HAL
open science

L'institution seconde Université d'Entreprise : Une analyse de l'imaginaire organisationnel

Xavier Philippe

To cite this version:

Xavier Philippe. L'institution seconde Université d'Entreprise : Une analyse de l'imaginaire organisationnel. Sociologie. Conservatoire national des arts et metiers - CNAM, 2012. Français. NNT : 2012CNAM0821 . tel-00780667

HAL Id: tel-00780667

https://theses.hal.science/tel-00780667

Submitted on 24 Jan 2013

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

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

le cnam

ÉCOLE DOCTORALE ABBE GREGOIRE

LISE-CNRS

THÈSE présentée par :

Xavier Philippe

soutenue le : **7 septembre 2012**

pour obtenir le grade de : **Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers**

Discipline/ Spécialité : SOCIOLOGIE DU TRAVAIL

L'*institution seconde* Université d'Entreprise

Une analyse de l'imaginaire organisationnel

THÈSE dirigée par :

M. BOUILLOUD Jean-Philippe	Professeur, ESCP Europe
M. LALLEMENT Michel	Professeur, CNAM

RAPPORTEURS :

Mme GIUST-DESPRAIRIES Florence	Professeur des Universités, Université Paris Diderot, Paris 7
M. KADDOURI Mokhtar	Professeur des Universités, Lille 1

JURY :

M. CADIN Loïc	Professeur, ESCP Europe
M. UHALDE Marc	Docteur en Sociologie

A mon frère Bertrand

Remerciements

Je souhaite remercier mes Directeurs de thèse, Jean-Philippe Bouilloud et Michel Lallement pour leurs précieux conseils, leur disponibilité permanente et pour la bienveillance dont ils ont su faire preuve à mon égard pendant ce parcours de thèse. Je tiens à leur témoigner ici ma profonde reconnaissance pour la confiance qu'ils m'ont témoignée en acceptant de diriger ce travail.

Mes remerciements vont à Hervé Laroche qui a su lorsque cela était nécessaire me redonner le sursaut de motivation dont j'avais besoin. Je voudrais également remercier Jean-Michel Saussois pour m'avoir permis d'intégrer le programme doctoral d'ESCP Europe.

Ce travail s'est considérablement enrichi grâce aux nombreux échanges avec mes camarades doctorants, passés ou actuels du CNAM et d'ESCP Europe. J'ai une pensée particulière pour Anna, Aurélie, Christelle, Elsa, Jean, Karina, Magali, Mar, Thierry, Sébastien et Véronique. Qu'ils soient ici remerciés.

Je remercie également Henri Isaac, Yehuda Baruch et Brigitte Benoît pour la confiance qu'ils me portent. Je souhaite témoigner également ma gratitude à mes collègues de Rouen Business School pour leur soutien.

Je remercie les professeurs Loïc Cadin, Florence Giust-Desprairies, Mokhtar Kaddouri et Marc Uhalde d'avoir bien voulu participer à mon jury de thèse.

Je souhaite présenter mes profondes excuses à mes amis pour cette longue absence. Les distances liées à ce travail n'effacent pas l'amitié. Je suis conscient de leur profond soutien. Ce témoignage est la marque de ma gratitude. Je souhaite remercier tout particulièrement Karine, ma monitrice d'équitation et amie, dont l'exemple de rigueur et de persévérance m'inspire au quotidien. Que la remise en cause perpétuelle que suggère l'équitation puisse être un précepte qui me guide durablement.

Toute mon affection va également à ma famille, pour son soutien et son amour que je sais quotidien, malgré la distance.

Ma gratitude, mon affection, mon amour profond et mon immense reconnaissance vont enfin à mon épouse, Gaëlle, pour son indéfectible soutien et sans laquelle peu serait possible.

Résumé

L'Université d'Entreprise est un objet peu traité par la littérature. Elle est ainsi majoritairement perçue comme une structure devant, notamment par la formation et le développement des compétences, contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques de son organisation-mère, mais également favoriser le renforcement d'une culture interne. Par-delà cette définition instrumentale, à quoi sert une Université d'Entreprise ? La dénomination même de ce type de structure interroge. Y aurait-il, outre la mission gestionnaire qui lui est confiée, des « fonctions latentes » pour l'Université d'Entreprise ? Comment dépasser la vision culturelle pour en questionner les motivations profondes ?

Nous avons souhaité mobiliser au cours de ce travail un cadre interprétatif permettant de dépasser la fonction visible de l'objet et ainsi interroger sa dimension imaginaire. Pour ce faire, nous avons eu recours à deux plans théoriques différents, l'un prescriptif et l'autre analytique, afin d'interroger dans un mouvement itératif les différents rôles et fonctions qui pourraient être ceux de l'Université d'Entreprise. Un dispositif particulier issu de méthodes qualitatives a été construit. Il repose sur le recueil de deux types de discours différents, l'un contrôlé, l'autre spontané, afin de favoriser l'analyse des deux plans théoriques. Par ailleurs, nous avons souhaité interroger l'ensemble des parties prenantes de l'Université d'Entreprise. Dans cette optique, différentes techniques (données secondaires, entretiens, observation et recueil de dessins) ont été utilisées.

Les résultats de cette recherche doctorale sont multiples. Ils permettent tout d'abord le dévoilement d'une *institution seconde* de l'imaginaire organisationnel, l'Université d'Entreprise. Celle-ci, créatrice de liens particuliers entre une organisation et les individus qu'elle emploie va favoriser l'effectivité de l'imaginaire organisationnel. Cela repose sur la formulation d'une *promesse* faite par l'organisation-mère aux individus. Le développement et la mise à disposition de leur capital humain permettraient ainsi de leur offrir des perspectives de carrière. Cette *promesse* repose sur trois principes imaginaires qui fondent le rôle de l'Université d'Entreprise : les *valeurs* promues par l'organisation-mère, le *prestige* procuré par le partenaire académique et les attentes de *reconnaissance* que manifestent les individus. C'est sur la base de ce triptyque imaginaire que nous proposons de repenser le rôle institutionnel de l'Université d'Entreprise.

Mots-clés : Université d'Entreprise, institution seconde, imaginaire, promesse de carrière

Résumé en anglais

The study of the Corporate University is a topic that has received little attention in the literature. It is thus largely seen as a structure dealing with training issues which has to contribute both to the strategic development of its parent organization and to foster the internal culture. Beyond this instrumental definition, what is really a Corporate University? The very name of this structure raises some questions. Is there, in addition to the visible managerial mission statement, some "latent functions" for the Corporate University? How is it possible to go beyond the cultural issue in order to question the hidden motivations? We have mobilized during this work an interpretative framework that helps to question the imaginary dimension of the object beyond its visible function.

To do this, we used two different theoretical "frameworks" The first one is prescriptive and the second one is analytical. Our aim is to question in an iterative movement the different roles and functions that could be those of the Corporate University. A particular framework based on various qualitative methods was built. It is based on the collection of two different types of discourse, one controlled and one more spontaneous in order to mobilize the two theoretical frameworks we mentioned. Furthermore, we wanted to interview all stakeholders of the Corporate University. Different techniques (secondary data, interviews, observation and collection of drawings) were used to reach this goal.

The results of this doctoral research are numerous. First, they allow the unveiling of a secondary institution of the organizational imaginary, here the Corporate University. It creates a special relationship between an organization and the people it employs and will promote the effectiveness of the organizational imaginary. This is based on the formulation of a *promise* made by the parent organization to individuals. By offering their human capital to the organization, individuals will expect career opportunities in return. This promise is based on three principles underlying the imaginary role of the Corporate University: the *values* promoted by the parent organization, the *prestige* provided by the academic partner and expectations of *recognition* shown by individuals. We propose to rethink the institutional role of the Corporate University on this imaginary triptych basis.

Keywords: Corporate University, secondary institution, imaginary, career promise

Table des matières

Introduction 17
Le phénomène Université d'Entreprise 18
Un travail complexe 21
Une posture complexe 26
L'étude du discours *contrôlé* 31
L'étude du discours *spontané* 37
L'observation, support méthodologique précieux 44
L'expression par le dessin 47
Un travail en deux parties 49

Premiere Partie : La Place De L'universite D'entreprise 51

Chapitre 1 : Formes et origines : les influences de l'Université d'Entreprise 55
Sous-Chapitre 1 : Formes d'Université d'Entreprise 57
Section 1 : La prescription de la place de l'Université d'Entreprise 57
A. : Un rattachement stratégique au sommet 58
B. : Une prescription identitaire 59
Section 2 : Les différentes formes d'Université d'Entreprise 63
A. : Etapes 64
B. : Modélisations 67
Modèles universels 67
Modèles contingents 69
Sous-Chapitre 2 : Les origines de l'Université d'Entreprise 77
Section 1 : L'enseignement de la gestion 77
A. Des « Ecoles de Commerce » aux « Business Schools » 78
L'institutionnalisation des « Ecoles de Commerce » 78
B. La constitution d'une discipline à part entière et sa consécration à l'Université 81
Section 2 : La tradition de la formation continue 85
A. Une histoire d'institutions 86
B. Un cadre juridique spécifiquement français 89
Section 3 : Quel héritage pour les Universités d'Entreprise ? 93
A. Quelles influences de l'enseignement de la gestion sur les Universités d'Entreprise ? 94
B. L'apparition des Universités d'Entreprise 97

Chapitre 2 : La légitimation de l'Université d'Entreprise 103
Sous-Chapitre 1 : Quel discours pour l'Université d'Entreprise ? 105
Section 1 : Le discours organisationnel *contrôlé* des Universités d'Entreprise 105
A. L'Université d'Entreprise en histoire 106
B. La dimension stratégique de l'Université d'Entreprise 108
Le contexte du discours contrôlé 109
Identité et culture de l'Université d'Entreprise 111
Le statut du savoir 112
C. L'Université d'Entreprise, instrument relationnel 114
L'Université d'Entreprise, une structure relationnelle 114
Un instrument de développement des compétences 116
Les partenariats de l'Université d'Entreprise 118

