas un rôle est confié à l'université d'entreprise par rapport à la culture d'entreprise. Il convient donc d'explicitier quelles peuvent être les actions de l'université d'entreprise sur la culture.

### 2.2.1. Les universités d'entreprise contribuent à définir la culture d'entreprise

Comme nous avons pu le voir, travailler sur la culture d'entreprise consiste notamment à s'intéresser aux différents fondements de la culture d'entreprise et à répondre à la question « qui sommes-nous ? ». Cela fait, l'entreprise a tous les éléments nécessaires pour préparer son avenir.

Réfléchir sur sa culture d'entreprise, l'explicitier, est un travail délicat qui se construit dans la confrontation, l'échange et la comparaison, le tout dans un processus de changement permanent.

Beaucoup d'entreprises font appel à des cabinets de conseil pour effectuer ce travail d'identification. Les universités d'entreprises peuvent être une alternative ou du moins un support intéressant dans cette démarche. Elles offrent la possibilité d'enrichir la réflexion que ce soit en recueillant des éléments ou en permettant d'échanger sur le résultat de la réflexion.

Par exemple on peut se servir de l'ethnologie pour caractériser la culture d'entreprise à travers ses rites, ses valeurs, ses processus d'identification puis passer par l'université d'entreprise pour permettre de faire réagir puis d'échanger sur les constats.

Faire appel à l'université d'entreprise peut être intéressant car on ne peut imposer par la force ce qui doit être conquis. Il est vain de fixer des valeurs à une organisation si les membres ne s'y reconnaissent pas. La culture d'entreprise, il faut la ressentir, la vivre de l'intérieur pour l'observer, la nommer, l'analyser.

A minima, les travaux préparatoires à la mise en place d'une université d'entreprise vont forcément impliquer une réflexion et des échanges sur ce qu'est l'entreprise, son histoire, ses objectifs, ses valeurs et donc fournir de la matière pour un travail plus approfondi sur la culture d'entreprise.

A partir de là il est possible d'identifier les éléments constitutifs de la culture d'entreprise :

- **Les valeurs** : ce sont les références collectives qui s'imposent au groupe, les croyances essentielles, les normes qui définissent les façons d'agir et de penser. Elles sont créées par référence à des codes externes existants (Thévenet<sup>52</sup>). Elles peuvent explicites ou implicites.

On les retrouve souvent par le biais de la communication interne dans les livrets d'accueil.

- **Les mythes ou les héros** : ce sont les histoires ou les personnages associés au passé de l'entreprise. Il ne faut surtout pas sous-estimer la force symbolique que ces histoires peuvent avoir sur la culture.

Ces histoires et perceptions sont considérées comme véridiques et deviennent le prisme à travers lequel les membres de l'organisation la perçoivent et se voient.

Attention néanmoins car il y a toujours le risque de développer un sentiment de suffisance, d'égoïsme ou un trop plein d'optimisme. Tout mythe qui va trop loin peut devenir un handicap pour l'entreprise.

---

<sup>52</sup> La Culture d'entreprise, M Thévenet 1993

Le mythe de la fondation ou du héros fondateur sont très exploités dans nombre d'entreprises. Il s'agit de prendre appui sur les caractéristiques du mythe ou du héros (éducation, formation, position sociale,...) pour asseoir les valeurs.

Aux Etats Unis notamment les entreprises utilisent beaucoup cette approche. Steve Jobs, par exemple, est l'archétype du héros d'entreprise. Il est intéressant de noter à cet égard que la création de l'Université Apple en 2008 a été interprétée comme une manière de former les collaborateurs à « réfléchir comme lui »<sup>53</sup>.

**Les rites** : ce sont des pratiques qui découlent des valeurs partagées. Ils sont souvent des manières de rendre visible sa conformité à la culture d'entreprise. En effet, ils sont repris par les personnes qui cherchent à adopter les mêmes comportements que ceux qui « survivent » ou prospèrent dans l'organisation.

Concrètement, il peut s'agir de rites de passage ou d'intégration à la société.

Pour Moscovici<sup>54</sup>, ce sont des «activités de tous les jours, systématiques et programmées dans la compagnie». Les rites ont pour fonction de «développer le sentiment d'appartenance, de donner de l'importance aux événements qui véhiculent les valeurs pivots et de fixer la culture pour éviter qu'elle ne fluctue au gré des modes».

- **Les symboles** : ce sont les signes d'appartenance à la culture d'entreprise. Il s'agit par exemple de la tenue vestimentaire, la signalétique, le mobilier, les logos, le langage ... Ils sont des indicateurs explicites de l'environnement, de l'ambiance que véhicule l'entreprise et démontrent la cohérence de la culture d'entreprise qui s'applique au sein de l'organisation.

2.2.2. L'université d'entreprise favorise la diffusion de la culture d'entreprise et son appropriation dans l'organisation

*« Une université d'entreprise est le vaisseau amiral permettant la dissémination de la culture organisationnelle » (Meister 1998b)<sup>55</sup>.*

---

<sup>53</sup> Apple University revealed as plan to teach executives to think like Steve Jobs, Daniel Eran Dilger, 2011.

[http://appleinsider.com/articles/11/10/06/apple\\_university\\_revealed\\_as\\_plan\\_to\\_teach\\_executives\\_to\\_think\\_like\\_steve\\_jobs](http://appleinsider.com/articles/11/10/06/apple_university_revealed_as_plan_to_teach_executives_to_think_like_steve_jobs)

<sup>54</sup> La Machine à faire les dieux, Fayard, 1988

<sup>55</sup> MEISTER, J.C. 1998b, 38-43.



Lorsque la culture d'entreprise a été clarifiée, l'université d'entreprise participe à la rendre visible. Elle transmet durablement la culture d'entreprise en lui apportant corps et matérialité. Pour cela elle s'appuie sur différents éléments :

- Par sa mission même, son nom, son slogan, elle diffuse déjà des caractéristiques de la culture d'entreprise. Quand l'université Star's Service utilise le nom d'Université, cela fait sens dans l'entreprise. L'objectif de valoriser la démarche dans une structure où la majorité des salariés sont peu diplômés est premier (nommer une forme, ce n'est pas rien, c'est donner un sens à son existence).
- Son positionnement transverse et le mélange des fonctions qu'elle permet. Par les échanges entre des acteurs qui ne se seraient peut-être pas rencontrés sans l'université d'entreprise (ou du moins plus lentement), elle diffuse petit à petit le sentiment d'une appartenance à cette culture commune. Ce brassage de culture est particulièrement important en période de fusion ou de développement à l'international.
- La possibilité que l'université d'entreprise offre à l'individu de sortir de son quotidien et de vivre une expérience forte et exceptionnelle favorise une appropriation des bases de cette culture (les parcours d'intégration en sont souvent le bon exemple).
- L'université d'entreprise produit ce que l'on pourrait appeler des « hérauts semeurs », des relais de la culture d'entreprise. Elle confie plus ou moins explicitement à ceux qui ont suivi ses programmes la mission de partager cette culture.

Quand on forme les managers par exemple c'est pour qu'à travers leurs discours, leurs actions ils incarnent la culture d'entreprise afin de la diffuser largement dans l'entreprise (ou à l'extérieur)...

- Le choix que l'université d'entreprise fait pour déterminer sa cible est également un indicateur fort pour l'ensemble de l'organisation (culture élitiste dans laquelle seuls quelques hauts potentiels sont invités ou culture plus ouverte qui s'adresse à l'ensemble des managers). Dans le cas de Lafarge par exemple il y a la volonté de faire de la participation à une activité de Lafarge University un facteur de reconnaissance fort.
- L'université d'entreprise joue également le rôle de diffuseur d'un langage commun. Cela se traduit par la mise en place et le partage d'un vocabulaire commun, d'une même manière de communiquer. Le langage est l'une des pierres angulaires d'une culture d'entreprise, l'une des composantes essentielles, la plus subtile et donc la plus difficilement assimilable.

C'est également potentiellement un fort levier de crédibilité pour l'université d'entreprise.

Dans le cas d'Air Liquide, la mise en place d'un langage commun RH (Charte RH) a d'ailleurs été l'une des premières actions au lancement de l'université d'entreprise. Le succès de cette démarche a contribué à asseoir sa crédibilité vis-à-vis de la direction.

- La communication faite en interne sur les activités de l'université d'entreprise participe également à la diffusion de cette culture d'entreprise.

### **2.3. Comment les universités d'entreprise contribuent-elles par leur dimension culturelle à accompagner les transformations de l'organisation ?**

2.3.1. Les universités d'entreprise apportent stabilité et cohésion à l'organisation au travers de la culture.

*« Une culture n'est pas simplement un amoncellement de ressources humaines et physiques mais un modèle par lequel elles sont liées, équilibrées et synthétisées »<sup>56</sup>.*

Les universités d'entreprise, au travers de la culture d'entreprise, jouent un rôle de cohésion. Elles ont pour objectif de développer le sentiment d'appartenance à l'entreprise, de mettre les participants en position de comprendre et de s'appropriier les éléments de la culture d'entreprise puis de les diffuser. Elles visent à leur faire prendre conscience qu'au-delà de leur mission, de leur intérêt individuel ils partagent un construit, un projet, une identité. Les universités d'entreprise participent à diffuser cette vision commune qui assure la pertinence des initiatives prises par chacun des acteurs face aux transformations.

Ce rôle est particulièrement important dans le cas des nouveaux recrutés, ou lors de fusions d'entreprises. Les universités d'entreprise permettent aux nouveaux arrivants de s'appropriier les éléments de la culture d'entreprise, la grille de lecture du fonctionnement de l'organisation. Elles leur donnent les moyens de se reconnaître dans ce que l'entreprise présente comme son identité.

---

<sup>56</sup> Hampden-Turner 1990. Pp 12-13

Elles renforcent enfin les capacités d'adaptation de l'organisation car un groupe soudé réagit plus efficacement aux évolutions de l'environnement. Si les individus ont conscience que l'entreprise est une communauté à laquelle ils appartiennent, ils sont d'autant plus motivés à faire face aux défis qu'elle peut avoir à affronter.

### 2.3.2. Le vrai enjeu pour les universités d'entreprise : permettre l'adaptation de la culture d'entreprise aux transformations

L'organisation se trouve en danger lorsque que la culture d'entreprise devient un élément de rigidité plus que de cohésion.

La culture risque alors de d'être:

- un facteur de clivage, d'opposition, d'exclusion interne: il est normal que certains individus ne se retrouvent pas dans le modèle de l'entreprise mais l'organisation rencontre des problèmes lorsque la part de ceux-ci devient importante.
- un élément de dérive stratégique : La culture devient un frein. Les organisations peuvent devenir captives de leur culture et se révéler incapables d'élaborer des stratégies qui la remettent en cause.
- Un élément de décalage de l'entreprise avec son environnement. L'entreprise doit être capable d'intégrer dans sa culture les évolutions sociétales (par exemple : la génération Y, les nouvelles technologies de l'information et de la communication,...).
- Un facteur d'inadéquation de la formation et du développement car les nouvelles compétences deviennent contre-culturelles.

Tous ces éléments font que nous risquons de répondre à la mauvaise question, de résoudre le mauvais problème et ainsi de traiter les symptômes plus que les causes.

Il y a un risque pour l'entreprise d'une perte d'identité et donc de perte de sens. Il faut que la culture d'entreprise puisse intégrer les changements profonds qui impactent l'organisation et son environnement au fur et à mesure de sa vie (changements voulus ou subis). Les universités d'entreprise sont en mesure d'apporter un certain nombre de réponses. Elles « *peuvent être de précieux espaces de réflexion et d'action stratégiques permettant aux personnes et aux équipes de piloter le changement avec*

*subtilité et efficacité, plutôt que de se le laisser imposer par des forces extérieures»<sup>57</sup>.*

Pour cela, elles veilleront à:

- être une porte ouverte pour l'entreprise sur les évolutions sociétales. Elles apportent à l'entreprise de la matière qui donne la possibilité de comprendre et d'anticiper ou du moins réagir face à ces changements importants.

Les universités sont pour cela des lieux d'expérimentations dans lesquels il est possible de faire intervenir des experts, des théoriciens, etc.

Nous étudierons plus en détail cet aspect par la suite mais il est intéressant de relever qu'au-delà de l'aspect ouverture intellectuelle il peut aussi y avoir un impact culturel.

- être un observatoire des évolutions culturelles internes. Elles doivent proposer des ateliers de réflexion sur la culture interne. Les actions des universités d'entreprise dans ce domaine ne doivent pas être que descendantes. Elles peuvent aussi fournir de la matière à la direction pour fixer les objectifs futurs.
- être un lieu dans lequel on confronte les réalités de l'entreprise à la culture. Les évolutions stratégiques de l'entreprise, par exemple, ont des répercussions sur la culture d'entreprise (lien stratégie-culture). Les universités d'entreprise sont attentives à ce que les éléments de la culture d'entreprise qu'elles diffusent restent cohérents avec l'évolution de celle-ci.

Il y a bien sur des limites au rôle des universités d'entreprises dans cette évolution.

Tout d'abord, il ne faut pas se tromper, leur rôle n'est pas de décider de la culture, elles sont là pour faciliter l'émergence, l'évolution et la diffusion de la culture d'entreprise.

Ensuite leur pouvoir d'influence et leur capacité à faire bouger les lignes vont dépendre de la crédibilité qu'elles ont pu acquérir et de l'appui que leur apporte la direction. Pour pouvoir faire bouger les choses, elles doivent également obtenir l'adhésion des autres parties prenantes de l'entreprise.

Un autre élément clé est le temps: Réfléchir sur la culture demande de prendre du temps, d'expérimenter, d'associer.

---

<sup>57</sup> R. Coulon p95

Enfin, toucher à la culture d'entreprise demande à la fois de la prudence et une certaine prise de recul : « *la culture n'est pas innée mais apprise. Les différentes facettes de la culture sont reliées. Vous touchez la culture à un endroit et l'ensemble, tout le reste est affecté. C'est partagé et dans les faits cela définit les liens entre différents groupes* »<sup>58</sup> (Hall, 1976).