D. Synthèse intermédiaire 122
Section 2 : La place légitime de l'Université d'Entreprise 125
A. Quelle influence de la direction générale ? 126
L'argumentation sur l'Université d'Entreprise 126
Le crédit accordé au discours contrôlé 129
B. Le discours sur l'Université d'Entreprise 132
Le recours à la rhétorique 132
L'ambiguïté, marque de la rhétorique 135
L'ambiguïté dans le discours de l'Université d'Entreprise 137
Sous-Chapitre 2 : La place légitime de l'Université d'Entreprise 143
Section 1 : L'institutionnalisation légitime de l'Université d'Entreprise 143
A. La construction d'une Université d'Entreprise légitime 144
Légitimité et Université d'Entreprise 144
Le processus d'institution légitime 148
B. Les croyances diffusées par l'Université d'Entreprise 151
L'Université d'Entreprise, « chair tangible » 151
« Découplage » et « recouplage » 154
Les références légitimes de l'Université d'Entreprise 157
Section 2 : Les prescriptions sur l'Université d'Entreprise 160
A. L'exigence de la conformité 161
Développement des compétences et isomorphisme 162
Quel isomorphisme pour l'Université d'Entreprise ? 164
Analyse du processus isomorphique 166
B. L'artifice de la spécificité 169
L'émergence d'un savoir propre ? 169
Les limites du savoir propre 172
Un « discours constituant » 175

Chapitre 3 : L'*institution seconde* Université d'Entreprise 179
Sous-Chapitre 1 : Les acteurs de l'Université d'Entreprise 181
Section 1 : Quels acteurs, pour quelles stratégies et quelles relations ? 181
A. Les différentes parties prenantes de l'Université d'Entreprise 182
B. Stratégie(s) et relation(s) entre parties prenantes 186
Les apports de l'analyse stratégique 186
L'Université d'Entreprise, un contexte particulier 189
Section 2 : La question du pouvoir des acteurs 193
A. Le pouvoir homogène et visible des dirigeants 194
B. Le pouvoir composite et diffus des experts 198
C. Dépasser l'analyse stratégique ? 203
Sous-Chapitre 2 : L'Université d'Entreprise, *institution seconde* de l'imaginaire ? 207
Section 1 : L'imaginaire organisationnel et sa prise en compte par l'Université d'Entreprise 207
A. Les contours imaginaires de l'Université d'Entreprise 208
Imaginaire et institution seconde 208
La place du symbole 210
La notion d'imaginaire effectif 212
B. L'imaginaire effectif comme cadre d'analyse ? 215
L'imaginaire dans le dispositif d'entretiens 216
Le traitement méthodologique de l'imaginaire 218
Section 2 : L'institution imaginaire de l'Université d'Entreprise 222

A. La place et le rôle imaginaires des dirigeants dans l'Université d'Entreprise 223
Les motifs de l'adhésion 223
Le rôle et l'influence de la Direction Générale 225
Le dialogue Direction Générale – Université d'Entreprise 228
B. Imaginaire effectif et Université d'Entreprise 232
Valeurs et culture 233
La diffusion et l'adhésion à des valeurs universelles 235
L'imaginaire des valeurs 238
Le *prestige*, corollaire des *valeurs* 241

Deuxieme Partie : Le Travail De L'universite D'entreprise 247

Chapitre 4 : La *promesse* de l'Université d'Entreprise 251
Sous-Chapitre 1 : La formalisation de la *promesse* : le discours sur le capital humain 253
Section 1 : Quelle prise en charge du capital humain par l'Université d'Entreprise ? 253
A. : La prise en charge organisationnelle du développement des compétences 254
Une illustration du processus 254
Capital humain et développement des compétences 256
La nécessité d'un capital humain spécifique 258
L'actualité gestionnaire du capital humain 261
La prise en compte de la prescription stratégique par les Universités d'Entreprise 263
B. Comment analyser la distinction capital humain générique – spécifique ? 266
La médiation par l'Université d'Entreprise autour du capital humain 266
Quels enjeux autour du capital humain ? 270
Imaginaire et capital humain 273
Section 2 : Le rôle du capital humain dans l'institutionnalisation d'une *promesse* d'Université d'Entreprise 277
A. Le capital humain, une notion strictement économique ? 278
Le capital humain, notion floue 278
Le recours au prestige et aux valeurs 279
Le capital humain, notion rhétorique 283
B. Quelle légitimité pour la *promesse* organisationnelle ? 285
L'ambiguïté autour du capital humain 285
Repenser le rôle du capital humain 289
L'instrument capital humain 292
Sous-Chapitre 2 : L'adhésion à la *promesse* : la carrière 295
Section 1 : Le contenu de la *promesse* de l'Université d'Entreprise 295
A. Comment caractériser la promesse de carrière ? 296
Le développement des compétences, préalable à la carrière 297
Carrière ou employabilité ? 299
B. Le cadre d'exercice de la *promesse* homogène de l'Université d'Entreprise 304
Un processus de sélection 305
La réalisation d'un parcours 307
La question de l'incorporation 311
Section 2 : Les mécanismes de la *promesse* de l'Université d'Entreprise 314
A. L'Université d'Entreprise et la question de la carrière nomade 315
Le cadre des carrières nomades 315
Le risque organisationnel du modèle 319
B. A quoi sert la *promesse* de l'Université d'Entreprise ? 323

Les limites institutionnelles du modèle nomade 324
Le rôle de l'Université d'Entreprise dans la promesse 327
La stratégie rhétorique de la promesse 332

Chapitre 5 : Universités d'Entreprise, individus et organisations 337
Sous-Chapitre 1 : L'institution imaginaire de la *reconnaissance* 339
Section 1 : La prise en compte de la *reconnaissance* 339
A. : La notion de *reconnaissance* 340
Reconnaissance et organisations 340
Le cadre proposé par Axel Honneth 343
B. : Université d'Entreprise et *reconnaissance* 347
La prise en compte de la reconnaissance 347
Visibilité et subjectivité 349
Section 2 : Les contours de la *reconnaissance* par l'Université d'Entreprise 354
A. Comment prendre en charge les attentes de *reconnaissance* ? 355
L'appartenance à une communauté 356
L'affirmation de la subjectivité 362
La volonté de visibilité 367
B. Quels sont les liens que favorise la *reconnaissance* ? 369
Le rôle de la communication dans la création d'un lien 369
Les liens d'attraction et de réassurance 371
Reconnaissance et liens 376
Sous-Chapitre 2 : L'institutionnalisation de liens entre individus et organisations par l'Université d'Entreprise 381
Section 1 : La question du rapport au travail au sein de l'Université d'Entreprise 381
A. L'Université d'Entreprise dans le monde du travail 382
Les composantes du travail institutionnel de l'Université d'Entreprise 383
L'institution seconde Université d'Entreprise 386
B. Le travail de l'Université d'Entreprise 389
Le « 'sale' travail institutionnel » de l'Université d'Entreprise 390
Liens lâches et domination 393
Section 2 : L'Université d'Entreprise et la création de liens contrôlés 397
A. Comment l'organisation contrôle-t-elle l'Université d'Entreprise ? 398
L'assujettissement de l'Université d'Entreprise 398
Un processus en continu 401
B. Quel équilibre pour quels liens ? 406
Un contrôlé instrumental et relationnel 406
Une *« ouverture »* stratégique et contrôlée 410

Conclusion 415

Bibliographie 423

Annexes 449

Annexe 1 : tableau des sources documentaires 449

Annexe 2 : retranscription d'entretien 450

Liste des tableaux

Tableau 1: L'université d'entreprise dans les bases de données 20

Tableau 2 : Universités d'Entreprise et communication Internet institutionnelle des entreprises du CAC40 35

Tableau 3 : Présentation du corpus d'entretiens.....42

Tableau 4 : Grille dessin - participant.....48

Tableau 5 : La dimension outil stratégique de développement de l'Université d'Entreprise . 110

Tableau 6 : La dimension relationnelle de l'Université d'Entreprise..... 116

Tableau 7 : Classification intermédiaire des discours des Universités d'Entreprise 161

Tableau 8 : Stratégies RH, les quatre options dynamiques, Gazier (2004) 334

Tableau 9 : La translation discursive de la promesse 334

Liste des figures

Figure 1 : Le discours stratégique des Universités d'Entreprise tel que le formulent les organisations : l'influence des sciences de gestion et de l'Analyse Sociologique des Organisations....24

Figure 2 : Les représentations imaginaires de la fonction de l'Université d'Entreprise telles que nous les abordons dans le cadre de cette recherche doctorale....25

Figure 3 : L'iceberg Université d'Entreprise....26

Figure 4 : La Roue de l'Université d'Entreprise (Prince et Stewart, 2002)....68

Figure 5 : Le vide entreprise – université (Blass, 2005)....69

Figure 6 : Le « diagramme organisationnel »....70

Figure 7 : Le « temple »....71

Figure 8 : La « pyramide »....72

Figure 9 : Le « camembert »....72

Figure 10 : La « roue à picots »....73

Figure 11 : Typologie exploratoire des Universités d'Entreprise du CAC40....124

Figure 12 : facteurs contributifs de développement de l'organisation par l'UE....383

Figure 13 : les composantes du travail institution (Lallement, 2007b)....384

Figure 14 : les composantes institutionnelles de l'Université d'Entreprise....385

Figure 15 : L'institution seconde Université d'Entreprise....387

Liste des annexes

Annexe 1: sources documentaires (recueil effectué le 17 février 2010) 449

Annexe 2 : retranscription d'entretien.....450

Introduction

Il est difficile *a priori* de qualifier et d'unifier le point de vue des entreprises sur les institutions éducatives sans risquer de tomber dans le lieu commun. Une brève recherche par mots-clés du terme « Universités d'Entreprise » sur le moteur de recherche Google permet de recueillir 7 430 000 occurrences[1]. Derrière l'appellation se cacherait donc un phénomène *à la mode*, le terme « Université » suggérant un certain mimétisme avec des institutions éducatives plus classiques. Eric Abrahamson, dans un célèbre article paru en 1991 dans l'*Academy of Management Review* indique, citant ses précedentes recherches, que les structures d'enseignement supérieur, et en particulier les « business schools », rattachées aux Etats-Unis aux universités, « en raison de leur expertise, peuvent être dominantes dans la sélection de modèles administratifs à la mode » (p. 595). Cela constitue probablement un point d'entrée riche de sens dans la compréhension de la relation entre l'enseignement supérieur et l'entreprise.

Le phénomène Université d'Entreprise

Que peut-on alors dire de la dénomination « Université d'Entreprise » ? Considérant ce que nous venons d'énoncer, la référence à un modèle universitaire pour dénommer une structure de formation et de développement des compétences interne à une organisation revêt une certaine signification. Il y aurait ainsi un effet d'imitation de structures réputées prescriptrices en matière de diffusion du savoir. Cet effet pourrait être qualifié de « mode managériale », et, si l'on se réfère aux caractéristiques énoncées par Midler en 1986, l'on peut décrire un processus de « diffusion de technologies gestionnaires » (Abrahamson, op.cit., p.588) qui pourrait refléter une certaine réalité du phénomène « Université d'Entreprise ». Midler indique que « la mode se définit, non seulement par ses manifestations mais aussi par la spécificité des fonctions sociales qu'elle remplit ». Il devient alors « impossible de rendre compte des évolutions [d'un phénomène] autrement que par un fait social original » (p. 76). Ce discours est cependant « une mise en scène » caractéristique d'une « rhétorique associant l'universel et le quotidien » (p. 77) et révélatrice d'un « mécanisme d'objectivation, où l'énonciateur se fait toujours plus distant, plus abstrait » (p. 78).

Parler alors d'Université d'Entreprise n'a de sens que par rapport à un contexte précis, que nous aborderons plus avant dans ce travail. La question de départ qui a été la notre au début de ce travail de recherche était la suivante : *à quoi sert l'Université d'Entreprise* ? Il

[1]recherche effectuée le 27 octobre 2010

s'agissait de dépasser l'impression d'un phénomène de mode pour en comprendre les motivations profondes. Ce qui est énoncé par Midler est l'utilisation rhétorique du discours. Ce que montre aussi l'idée du mode, c'est la récupération par les organisations de prescriptions externes qu'elles appliquent de manière orthodoxe. Ainsi, la compréhension de l'Université d'Entreprise ne pourrait se passer de cette analyse des discours dont elle fait l'objet mais également des représentations que cela suscite chez les acteurs qui sont les commanditaires, les animateurs ou les bénéficiaires de ce type de structure. L'Université d'Entreprise est ainsi une structure où se rencontrent des acteurs. La problématique de cette recherche est alors double. Tout d'abord, il s'agit de comprendre les discours dont l'Université d'Entreprise est l'objet. Ensuite, l'étude de la manière dont ce discours va contribuer à structurer les liens entre les acteurs au sein d'une organisation nous semble important afin de répondre à notre interrogation première. Si, comme nous le montrons, la création d'une Université d'Entreprise est une décision de direction générale, quel est l' « imaginaire » (au sens de Castoriadis, 1975) que projette cet acte d'institutionnalisation et que sont ensuite les relations entre une organisation et les individus qu'elle emploie qui se mettent en place à l'occasion de la création d'une structure de ce type ? En synthèse, la problématique de cette recherche pourrait être résumée de la manière suivante : le rôle de l'institutionnalisation de l'Université d'Entreprise dans les relations entre une organisation et les individus qu'elle emploie.

Si nous revenons au chiffre énoncé par Google, celui-ci n'apporte qu'une information très sommaire, celle de la taille importante d'un chiffre, accolé très rapidement à un phénomène qui pour l'instant n'est qu'un 'mot-clé'. La question se pose alors de savoir quelle importance est accordée à cet objet par la littérature et quels champs disciplinaires se sont saisis du phénomène. Par ailleurs, les mécanismes d'isomorphisme institutionnels (Dimaggio et Powell, 1983) que nous décrivons dans ce travail permettent également de penser que les organisations adoptent des points de vue qui s'imposent de l'extérieur. Les prescriptions en matière d'Université d'Entreprise n'en sont pas exclues. De ce fait, si « la problématique est l'approche ou la perspective théorique qu'on décide d'adopter pour traiter le problème posé par la question de départ » (Quivy et Van Campenhoudt, p. 75), l'objet « Université d'Entreprise » doit être qualifié de manière théorique. Une recherche par mots clés sur les principaux moteurs de recherche scientifiques français et anglo-saxons donne les

résultats suivants[2] :

	Google Scholar		CAIRN		PERSEE		JSTOR		EBSCO	
Mot-clé/Champs	Tous	Titre	Tous	Titre	Tous	Titre	Tous	Titre	Tous	Titre
"Université d'Entreprise"	89	4	17	0	88	0	0	0	0	0
"Universités d'Entreprise"	85	4	7	0	88	0	0	0	1	0
"Corporate university"	5800	380	5	0	1	0	30	1	515	1
"Corporate universities"	4110	242	6	0	4	0	29	1	227	1

Tableau 1: L'université d'entreprise dans les bases de données

Ce rapide survol donne une indication préalable quant au travail que nous allons présenter et notamment quant au recueil des sources. Il apparaît que l'objet « Université d'Entreprise » a été peu traité par la littérature en sciences sociales, qu'elle soit francophone ou anglophone. A l'exception de deux publications relevées sur EBSCO, contenant dans leurs titres le terme, au singulier et au pluriel, « Corporate University », traduction anglaise d'« Université d'Entreprise », et de quelques recherches dont l'objet n'est pas fait mention dans le titre, la référence explicite à des recherches portant spécifiquement sur l'« Université d'Entreprise » est inexistante. C'est donc majoritairement par défaut, en tant qu'objet secondaire, que l'Université d'Entreprise a été pour l'instant appréhendée par la recherche. Le nombre important d'occurrences sur le moteur de recherche scientifique Google Scholar ne doit pas faire illusion car la multitude de références à l'Université d'Entreprise s'effectue souvent au détour d'une phrase insérée dans un contexte de recherche tout autre, ou prenant en compte l'Université d'Entreprise dans un objet de recherche plus vaste. Cependant, la littérature présente sur le sujet demeure une littérature gestionnaire prescriptive. Ainsi, elle correspond à ce que doit être l'Université d'Entreprise, notamment d'un point de vue « Gestion des Ressources Humaines ». La présentation des discours institutionnels des organisations sur leurs Universités d'Entreprise que nous effectuons dans ce travail montre à quel point cette prescription est adoptée de manière rigoureuse. On peut également y voir là la filiation des Universités d'Entreprise, notamment en France, aux mouvements de structuration des sciences de gestion et de la formation qui ont eu lieu au cours de la deuxième moitié du XXème siècle, favorisant l'apparition de principes appliqués encore aujourd'hui par les organisations.

[2] recherche effectuée le 27 octobre 2010

Un travail complexe

Le tableau n°1 révèle ainsi toute la complexité de la présente recherche et ce, sous cinq aspects différents. Le premier d'entre eux est relatif à l'objet. Ne bénéficiant pas d'une définition univoque dans la littérature, il représente une concaténation de deux termes pouvant être perçus comme antinomiques, ou tout du moins sur deux champs différents. En effet, l'« Université » fait référence au monde académique alors que l'« Entreprise » représente le monde professionnel. Ainsi il y a, dans la dénomination même de ce type de structures, une ambiguïté dans les termes. Cela nous paraît révélateur d'une complexité autour d'un objet encore peu appréhendé par la littérature en sciences sociales. L'ambiguïté constitue par ailleurs une notion qui sera interrogée au cours de ce travail. Cette complexité originelle de l'Université d'Entreprise a ainsi des conséquences sur la manière dont le présent travail de recherche peut être conduit et va induire un certain nombre d'autres caractéristiques complexes.

Le deuxième aspect de la complexité de ce travail est relatif aux acteurs. Ils sont nombreux à interagir avec et au sein de l'Université d'Entreprise. Comme nous le présentons au cours de ce travail, différentes parties prenantes sont en contact avec l'Université d'Entreprise. Tout d'abord, l'Université d'Entreprise est une structure au sein d'une organisation-mère, ce qui implique un type de relation particulière ainsi que nous le décrivons. Par ailleurs, elle entretient des liens avec différents acteurs au sein d'une organisation donnée mais également en dehors de celle-ci. Ils sont au nombre de quatre. Il y a tout d'abord les dirigeants, à l'origine de la création de l'Université d'Entreprise, donneurs d'ordre et porteurs d'une vision particulière comme cela est décrit. Le deuxième type d'acteurs est constitué des salariés de l'Université d'Entreprise, mais également des opérationnels RH, chargés de mettre en application les directives organisationnelles. Viennent ensuite les bénéficiaires des programmes de l'Université d'Entreprise, dont le rapport à l'organisation dont ils sont membres devient particulier dans ce cadre. Enfin, un dernier type d'acteurs est en interaction avec l'Université d'Entreprise, mais cette fois-ci, il est constitué de partenaires externes à l'organisation-mère. Il s'agit des institutions académiques qui procurent à la fois un développement des compétences conformément à la prescription mais aussi et surtout un crédit particulier à l'Université d'Entreprise conformément à notre analyse. Le cadre relationnel proposé par l'Université d'Entreprise est alors complexe car il fait intervenir un certain nombre d'acteurs au sein d'une structure particulière. L'étude qui est menée ne peut alors faire l'impasse sur aucun acteur, ce qui a des conséquences théoriques et

méthodologiques sur le travail de recherche qui est mené.

Le troisième aspect de la complexité de cette recherche est relatif au corpus théorique mobilisé. En effet, face à un objet très peu traité par la littérature en sciences sociales, il nous est apparu nécessaire de pouvoir mobiliser de nombreuses références théoriques, car de nombreux concepts apparaissent à l'analyse de l'Université d'Entreprise. Cependant, différents statuts sont à accorder aux références littéraires mobilisées. Il y a en effet trois types de références au sein de ce travail. Tout d'abord, une vaste littérature spécifique regroupant des analyses en sciences de gestion sur l'Université d'Entreprise, ainsi qu'une littérature plus prescriptive, issue de consultants, sur l'objet est présentée au chapitre premier. Cette littérature est complétée d'un matériau théorique sur l'histoire de la gestion et de la formation professionnelle dans le contexte national afin de montrer l'empreinte des théories gestionnaires sur l'Université d'Entreprise. Ce premier corpus de littérature n'a pas pour objet de servir de fond à notre analyse mais de situer l'objet Université d'Entreprise à la fois de manière statique par la description des différents types que l'ont peut retrouver, mais aussi de manière dynamique par une présentation des mouvements qui permettent de situer l'Université d'Entreprise dans un entre-deux entre le monde académique, pour les questions liées à l'émergence de la gestion en tant que discipline à part entière, et le monde professionnel qui a vu émerger un mouvement particulier autour des questions de formation continue au cours des ces quarante dernières années.