## 2.4. Conclusion

La culture d'entreprise existe implicitement sans que quiconque ne l'ait mise en place. Ainsi, de manière volontaire ou non, la culture d'entreprise s'installe au fil du temps. Elle est le produit de changements, d'activités, de crises, de personnalités différentes... Le rôle de l'université d'entreprise peut consister à faire émerger ses éléments et caractéristiques fondamentaux puis à les diffuser pour permettre à l'ensemble de l'organisation de se les approprier.

Facteur de stabilité, la culture d'entreprise ne doit pas pour autant être considérée comme un élément fixe. Elle s'inscrit dans un environnement en mouvement et elle est, elle-même, en transformation.

L'enjeu principal pour l'université d'entreprise est de faire prendre conscience de ce double mouvement pour aboutir à une culture en phase avec les enjeux futurs de l'entreprise.

---

<sup>58</sup> Hall (1976 pp 13-14)

### **3. La place de l'université d'entreprise et sa contribution à la transformation des organisations**

En prolongement des approches précédentes, il nous est apparu important de considérer spécifiquement la place de ces universités d'entreprise, tant en termes de positionnement structurel dans l'organisation dont elles dépendent, qu'en termes géographiques par rapport à leur organisation mère. La place de ces structures atypiques n'est pas neutre. Leur rattachement organisationnel pose la question de leur légitimité par rapport au pouvoir au sein de leur organisation. Leur existence physique matérialisée par un campus réel ou virtuel, dédié ou partagé, permanent ou temporaire, proche du cœur stratégique de l'entreprise ou volontairement éloigné joue un rôle également sur la perception que les acteurs de l'organisation peuvent en avoir. Cette place de l'université d'entreprise impacte directement la représentation que l'on peut s'en faire : outil proche du pouvoir, aligné et rigide ou/et outil de dialogue, de création, d'interrogation, de confrontation, de conception et d'innovation ?

#### **3.1. Une place originale**

##### **3.1.1. Son rattachement organisationnel : une relation particulière au pouvoir**

Les universités d'entreprise gagnent leur légitimité de leurs résultats certes mais aussi de la qualité de leur lien avec le pouvoir. Les premières sont nées aux Etats-Unis de la volonté de dirigeants d'entreprise, à l'instar des universités d'entreprises de General Electric ou de Motorola. Les créations récentes sont souvent nées encore de la volonté d'un président ou de son comité exécutif. Les plus influentes leur sont rattachées. Pour Annick Renaud-Coulon (2008), ce rattachement constitue une distinction majeure entre les universités d'entreprises et les centres de formation. Selon Meister (1998b), un « *soutien fort visible venant d'en haut est un facteur critique de réussite globale pour une université d'entreprise* ».

L'université d'entreprise a une nécessité stratégique primordiale. Ceci constitue une caractéristique essentielle des universités d'entreprise et légitime leur action. L'aspect stratégique est repris par Allen (2002) qui indique qu' « une université d'entreprise ne

devrait pas démarrer sans un lien clair avec la stratégie de l'entreprise ». MacCarty (2002) caractérise l'université d'entreprise comme « un levier stratégique » en lien nécessairement avec le sommet de l'entreprise. Ce lien lui permet de renforcer sa capacité à transmettre la vision et la stratégie.

La force de l'université d'entreprise dépend de son soutien interne. Son rattachement au sommet stratégique de l'entreprise constitue une force dans bien des cas : légitimité, capacité d'influence, capacité à mobiliser des budgets pour transmettre ou mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise. A contrario, cette situation la fait fortement dépendre de ce même pouvoir : un changement de dirigeant ou d'orientation du comité exécutif peut lui faire perdre rapidement sa légitimité et sa capacité d'action. Le phénomène est d'autant plus sensible que le retour sur investissement d'une université d'entreprise est particulièrement difficile à appréhender. Ceci renforce le poids du soutien, ou non, d'un tel dispositif par son sponsor (qu'il s'agisse du président ou du comité exécutif).

### **3.1.2. Un lieu physique et/ou virtuel**

Un château dans le Bordelais ou un campus temporaire s'appuyant sur les ressources d'un groupe hôtelier mondial... Les universités d'entreprise peuvent être physiquement identifiées à un lieu permettant d'ancrer une certaine matérialité (Campus Orange, par exemple). Elles peuvent également, par volonté stratégique, n'afficher aucun lieu spécifique géographique et communiquer sur la globalisation de leur action (Université Air liquide). Il s'agit d'un choix contingent à la stratégie de l'entreprise.

Nous pouvons citer l'exemple de l'université d'entreprise de Vivendi en 1997. Elle avait pour vocation d'être un outil de conduite de changement à l'occasion de la création du groupe. Sa mission : transformer le comportement des cadres français du groupe Générale des Eaux, pour en faire les managers internationaux d'un groupe intégré qui s'appellera Vivendi. Afin de préserver la flexibilité du dispositif, une structure très légère et flexible a été mise en place : 3 permanents pour 300.000 personnes, dont 40.000 responsables de centres de profits. Alors qu'un château était mis à disposition, le dirigeant de cette structure préféra conserver la structure légère, sans établissement fixe afin d'être cohérent, d'illustrer la stratégie initiale du groupe: devenir nomade et international. A contrario, lors de la création de la Corporate Business Academy chez EADS en Juillet 2000, le choix inverse est fait : un lieu physique est proposé et retenu.

Devant la complexité du groupe avec ses quatre-vingt-dix sites industriels, son bicéphalisme franco-allemand, le fait de disposer d'un lieu où l'on puisse échanger en toute quiétude et qui soit emblématique pour représenter un groupe européen, représentait symboliquement un atout majeur (Borensztejn, 2003 – Mythes et Réalités des universités d'entreprise).

### 3.1.3. Un lieu de rencontre, carrefour de l'entreprise

GDF Suez, Nadine Lemaitre, président de GDF Suez University :

*« Après toute une série de fusions ces 15 dernières années, il était nécessaire d'avoir un lieu de rencontre permettant à chacun de s'intégrer en comprenant tous les métiers du groupe, dans le respect des cultures et des métiers de chacun. Notre université d'entreprise joue un rôle d'intégrateur, un carrefour de rencontres pour les dirigeants et les cadres ».*

Que l'université d'entreprise ait un campus propre ou non, les manifestations liées à son activité permettent la transversalité, les rencontres, les échanges, le brassage des hommes horizontalement comme verticalement. Ces rencontres permettent la constitution de réseaux. Convivialité, échanges formels et informels sont générateurs de liens et de sens. Cette dimension de lien social constitue un des objectifs souvent affichés par les universités d'entreprises. Ce lien prend une dimension toute particulière dans le monde de l'entreprise aujourd'hui. Alors que les crises font éclater le collectif, l'intérêt d'une telle mise en présence est de recréer le lien par la parole et l'échange direct. Le lieu encourage l'expression, permet d'exprimer les peurs et les craintes, les souhaits et les perspectives. Telle une catharsis, certaines expressions permettent de verbaliser ce que le management peut difficilement exprimer en situation quotidienne. Entre pairs, l'expression est facilitée. Celle-ci fait partie intégrante du processus de changement et de transformation. C'est ici que se révèle la place très particulière de l'université d'entreprise. Quels autres lieux organisés dans l'entreprise permettent la rencontre ?

L'université d'entreprise constitue une des rares places où les dirigeants sont amenés à intervenir dans un cadre souvent informel, venir à la rencontre de leurs cadres, partager leur vision. L'environnement « hors les murs » facilite la rencontre dans un environnement « en confiance ». Cette confiance est créée par ce sentiment « d'entre



soi » renforcé parfois par le caractère élitiste des « conviés » - ce qui constitue une limite à l'objectivité de ce type d'échange et peut mener également à une certaine forme d'exclusion. D'où l'importance de réfléchir à la cible de l'université d'entreprise : Qui est dedans ? Qui n'y est pas ? Pourquoi ? Compte tenu du lien fort entre université d'entreprise et culture, répondre à cette question est essentiel.

#### **3.1.4. Un lieu « trait d'union » à la marge de l'organisation**

L'université d'entreprise occupe une place particulière dans l'organisation. La notion de « dedans-dehors » permet d'appréhender cette caractéristique. Elle se situe à l'intérieur de l'organisation par son rattachement hiérarchique tout en ayant une forte ouverture sur l'extérieur. Elle ouvre les portes de l'entreprise sur l'extérieur avec les consultants, les intervenants qu'elle y invite, à des fins pédagogiques ou simplement d'échange. Les dirigeants d'universités d'entreprise rencontrés nous parlent d'aération, d'oxygénation. C'est ici l'occasion de sortir du quotidien pour se confronter à d'autres réalités, à d'autres idées. Philosophes ou économistes partagent leurs travaux. Sportifs ou artistes transmettent leur motivation, leur leadership ou leurs expériences.

Comme nous le précise Xavier Philippe, « *Le rôle de l'université d'entreprise est multiple : interne, en tant que facilitateur et principal animateur de l'apprentissage, qu'il soit individuel ou collectif au sein de l'organisation. Il est aussi externe : lien entre l'offre éducative existante externe et les besoins spécifiques de l'organisation. A cela se rajoute une dimension externe lorsque l'université d'entreprise forme ses clients et ses fournisseurs – offrant une perspective de diffusion des valeurs et pratiques à l'extérieur de l'entreprise* » (Phillipe, 2010).

Aujourd'hui, la frontière entre l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise est devenue plus floue. L'interconnexion via internet, la multiplication des blogs sur tous les sujets (techniques, économiques, sociétaux etc...), le développement des réseaux sociaux, favorisent l'accès quasi-instantané au savoir, à une multitude de productions. Dans ce contexte, il s'agit plus particulièrement de se poser la question : Faut-il lutter contre cette réalité ou, finalement, encourager le mouvement tout en l'accompagnant ? Dans le monde économique, un système fermé sur son environnement est-il viable ?

### 3.1.5. L'université d'entreprise comme lieu de passage

Comme le relève Simmel (1908) au début du siècle dernier, « les sociétés doivent échanger pour mettre plus de richesses en commun. Même si la place de l'étranger est marginale spatialement et numériquement, il joue un rôle central économiquement et socialement dans le développement des sociétés ».

En anthropologie, ce sont toujours les individus aux marges d'une population donnée qui ouvrent leur tribu à l'extérieur et y font pénétrer d'autres conceptions du monde.

« Toute l'analyse des processus de changement, d'innovation ou de métamorphose indique que les transformations commencent toujours, physiquement ou socialement, par les marges et les marginaux, qui se trouvent, progressivement au cœur des dispositifs d'un sous-ensemble de la société ou d'une organisation. Il n'existe, en effet, pas de transformation sociale sans association nouvelle de groupes humains, et sans transgression des frontières établies, qu'elles soient hiérarchiques, culturelles ou spatiales » (Alter, 2000).

L'université d'entreprise, en tant que lieu de rencontre, permet de mettre en relation des acteurs d'une même société qui ne se croiseraient pas dans une activité professionnelle classique. Cette mise en présence permet de faire naître de nouveaux acteurs sensibilisés à d'autres réalités de l'entreprise, Ils découvrent d'autres mondes au cœur de l'organisation elle-même. L'université d'entreprise favorise l'émergence de « marginaux sécants » (Crozier et Friedberg, 1977). « Un marginal sécant est une personne ou un groupe de personnes ayant un pied dans deux mondes différents qui, a priori, ne se parlent pas, ne communiquent pas ensemble ».

Les passeurs sont des marginaux sécants (Jamous, 1969) se trouvant à la frontière de leur monde de référence. Ils croisent les représentants d'autres univers. Cette position de passeur, toute inconfortable qu'elle puisse être, représente un avantage stratégique considérable. En assurant le lien entre deux mondes, les passeurs sont des fédérateurs parce qu'ils appartiennent à plusieurs environnements.

Les universités d'entreprise, par leur contribution à l'émergence de marginaux sécants, contribuent à la transformation des organisations.

### 3.1.6. L'université d'entreprise comme lieu de transfert

Sainsaulieu (1977) indique que « les structures de l'entreprise, (...) peuvent faire l'objet de réformes et de changements. Les réorganisations, la modification des conditions de travail et les stages de formation permanente offrent ainsi l'occasion de vivre d'autres formes de relations et de procéder à des transferts de normes d'une situation à l'autre ».

La mise en place d'une université d'entreprise permet alors de réunir les notions d'apprentissage et de norme. Ici, l'université d'entreprise a une fonction d'intermédiaire. Les notions de transfert, de passage et de mise en relation sont fondamentales. Dans ce contexte, l'université d'entreprise peut jouer un rôle particulièrement intéressant comme le souligne Sainsaulieu en parlant de la formation, celui « d'offrir des possibilités d'expérimentation stratégique ». Lieu d'expression privilégié, l'université d'entreprise permet alors de recueillir les réactions comme « arène de rencontre des stratégies ».

L'université d'entreprise est porteuse d'un message ; suivant la façon dont elle le diffuse, elle peut permettre de transformer les représentations que les acteurs ont vis-à-vis des organisations concernées.

« L'un des intérêts stratégiques de l'université d'entreprise est certainement plus l'apprentissage de la mise en relation des acteurs lors du passage au travers de la structure académique que le message transmis lui-même. En ce sens, l'université d'entreprise est un instrument de pouvoir auprès des acteurs de l'organisation » Sainsaulieu (1977).

### 3.1.7. Une entité atypique dans l'organisation

Cette place atypique combinant pouvoir et liberté, est l'essence même de l'accompagnement de la transformation. La transformation est un changement permanent. Ce mouvement constant génère des pertes de repère qui mènent à la déformation. L'instauration d'une nouvelle forme qui préfigure une nouvelle destruction, nécessite de recréer du sens autour d'une vision pour supporter la transformation. Il s'agit d'apporter la stabilité dans le mouvement. Il y a nécessité de créer un repère au sens littéral du terme, un espace réel ou virtuel, qu'il soit château ou hôtel, domaine d'expression et de rencontre.