Le deuxième type de littérature mobilisé est constitué de multiples références théoriques en sciences de gestion, et en particulier en ce qui concerne le champ de la gestion des ressources humaines. Ainsi que nous le présentons, l'Université d'Entreprise se saisit de questions constituant des problématiques spécifiques à la gestion des ressources humaines. Il s'agit principalement de la question du développement des compétences qui a des conséquences sur deux notions, le capital humain et la carrière. L'influence des prescriptions managériales des sciences de gestion y est forte. Une revue de littérature en sciences de gestion sur ces deux notions a donc été effectuée afin de montrer de quelle manière les organisations sont imprégnées d'un certain nombre de théories relatives au capital humain et à la carrière. Le statut de cette littérature est donc particulier.

En effet, il s'agit de recueillir un matériau théorique riche permettant de présenter l'état des recherches sur des notions qui sont appréhendées par l'organisation pour justifier de

la nécessité d'une Université d'Entreprise. Cette littérature sur le capital humain et sur la carrière sert de socle pour la présentation de concepts précis afin de situer l'Université d'Entreprise dans un cadre gestionnaire, comme cela est suggéré par la littérature spécifique sur l'objet. Cependant, cette littérature ne constitue pas notre cadre d'analyse. Elle est un point de référence, une base de départ sur laquelle l'analyse des discours va être développée. Le capital humain et la carrière sont alors perçus comme des instruments discursifs à dominante rhétorique utilisés par l'Université d'Entreprise. Par ailleurs, la vision gestionnaire de l'Université d'Entreprise semble réclamer également pour les organisations une analyse sociologique des relations de pouvoir basée sur la stricte rationalité des acteurs que nous souhaitons discuter dans ce travail.

En effet, afin de répondre à notre problématique, il nous apparaissait nécessaire de déplacer l'analyse de l'objet Université d'Entreprise vers une littérature d'une inspiration sociologique différente. Le rôle réel de l'Université d'Entreprise, immergé dans un discours stratégique, nous paraît se trouver ailleurs. Afin d'aller au-delà de la simple prescription stratégique et tenter de comprendre en profondeur les motivations qui mènent à la création d'une Université d'Entreprise et les conséquences que cela peut avoir sur les relations qui se créent entre acteurs au sein d'une organisation donnée, il nous semblait devoir analyser les représentations autour du discours relatif à l'Université d'Entreprise. Quatre notions ayant pour origine la philosophie, mais développées ensuite dans des cadres d'analyse sociologiques et psycho-sociologiques, sont mobilisées au cours de ce travail afin de comprendre le rôle de l'Université d'Entreprise dans la création de relations entre les individus et l'organisation qui les emploie. Ce cadre théorique est ainsi le principal matériau guidant l'analyse conduite dans cette recherche doctorale. La notion principale est celle de l' « imaginaire », énoncée par Castoriadis (1975) et utilisée ensuite comme cadre d'analyse de l'organisation par Enriquez (1992, 1997). C'est l'imaginaire d'une organisation donnée qui va permettre de poser les bases à la construction de relations particulières avec les individus. L'imaginaire est promu par une rhétorique particulière, qui permet de légitimer l'Université d'Entreprise et de poursuivre un processus d'institutionnalisation imaginaire de celle-ci. Le concept d' « institution », deuxième notion mobilisée, est également analysé grâce au recours notamment à Castoriadis (op.cit.) mais aussi grâce au champ théorique néo-institutionnaliste initié par Meyer et Rowan (1977). Il permet par ailleurs de comprendre l'uniformité des discours. Ce mouvement initié par l'Université d'Entreprise vient entrer en relation avec les individus et agir sur leur besoin de « reconnaissance », troisième notion développée

initialement par Honneth (1996), afin de créer un rapport particulier des individus à l'organisation qui les emploie dans le cadre de la relation de travail qui sera décrit à l'aide de la grille développée par Lallement (2007b).

Ainsi, il faut comprendre notre mobilisation des références théoriques dans ce travail sur deux « plans » mobilisés de manière différente. Le premier « plan » a pour objet de présenter l'Université d'Entreprise en tant qu'instrument d'un discours. Ce que disent les organisations à travers leurs Universités d'Entreprise répond à une prescription managériale largement inspirée des courants gestionnaires et sociologiques mobilisant une analyse des individus en tant qu'acteurs libres et rationnels, donc stratégiques dans leurs choix vis-à-vis des organisations. Ce premier « plan » théorique nous sert à délimiter l'objet Université d'Entreprise et à montrer le cadre de promotion organisationnel dont il est le sujet. Il est représenté par la figure n°1 :

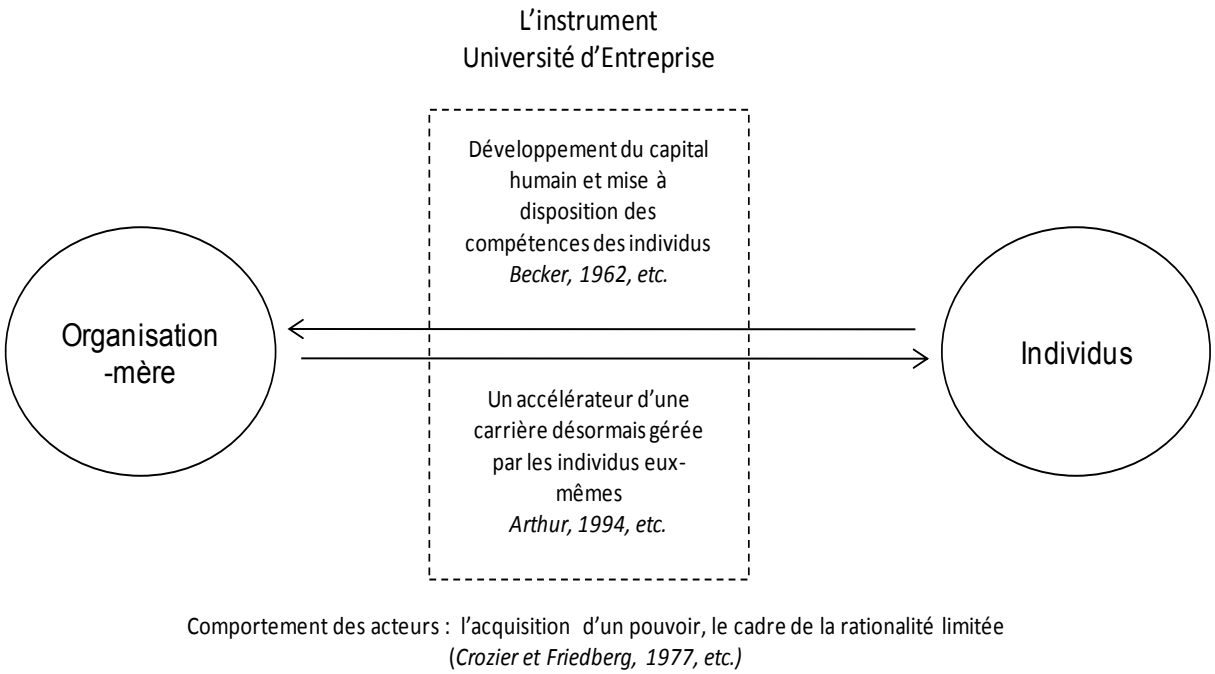


Figure 1 : Le discours stratégique des Universités d'Entreprise tel que le formulent les organisations : l'influence des sciences de gestion et de l'Analyse Sociologique des Organisations

Le cadre théorique mobilisé ici est constitué de trois courants majeurs : la littérature sur le capital humain, d'inspiration économique (Schultz, 1961, Becker, 1962, 1964) ; celle sur le courant des « boundaryless career » (initiée par Arthur, 1994, Arthur et Rousseau, 1996)

et enfin celle de l'analyse sociologique des organisations (Crozier et Friedberg, 1977). Le point commun majeur entre ces divers courants de littérature évoqués est qu'ils reposent à la fois sur un comportement supposé rationnel de l'acteur (en tant qu'acteur économique par exemple, bien que cette rationalité puisse être limitée, cf. March et Simon, 1958) et qu'il dispose d'une certaine liberté dans ses choix qui lui permet de s'affranchir ou du moins d'acquérir une autonomie réelle par rapport aux contraintes environnementales qui seraient prises en compte de manière rationnelle et systématique.

La « métaphore » de l'acteur libre (Dany, 2003), nous semble pouvoir être remise en cause si l'on considère l'Université d'Entreprise en tant qu'institution *seconde* de l'imaginaire (Castoriadis, op.cit.). C'est le deuxième « plan » théorique que nous mobilisons. Il a pour objet la construction d'un cadre théorique particulier, qui constitue notre référence d'analyse au cours du travail mené dans cette recherche doctorale. Ce deuxième « plan » théorique nous sert à comprendre l'objet Université d'Entreprise et à en proposer un cadre interprétatif. Il est représenté par la figure n°2 :