### **3.2. Comment la place de l'université d'entreprise contribue-t-elle à accompagner les transformations ?**

#### **3.2.1. L'université d'entreprise contribue à la création de réseaux**

##### **Les réseaux sociaux – définition**

« Un réseau social est un ensemble de relations entre un ensemble d'acteurs » (Forsé, 2008). Cet ensemble peut être organisé (une entreprise, par exemple) ou non (réseau de connaissances) et ces relations peuvent être de nature différentes (pouvoir, échange de services, conseils, etc...), spécialisés ou non, symétriques ou non (V.Lemieux, 1999 – les réseaux d'acteurs sociaux, PUF). Les acteurs sont le plus souvent des individus, mais il peut s'agir de ménages, d'associations, etc.... Nous nous intéressons ici à l'interaction entre ces acteurs.

L'analyse des réseaux sociaux – qui n'est pas une fin en soi, est le moyen de comprendre des structures sociales et de s'interroger sur leur rôle (Mercklé, 2004). En quoi ces réseaux sociaux, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise vont-ils contribuer au résultat de l'entreprise, à son changement, sa transformation et, peut-être, permettre de générer de l'innovation ? (Degenne et Forcé, 2004).

##### **Les interactions entre les membres des réseaux**

Les membres d'un réseau sont interdépendants. La cohésion du réseau dépend de la densité des relations dans le groupe. La fréquence des relations permet de déterminer les liens forts et faibles qui lient les individus entre eux (Mark Granovetter, 1973).

##### **Le rôle des liens forts et faibles dans l'entreprise**

Les liens à l'intérieur d'un même groupe sont considérés comme forts. Ils sont transitifs et tendent à créer des cercles fermés. A contrario, les liens unissant des individus entre groupe (des ponts) sont considérés comme faibles compte tenu de fréquences de rencontre plus faibles. Si une information circule par les liens forts, elle est rapidement connue du petit cercle de personnes reliées entre elles. Ce sont les liens

faibles, en tant que pont reliant ces groupes, qui font passer l'information entre les différents cercles sociaux. Facebook, LinkedIn ou viadeo entretiennent ainsi dans leur grande majorité des liens faibles entre membres.

« En partant du principe que l'individu est rationnel, cette rationalité n'exige pas de l'individu qu'il ne serve que son intérêt individuel ou impose des valeurs » (Forsé et Parodi, 2004). « Il peut aussi décider, lorsque les intérêts ou les valeurs de chacun sont différents, voir conflictuels, d'être raisonnable. Il peut rabaisser ses prétentions pour trouver un accord. Chacun cherche alors une solution recueillant l'accord de tous ».

« Dans la pratique, il a été démontré qu'une structure sociale constituée de cercles sociaux segmentés ou fermés favorise la promotion d'intérêts individuels ou liés à son cercle d'appartenance. Tandis qu'une structure correspondant à des cercles entrelacés et interconnectés rend beaucoup plus probable la poursuite d'intérêts communs » (Forsé, 2008). C'est ici tout l'enjeu des universités d'entreprise, que de brasser les populations entre elles. L'établissement de liens faibles entre salariés agit dans l'intérêt commun de l'organisation. Cette caractéristique contribue également à la transformation des organisations.

### **3.2.2. La valorisation du capital social au sein de l'entreprise**

« Alors que le capital humain constitué par les individus est traditionnellement considéré, il est désormais nécessaire d'appréhender le capital social de l'individu comme un élément déterminant dans son développement professionnel » (Ventolini, 2009). L'ensemble de l'environnement relationnel du salarié est à considérer. Une des caractéristiques du capital social : il n'appartient pas à l'entreprise mais aux acteurs de l'entreprise, qui le mettent à disposition.

Rappelons ici la définition du capital social, par Bourdieu (1980): il s'agit de « l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées, d'interconnaissances et d'inter-reconnaissances ».

Comment, grâce à l'université d'entreprise, ce capital social se valorise-t-il ?

- Par la socialisation des acteurs.
- Par l'émergence et la création de réseaux internes (communautés de pratique, programmes de développement, séminaires, etc..) permettant de susciter des interactions entre les membres de l'organisation.

La place de l'université d'entreprise dans le développement du capital social est fondamentale. Pour Edith Lemieux, directrice de l'université d'entreprise d'Air Liquide, « l'université est par nature un accélérateur de rencontres. Elle joue un rôle de catalyseur entre individus. Ensemble, ils vont inventer de nouvelles idées ». La rencontre entre experts et managers génère par exemple une fertilisation croisée dont l'entreprise et les salariés profitent particulièrement. Le capital social augmente en valeur. Il en va du même du capital humain.

Par sa capacité à mettre en contact les acteurs de l'organisation, l'université d'entreprise contribue intrinsèquement à la transformation des organisations.

### 3.2.3. L'université d'entreprise: coopération et collectif

#### La coopération

Dans le contexte constant de crises qui se succèdent, de difficultés économiques et opérationnelles, les entreprises ne peuvent pas avancer dans leurs projets sans une adhésion et un engagement collectif de leurs équipes. Il est nécessaire de trouver une nouvelle logique de fonctionnement. La coopération, mise en évidence par Norbert Alter (*Donner et Prendre* - 2009) pourrait être une réponse. Elle crée un lien social dans l'ensemble du personnel, « un moyen au service de la finalité » pour Fabien Blanchot. Elle a pour carburant la bonne volonté et se décline suivant le triptyque : « donner, recevoir et prendre ». L'entreprise aujourd'hui ne peut plus se passer de cette « ingéniosité collective ». La coopération prend corps dans le don, qui permet de créer du lien social et du sens. Les stratégies coopératives sont indispensables au monde du travail. L'entreprise ne sait pas aujourd'hui reconnaître son importance dans le travail quotidien, ni la mettre en œuvre dans son organisation.

Pour sa mise en œuvre, la coopération nécessite des pré-requis : la confiance entre les parties prenantes, le partage, l'échange, l'écoute, le respect mutuel, l'expression

libre, même si la parole n'est pas « corporate ». L'engagement est également fondamental. Il faut savoir le reconnaître et le valoriser.

Grâce à sa place marginale dans l'organisation, l'université d'entreprise pourrait favoriser l'émergence d'un tel comportement par la promotion des connaissances collectives, faire émerger confiance et respect et contribuer à la transformation de l'entreprise ?

### **Les communautés de pratique : synthèse du collectif et des réseaux**

La communauté de pratique est un outil privilégié pour l'intégration de nouveaux collaborateurs. « Les communautés de pratique permettent d'assurer un acheminement des informations utiles et offrent un cadre de travail agréable et non menaçant, donc un soutien social et psychologique, aux jeunes intégrés pendant la phase d'intégration. Il s'agit ici d'une socialisation des nouveaux salariés de l'entreprise » (Lacaze, 2004).

Pour les salariés en général, les communautés de pratique permettent de contextualiser les connaissances acquises, de les appliquer à la réalité de l'entreprise et à son environnement spécifique, son passé, son présent, en prolongement de la formation initiale. Un des atouts majeurs de ce type de pratiques est la création et la diffusion des connaissances sur la base de l'expérience accumulée en entreprise, particulièrement essentielle à la réalisation du travail quotidien. Ces communautés de pratique sont très efficaces pour organiser les interactions professionnelles et elles permettent de promouvoir le lien social dans l'entreprise en encourageant le principe de réseaux au sein de l'organisation. Les interactions fréquentes ainsi que l'échange de pratique au sein de la communauté doivent être encouragés, comme une forme de formation informelle et continue. Ce type de pratique nécessite une motivation et un engagement important du collectif, de chaque membre de ces communautés pour pouvoir perdurer. L'investissement dans l'échange doit être perçu par chaque individu comme équilibré (ce qui pose le problème de la récompense, de l'évaluation de l'investissement personnel – point non traité ici).

L'université d'entreprise peut jouer un rôle sur les facteurs qui peuvent aider à leur émergence et à leur épanouissement en favorisant la création de réseaux internes. Sans chercher à organiser ces communautés de pratique, l'université d'entreprise peut

susciter la mise en contact des collaborateurs amenés à se rencontrer dans le cadre d'ateliers de travail ou en mettant en place des plateformes collaboratives. L'identification par le management de proximité est souvent nécessaire. L'acceptation par celui-ci de libérer des ressources de son équipe au profit du collectif est une démarche à promouvoir et à reconnaître. Elle doit s'inscrire dans une volonté affirmée de l'entreprise.

L'université d'entreprise peut alors être envisagée comme catalyseur à la création de telles communautés de pratique au profit du capital social de l'entreprise et de sa capacité d'apprentissage.

### **3.2.4. L'université d'entreprise : sa place originale et la régulation sociale**

Par sa place originale, L'université d'entreprise peut-elle être un des outils de transformation du climat social et d'accompagnement des transformations de l'organisation ?

Nous synthétiserons les caractéristiques de la régulation sociale en ces mots : Comme processus, la régulation sociale sert à fédérer les énergies de parties prenantes dont les intérêts sont divers et souvent divergents, au service de la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Elle permet l'anticipation des changements pour mieux les accompagner, tout en facilitant l'adaptation des ressources humaines. Elle permet l'identification des irritants sociaux et leur traitement. Enfin, elle permet également la socialisation de la violence ordinaire.

La régulation sociale permet de mobiliser deux leviers importants de la gestion du changement : le levier managérial et le levier représentatif. Dans un système tel qu'une organisation, si l'un des deux leviers dysfonctionne l'autre a de fortes chances de dysfonctionner également et la probabilité d'un impact sur la performance de l'entreprise est élevée.

Le changement, a fortiori la transformation, nécessite le besoin de mobiliser le corps social dans toutes ses composantes autour de la mise en œuvre de la stratégie, en évitant désengagement, blocages et conflits. La communauté de managers, souvent négligée lors des transformations d'entreprise n'est que peu représentée par les



Instances Représentatives du Personnel. Elle a parfois le sentiment d'abandon dans les situations complexes de changement, éprouvant souvent une véritable solitude.

Comme nous l'avons vu précédemment, grâce à son positionnement atypique, l'université d'entreprise est un lieu permettant une expression libérée. La diversité de ses populations-cibles, le brassage, permettent le partage de représentations, facilitent la mise en relation, la compréhension et le respect mutuel. L'université d'entreprise se veut également un lieu de développement de compétences d'encadrement, de partage d'une culture managériale. Certaines ont pour mission explicite d'encourager la création de communautés et de réseaux. Elles facilitent la création de liens (forts ou faibles suivant la perméabilité des communautés constituées). Les managers constatent alors qu'ils partagent tous un certain nombre de problématiques. Nous citerons ici l'exemple de l'entreprise Orange dont l'université d'entreprise, Orange Campus, brasse les niveaux hiérarchiques pour certaines formations managériales. Ce point particulier constitue à nos yeux une innovation en termes de confrontation de pratiques dans un axe vertical de la hiérarchie.

Ces communautés de managers permettent de créer une nouvelle cohérence managériale.

Au sein de l'université d'entreprise, sous réserve que celle-ci ait pu en créer les conditions, la parole se veut plus libre, plus ouverte. Cela permet de détecter, d'exprimer les irritants exacerbés en période de changement, de transformation (peurs, craintes, incertitudes, sentiments d'injustice, agressions sociales). Les plateformes d'expression proposées par l'université d'entreprise permettent de jouer également un rôle de « purge » pour mieux construire en permettant d'abord aux émotions d'être exprimées. L'expression se veut plus libre. Le levier managérial ainsi renforcé peut alors jouer un rôle fondamental dans l'équilibre du dialogue social dans les organisations tant pour les managés que pour les managers, au service de la performance sociale et économique de l'entreprise.

La régulation sociale suppose alors une professionnalisation de ses acteurs, en particulier des dirigeants et du management. L'université d'entreprise peut devenir un outil au service de la régulation sociale. En ce sens, l'université d'entreprise, par son accueil favorisant les communautés, les réseaux, contribue ici à la transformation des organisations, dans un rôle d'accompagnement du changement de l'ensemble des parties prenantes.

### 3.3. Innovation et université d'entreprise

Notre intuition : L'université d'entreprise, par ses caractéristiques particulières, contribue à la transformation des organisations en favorisant l'innovation. Cette perspective nous paraît particulièrement intéressante parce que génératrice d'une dynamique créative. Dans le monde d'aujourd'hui, innovation et créativité sont des mots à forte résonance. Bouleversement des repères politiques, économiques, déséquilibres géopolitiques, entremêlement des mondes actuels (ou réels) et virtuels, interconnexion, transformations sociales et morales engagent des transformations profondes de nos organisations. Dans ce monde en profonde mutation, le parti pris de l'axe « innovation » nous a paru particulièrement pertinent, créateur de sens et de valeur.

Dans notre analyse, nous allons donc confronter à la notion d'innovation certaines caractéristiques des universités d'entreprise identifiées dans nos lectures, lors de nos rencontres avec des dirigeants d'entreprises, des DRH, des experts.

« *La transformation stratégique par l'innovation et l'adaptation des organisations* » est une des motivations fortes qui président à la création d'une université d'entreprise (Cristol et Mellet, 2013).

#### 3.3.1. L'innovation : étymologie et concepts

##### **Etymologie**

Le mot innovation vient du latin « innovare » qui signifie « revenir à, renouveler ». Innovare, quant à lui, est composé du verbe « novare » de racine « novus », qui veut dire changer, nouveau, et du préfixe « in », qui indique un mouvement vers l'intérieur. L'innovation est avant toute chose un « mouvement », donc un processus. La transformation, quant à elle, est également un mouvement ; transformation et innovation ont partie liée.

L'étymologie du mot innovation nous apprend deux choses sur l'innovation :

1. L'innovation est un mouvement que l'on peut qualifier de processus
2. L'innovation génère un changement

### Définitions et principes généraux

Selon Schumpeter (1935), « l'innovation est la mise en œuvre de nouvelles combinaisons entre les différentes ressources de l'entreprise ». Cette définition intègre celle qu'il en donne par ailleurs : « le passage de l'invention au marché ». Les combinaisons peuvent concerner les matières premières, les procédés de fabrication, le rapport au marché ou l'organisation. « Ces combinaisons demandent toujours », selon Schumpeter, « du coup d'œil et de l'intuition ». Alter (2002) ajoute la notion de l'appropriation par les salariés pour qu'il y ait innovation. Le passage de l'invention à l'innovation se distingue par l'appropriation de l'invention par un collectif.