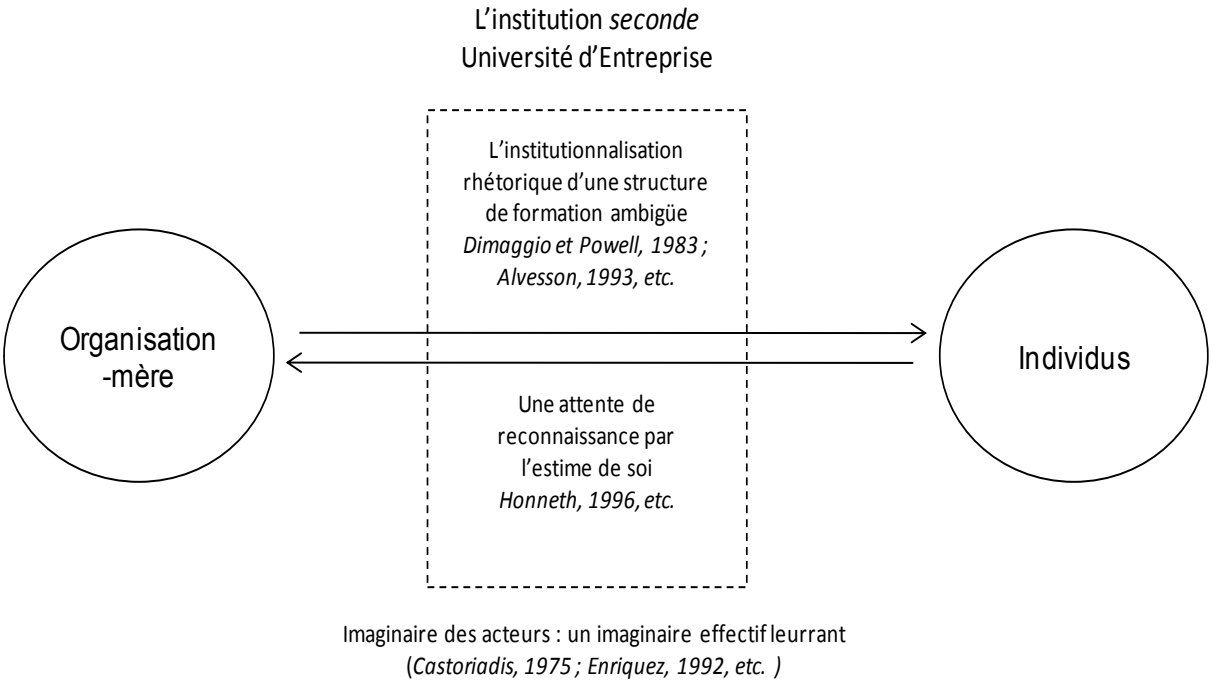


Figure 2 : Les représentations imaginaires de la fonction de l'Université d'Entreprise telles que nous les abordons dans le cadre de cette recherche doctorale

Le second corpus de littérature est également constitué de trois courants spécifiques. Le premier est celui permettant l'étude de l'imaginaire organisationnel et constituant notre

cadre théorique principal. Il est construit autour des travaux de Castoriadis (1975) et d'Enriquez (1992, 1997). Le second prend en compte la théorie néo-institutionnaliste (inspirée notamment par Meyer et Rowan, 1977 et Dimaggio et Powell, 1983) à laquelle vient s'adjoindre les analyses critiques en théorie des organisations sur les questions de la rhétorique et de la légitimité (cf. par exemple Alvesson, 1993). Le dernier cadre de référence utilisé au cours de ce travail porte sur la reconnaissance avec l'apport de la théorie développée par le philosophe Axel Honneth (1996). Ce corpus de références composite permet la formulation de propositions en faveur d'une analyse particulière de l'Université d'Entreprise en tant qu'*institution seconde* de l'imaginaire fondé sur un certain nombre de principes détaillés tout au long de ce travail. Cette complexité théorique n'est pas sans poser quelques limites. Nous y revenons en conclusion.

Comme l'on peut le remarquer à la comparaison des deux figures, les acteurs évoqués ne « bougent » pas. En effet, notre objectif n'est pas de nier l'existence de l'Université d'Entreprise ou la place d'intermédiaire qu'elle occupe dans les organisations comme cela est évoqué par la littérature. Il s'agit de proposer une autre perspective d'analyse venant mettre en lumière la « face immergée » de l'objet :

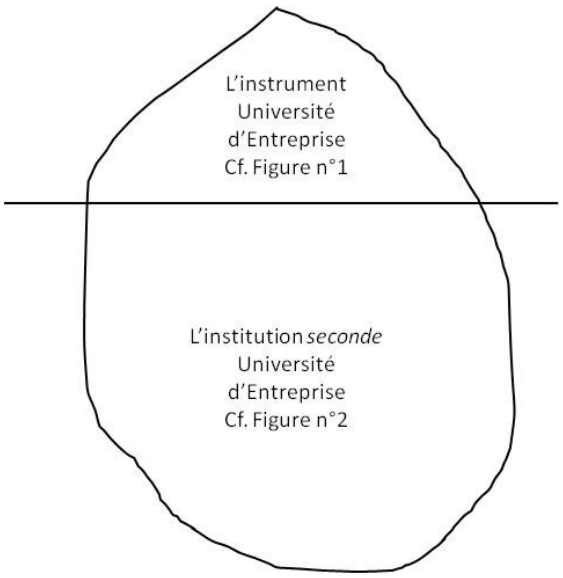


Figure 3 : L'iceberg Université d'Entreprise

Une posture complexe

En parallèle de ce cadre théorique multiple, c'est également notre posture et notre

rapport à l'objet qui est particulier et qui constitue le quatrième aspect de la complexité de ce travail de recherche. Il nous paraît ainsi nécessaire de décrire le cheminement qui a été le nôtre dans le cadre de cette recherche et de présenter la manière dont notre propre relation à l'Université d'Entreprise nous a permis de penser cet objet dans le cadre d'un processus de distanciation et de prise de recul. Il nous semble que notre cheminement est également éclairant sur la posture théorique que nous adoptons. Nous avons en effet exercé durant plusieurs années des fonctions de conception et d'animation de programmes de formation dont certains étaient conçus et mis en place pour et en partenariat avec des Universités d'Entreprise. Par ailleurs, le début de ce travail de recherche s'est effectué en parallèle de cette fonction. Nous avons donc été en contact avec l'objet 'Université d'Entreprise' en tant que praticien. Ainsi que l'explique de Lavergne (2007) cette double posture de « praticien-chercheur » (décrite notamment par Kohn en 1984) est de nature à constituer un « cas limite » qui « cristallise un ensemble de questionnements épistémologiques, éthiques et de méthode » (p. 28). Elle constitue ainsi « un analyseur » de la relation du « praticien-chercheur » à son objet. Il est nécessaire d'apporter une précision sur ce qu'est un « praticien-chercheur ». Pour de Lavergne (op.cit.) il s'agit d'une personne ayant une double position, à la fois en tant que professionnel exerçant une activité mais également en tant que chercheur travaillant sur cette même activité ou sur un champ similaire.

Cette posture n'est pas la nôtre. Il nous paraît néanmoins nécessaire de la présenter et d'en aborder les implications méthodologiques car elle fût celle menant à la fois au commencement de ce travail et au choix de l'objet de recherche. Il est important de préciser que le point de départ de cette recherche est un objet et non une démarche de vérification de postulats théoriques sur un terrain choisi. Nous reviendrons sur les conséquences de cette 'entrée en recherche' plus avant dans ce paragraphe. Ceci « met en relief beaucoup de questions et de situations qui se posent à tout chercheur » (Kohn, 2001, p. 20) et nous « amène à questionner les formes de reconnaissance et d'évaluation de la subjectivité » (de Lavergne, op. cit., p. 28) qui pourrait être la nôtre. En effet, comment prétendre aborder l'objet qui est le nôtre de manière parfaitement neutre alors même que nous sommes empreints de références professionnelles façonnées par plusieurs années de travail opérationnel pour et avec des structures de ce type ? Par ailleurs avons-nous un « double statut » qui pourrait être dommageable à notre démarche de recherche car le « praticien-chercheur » est alors reconnu au sein du monde professionnel non pas en tant que chercheur mais surtout en tant que professionnel, ce qui peut représenter un biais dans le recueil des

données ? Comme l'indique Kaddouri (2008), « se pose alors une double question : celle des conditions dans lesquelles on considère qu'un praticien fait de la recherche, et celle de la scientificité de la connaissance qu'elle produit » (p.79).

Nous avons dans un premier temps pensé pouvoir assumer ce « double statut » qui présente un certain nombre d'aspects, notamment pratiques, confortables et permet de potentiellement faciliter l'accès à des terrains de recherche. Cette postition de « praticien-chercheur » semble avantageuse pour la recherche qui « peut se trouver ainsi au service de la professionnalité, comme la professionnalité au service de la recherche, se découvrant, se métamorphosant mutuellement dans leurs aspects les plus irréductiblement vivants » (Perrault Soliveres, 2001, p. 46). De plus, nous l'avons énoncé, la neutralité est plus une posture, une quête, qu'un fait établi. La revendication de l'engagement que représente la posture de « praticien-chercheur » pourrait alors constituer une reconnaissance de cette difficile quête de la neutralité. Ainsi, si l'objectivité totale n'est pas possible, ne conviendrait-il pas mieux d'assumer une certaine subjectivité et ainsi de montrer une prise de conscience à ce sujet ? Nous avons donc procédé à un « audit de subjectivité » (de Lavergne, op. cit.), qui consistait à « identifier les éléments de [notre] subjectivité qui semblaient intervenir dans le processus de recherche, du choix du thème à la diffusion des résultats, en passant par l'entrée sur le terrain » (p. 34). En d'autres termes nous nous sommes posés la question de savoir si une implication professionnelle, et donc une posture de praticien, en parallèle d'une posture de chercheur, pouvait être de nature à transformer le rapport que nous pourrions avoir avec l'objet en ayant une simple et unique posture, peut-être plus traditionnelle, de chercheur.

Ce questionnement porte alors essentiellement non pas sur la nature de l'activité de praticien mais sur sa compatibilité avec un travail de recherche car il est possible que cela « signifie que l'activité professionnelle génère et oriente l'activité de recherche, mais aussi de façon dialogique et récursive, que l'activité de recherche ressource et ré-oriente l'activité professionnelle » (de Lavergne, op. cit., p. 29). Il nous est donc apparu important de préciser notre rapport multiple à l'objet de recherche, à la fois en tant que support de notre recherche et lieu d'expérimentations et de tests de nos hypothèses, mais aussi en tant que membre actif de cet univers au sein duquel nous avons exercé notre activité professionnelle. Ce « double statut » contient donc à la fois toutes les opportunités mais également les menaces relatives à notre démarche à savoir l'opportunité d'avoir un accès facilité aux données et de parvenir plus rapidement à une meilleure compréhension du terrain pour en connaître déjà les codes, les

pratiques et le vocabulaire spécifique et enfin en contrepoids la menace de ne pas assez prendre de distance par rapport à l'objet et de ne pas être en mesure de dissocier les deux postures, recherche et praticienne.