« La logique de l'innovation repose sur le contrôle des incertitudes concernant la technique, les produits, l'organisation et le marché. L'intervention active dans le processus d'innovation se fonde sur deux enjeux majeurs : conquérir autonomie et influence » (Alter, 1993). Pour que l'innovation puisse s'imposer face à la logique de l'organisation, les acteurs innovants ont besoin d'une ressource essentielle : « celle de sa collaboration directe avec les directions, qui lui permet de mettre en scène sa propre conception de la réalité des faits ».

A ce stade, nous retenons cinq premières notions importantes permettant l'innovation : incertitude, capacité d'apprentissage, autonomie, influence et soutien du pouvoir pour imposer une légitimité.

Nous pouvons retenir une définition complémentaire : « l'innovation est une démarche structurée autour d'un processus agile qui doit permettre de répondre de manière créative à un besoin identifié, en créant de la valeur et en s'assurant de son appropriation par ses destinataires ».

### 3.3.2. Innovation et organisation : deux légitimités en concurrence (Alter, 1993)

« L'innovation au sein des organisations constitue un véritable paradoxe » (Alter, 1993)  
« et pourtant, il existe à la fois une complémentarité et une concurrence entre la logique de l'innovation et la logique de l'organisation. Ce paradoxe s'explique en partie par le passage de la logique taylorienne (ou systèmes sociaux bureaucratiques – Crozier, 1963) à des pratiques organisationnelles faisant appel à l'initiative et la capacité de conception des opérateurs. La complexité croissante du travail et le caractère incertain de ses procédures expliqueraient la rupture avec les pratiques de l'organisation scientifique du travail ».

« Aussi les entreprises doivent-elles gérer deux contraintes contradictoires. D'un côté : tirer parti des incertitudes du marché (endogènes au système global) pour promouvoir les innovations de produits ou de procédés et de l'autre: standardiser et programmer pour coordonner le mouvement dans son ensemble, ce qui suppose de réduire les incertitudes. Le paradoxe est ici évident. Il y a ici opposition et négociation entre les acteurs porteurs de l'innovation et acteurs porteurs de la rationalisation. Deux légitimités sont en concurrence ».

« On observe, en conséquence, une opposition entre les acteurs porteurs d'innovation et les acteurs porteurs de la rationalisation. Parce que l'entreprise d'aujourd'hui pour fonctionner se doit d'être organisée et structurée. Elle se doit de coordonner et planifier son action. Elle est en ce sens antagonique au substrat nécessaire à l'innovation »  
Alter, 1993.

### 3.3.3. L'innovation : un processus collectif ambigu

« L'innovation ne peut être parfaitement programmée », nous avertit Norbert Alter (1993). « Elle repose sur la créativité collective, laquelle s'inscrit dans des structures d'échanges particulières. Les capacités collectives d'identification et d'intégration de phénomènes complexes, aléatoires représentent une contrainte et une ressource essentielles pour l'innovation. L'analyse de l'innovation est pensée en termes de processus systémiques et non de changement mécaniques ».

L'innovation vise à améliorer les performances des organisations et des entreprises même si les résultats obtenus peuvent avoir des effets inattendus et parfois inverses à ceux escomptés. L'innovation peut être analysée comme un facteur d'accélération de

la dynamique des entreprises. Cette accélération produit des capacités d'adaptation et d'anticipation.

« Du point de vue de la régulation sociale, l'innovation représente une ressource considérable sous la forme de la créativité. Mais celle-ci constitue également un risque important : celui de la destruction des formes de la vie collective antérieurement établie » (Alter 1993).

Pour Peter Drucker, les principales sources d'innovation au sein des entreprises sont les événements inattendus, les incongruités, les besoins de procédure, les changements dans l'industrie ou les marchés, les avancées technologiques, les éléments démographiques, le changement de perception de l'environnement, les nouvelles connaissances.

#### **3.3.4. L'université d'entreprise, l'innovation et les réseaux**

« La construction de réseaux est essentielle pour décrire la dynamique de l'innovation. Une des caractéristiques de l'innovation : elle émane d'une constellation d'actions ordinaire » (Alter, 2002). « La compétence de l'innovateur : sa capacité à entretenir des relations durables avec des réseaux d'alliés fluctuants. Dans tous les cas, les réseaux représentent l'architecture sociale informelle sur laquelle repose le développement d'une innovation. L'innovation est un processus articulé selon des séquences. Ce processus obéit à deux lois principales : celle de l'existence de réseaux d'influence et celle de l'inversion des normes ».

Au sein du réseau , une place centrale est donnée à la théorie du don / contre don empruntée à Marcel Mauss : le lien social se construit autour du fait de donner à l'autre qui sera lui-même obligé de rendre et donc de donner à son tour. L'échange d'information joue un rôle fondamental.

L'université d'entreprise permet de multiplier ce type de liens, bien plus efficaces que les liens forts de notre environnement de travail direct. En effet, ils permettent de se mettre en contact avec des réseaux très éloignés, d'avoir accès à une information plus large, bien plus qu'en se limitant à son réseau de liens forts. Les liens faibles sont les moteurs d'une multiplicité d'informations provenant de sources différentes. Cette diversité d'informations, de contacts avec de nombreux réseaux est propice à générer de l'innovation par la confrontation à d'autres environnements, d'autres expériences,

hors de l'univers de l'entreprise stricto-sensu. Une des caractéristiques de l'innovateur est de mobiliser différents savoirs et les associer. Les innovateurs s'inscrivent dans des réseaux (Guichard & Servel, 2006).

### **3.3.5. Les conditions nécessaires pour promouvoir l'innovation au sein de l'entreprise**

L'université d'entreprise rassemble les conditions de l'émergence de l'innovation – tant sociale, managériale, technique, qu'organisationnelle, sous réserve que l'entreprise se donne les moyens pour créer les conditions d'une telle création.

L'innovation est essentiellement une activité créatrice qui nécessite liberté de pensée et d'action. Pour la promouvoir, il est nécessaire de créer un environnement permettant d'établir ces conditions à faibles contraintes, malgré tout, dans un cadre organisé, valorisé comme un véritable capital pour l'entreprise.

Si l'université d'entreprise est un objet générateur d'innovations, certaines conditions identifiées précédemment sont nécessaires. Incertitudes, capacité d'apprentissage, autonomie, influence et légitimité liée à sa proximité avec le pouvoir. A cela doivent se rajouter diversité, transversalité, mise en réseau tant verticale qu'horizontale, dans un environnement spécifique hors de la structure mère elle-même.

L'université d'entreprise doit alors se doter des conditions idéales pour générer l'innovation et accompagner les transformations. Sa place dans l'entreprise est un élément important : à la marge de l'entreprise, favorisant les échanges « dedans-dehors », elle permet de créer des marginaux sécants, acteurs appartenant à plusieurs mondes à la fois et permettant le passage entre eux. L'université d'entreprise doit permettre le partage de l'information, de la connaissance, être une organisation apprenante. Elle facilite la constitution de réseaux. Elle soutient le développement de communautés de pratique. Elle s'assure du soutien du sommet stratégique de l'entreprise, qui bénéficie de son action.

Les universités d'entreprise sont des réalités vivantes. Les découper de manière analytique ne peut être complètement satisfaisant même si cela permet d'apporter des éléments de réponse. Nous allons donc poursuivre cette réflexion par une étude empirique et nous intéresser à la façon dont les organisations peuvent utiliser cet outil complexe pour accompagner leurs transformations.

## Chapitre 3. Etude empirique

---

Afin de confronter les résultats de notre étude théorique à la réalité vivante et foisonnante des universités d'entreprise, nous l'avons complétée par une étude empirique. Cette étude ne prétend pas à l'exhaustivité, elle a pour but de nuancer, de préciser les apports de la théorie, d'ouvrir une fenêtre sur une réalité infiniment variée.

### 1. Cadre méthodologique

Nous avons retenu une approche qui associe deux mini-cas ainsi que des entretiens et des rencontres avec d'autres responsables d'universités d'entreprise et des experts.

#### 1.1. Mini-cas

##### 1.1.1. Choix des entreprises faisant l'objet des mini-cas

Suite à notre travail préparatoire, nous avons choisi pour ces mini-cas, deux entreprises qui dans nos recherches préparatoires semblaient rassembler de très nombreux éléments de réponse à notre questionnement. Elles partagent le fait d'avoir pour mission explicite d'accompagner les transformations de leurs organisations.

	Lafarge	Orange
CA	3 809 M€ (2012)	43,515 M€ (2012)
Nom de l'université d'entreprise	<b>Lafarge University</b>	<b>Orange Campus</b>
Date de création de l'UE actuelle	2003	T4 2010
Cible de l'UE	Managers	Managers
Nombre de salariés	60 000	170 000 (au 31/12/2012)
Nombre de managers	10 000	20 000
Secteur d'activité	Matériaux de construction	Télécommunications



#### 1.1.2. Population interrogée

Les personnes que nous avons interrogées sont les directeurs des universités d'entreprise, en l'occurrence dans les mini-cas il s'agit de deux femmes mais nous n'avons pas approfondi le rôle éventuel de cette variable. Elles étaient toutes deux à la tête de ces universités d'entreprise depuis deux ans et venaient de l'externe : l'une de l'industrie, l'autre du conseil.

#### 1.1.3. Méthode d'enquête

La méthode retenue est une méthode qualitative. Les entretiens semi-directifs en face à face ont duré environ 1h30 et se sont déroulés en septembre et octobre 2013. Ils ont été conduits à l'aide d'un questionnaire préalablement élaboré (cf. Annexes). Ces entretiens ont également été préparés par l'écoute d'émissions de radio consacrées à ces universités d'entreprise sur Canal Académie (« *Les Académies et l'Institut de France sur internet* » : <http://www.canalacademie.com>) ainsi que par des recherches sur internet.

#### 1.1.4. Guide d'entretien

Nous avons listé l'ensemble des questions que nous souhaitons poser avant de structurer le guide d'entretien en trois parties :

- la première introduit le sujet et pose le cadre de cette étude.
- La deuxième vise à explorer l'histoire et le fonctionnement de l'université d'entreprise ainsi que le profil du directeur. En fonction des informations collectées lors de la préparation des entretiens, nous sommes passés plus ou moins rapidement sur cette première partie.
- La troisième porte plus spécifiquement sur la question de l'accompagnement des transformations de l'organisation par l'université d'entreprise.

Nous avons pu constater que chaque interviewé avait une vision particulière du mot transformation mais que les définitions n'étaient pas fondées sur un corpus théorique clairement identifié.

#### 1.1.5. Méthode d'analyse des résultats

Pour cette étude empirique, c'est une méthode d'analyse verticale qui a été retenue. Nous ferons précéder chaque analyse d'un éclairage sur le contexte organisationnel de ces entreprises.

#### 1.1.6. Limites de l'approche retenue

- Un échantillon homogène du point de vue de la culture nationale.

Compte tenu de la complexité du sujet qui croisait déjà plusieurs dimensions, nous avons choisi notre échantillon parmi des universités d'entreprises d'organisations françaises ou de groupes internationaux ayant leur siège en France.

Avant d'entrer dans les spécificités culturelles propres à chaque entreprise, Hofstede a bien montré combien la culture nationale d'origine a un impact non négligeable sur quatre dimensions qui sont en jeu dans l'approche du changement et des transformations :

- o L'attitude par rapport à l'incertitude
- o La relation au pouvoir
- o Individualisme versus Collectif
- o Masculin versus Féminin

D'Iribarne souligne lui aussi dans *La Logique de l'honneur* (1989) l'impact des cultures nationales sur les pratiques de gestion. Par ailleurs, la formation initiale et la législation sur la formation continue ont également leurs spécificités nationales. Les grandes écoles sont ainsi une spécificité proprement française, de même que la législation sur les dépenses de formation des entreprises. De ce point de vue notre échantillon est homogène même si l'on peut y discerner des nuances selon le degré d'internationalisation des entreprises.

Cette étude pourrait ainsi être complétée par la comparaison avec des organisations issues d'autres cultures nationales, afin de vérifier en quoi cette dimension « culture nationale » impacte l'accompagnement des transformations des organisations par les universités d'entreprise.

- **La population interrogée** : dans un premier temps, nous avons envisagé d'interroger d'autres personnes dans chaque entreprise, notamment des

DRH ainsi que des « utilisateurs » des universités d'entreprise. Nous avons malheureusement manqué de temps pour le faire. Il convient donc d'être prudents dans les conclusions que nous pouvons tirer de ces entretiens.

- La taille de l'échantillon

Plus nous échangeons autour des universités d'entreprise avec des responsables de ces structures, avec des experts, plus nous lisons à ce sujet, moins nous avons de certitudes ; L'université d'entreprise est un outil éminemment contingent et donc polymorphe, non seulement dans son design initial mais aussi dans son évolution, sa propre transformation.

## **2. Cas n°1 : en quoi Lafarge University contribue-t-elle à la transformation de Lafarge ?**

### **2.1. Contexte :**

Lafarge est née en Ardèche en 1833. En 1864, le groupe emporte le marché de la construction du canal de Suez. Sa politique sociale est reconnue et récompensée lors des expositions universelles de 1889 et 1900.

En plus de cent ans, Lafarge a connu de nombreux changements. Entre 1989 et 2003, le groupe se développe fortement à l'international, en particulier avec l'acquisition de Blue Circle en 2001. C'est aussi le moment où le dirigeant d'alors, Bertrand Collomb prépare sa succession en lançant le projet « leaders for tomorrow » dont il confie le pilotage à celui qui lui succèdera.

### **Lafarge University : quels enjeux ?**

L'université Lafarge créée en 2003 et lancée en 2004 est l'aboutissement de ce processus de réflexion stratégique sur l'avenir du groupe. Elle répond aussi au besoin d'accompagnement des grandes transformations liées à son développement international : La Direction constate notamment que plus de 50% des cadres ont moins

de cinq ans d'ancienneté et considèrent qu'il est nécessaire de redéfinir ce qu'est le groupe pour ces personnes qui viennent de le rejoindre.

Il existait jusque-là un centre de formation et de nombreux programmes pour les hauts potentiels. Les dirigeants ont ressenti le besoin de créer un outil de mise en cohérence permettant à la fois de pérenniser les acquis de la réflexion « leaders for tomorrow » et de diffuser la culture du groupe, une culture forte, le « Lafarge Way ».

En janvier 2012, Lafarge met en place une nouvelle organisation. Les centres névralgiques de l'activité ne sont plus dans les branches mais dans les pays dans le but de favoriser les synergies entre branches, d'éviter l'effet silo, et de remonter plus en amont de la chaîne de valeur : Lafarge ne vend plus des produits mais des solutions.

Il s'agit d'une transformation organisationnelle importante. La directrice actuelle de Lafarge University a été recrutée en 2011, avec une double responsabilité Organization Development et Learning & Development ainsi que la responsabilité de Lafarge University. Ce rapprochement nouveau montre la volonté d'intégrer les deux dimensions. Sociologue de formation, elle a fait toute sa carrière dans de grands cabinets de conseil spécialisés dans le management et l'accompagnement des transformations.

En arrivant, pour tenir compte du changement complet et rapide d'organisation, elle redéfinit les missions de l'UE dans quatre directions :

1. Développer des programmes pour accompagner la transformation qui a lieu dans les pays.
2. Soutenir les priorités business et notamment la volonté du groupe de se renforcer sur le commercial et le marketing.
3. Learning and development journey : parcours de développement des jeunes managers jusqu'aux senior executives.
4. Devenir une organisation apprenante : rendre chacun responsable de son propre développement.

Lafarge University est rattachée au DRH Groupe, elle n'a pas de murs stricto sensu mais trois localisations dans le monde (Paris, Washington et Kuala Lumpur); aujourd'hui elle touche environ 1 500 personnes par an; sa cible, ce sont les 10 000 managers du groupe.

## 2.2. Analyse

Nous avons identifié un certain nombre de raisons qui permettent d'expliquer pourquoi et en quoi Lafarge University contribue à la transformation du groupe :

- Lafarge University a **le soutien fort et visible du DG et du Comex** :  
« Chez Lafarge, l'université, c'est quelque chose de sérieux ! »

Depuis la création de Lafarge University en 2003, les dirigeants sont particulièrement impliqués.

Aujourd'hui encore, tous les programmes sont sponsorisés par un membre du Comex qui se rend sur place lors des sessions, y compris lorsqu'elles se déroulent en Asie, aux Etats-Unis. Ces sponsors s'intéressent également aux évaluations des programmes. Le DG de Lafarge lui-même a souhaité que les invitations ne soient plus envoyées par mail mais par courrier. Chez Lafarge, la réputation de Lafarge University en interne est une force: c'est un privilège d'y être invité.

- **Le périmètre de responsabilité de la directrice de Lafarge University couvre l'OD (Organizational Development) et le L&D (Learning & Development)**

Ce rapprochement est nouveau ; il a permis de créer des passerelles et des synergies entre ces deux entités. Les enjeux actuels du groupe sont dans l'OD et l'accélération est dans le L&D, le fait de rapprocher les deux dans une même direction favorise la cohérence et l'efficacité.

- L'équipe de Lafarge University a à la fois une **vision de ce que doit être l'accompagnement des transformations** et une **réflexion sur sa proposition de valeur** :
  - Etre en assistance à maîtrise d'ouvrage mais ne pas faire la maîtrise d'ouvrage à la place des métiers. Elle est là pour les aider à prendre conscience de ce dont ils ont besoin, à clarifier leurs objectifs.
  - Elle est en maîtrise d'œuvre (passer les appels d'offres, monter les programmes, faire travailler les business schools, éventuellement faire le design et faire tourner des pilotes).

- Pour éviter que Lafarge University se transforme en énorme machine, au bout de deux ans, si les programmes fonctionnent bien, ils ont vocation à être repris par les métiers.
  - Cette vision permet aussi d'allouer les ressources sur les priorités stratégiques.
  - L'équipe de Lafarge University ambitionne d'avoir toujours avoir une longueur d'avance. La mise en place d'une cellule de veille sur le « learning virtuel » et l'animation de communautés contribue par exemple concrètement à cette ambition.
- **Innovation et optimisation des coûts** : Le présentiel est limité à ce qui ne peut pas être fait en virtuel (notamment pour des raisons de coût); les programmes sont tous des mélanges (blends) de différents outils.

Un développement réussi est un parcours qui commence par une préparation minutieuse. Toute l'acquisition des basiques est faite en amont : Il y a systématiquement de l'animation de communautés via des plateformes collaboratives mises en place et animées par Lafarge University.

- La mise en place de **plateformes collaboratives** a un double objectif : à la fois pédagogique et économique. Les futurs stagiaires doivent être actifs dans leur préparation pour optimiser les sessions en présentiel et réduire les coûts de transport. Le présentiel est réservé à ce qui ne peut être fait en virtuel. Ces plateformes fonctionnent bien : on « ouvre une fenêtre sur ce qui se passe ailleurs », et les gens découvrent que le problème qu'ils rencontrent, quelqu'un l'a peut-être déjà traité ailleurs dans le groupe. Elles contribuent aussi à créer du lien.

D'une manière générale, Lafarge University s'appuie beaucoup sur la création de communautés par la mise en place de plateformes virtuelles qu'elle anime ou pas en fonction des besoins.

- **Efficacité et agilité** grâce à un équilibre entre la coordination et l'autonomie : Il y a un arbitrage entre ce qui est réalisé, contrôlé par Lafarge University et ce qui est laissé à l'initiative des métiers.

Tout en lâchant le contrôle sur les programmes qui tournent bien, Lafarge University regarde ce qui se passe. Elle a ainsi lancé une sorte de licence interne : **Lafarge University Certification**. L'objectif est de développer le réseau des

responsables L&D locaux, de les former aux programmes clé de Lafarge University, de les faire monter en compétence. Cette mise en œuvre du **principe de subsidiarité** permet aussi de faire des économies en déployant les programmes localement.

Cette certification interne s'adresse aux programmes et aux personnes. C'est une reconnaissance pour ceux qui la reçoivent avec le matériel marqué « Lafarge University ».

**Souplesse et réactivité** sont nécessaires pour s'adapter aux réalités. L'équipe de Lafarge University se rend beaucoup sur le terrain et adapte les programmes aux besoins réels.

- **La culture est au service des enjeux stratégiques**, elle évolue lorsque c'est nécessaire pour accompagner la transformation : Dès le début de Lafarge University, la culture a été considérée comme élément central : d'abord comme outil de cohésion au moment où le groupe s'internationalisait. Aujourd'hui la culture reste un point de repère mais les programmes de Lafarge University visent aussi à la faire évoluer pour accompagner la transformation.

La culture promue par Lafarge University comme par le groupe lui-même est une culture de la responsabilisation. Compte tenu de la nouvelle organisation, les programmes favorisent la transversalité plutôt que le top down : Lafarge University est en appui pour encourager les mises en réseau et fait en sorte que les managers se prennent en main sur leurs sujets.

Le fonctionnement en mode projet est favorisé ainsi que l'incitation à se challenger. Avant la réorganisation, la culture était marquée par un modèle de management fortement hiérarchique. Les managers n'avaient pas pour habitude de se challenger entre eux. Aujourd'hui, on leur apprend par exemple à se faire des feedbacks. Ils découvrent l'importance des soft skills, des aspects relationnels qui sont tout à fait complémentaires de sujets sérieux comme le Country Ambition Plan, la roadmap de transformation et les enjeux financiers.

- **Accompagnement de la réorganisation :**

Janvier 2012 : la nouvelle organisation de Lafarge est mise en place. Février 2012 : La Lafarge University lance un nouveau programme qui cible les patrons de pays

et leur comité exécutif. Ce programme dure 9 mois et les fait travailler à la fois sur la transformation au niveau de leur pays et sur leur efficacité en tant qu'équipe dirigeante d'un pays. C'est un vrai transfert de compétences managériales. Ils apprennent au passage le réflexe de travailler sur leur vision, mais aussi les fondamentaux du management de projet, ce qui n'était pas développé dans l'ancienne organisation.

Lafarge University s'est donné pour mission de faire travailler ces équipes de direction, de mettre en place des dynamiques de transformation durables, de créer du mouvement dans le sens de la transformation. Ce qui fait la force de ce programme, c'est qu'il n'est pas déroulé de façon mécanique, mais adapté au cas par cas. Avant les sessions, l'équipe de Lafarge University va sur le terrain, rencontre les patrons de pays et le PMO (Project Management Office) pour voir où ils en sont et adapter le programme.

Cette première « brique » du programme va être maintenant complétée par des apports de connaissances.

- **Accompagnement de la transformation : la démarche "I LEARN"** (I Learn Everyday Acting & Reflecting with my Network)

L'objectif de cette démarche est d'encourager chacun à être acteur de son propre apprentissage. Dans le cadre de la transformation, le groupe passe d'un modèle managérial très hiérarchique à la française, à un autre modèle dans lequel on cherche à mobiliser l'intelligence collective des gens au plus près du terrain. Cela suppose là encore un changement culturel : le manager Lafarge n'est pas quelqu'un qui sait, c'est quelqu'un qui développe, anime ses équipes, qui est à leur service.

Cette démarche a été insufflée par le corporate ; sur le terrain, elle est relayée par le responsable L&D local. Le contenu et la forme sont complètement laissés à l'initiative des gens sur le terrain. Cela prend des formes très différentes selon les pays : des projets de créativité, d'innovation, de remontée d'idées, ou encore des projets qui concernent l'acquisition de compétences et de savoirs. C'est un succès et les contributions sont de très bon niveau.

La plateforme « I Learn » lancée il y a 18 mois n'est plus animée par le corporate. Elle tourne toute seule et se trouve tous les mois dans le top 5 des plateformes du



groupe. L'effet secondaire est un effet social car cette démarche met les gens en relation.

- **Accompagnement du changement** : le groupe passe en système de « *Bands* » en remplacement des Grades. Lafarge University revisite actuellement complètement le programme de leadership qui vise le développement des managers jusqu'aux senior executives avec une promesse : avoir un module de développement du management et du leadership à chaque changement de band (au minimum dans les 18 premiers mois).

**Ce qui est remarquable dans ce cas, c'est l'appui constant de la Direction Générale sur la durée ainsi que la combinaison d'une vision ancrée dans la stratégie et d'une grande agilité. L'université d'entreprise lance des programmes repris par le terrain qui les administre en autonomie. Elle rend progressivement l'organisation apprenante, promeut l'approche collaborative et développe les réseaux qui favorisent la création de nouveaux liens.**

**Lafarge University contribue concrètement à la transformation de l'entreprise. C'est un véritable outil stratégique pour la Direction Générale.**

### **3. Cas n°2 : en quoi Orange Campus contribue-t-il à la transformation d'Orange ?**

#### **3.1. Contexte**

De l'opérateur historique des télécommunications en France à Orange aujourd'hui, le groupe a connu de multiples transformations liées tant au changement de statut des personnels, qu'aux changements de nom, aux développements technologiques, à la pression concurrentielle de plus en plus intense sur ses marchés et à l'internationalisation. Tout cela ne s'est pas fait sans heurts. Lors de l'arrivée de Stéphane Richard comme Directeur Général en 2010 (il devient PDG en 2011) le groupe connaît une crise sociale très profonde en même temps que la pression concurrentielle s'intensifie sur un marché qui voit arriver de nouveaux entrants.

Cette crise sociale met en lumière un besoin fort d'accompagnement de ces changements.

En 2010, Stéphane Richard et le Comex décident de construire le cadre stratégique des 5 ans à venir en mobilisant plus de 2000 salariés dans 27 pays. Ce plan s'appelle « Conquêtes 2015 ». L'un de ses objectifs est de faire préférer Orange. Il a pour ambition de concilier performance économique et progrès social et s'articule autour de 4 axes :

1. Les hommes et les femmes : cet axe est délibérément mis en premier
2. Les réseaux
3. Les clients
4. L'international

Dans un document qui s'appelle « Nouveau contrat social » en France (en raison de la crise sociale) et « People Charter » à l'international, Orange s'engage vis-à-vis de tous les hommes et femmes du groupe, à un certain nombre de grandes actions pour leur permettre de se développer, de rechercher la performance sociale pour atteindre la performance économique collectivement. Par délégation, les managers reçoivent le mandat de développer et d'engager leurs équipes résumé dans « la charte managériale ». Mais comment peut-on développer et engager ses équipes si on n'y a pas été formé soi-même ?

Il y a alors chez France Telecom 40 écoles métiers ainsi qu'une Université du leadership qui vise à développer certains managers sur un plan davantage individuel, à en faire des « entrepreneurs ». Stéphane Richard demande au DRH Bruno Mettling de créer Orange Campus avec la mission d'aider tous les managers au quotidien, et selon les étapes de leur développement, de leur permettre de se former. L'enjeu étant de construire une nouvelle **culture managériale commune partagée** au sein du groupe tout en permettant à l'entreprise d'accroître ses performances économiques.

La directrice actuelle d'Orange Campus arrive en avril 2011. Elle est juriste de formation, a occupé des fonctions de direction opérationnelle à La Poste avant de rejoindre les RH dans l'industrie (Pechiney, Alcan et Rio Tinto), toujours en position de management. C'est un recrutement externe. Son titre exact est actuellement « Directrice des cadres dirigeants et du développement managérial ».

De son point de vue, il ne faut pas développer un modèle de gestion des transformations, il faut développer une aptitude permanente à la transformation car le besoin de faire évoluer un produit, un service, une façon de travailler est quotidien et

ces moments requièrent un besoin d'écoute considérable ainsi qu'un travail d'analyse important. Elle considère que le besoin d'apporter des réponses nouvelles chez orange parce qu'il y avait une crise sociale et économique a favorisé le développement rapide d'Orange Campus.