Il est cependant nécessaire de préciser la proximité avec l'objet que nous venons d'évoquer car la nature même de la mission de praticien que nous avons exercé possède des caractéristiques qui permettent par la suite d'opérer une certaine distanciation avec l'objet. Ces précisions sont de deux natures : fonctionnelle et organisationnelle. Tout d'abord la nature même de la relation qui nous a permis d'approcher en tant que praticien l'Université d'Entreprise n'était pas fonctionnelle, c'est-à-dire que nous n'occupions pas de fonction ayant un rapport quelconque avec l'administration et la gestion de ce type de structure. Par ailleurs, cette relation n'était pas non plus organisationnelle car, travaillant en situation de prestataire, nous n'avions pas de lien hiérarchique de quelque nature que ce soit avec une Université d'Entreprise. Cette posture nous a permis ainsi à la fois de nous placer au centre des interactions que peut avoir une Université d'Entreprise avec son environnement mais également d'observer en tant qu'acteur secondaire ces mécanismes, adoptant ainsi une démarche de prise de distance permettant par la suite le recueil de données objectivées qui pourront servir l'analyse.

Cette « intrication » (Kohn, 2001, p. 31), riche d'expériences, nous a néanmoins posé un problème méthodologique de nature à compromettre la recherche. Nous avons dans un premier temps tenté d'adopter une stratégie de « mise en veilleuse » (Kohn, 2001, p. 34), c'est-à-dire faire en sorte de ne pas être dans une posture de professionnel lorsqu'il s'agit de procéder au recueil de données. Le problème est que cette stratégie risquait d'être artificielle et que cette posture, plus que d'en avoir conscience, méritait à nos yeux d'être assumée pleinement et supposait une capacité dichotomique entre pratique et recherche et la faculté de se poser en « tiers distanciateur » (Albarello, 2004, p. 58). En d'autres termes, il nous semblait particulièrement délicat de pouvoir conserver une certaine « neutralité axiologique » (Weber, ([1917], 1965, p. 124). Plutôt que de nous mettre en situation de « tiers », cette double posture nous semblait plutôt devenir un espace pour le « juste milieu » qui, comme le souligne Weber ([1904], 1965), « n'est pas le moins du monde une *vérité plus scientifique* » (p. 130), qu'une pensée plus radicale et qui donc nous paraissait de nature à minorer notre capacité à prendre une certaine distance vis-à-vis de l'objet ou en tous cas à faire en sorte que cette distance, fondée sur des moments définis où la posture de « chercheur » doive s'imposer

seule, ait tous les atours d'une distance assumée mais ne soit en réalité qu'un artifice introduisant un biais majeur dans l'analyse car devenant inconscient ou du moins gommé par la justification qui aurait pu en être faite.

C'est donc notre capacité à tendre vers une certaine objectivité de notre regard que nous avons questionnée. Comme l'indique Durkheim ([1895], 2010), pour aller « des choses aux idées » (p. 116), il faut se défaire des « prénotions ». Pour cela, il faut « écarter les données sensibles qui risquent d'être trop personnelles à l'observateur, pour retenir exclusivement celles qui présentent un suffisant degré d'objectivité » (p. 150). Conserver une posture de praticien en essayant d'adopter une posture de « mise en veilleuse » comporte le risque de cacher les prénotions pouvant être les nôtres à propos de l'objet de recherche en faisant croire qu'elles sont mises à distance de manière artificielle. Il ne nous semble pourtant pas que la négation de la subjectivité fasse naître l'objectivité. Cette situation nous semblait donc fortement dommageable à la possibilité d'une quelconque objectivité. Pour tenter d'y parvenir, « on peut poser en principe que les faits sociaux sont d'autant plus susceptibles d'être objectivement représentés qu'ils sont complètement dégagés des faits individuels qui les manifestent » (p. 151). Notre posture initiale nous semblait ainsi incompatible avec ces « règles relatives à l'observation des faits sociaux » dont « la plus fondamentale est de *considérer les faits sociaux comme des choses* » (p. 115). En effet, comment être conscient de ces « prénotions » si elles sont intriquées dans une posture artificielle de distanciation et ainsi comment faire des « choses » d'un vécu ?

Il nous a donc semblé nécessaire d'effectuer un choix et de quitter ce statut de « praticien-chercheur » afin de nous consacrer exclusivement au projet de recherche. En effet, comme l'indique Kaddouri (op.cit.) « les deux activités ne sont pas du tout du même ordre et n'ont pas le même statut. Elles ne visent pas les même finalités et ne sont pas motivées par la même intention » (p.88). De ce fait, « oui, le praticien peut avoir la capacité de conduire une recherche, à condition qu'il puisse gérer, non pas simultanément mais de façon alternative, la double posture » (ibid.). Ce choix a deux conséquences. La première conséquence est que si « l'inscription sociale du sociologue fait que son premier contact avec l'environnement social appartient, ou plutôt se situe, dans sa propre histoire » (Bouilloud, 2009, p. 69), nous ne pouvions aborder l'Université d'Entreprise que comme objet, certes de recherche, mais objet tout de même. Cela comporte deux limites à nos yeux, celle de la fixité et celle de l'ouverture. La limite de la fixité traduit l'impossibilité, en considérant l'Université d'Entreprise comme

un objet autonome et suffisant, de 'découper' celui-ci en segments pouvant être soumis à l'étude. Par ailleurs, cela ressemble à une 'boîte noire' dont il devient difficile de questionner les mécanismes de fonctionnement. La limite de l'ouverture est celle de l'impossibilité de considérer l'Université d'Entreprise comme un lieu d'interactions et donc de ne pas considérer qu'elle n'est pas un objet univoque mais qu'elle peut revêtir différentes réalités en fonction du sens que les acteurs qui la constituent et qui l'animent veulent lui conférer et donc de l'ouvrir à d'autre perspectives d'étude que son seul fonctionnement opérationnel.

La richesse du cadre théorique mobilisé et les différents niveaux, illustration et analyse, qu'il comporte, ont des implications méthodologiques. En effet, afin de comprendre le discours, il nous a semblé nécessaire d'en comprendre les différentes formes d'expression au sujet de l'Université d'Entreprise et la manière dont les organisations construisaient ce discours. Mais le cheminement que nous venons de décrire permet à la fois d'éclairer les présupposés épistémologiques de cette recherche, mais également d'en induire les conséquences méthodologiques qui constituent le cinquième aspect de la complexité que nous décrivons dans cette introduction. En effet, il nous apparaissait nécessaire de l'exposer ici car nous le considérons déterminant dans la prise de conscience des limites propres à la recherche en général et à celle-ci en particulier. Le processus de distanciation que nous avons tenté d'effectuer vis-à-vis de l'objet ne signifie ainsi pas que la relation à l'objet soit totalement niée. Il nous semble néanmoins que, ainsi que l'indiquent Quivy et Van Campenhoudt (op.cit.), l'une des manières les plus appropriées pour réduire l'incertitude face aux limites méthodologiques rencontrées est d'adopter une technique d'analyse rigoureuse qui permet de manière systématique de répondre « aux exigences d'explicitation, de stabilité et d'intersubjectivité » (p. 176). C'est par ailleurs l'adoption d'une démarche rigoureuse de sélection des données recueillies, ainsi que le recours à des techniques complémentaires qui nous semblent renforcer le crédit accordé à la méthodologie qui est employée. La présentation du dispositif de recherche est ainsi l'occasion de montrer l'intérêt du recours à des méthodes multiples.

L'étude du discours *contrôlé*

Ainsi que nous l'avons indiqué, le matériau discursif est essentiel à l'analyse qui est menée dans ce travail sur l'objet « Université d'Entreprise ». Ce matériau est cependant complexe. En effet, nous souhaitons confronter deux types de discours afin de comparer les

effets de la prescription gestionnaire sur les représentations imaginaires que s'en font les individus. Nous avons donc souhaité collecter deux types de discours différents : un discours *contrôlé*, issu de la communication organisationnelle sur les Universités d'Entreprise et décrivant l'instrument Université d'Entreprise, et un discours *spontané*, issu d'entretiens et d'une phase d'observation menées avec l'ensemble des parties prenantes qui sont en relation avec l'Université d'Entreprise et décrivant l'institution *seconde* qu'elle constitue. Il nous semble ainsi que c'est par l'analyse et la confrontation de ces deux types différents de matériaux différents que la richesse et la complexité de l'analyse sur les Universités d'Entreprise peut être appréhendée. Des dispositifs méthodologiques différents ont ainsi été mis en œuvre et sont détaillés ci-après.

Le premier ensemble de données présenté au cours de ce travail de recherche consiste en une étude de l'ensemble des entreprises du CAC40. Nous avons relevé de manière systématique les éléments de discours présents sur les sites Internet de ces entreprises comportant des références à une structure qu'elles décrivent comme étant une Université d'Entreprise. L'indice CAC40 étant évolutif, la date de recueil des informations est indiquée en légende du tableau n°2. Ces discours s'insèrent dans un contexte particulier. Il est détaillé au chapitre 2 de ce travail. Par ailleurs, un tableau des sources documentaires est présenté en annexe n°1. Quelques précisions sont néanmoins ici nécessaires notamment quant à la méthode de récolte d'informations et quant à la constitution de l'échantillon lui-même.

La méthode de récolte a été systématique pour chaque entreprise. Nous avons effectué une recherche exhaustive sur chaque site Internet avec pour critères les mots-clés « formation » et « développement des compétences », ces deux termes représentant dans la littérature deux piliers constitutifs du cœur de métier d'une Université d'Entreprise comme cela a pu être décrit précédemment. Ils nous semblent être alors au cœur du discours sur l'instrument Université d'Entreprise. Le but est ainsi de déterminer de quelle manière les entreprises décrivent leurs Universités d'Entreprise. Le terme « Université », qui aurait semblé immédiatement logique dans une recherche par mots-clés, n'a pas été retenu pour deux raisons. Tout d'abord, cela semblait trop restrictif et trop instrumental en tant que critère de recherche car limitant le recueil d'information sur un type de structure et non sur son activité ou sa mission. D'autre part, comme l'indique Meister (1998a), il existe une multitude de termes pouvant regrouper la notion d' « Université d'Entreprise », tels qu' « Académie », « Campus », « Institut » et d'autres encore, sans tenir compte de leur traduction anglaise. Ne

retenir que ce terme aurait donc été fortement limitant pour le recueil de données. Enfin, il s'agit de montrer l'instrumentalité du discours au regard de références gestionnaires. Il est ainsi frappant comme nous y revenons au chapitre 2 de constater le lien très fort entre « formation », « développement des compétences » et « carrière ». L'emprise des théories gestionnaires est au cœur de la mission de l'Université d'Entreprise.

Ainsi que nous le présentons, notre étude préalable de la littérature consacrée à l'objet, exposée au premier chapitre, montre que la partie émergée des considérations autour de l'Université d'Entreprise est souvent ancrée sur les notions de « formation » et « de développement des compétences » et que les messages concernant les motifs profonds guidant la création et l'organisation d'une Université d'Entreprise sont encore périphériques. Cela ne veut pas dire pour autant qu'ils sont cachés et absents des discours. Néanmoins, cela signifie que pour les retrouver il faut aller regarder dans un contenu discursif que nous avons supposé être celui de la « formation » et du « développement des compétences » qui constitue, comme l'indique la littérature gestionnaire, la porte d'entrée sur l'objet Université d'Entreprise. Nous avons donc estimé que, pour cette étude du discours *contrôlé*, il était intéressant de se conformer à ce postulat d'une inscription de l'Université d'Entreprise dans une logique « formation » et « développement des compétences », bien que la problématique que nous avons précédemment énoncée pose la question d'une logique sous-jacente liée à l'institution imaginaire de ces structures. Si néanmoins, au sein d'un discours se voulant opérationnel, à savoir organiser la « formation » et le « développement des compétences » au sein de l'entreprise, nous retrouvons des occurrences sur des enjeux autres tels que nous pouvons les décrire au premier chapitre de ce travail, il nous semble que nous pouvons alors justifier l'intérêt de notre problématique et approfondir l'étude des mécanismes que ce processus de recherche tente de révéler.

Il convient également d'évoquer les modalités opérationnelles de recueil du discours, qui nous semblent constituer des 'garde-fous' méthodologiques précieux et apportent ainsi des éclaircissements sur notre tentative de limiter les biais inhérents à la procédure que nous avons mise en place. En effet, afin de ne pas avoir de biais temporel sur le recueil de données, c'est-à-dire de ne pas introduire le temps en tant que variable contextuelle qui soumettrait nos données à de potentielles évolutions d'une entreprise à l'autre, la collecte de l'ensemble des informations a été effectuée le même jour ainsi que l'indique l'annexe n°1. Les entreprises du CAC40 ont été retenues pour l'analyse car elles constituent un échantillon contrasté en termes

de secteurs d'activités comme cela est indiqué dans le tableau n°2, ce qui nous permet de pas avoir de biais sectoriel (on pourrait penser par exemple que le secteur tertiaire, plus demandeur de main-d'œuvre hautement qualifiée pourrait avoir tendance à posséder une Université d'Entreprise de façon plus marquée que le secteur secondaire). Nous supposons que la création et la gestion d'une Université d'Entreprise réclament une taille critique d'entreprise nécessaire pour y faire participer un nombre important de salariés permettant de justifier, voire de rentabiliser l'investissement correspondant (programmes de formation mis en place, structure dédiée (physique ou virtuelle), salariés dédiés, etc.). La sélection de l'ensemble des entreprises du CAC40 apparaît donc alors comme pertinente pour ce travail exploratoire tant du point de vue de la diversité des activités que du point de vue de la taille qui permet d'envisager que le fait de ne pas avoir (ou de ne pas revendiquer) une Université d'Entreprise n'est pas justifié par un problème de taille critique non atteinte.

Le tableau n°2 constitue une présentation de l'échantillon retenu :

Société	Secteur	Communication sur l'UE	Nom
Accor	Hôtellerie Restauration Tourisme	OUI	Académie Accor
Air liquide	Energie et Produits de base	OUI	Université Air Liquide
Alcatel-Lucent	Télécommunication	OUI	Université Alcatel-Lucent
Alstom	Autres biens d'équipement	OUI	Alstom University
Arcelor-Mittal	Transformation des métaux	OUI	Université Arcelor Mittal
AXA	Assurances	OUI	Axa University
BNP Paribas	Banque	Centre de formation interne	
Bouygues	Conglomérat	OUI	Institut du Management Bouygues
Cap Gemini	Services informatiques	OUI	Université Cap Gemini
Carrefour	Distribution générale grand public	pas de page internet dédiée	
Crédit agricole	Banque	pas de page internet dédiée	
Danone	Agroalimentaire	OUI	Danone Campus
Dexia	Banque	OUI	Dexia Corporate University
EADS	Aéronautique Espace Armement	OUI	Corporate Business Academy
EDF	Energie et Produits de base	OUI	Université Groupe EDF
Essilor International	Biens d'équipement domestique		
France Télécom	Télécommunication	pas de page internet dédiée	
GDF Suez	Energie et Produits de base	OUI	GDF Suez University
L'Oréal	Chimie Pharmacie Cosmétiques	Partenariats Ecoles / Universités	
Lafarge SA	Matériaux de construction	OUI	Université Lafarge
Lagardère SCA	Communication Médias Multimédias	OUI	Media Campus
LVMH	Conglomérat	OUI	LVMH House
Michelin	Equipement automobile	pas de page internet dédiée	
Pernod-Ricard	Agroalimentaire	Centre de formation interne	
Peugeot	Automobile	OUI	Université Peugeot du Commerce
PPR	Distribution générale grand public	pas de page internet dédiée	UniverCité PPR
Renault	Automobile	pas de page internet dédiée	
Saint-Gobain	Matériaux de construction	pas de page internet dédiée	
Sanofi-Aventis	Chimie Pharmacie Cosmétiques	Catalogue de formation	
Schneider Electric	Electricité Electronique	OUI	SE Energy and Solutions University
Société générale	Banque	en cours création UE	
STMicroelectronics	Electricité Electronique	OUI	ST University
Suez Environnement	Environnement et Services aux collectivités	OUI	GDF Suez University
Technip	Energie	OUI	Université Technip
Total	Energie et Produits de base	OUI	Université Total
Unibail-Rodamco	SIIC	OUI	Académie Unibail-Rodamco
Vallourec	Transformation des métaux	pas de page internet dédiée	
Veolia Environnement	Environnement et Services aux collectivités	OUI	Campus Véolia Environnement
Vinci	BTP Génie Civil	OUI	Académie Vinci
Vivendi	Communication Médias Multimédias	pas de page internet dédiée	

liste actualisée au 7 septembre 2009 - Source Wikipédia (colonnes 1 et 2)

Tableau 2 : Universités d'Entreprise et communication Internet institutionnelle des entreprises du CAC40

Il est nécessaire d'apporter une précision sur le tableau n°2 que nous venons de présenter. Une colonne dénommée « communication sur l'UE » (Université d'Entreprise) y figure. Cette précision est importante. Le fait de ne pas avoir de données sur une Université d'Entreprise pour une organisation (BNP Paribas par exemple) ne signifie pas que cette organisation ne possède pas d'Université d'Entreprise. Cela signifie simplement que nous n'avons pas été en mesure de recueillir sur le site internet des organisations étudiées des informations relatives à une Université d'Entreprise. L'interprétation qui pourrait être faite de cette absence de référence à une quelconque Université d'Entreprise nous paraît cependant hasardeuse car les causes pourraient être multiples et sources de nombreux biais. Nous nous en tiendrons donc à l'analyse des données recueillies et non à l'interprétation des causes qui

ont menées à ne pas recueillir de données.

Une brève revue des données collectées permet de qualifier l'échantillon. Il est utile de rappeler qu'il s'agit du recueil d'un discours *contrôlé*. On constate que 26 des 40 entreprises du CAC40 déclarent sur leur site Internet posséder une Université d'Entreprise. Ainsi qu'évoqué plus haut, ce résultat n'indique pas si les entreprises étudiées possèdent ou non une Université d'Entreprise mais si elles en parlent. Cette limite potentielle à l'analyse nous paraît néanmoins être compensée par la majorité importante des structures qui évoquent leurs Universités d'Entreprise, soit 65%, ce qui représente près de deux tiers de l'échantillon servant de base de référence. Par ailleurs, une Université d'Entreprise est en cours de création, (Société Générale), une Université est 'externalisée' (Académie du Service – Essilor) et un centre de formation interne (Pernod Ricard Professional Training Centre) présente toutes les caractéristiques d'une Université d'Entreprise, mais n'a pas été intégré à l'étude afin de ne pas introduire un biais. En effet, la présente étape du processus de recherche s'intéressant au discours *contrôlé*, il est important que les Universités d'Entreprise soient qualifiées comme telles par leurs organisations-mères et non comme un centre de formation. Nous analysons les implications rhétoriques de cet affichage organisationnel ultérieurement. Ces trois exemples viennent néanmoins conforter la dynamique constatée, à savoir la présence majoritaire de structures de type 'Université d'Entreprise' parmi les entreprises du CAC40.

Nous avons soumis les données recueillies à une analyse de contenu, telle que la préconise Bardin (2003). Cette méthodologie repose sur une « analyse des communications utilisant des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages » afin de le comparer aux catégories que la littérature exposée au chapitre premier nous permet de dégager. Le but est de définir des « catégories » thématiques « homogènes », « exhaustives », « exclusives », « objectives » et « adéquates » qui constituent une « illustration permettant de corroborer, au moins partiellement, les présupposés en cause » (p. 81). Notre intention est ainsi de faire des liens entre le discours *contrôlé* des entreprises retenues et les catégories que nous avons formulées, et ce, en proposant une grille d'analyse comprenant un recensement et un classement des données recueillies. Comme l'indiquent Robert et Bouillaget (1997), « l'objectif poursuivi consiste à appliquer aux textes retenus un traitement permettant d'accéder à une signification non immédiatement visible […] qui – tout en le présentant sous une forme différente – n'en dénature pas le contenu initial, mais réponde également aux questions de la problématique » (p. 28). En effet, le matériau recueilli consiste

en des documents utilisés pour de la communication organisationnelle, qu'elle soit externe (sites internet) ou interne (nous analysons également quelques documents papiers qui sont présentés plus avant). On peut s'interroger à la fois sur la forme et sur l'intention de ces documents, ce qui est effectué lors de l'analyse.