Le Groupe investit de façon importante dans ce projet. Orange Campus fraîchement créé en fin 2010 s'installe en février 2011 à Montrouge sur un campus de 6000m<sup>2</sup> ; Il a également à ce jour 4 implantations en province et 3 à l'étranger (Pologne, Espagne et Sénégal).



Photo : Dossier de presse Orange Campus – Décembre 2011

Le choix de ce lieu répond à plusieurs objectifs : d'abord un lieu physique qui permet aux salariés de sortir de leur cadre de travail habituel ; un lieu qui n'est volontairement pas luxueux mais chaleureux. L'architecture originale a été conçue pour être très accueillante, favoriser les échanges. Orange Campus est à l'extérieur mais tout de même proche du siège social, ce qui permet d'avoir une très grande présence des dirigeants. Il ne se passe ainsi pas une semaine actuellement sans que trois ou quatre dirigeants viennent partager un moment avec les salariés à Orange Campus. Cette localisation répond aussi à des raisons économiques puisque sur les 20 000 managers du groupe, 13 000 sont en France et 6200 en île de France.

Orange Campus emploie 38 personnes à temps plein et disposait en 2012 d'un budget de conception-déploiement des programmes de 7 millions d'euros. Ce chiffre important

est à mettre en regard des plus de 20 000 personnes venues chacune en moyenne deux jours en 2012.

Pour la directrice d'Orange Campus, on vient d'abord y rencontrer des collègues au sens large. Cette mixité est aussi bien horizontale que verticale : + de 50% de l'offre d'Orange Campus s'adresse à tous les managers, quel que soit leur niveau hiérarchique.

### 3.2. Analyse

Orange Campus contribue à la transformation d'Orange

- **Parce qu'elle bénéficie d'un soutien fort et visible des dirigeants** depuis sa création et qu'elle est dotée de ressources conséquentes (lieu, ressources humaines et financières). Ce soutien est facilité par la proximité du campus avec le siège.
- Parce qu'elle a su **tirer parti du contexte de crise dans lequel elle a été créée**: Il y avait une réelle nécessité d'aller très vite pour refondre la culture managériale.
- **Parce qu'elle occupe un lieu qui est à la fois proche et à l'extérieur du siège**, ce qui permet à la fois le contact entre dirigeants et salariés et une prise de recul par rapport à l'environnement de travail quotidien. Le soin tout particulier qui a été mis dans la réalisation de ce campus physique est également porteur de sens : on prend soin des salariés pour favoriser leur développement. Couleurs chaudes, matériaux naturels, formes arrondies, tout contribue à créer un climat accueillant.
- Orange Campus est aussi un **outil de dialogue**. Les dirigeants ne viennent pas seulement transmettre des messages, ils écoutent. C'est une communication dans les deux sens qui est absolument essentielle pour accompagner les transformations et les changements, qui plus est dans un contexte comme celui que connaissait Orange au moment de la création du campus. Orange Campus est un véritable **carrefour** au service de l'ouverture qui est au cœur de ses enjeux. La transversalité et la diversité créent des liens et des conditions favorables à l'innovation. Bien que certains programmes visent le développement individuel, Orange Campus vise d'abord à créer une

**communauté de managers.** La présence dans certains programmes de 3 niveaux managériaux n'est pas quelque chose de courant. L'objectif est de leur permettre de réaliser que, quelles que soit leurs responsabilités, ils partagent certaines préoccupations dans leur mission de managers.

- **Parce qu'elle est étroitement liée aux enjeux stratégiques de l'entreprise :**  
Les programmes sont conçus dans un souci **d'équilibre et de complémentarité** entre performance sociale et performance économique, les deux grands axes de développement qui sont au cœur du cap fixé par le DG en 2010. C'est ce qui fait d' Orange Campus un levier opérationnel du projet d'entreprise Conquêtes 2015. Les deux niveaux supérieurs de managers ont 6% de part variable dans leur rémunération qui est liée aux résultats du baromètre social interne.
- Orange Campus accompagne les managers dans le mouvement tout en leur donnant des repères : Sa mission est d'embarquer une équipe à bord mais en veillant à ce qu'il y ait une quille. La quille, ce sont les repères communs partagés comme, par exemple, un référentiel managérial commun simple avec 8 compétences qui sert de cadre au développement des pratiques managériales :
  - 4 compétences axées vers la performance sociale
  - 4 compétences axées vers la performance économique
- Orange Campus **se concentre sur des priorités**, ce qui est une façon efficace d'accompagner les transformations. C'est une des raisons pour lesquelles elle ne s'adresse aujourd'hui qu'aux managers : « que des managers, mais tous les managers ». A court terme, compte tenu des priorités et du nombre important de managers que compte le groupe, cette cible n'a pas vocation à évoluer. En revanche Orange Campus accueille déjà des experts et des chefs de projet qui sont exposés à des situations managériales ainsi que les managers des clients de Sofrecom (une filiale d'Orange qui a une activité de conseil auprès des grands opérateurs dans le monde ; dans le cadre de certains contrats, Orange Campus peut ainsi accueillir des managers de ces clients).
- Elle est attentive à **sa propre transformation** : La directrice d'Orange Campus considère que l'un de ses principaux défis est de conserver l'ADN d' Orange

Campus tout en se transformant à la marge, en restant à l'écoute des besoins pour pouvoir anticiper. Elle ne cherche pas à innover pour innover mais là où cela sert la transformation. Les sources de transformation des programmes d'Orange Campus sont à la fois dans l'évolution des besoins du terrain et dans l'interaction avec les DRH qui lui permet d'être impliqué en amont dans les transformations à venir.

Pour rester agile, Orange Campus s'appuie davantage sur de petits cabinets qui vont réellement faire du sur-mesure.

Récemment, la directrice d'Orange Campus a dû changer son business model et l'organisation du campus car les demandes des clients internes pour les accompagner dans leurs enjeux business au travers des programmes appelés « enjeux collectifs » a été plus rapide que prévu.

- Elle est **ancrée dans la stratégie business de l'entreprise** et a reçu à ce titre une récompense lors du premier grand prix des universités d'entreprises (GlobalCCU Awards) organisé en 2013 par Annick Renaud-Coulon. Son ambition est de continuer à accompagner la transformation de l'entreprise et de devenir une référence à l'intérieur comme à l'extérieur. Ce prix a été à la fois un moment de reconnaissance et de fierté pour l'équipe Orange Campus et un moyen de promotion de la contribution aux transformations de cette toute jeune université d'entreprise. En interne, Orange Campus communique sur ses réalisations, demande des témoignages à ses clients afin de les afficher sur ses plaquettes. Cette dimension marketing de l'université d'entreprise contribue à développer sa notoriété, à en faire une référence dans l'accompagnement des changements, des transformations.
- **Du point de vue de la culture**, l'objectif est d'accompagner la transformation de la culture managériale, de faire évoluer la culture « techno » pour accompagner la transformation du groupe : le référentiel de compétences qui sert à développer les programmes n'est pas affiché mais simplement utilisé pour construire l'offre qui est formulée en termes simples. La volonté d'utiliser un langage imagé et simple est évidente dans les discours comme dans les supports. Orange Campus cherche aussi à travers ses programmes à développer une culture nouvelle qui consiste à s'appuyer sur les points forts pour favoriser le développement.

Orange Campus apporte un soin particulier à éviter les routines, ce que la directrice appelle aussi les « pieux mentaux » et se fait aider par des consultants extérieurs pour entretenir ouverture et agilité mentale.

- l'un des mots les plus récurrents au cours de cet entretien a été « **équilibre** » : l'ambition qui est derrière cette recherche d'équilibre, c'est de **favoriser des transformations durables**. Equilibre entre performance sociale et économique, entre quali et quanti, entre ce qui est commun à tous et les programmes sur-mesure, équilibre dans le recrutement (recherche de managers aux profils équilibrés), équilibre entre juste ce qu'il faut de règles communes et l'autonomie laissée aux managers. L'équilibre aussi dans l'offre pédagogique qui combine individuel et collectif, standardisé et sur-mesure.

**Orange Campus est une illustration très riche du rôle que peuvent jouer les universités d'entreprise dans l'accompagnement des transformations des organisations via un pilotage fin et agile des 3 dimensions que sont la culture, le « learning » et une place singulière qui favorise l'innovation et la coordination. Elle conserve un esprit start-up. L'un des enjeux nous semble-t-il sera pour elle de maintenir l'énergie du départ, de continuer à se transformer et de s'inscrire dans la durée, ce qui est nécessaire pour transformer une culture.**

#### **4. Eclairages complémentaires sur les universités d'entreprise**

Pour compléter, nuancer et préciser les enseignements des deux mini-cas, nous avons échangé avec d'autres responsables d'universités d'entreprise ainsi qu'avec des experts du sujet, des DRH et des enseignants. Cela nous a permis de prendre conscience de façon de plus en plus précise du rôle essentiel du pilote de l'université d'entreprise.

Dans le but d'apporter aussi des réponses concrètes à notre questionnement, nous avons choisi de synthétiser les apports de cette étude empirique sous forme de risques et facteurs clés de succès.

## Risques et facteurs clés de succès

---

La capacité des universités d'entreprise à accompagner changements et transformations dans la durée suppose la prise de conscience d'un certain nombre de risques et leur traitement. Les trois principaux sont à nos yeux :

- **Risque n°1** : Par ordre d'importance, il nous semble que le premier risque pour l'université d'entreprise, est de **ne pas avoir ou de perdre l'appui de la Direction**. Cet appui est essentiel tant du point de vue symbolique (présence des dirigeants dans les programmes de l'université d'entreprise, reconnaissance de la valeur à leurs yeux de l'outil « université d'entreprise », etc.) que concret (ressources financières et humaines notamment, implication du directeur de l'université d'entreprise en amont des projets de changement, de transformation).

L'initiative consistant à créer une université d'entreprise pour accompagner des changements, des transformations peut venir du terrain, de la DRH, ou comme c'est souvent le cas encore de la direction générale, mais il arrive que cette direction change.

- Le risque de perte de lien avec le pouvoir en cas de changement de Direction est non négligeable. Un des facteurs clé de succès est donc la possibilité pour le dirigeant de l'université d'entreprise d'être en lien avec la Direction, tout autant que sa **capacité à développer plus largement son influence dans l'organisation**.

- **Risque n°2** : Le deuxième risque, qui est le pendant du précédent est de **ne pas être suffisamment en contact avec les besoins du terrain**, or ces besoins évoluent rapidement.

- L'université d'entreprise est un trait d'union entre la stratégie et les réalités du terrain. De même que son dirigeant doit s'assurer de garder le lien avec la Direction et la stratégie, il doit aussi être **à l'écoute des besoins opérationnels** et, si possible, devenir un interlocuteur de référence à ce sujet. Ce qui suppose qu'il aille lui-même sur le terrain. Pour accompagner un



changement, encore faut-il savoir où en sont les personnes auxquelles on demande de changer. Ce travail d'écoute a aussi une fonction de régulation sociale très utile dans l'accompagnement de transformations et de changements qui sont en soi des irritants sociaux.

**L'enjeu pour l'université d'entreprise consiste à acquérir à la fois une légitimité stratégique et une excellence opérationnelle. Ceci suppose en particulier qu'elle soit à l'écoute de l'ensemble de ses clients afin d'être en mesure d'anticiper leurs besoins.**

- **Risque n°3 : La dispersion.** L'efficacité de l'accompagnement des changements, des transformations suppose d'établir des priorités. Parmi les priorités, il y a en particulier la cible à laquelle s'adresse l'université d'entreprise. Rares sont celles qui s'adressent à l'ensemble des salariés. Si l'on considère que cette structure favorise la création de liens, de réseaux, de communautés, il ne faut pas oublier le risque de créer des divisions au sein de l'organisation : ceux qui sont invités et ceux qui ne le sont pas. En tant que forme sociale, que partie d'un système, l'université d'entreprise a elle aussi des frontières. Ces frontières permettent de créer de la cohésion à l'intérieur mais génèrent *de facto* dans l'autre sens de l'exclusion. Il nous semble important d'en avoir conscience au moment de faire des choix. Dans certaines organisations, on constate aussi un phénomène de multiplication des universités internes, avec le besoin de créer une super structure permettant de les coordonner. Cela pose la question de l'agilité de l'ensemble mais aussi de l'allocation de ressources qui ne sont pas illimités.
  - Le facteur clé de succès, c'est ici la **vision** sur laquelle s'appuient ces choix et qui permet de donner du sens, de communiquer sur la raison de choix qui peuvent aussi évoluer dans le temps.

**Risque n°4 :** la difficulté à articuler des « formes nouvelles » développées dans le cadre de l'université d'entreprise avec les formes sociales existantes. Pour reprendre la citation l'Alter que nous avons déjà évoquée « la rencontre entre l'organisation et l'innovation correspond en fait à la rencontre entre des formes sociales établies et des forces de transformation » et cette rencontre génère inévitablement des tensions. Tout changement modifie les jeux de pouvoir, les places, les identités, et peut à ce titre

générer des craintes, des tensions. Ainsi, une pédagogie favorisant la coopération dans une entreprise dont la culture favorise la compétition interne autant qu'externe peut être plus ou moins bien acceptée.

Autre question récurrente, l'intégration des parcours en université d'entreprise (certaines universités d'entreprise développent par exemple des certifications qui leur sont propres) dans les processus Rh de gestion de carrière.

- Le facteur clé de succès, c'est ici tout d'abord la prise de conscience de l'inévitable tension entre formes cristallisées et création de nouvelles formes, des raisons qui expliquent cette tension. C'est ensuite la capacité à dépasser ces tensions en les mettant au service, à nouveau, d'une vision. En réalité, quand ce n'est pas facilité d'un point de vue organisationnel, il semble que cela dépende fortement de la qualité de liens interpersonnels, et surtout de la capacité d'ouverture des acteurs concernés.

**Risque n°5** : Une université d'entreprise qui **ne se transforme pas** et qui **perd en agilité**. L'université d'entreprise fait partie du système dont elle accompagne la transformation, c'est à la fois une force car elle peut impulser, voire donner l'exemple mais ce peut être une faiblesse car toute forme a naturellement tendance à se cristalliser. Sans vigilance, elle peut créer de nouvelles routines et reproduire à l'identique une culture qu'elle avait pour mission de faire évoluer.

- Le facteur clé de succès, c'est ici **la capacité de l'UE à se transformer elle-même**, à rester ouverte sur l'extérieur, à innover. Sa capacité aussi à **rester agile** : se débarrasser de ce qui pourrait l'alourdir, formaliser le dénominateur commun minimum pour favoriser la cohérence et la coordination tout en favorisant l'autonomie et l'innovation.

## Conclusion

---

La raison d'être des universités d'entreprise n'est-elle pas précisément d'accompagner la transformation et les changements des organisations ?

Elles ont la capacité à être de véritables outils stratégiques au service de la transformation parce qu'elles associent ces trois dimensions que nous avons observées :

- Ce sont des structures éducatives ancrées dans les stratégies opérationnelles des organisations.
- Elles intègrent la culture comme élément de cohésion et de transformation.
- Elles occupent aussi une place singulière dans l'organisation favorisant influence et capacité à innover.

Dans la réalité, nous constatons que les universités d'entreprise ne réunissent pas toutes l'ensemble de ces conditions. C'est pourtant l'ancrage dans la stratégie ainsi que l'utilisation simultanée et **équilibrée** de ces trois dimensions qui leur permettent de générer une vraie proposition de valeur dans l'accompagnement des transformations.

Cette **mise en cohérence** au service d'une véritable **vision** permet de **créer du sens**. La capacité à donner du sens est précisément essentielle dans l'accompagnement des changements et des transformations.

En revanche, il n'y a **pas de modèle type** d'université d'entreprise, chacune a une forme particulière, fruit de tous ces éléments contingents.

Il n'y a pas davantage de profil type du dirigeant d'université d'entreprise ; toutefois, ceux qui parviennent à utiliser cet outil complexe sont des **funambules** habiles, capables de gérer des paradoxes en ayant une vraie **vision** de ce que veut dire « accompagner les transformations ». A la fois stratèges, influenceurs, leaders, ils font aussi preuve d'écoute, d'enthousiasme, d'ouverture d'esprit, de curiosité.

Notre intuition est que les universités d'entreprise vont continuer à se multiplier dans les années à venir, ayant pour rôle d'absorber les tensions internes et externes

généérées par les transformations constantes de leur environnement. Le manager, quel que soit son niveau dans l'organisation doit pouvoir trouver un lieu d'écoute, d'expression, de rencontre, de confrontation, de construction. Pouvoir et liberté, organisation et innovation, université et entreprise : tous ces paradoxes sont des réalités du quotidien. Carcan social, pression stratégique, course aux résultats dans un environnement toujours plus contraint... Comment résoudre cette équation à multiples inconnues ?

Les universités d'entreprises par leur agilité et leur capacité à favoriser l'apprentissage, la création de liens nouveaux, la transversalité et le décroisement se doivent d'être en phase avec les transformations qui touchent les organisations et leur environnement. Si bien que l'on peut se demander dans quelle mesure elles ne préfigurent pas l'organisation de demain puisque « tout reste à inventer » (Serres, 2013).

## Bibliographie

---

ALLEN Mark (2002), *The Corporate University Handbook : Designing, Managing and Growing a Successful Program*, New York, Amacom.

ALLEN Mark (2007), *The Next Generation of Corporate Universities: Innovative Approaches for Developing People and Expanding Organizational Capabilities*, San Francisco, Pfeiffer.

ALTER Norbert (1993), *Innovation et organisation : deux légitimités en concurrence*, Revue Française de sociologie, 1993 pp.175-197.

ALTER Norbert (2009,2010), *Donner et prendre, La coopération en entreprise*, Paris, La Découverte.

ALTER Norbert (2000), *L'Innovation ordinaire*, Paris, Presses Universitaires de France.

ARGYRIS Chris, SCHÖN Donald (1978), *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*, Massachussets, Addison-Wesley.

AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel (2003), *Pratiques de la conduite du changement*, Dunod, Paris.

AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel (2010), *Méthode de conduite du changement*, Paris, Dunod.

BESSON Patrick, HECKMANN Hubert, PETITBON Frédéric, RODRIGUEZ Jeanne, et al. (2011), *Conduire la transformation - Faut-il «mettre le feu» pour transformer son entreprise ?*, Paris, Dunod.

BESSON Patrick, ROWE Franz (2011), *Perspectives sur le phénomène de la transformation organisationnelle*, Systèmes d'Information et Management (SIM), Vol.16, 1, pp. 3-34.

BOURDIEU Pierre (1980), *le Capital Social*, Actes de la recherche en sciences sociales.

BÜCK Jean-Yves (1999), *le management des connaissances. Mettre en œuvre un projet de Knowledge Management*, éd. Editions d'Organisation, Paris.

CASTELLS Manuel (1998), *La Société en réseaux*, Fayard.

CHANLAT Jean-François (1990), *L'individu dans l'organisation – les dimensions oubliées*, Les presses de l'Université Laval – Edition Eska.

En particuliers les articles de Jean-Pierre DUPUIS, *Anthropologie, culture et organisation*, d'Omar AKTOUF, *Le symbolisme et la « culture d'entreprise »*, de Serge BOUCHARD, *Simple Symbole – de l'efficacité pratique des systèmes symboliques dans l'organisation*, de Renaud SAINSAULIEU, *Culture, entreprise et société* et de Stewart CLEGG, *Pouvoir, symbolique, langage et organisation*.

CRISTOL Denis, MELLET Eric (2013), *Développer une université d'entreprise – Créer un levier de business development*, Paris, ESF.

CROZIER MICHEL, FRIEDBERG Erhard (1977), *Les sources du pouvoir, la maîtrise des relations avec l'environnement*.

CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard(1992), *L'Acteur et le système, Les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil.

DAVEL Eduardo, DUPUIS Jean-Pierre, CHANLAT Jean-François (2008), *Gestion en contexte interculturel*, Québec, Les Presses Universitaires de Laval.

DEGENNE Alain, FORSE Michel (2004), *Les réseaux sociaux*, Paris, Armand Colin.

DEISER Roland (2009), *Designing the Smart Organization: How Breakthrough Corporate Learning Initiatives Drive Strategic Change and Innovation*, John Wiley & Sons Ltd.

DUFOUR Bruno, PLOMPEN Martine (2006), *Les meilleures pratiques du développement des dirigeants*, Paris, Les Editions d'Organisation.

DUPUY François (2001), *L'Alchimie du changement*, Dunod, Paris.

DUPUY François (2004), *Sociologie du changement*, Dunod, Paris.

DEISER Roland (2009), *Designing the Smart Organization: How Breakthrough Corporate Learning Initiatives Drive Strategic Change and Innovation*, John Wiley & Sons Ltd.

DE ROSNAY Joël (1975), *Le Macroscopie*, Seuil, Paris

D'IRIBARNE Philippe (1993), *La Logique de l'honneur - Gestion des entreprises et traditions nationales* Paris, Seuil.

EELS Richard, WALTON Clarence (1969), *Business in Western Europe*, pp. 128-144 dans R.A Webber, *Culture and Management*, Homewood, IL: Irwin.

FORSE Michel (2008), *Définir et analyser les réseaux sociaux - Les enjeux de l'analyse structurale*, Informations sociales, 2008/3 n°147 pp.10-19.

FORSE Michel, PARODI Maxime (2004), *La priorité du juste, éléments pour une sociologie des choix moraux*, PUF, Paris.

GRANOVETTER Mark (1973) *The strenght of Weak Ties*, American Journal of Sociology, 78 pp. 1360-1380.

GUICHARD Renelle, SERVEL Laurence (2006) *Qui sont les innovateurs, une lecture socio-économique des acteurs de l'innovation*, revue *Sociétal* n°52, Institut de l'Entreprise, pp 26-31.

HALL Edward T. (1976), *Beyond culture*, New-York, Anchor Press/Doubleday.

HALL Edward T. (1984), *La Danse de la vie – Temps culturel, temps vécu*, Paris, Seuil.

HAMEL Gary (2008), *La fin du management. Inventer les règles de demain*, Ed. Vuibert.

HAMPDEN-TURNER Charles (1990), *Charting the Corporate Mind*, Free Press; First Printing edition.

HARVARD BUSINESS REVIEW (1999), *le Knowledge Management*, éd. Editions d'Organisation, Paris.

HOFSTEDE Geert (1987), *Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation*, Revue française de gestion, septembre-octobre, pp 10-21.

JAMOUS Haroun (1969), *Sociologie de la décision*, Paris, CNRS.

JOHNSON Gerry, WHITTINGTON Richard (2011), *Stratégie*, Paris, Pearson Education France.

KOTTER John P. (1996), *Leading change*, Harvard Business School Press.

KOURILSKY Françoise (1995), *Du Désir au plaisir de changer*, Dunod, Paris.

LACAZE Delphine (2004), *La socialisation des nouveaux salariés dans l'entreprise : un apprentissage interactif*, La gestion des carrières : enjeux et perspectives, ouvrage collectif.

LE BOTERF Guy (2013), *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris, Les Editions d'Organisation.

LE MAITRE Nadine (1984), *La culture d'entreprise : facteur de performance*, extrait de CHANLAT Jean-François, SEGUIN Francine (1987), *L'analyse des organisations, une anthologie sociologique. Tome 2 : Les composantes de l'organisation*, Montréal/Paris, ESKA/Gaëtan Morin.

LESOURNE Jacques (1976), *Les systèmes du destin*, Dalloz.

MAC CARTY Tom (2002) *The Corporate University as a strategic Lever*. In Allen Mark *The Corporate University Handbook: Designing, Managing and Growing a Successful Program*, New York, Amacon.

MEBARKI Lamine (2009), *L'influence du contexte et des facteurs organisationnels sur l'émergence et la dynamique des Communautés de Pratique : Comparaison entre trois agences d'une administration publique*, XVIIIème Conférence de l'AIMS, Grenoble, 2-5 juin 2009.

MEBARKI Lamine, OIRY Erwan (2009), *Comment les Communautés de Pratique améliorent-elles la performance des salariés dans les relations de service ? Le cas d'un centre d'appels entrants*, La revue « Gérer et Comprendre », Juin 2009.

MEISTER Jeanne C. (1998a), *Corporate Quality Universities: Lessons in Building a World-Class Work Force: Lessons in Building a World-Class Work Force*, Irwin Professional Publishing.

MEISTER Jeanne C. (1998b), *Ten steps to Creating a Corporate University*, Training and Development.

MERCKLE Pierre (2004), *Sociologie des réseaux sociaux*, Paris, La découverte.

MEIGNANT Alain (2009), *Manager la formation*, Editions liaisons.

MOSCOVICI Serge (1988), *La machine à faire des Dieux*, Fayard.



NONAKA Ikujiro et TAKEUCHI Hirotaka (1995), *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York, Oxford Press.

NONAKA Ikujiro et TAKEUCHI Hirotaka (1997), *La connaissance créatrice: La dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck, Bruxelles Paris.

OUCHI William G. (1981), *Theory Z: how American business can meet the Japanese Challenges*, Addison-Wesley.

PATON Rob, PETERS Geoff, STOREY John, TAYLOR Scott (2005), *Handbook Of Corporate University Development: Managing Strategic Learning Initiatives In Public And Private Domains*, Gower Pub Co.

PESQUEUX Yvon et TRIBOULOIS Bruno (2004), *La dérive organisationnelle. Peut-on encore conduire le changement ?*, Ed. L'Harmattan.

PHILIPPE Xavier (2010) *L'objet Université d'Entreprise, patrimoine pour la GRH ? Le cas des entreprises du CAC40 P.6 XXème congrès AGRH – du 17 au 19/11/2010, Rennes / Saint-Malo.*

PHILLIPS Patricia, PHILLIPS Jack, (2007), *The Value of Learning: How Organizations Capture Value and ROI and Translate It into Support, Improvement, and Funds*, Pfeiffer.

PRINCE Christopher, STEWART Jim (2002), *Corporate University, an analytical framework* », *journal of Management development*, Vol 21, n°10 pp794-811, 2002).

RENAUD-COULON Annick (2002), *Université d'entreprise : vers une mondialisation de l'intelligence*, Paris, Village Mondial.

REALE Yves, DUFOUR Bruno (2009), *Le DRH Stratège*, Paris, Eyrolles.Publishing.

SAINSAULIEU Renaud (1977), *L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation*, Paris : Presse de la Fondation nationale des sciences politiques.

SCHEIN Edgar H. (1985), *Organizational culture and leadership*, San Francisco. Jossey-Bass Publishers.

SCHUMPETER Joseph (1943, Traduction française 1951) *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Paris, Payot.

SENGE Peter (1999), *The Dance of Change: The challenges to sustaining momentum in a learning organization*, Crown Business.

SENGE Peter (2006), *Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Random House Books.

SERRES Michel (2012), *Petite Poucette*, Editions le Pommier.

SIMMEL Georg (1908), *Sociologie, étude sur les formes de la socialisation*, Paris, PUF 1999.

THEVENET Maurice (1993), *La culture d'entreprise*, Presse Universitaire de France.

### **Thèses et études**

PHILIPPE Xavier (7 septembre 2012), *L'institution seconde Université d'Entreprise - Une analyse de l'imaginaire organisationnel*, CNAM (Discipline/ Spécialité : Sociologie du travail).

BARILLER Eric, *Université d'entreprise et intégration des nouvelles technologies*, projet de thèse en Sciences de l'éducation, <http://www.theses.fr/s86454>.

THE BOSTON CONSULTING GROUP (2012), *Corporate University Study*.

IDRH (2011), *Benchmark université d'entreprise*, IDRH.

GROUPE DEMOS (2011), *Benchmark sur les bonnes pratiques des structures de formation des grandes entreprises françaises*.

DUFOUR ET WARGNIER (2011), *Les universités d'entreprise-Vecteurs d'innovation et de transformation*.

### **Articles**

Mythes et réalités des universités d'entreprise, École de Paris du management, Les Amis de l'École de Paris, 10 janvier 2003, <http://ecole.org/fr/seances/SEM071>.

COZE Annie-Claude et POTIN Yvan (2005-2006) ([http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/CULTURE D ENTREPRISE - Fondamentaux.pdf](http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/CULTURE_D_ENTREPRISE_-_Fondamentaux.pdf)).

GOMES Marc, (2007), *Université AREVA Powering your talents*, présentation au congrès du Gaz, 11 septembre 2007 ([http://www.congresdugaz.fr/congres2007/pres/AT6/Gomes\\_M.pdf](http://www.congresdugaz.fr/congres2007/pres/AT6/Gomes_M.pdf)).

HOFSTEDE Geert, <http://www.geerthofstede.nl/>.

ERAN DILGER Daniel (2011), Apple University revealed as plan to teach executives to think like Steve Jobs ([http://appleinsider.com/articles/11/10/06/apple\\_university\\_revealed\\_as\\_plan\\_to\\_teach\\_executives\\_to\\_think\\_like\\_steve\\_jobs=](http://appleinsider.com/articles/11/10/06/apple_university_revealed_as_plan_to_teach_executives_to_think_like_steve_jobs=)).

MEBARKI Lamine, « *Les communautés de pratique : un outil pour l'intégration, la formation et l'appréciation des salariés. Vers une GRH émergente ?* (<http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2009mebarki086.pdf>).

RENAUD-COULON Annick, Le rôle des universités d'entreprise dans la globalisation des compétences et des talents, Etude du Garf, mars 2011 (<http://www.renaud-coulon.com/images/newBlog/Articles/Le-role-des-universites-d-entreprise-dans-la-globalisation-des-competences-et-des-talents-par-Annick-Renaud-Coulon.pdf>).

RIVELINE Claude (1999), Nomades et sédentaires, l'irréductible affrontement, Le Journal de L'École de Paris, n°16 (mars-avril 1999).

ROMELAER Pierre (2011), Organisation: panorama d'une méthode de diagnostic, p.4 ([http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/7503/Romelaer11DiagnosticD Organisation.pdf?sequence=1](http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/7503/Romelaer11DiagnosticD%20Organisation.pdf?sequence=1)).

VENTOLINI Severine (2009), *L'analyse des réseaux sociaux : pour une approche du développement professionnel* ([http://www.philippepierre.com/\\_media/ventolini\\_l\\_analyse\\_des\\_reseaux\\_sociaux.pdf?DokuWiki=cb1560cf7d9c73ebac818ade47d6816c](http://www.philippepierre.com/_media/ventolini_l_analyse_des_reseaux_sociaux.pdf?DokuWiki=cb1560cf7d9c73ebac818ade47d6816c)).

## **Emissions de radio**

- L'Université d'entreprise, Canal Académie. Émission proposée par : Marianne Durand-Lacaze.  
adresse directe du fichier MP3  
: <http://www.canalacademie.com/emissions/pdm601.mp3>

adresse de cet article : <http://www.canalacademie.com/ida10126-L-universite-d-entreprise.html>, date de mise en ligne : 27 janvier 2013.

- L'université d'entreprise Mérieux Université, Canal Académie. Émission proposée par : Marianne Durand-Lacaze, adresse directe du fichier MP3 : <http://www.canalacademie.com/emissions/pdm602.mp3>, adresse de cet article : <http://www.canalacademie.com/ida10127-L-universite-d-entreprise-Merieux-Universite.html>, date de mise en ligne : 10 mars 2013.
- L'université d'entreprise Orange Campus, un outil de dialogue avant tout, Canal Académie. Émission proposée par : Marianne Durand-Lacaze  
adresse directe du fichier MP3  
: <http://www.canalacademie.com/emissions/pdm603.mp3>  
adresse de cet article : <http://www.canalacademie.com/ida10155-L-universite-d-entreprise-Orange-Campus-un-outil-de-dialogue-avant-tout.html>, date de mise en ligne : 26 mai 2013.
- Lafarge University : l'université d'entreprise du Groupe Lafarge, un atout indispensable à la stratégie du groupe, Canal Académie. Émission proposée par : Marianne Durand-Lacaze, adresse directe du fichier MP3 : <http://www.canalacademie.com/emissions/pdm605.mp3>, adresse de cet article : <http://www.canalacademie.com/ida10261-Lafarge-University-l-universite-d-entreprise-du-Groupe-Lafarge-un-atout-indispensable-a-la-strategie-du-groupe.html>, date de mise en ligne : 9 juin 2013.

## Annexes

---

Annexe 1 : Guide d'entretien.....	118
Annexe 2 : Différences entre universités d'entreprise et centres de formation .....	122
Annexe 3 : Lettre de Stéphane Richard introduisant la Orange Campus Box.....	123

## Annexe 1 : Guide d'entretien

### Universités d'entreprises :

### En quoi contribuent-elles à accompagner la transformation des organisations ?

#### 1. Le cadre de cette étude

- Mémoire d'expertise MBA RH Dauphine
- Présentations réciproques
- Choix du thème

#### 2. Carte d'identité de .....

##### - Histoire

- o Qui a décidé de la création de .....
- o Quand ? (année, contexte interne/externe)
- o Qui a piloté sa création ? (fonction, profil, ext/ int, fonctions antérieures)
- o Quelles ont été les découvertes positives et les difficultés rencontrées à ce moment ?
- o Qui la dirige aujourd'hui ? (fonction, profil, ext/ int, fonctions antérieures)
- o Quand a-t-elle été inaugurée ? (durée nécessaire à sa mise en place)

##### - Enjeux

- o Raison d'être de .....
- quelles transformations s'agissait-il d'accompagner ? (au moment de la création, est-ce toujours le cas auj. (les enjeux de départ ont-ils évolué ?), et demain, comment voyez-vous les choses ?)
- de quoi aviez-vous besoin pour accompagner ces transformations ?
- dans quelle mesure ..... apportait des solutions nouvelles à ces besoins, solutions qui n'existaient pas ds l'entreprise ? (Pourquoi une UE et pas un centre de formation par exemple)
- o Sa mission (cette mission a-t-elle évolué ?)
- o Son ambition (défi dans le temps)
- o Ses valeurs
- o Ses principes de management,
- o Ses priorités stratégiques
- o Et ensuite comment voyez-vous son développement ? ses défis à relever ?

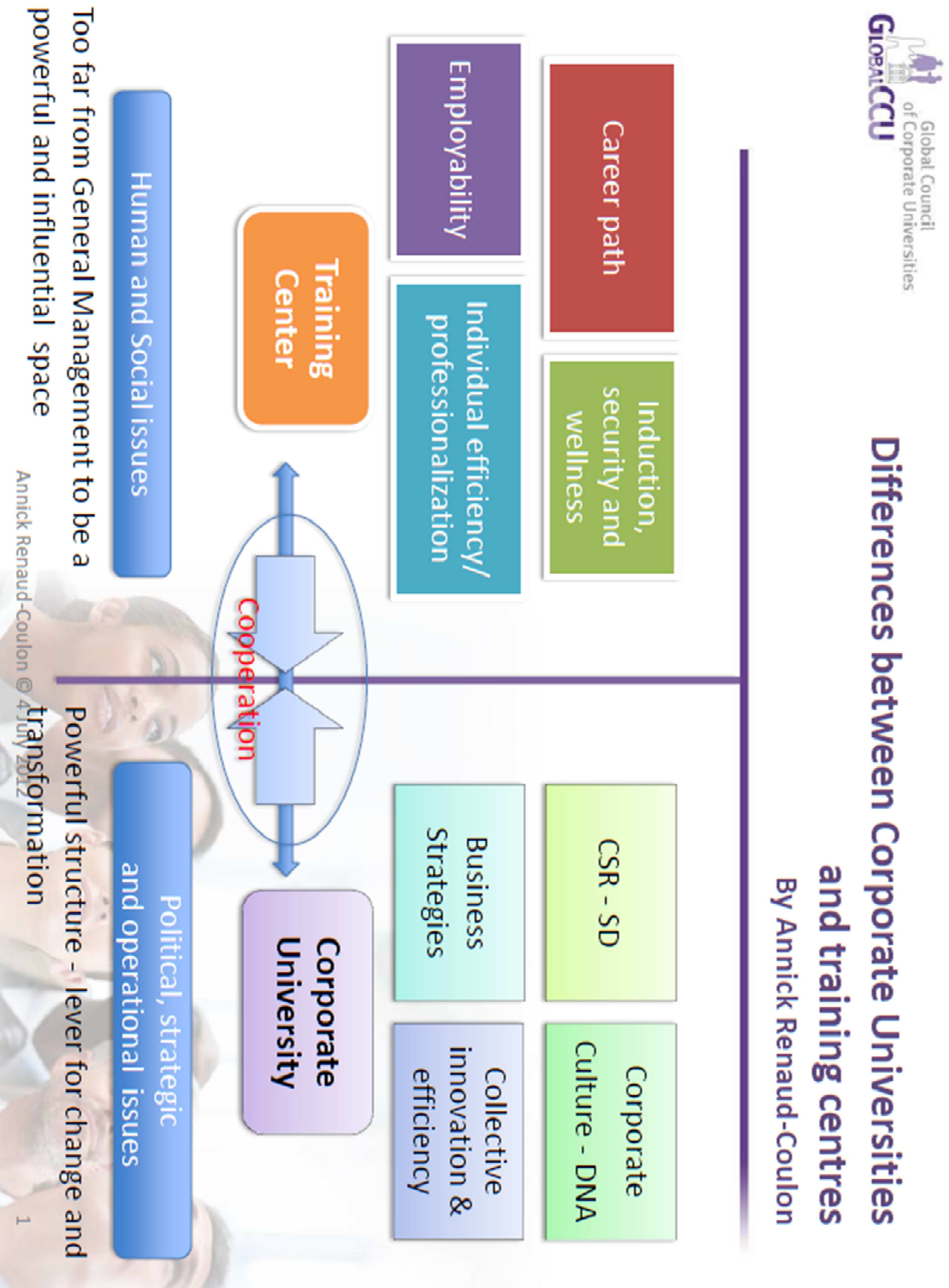
- L'évaluation de la contribution de..... à la transformation de l'organisation a-t-elle été prévue ? comment peut-elle être prise en compte ? (ex : baromètres internes/externes)
  - Satisfaction de ses différentes parties prenantes (sponsors, participants, clients ext....)
  - **Nom de l'université d'entreprise**
    - .....
    - ...
    - Comment, par qui ce nom a-t-il été choisi ? pourquoi ?
  - **Géographie**
    - Localisation(s)
    - Forme (bâtiment choisis, types d'espaces... )
  - **Organisation :**
    - quel rattachement ? Simple, multiple ?
    - Liens avec les RH ?
    - Plus spécifiquement lien avec la formation ?
    - Liens avec d'autres directions (marketing, commercial, etc)
    - Management de ..... (nombre de personnes, organisation, ressources int/ext)
  - **Public**
    - Aujourd'hui
    - Demain
  - **Offre**
    - Structure de l'offre (Cf documentation)
  - **Budget**
    - Lancement
    - Fonctionnement
    - Business model
    - Mode de financement ? (refacturation interne, collecte de fonds dédiés à la formation, budget spécifique, ...)
3. Echange sur les hypothèses de travail que nous avons formulées en réponse à la question « en quoi les UE contribuent elles à accompagner la transformation des organisations ? »
- Vérifier si nous sommes d'accord sur
- Définition de l'UE
  - Définition de la transformation (transformation vs changements)

	Hypothèses	<b>Concrètement</b> , comment ça se traduit (ou pas) <b>chez .....</b> ?	<b>Atouts</b> (en quoi cela permet d'accompagner les transformations)	<b>Limites</b>	
H1	L'UE combine dans son ADN 2 éléments apparemment contradictoires : <b>pouvoir</b> (elle est généralement issue de la volonté de la Direction) et <b>liberté</b> par rapport au quotidien (prise de recul, sortir du cadre, etc.)				Quel est la place de l'alignement Comment l'implication des dirigeants se matérialise t elle ? Y a-t-il une évolution dans la durée (ds quel sens)
H2	L'UE occupe une <b>place originale, atypique</b> dans l'entreprise (d'un point de vue organisationnel, historique, géographique, culturel, symbolique, etc.)				A la frontière, la marge de l'organisation Dedans/dehors Lieu de passage espace de rencontre favorise l'innovation ce qui est produit dans l'UE (opinions, innovations, etc.) est-il réintégré dans le reste de l'organisation ? comment ?
H3	L'UE permet d'apporter des solutions opérationnelles à la <b>mise en œuvre de la stratégie</b>				Parfois en remontant très en amont, dès le début d'un projet de changement, d'une innovation, etc, l'ue peut être



					impliquée
H4	L'UE est un lieu dans lequel se diffuse et se construit la <b><u>culture organisationnelle</u></b>				Favorise l'intégration des nouveaux, le sens, la cohésion, l'engagement
H5	L'UE favorise le développement individuel mais met en premier la <b><u>dimension collective de l'apprentissage</u></b>				
	L'UE est un outil de <b>reconnaissance</b> qui favorise l'engagement				
Q	Et l'UE elle-même en tant qu'organisation, comment se passe <b><u>sa propre transformation</u></b> ? comment reste t elle agile ? en prise avec les priorités du business, de ses clients				

## Annexe 2 : Différences entre universités d'entreprise et centres de formation



## Annexe 3 : Lettre de Stéphane Richard introduisant la Orange Campus Box



En tant que manager, votre rôle dans l'entreprise est clé.  
En pilotant des projets ambitieux, vous êtes au centre de la relation entre les salariés et la stratégie du Groupe.

Vous êtes les acteurs du renouveau de la culture managériale, et Orange Campus a été créé pour vous accompagner dans votre développement et votre évolution au sein de l'entreprise.

Aujourd'hui, Orange Campus s'attache en particulier à développer des programmes qui répondent à la fois aux enjeux business et au management de vos équipes en intégrant tout particulièrement les spécificités de votre environnement.

Vous avez été plus de 10000 managers à participer à nos activités en 2011 et je souhaite que, cette année, vous soyez nombreux à participer aux programmes collectifs et individuels qui vous sont proposés.

Je vous souhaite une excellente année 2012.

Stéphane Richard  
Président Directeur Général