L'étude du discours *spontané*

Le premier dispositif méthodologique a pour objet l'étude d'un discours *contrôlé*. Nous avons indiqué que le cadre complexe d'étude de l'Université d'Entreprise supposait également l'analyse d'un discours *spontané* afin de confronter les représentations des acteurs au cadre qui leur est proposé par l'organisation dans laquelle ils se trouvent. L'imaginaire se confronte ainsi à la prescription. Plusieurs méthodes ont été utilisées. Tout d'abord, l'entretien est la méthode de recueil d'information principale qui a été retenue pour l'étude de ces représentations. En effet, étant donné les considérations méthodologiques qui viennent d'être exposés, il nous a semblé pertinent de mener une enquête qualitative, privilégiant un nombre restreint de personnes interrogées pour aller plus en profondeur dans l'investigation avec chacune d'entre elles. L'entretien est défini comme « un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour obtenir des informations, en relation avec un but fixé » (Grawitz, 1993, p. 644). Il ne s'agit donc pas d'un simple échange de point de vue entre deux personnes, sans aucun but précis, mais, comme le souligne Berthier, c'est une situation plutôt contraire à ce qui peut se rencontrer dans le quotidien car en effet, « deux individus qui ne se connaissent pas échangent des propos suivis sur un sujet, pendant une période de temps limitée. L'un (enquêté) n'a pas demandé à être interrogé (il accepte ou subit) et n'a rien de tangible à gagner ou à perdre à l'entrevue ; l'autre (l'enquêteur) est intéressé à obtenir des informations en vue d'une étude » (1998, p. 4).

Le type d'entretien choisi est l'entretien dit « semi- directif ». Comparé à tous les types d'entretiens possibles, c'est celui qui apparaît comme étant le plus adapté. Il s'agit en effet de permettre à la personne interrogée, par cette technique, de traiter et d'approfondir un certain nombre de thèmes. Cette technique est destinée à la fois à faciliter la spontanéité des réponses de la part de l'interviewé, tout en tentant d'instaurer un « climat de confiance » (Berthier, 1998, p. 57), afin de permettre que les thèmes que l'interviewer souhaite aborder puissent l'être, notamment grâce à un guide d'entretien, certes souple, mais qui permet de valider les thèmes qui auront pu être traités. Le but est de garder la spontanéité de la réponse, de ne pas influencer l'interviewé par des questions trop précises et de fixer un cadre général à

l'entretien permettant de traiter tous les thèmes de la recherche. Cette méthode doit permettre par ailleurs à l'interviewé de pouvoir 'contextualiser' lui-même sa réponse. Pour cela il ne doit pas se sentir dans l'obligation de répondre de manière abstraite. Il est alors nécessaire de lui donner la possibilité tacite de pouvoir exprimer son vécu et ses convictions profondes. Ce sont les représentations sociales qui sont recherchées en tant que « contenus organisés, susceptibles d'exprimer et d'infléchir l'univers des individus et des groupes » (Moscovici, 1961, p. 635). La méthodologie utilisée doit permettre de recueillir et d'analyser un « ensemble d'informations, d'opinions, d'attitudes, de croyances, organisé autour d'une signification centrale » (Abric, 1987, p. 78) et qui vont venir influencer et transformer la pratique.

Cette phase de recherche vient en écho au travail mené sur le discours *contrôlé*. L'étude de la rhétorique organisationnelle nous a permis de mettre à jour des tentatives de persuasion de la part des dirigeants de l'organisation-mère auprès des autres parties prenantes de l'Université d'Entreprise. Mais derrière la rhétorique, il y a une « idéologie », c'est-à-dire, ainsi que l'énoncent Blanchet et Gotman (2001) en synthèse de leur brève revue de littérature sur cette notion, à la fois « une production de l'ensemble des groupes sociaux qui permet à chacun de rétablir la cohérence de son espace de vie », ainsi qu'« une construction d'idées faisant système » (p. 27). Comme nous le montrons, le système Université d'Entreprise est le résultat de la projection discursive d'une idéologie de la part de certains acteurs sur d'autres, en l'espèce des dirigeants sur les autres parties prenantes. Le but de la méthode par entretiens est ainsi de faire « apparaître les processus et les 'comment' » (p. 41). Nous avons évoqué plus haut l'étude d'un matériau hautement *contrôlé* dans son émission et sa diffusion, la communication organisationnelle, qui plus est sur des supports à grande échelle, qu'ils soient externes (sites internet) ou internes (documents de communication). Il s'agit ici d'étudier un « matériau apparemment *spontané*[3] – en fait, […] largement préfabriqué et coconstruit par l'interaction qui le traverse » (p. 92). Après l'émission et la diffusion d'un discours sur l'Université d'Entreprise, c'est sa réception et sa représentation qui sont décortiquées, et ce, en le resituant dans un contexte, celui des relations entre différentes parties prenantes dont la convergence et la divergence des perceptions reste à déterminer. Comme le soulignent Blanchet et Gotman (2001), ce n'est pas le questionnement du chercheur qui va venir fabriquer le discours de interviewés. Bien qu'il soit le point de départ de son expression, le

[3] C'est nous qui soulignons

chercheur va surtout demander à l'interviewé de venir mettre en mots « une expérience concrète ou imaginaire » (p. 41). C'est donc le recueil de cette expérience qui fait l'intérêt de l'application de cette méthode.

Ainsi, le recueil de données par entretien est spécifique en ce sens qu'il est un moment de contact réel et d'interaction entre le chercheur et l'interviewé (Quivy et Van Campenhoudt, op.cit.). Cela comporte un certain nombre de limites dont la fondamentale serait que l'apparente liberté dans l'expression qui est laissée à l'interviewé puisse faire penser que le matériau recueilli soit le reflet d'une « complète spontanéité » (p. 176). La neutralité du chercheur n'est donc pas un fait mais plutôt une posture qu'il convient d'adopter et que nous avons tenté de présenter précédemment. Il ne peut alors y avoir de recueil valide de données que si le chercheur est conscient de son rôle dans la relation qu'il vient d'avoir avec l'interviewé. Comme le précisent Blanchet et Gotman, 2001, « la reconnaissance d'un biais fondamental n'est pas la marque de l'invalidité d'une méthode mais, au contraire, la condition nécessaire pour que cette méthode atteigne un statut scientifique » (p. 117). Il est donc inhérent à la méthode qu'elle que soit de tenter d'avoir une action sur les faits.

La réalisation d'un entretien doit répondre à un certain nombre de principes généraux afin de permettre d'accorder du crédit et de la validité aux données qui vont être recueillies par ce biais. Ainsi, même si nous souhaitions conserver la spontanéité de nos interlocuteurs afin de pouvoir leur permettre de dévoiler leurs représentations sur l'Université d'Entreprise, il nous paraissait nécessaire de construire et de suivre un dispositif méthodologique précis basé sur des méthodes déjà éprouvées et formalisées par d'autres. Nous avons donc choisi d'appliquer les principes détaillés par Blanchet et Gotman (2001) dans la construction de notre guide d'entretien et dans la conduite des interviews qui servent de base à notre analyse au cours des prochains chapitres. L'intérêt de ces principes est de proposer l'application d'une méthode rigoureuse et globale, c'est-à-dire qu'elle permet de trouver des repères quant à la préparation, la réalisation et l'analyse des entretiens. Ainsi, « l'organisation d'une campagne d'entretiens devrait être facilitée par le contrôle des différents paramètres qui contribuent à la production du discours » (p. 68) de la personne interrogée. Les références qui vont suivre sur ce point, sauf indications contraires, sont issues de cet ouvrage. En ce qui concerne la dernière phase, l'analyse, d'autres éléments de méthode issus d'auteurs différents ont été intégrés. Nous revenons au cours de la présentation du contenu des entretiens sur notre méthode d'analyse.

Blanchet et Gotman distinguent trois paramètres différents à prendre en compte lors de la réalisation d'entretiens. Il s'agit de « l'environnement matériel et social, le cadre contractuel de la communication et les interventions de l'interviewer » (p. 69). En effet, l'entretien, on l'a vu, met en place des relations d'interaction entre le chercheur et l'interviewé. Ainsi, le processus de recherche qui est mis en place ne peut être artificiellement extrait du rapport social qui se créé à l'occasion de l'entretien. Il faut dont être conscient en permanence de ces trois paramètres. Nous allons, au cours des chapitres 1 et 2, grâce à l'étude des influences de l'Université d'Entreprise et de la mise en scène rhétorique dont elle fait l'objet, déterminer quel est l'environnement de la recherche, notamment par la sélection des types d'interlocuteur. Il est également nécessaire de mettre en place la « scène » (p. 70) de l'entretien afin de pouvoir conduire l'ensemble des entretiens si possible dans les mêmes conditions. Il a donc été décidé de rencontrer les personnes sur leur lieu de travail, ce qui permettait de contextualiser l'entretien. Par ailleurs, Blanchet et Gotman soulignent que si l'entretien est un processus d'interaction entre le chercheur et l'interviewé, alors il peut être soumis aux mêmes règles, notamment de pouvoir, qui régissent les rapports sociaux. Il est donc possible que le statut du chercheur mette l'interviewé dans une situation inégale, supérieure ou inférieure. Il nous apparaissait que le fait de privilégier le lieu de travail comme environnement pour l'entretien permettait de s'abstraire autant que faire se peut de ce type de limites afin de rester sur un cadre strictement professionnel pour l'interviewé.

En ce qui concerne le « cadre contractuel », quatre éléments principaux sont à prendre en compte. Il s'agit de « l'objectif de l'entretien », du « choix de l'interviewé », de « l'enregistrement ou non de l'entretien » et du « thème de l'entretien qui met en jeu l'expertise ou la non-expertise des interlocuteurs » (p. 76). Sur ce dernier point, la présentation des types d'interlocuteurs nous a permis de faire la distinction entre les 'experts' (internes : les salariés de l'Université d'Entreprise ; externes : les partenaires académiques), les 'commanditaires' (les dirigeants de l'organisation-mère) et les 'bénéficiaires' (les stagiaires actuels, passés ou futurs). La prise de contact s'est d'abord faite par e-mail car nous avons estimé que ce médium permettait une meilleure présentation du projet de recherche et laissait plus libre l'interlocuteur de ne pas s'engager s'il le souhaitait. En effet, l'impossibilité pour nous de répondre immédiatement aux objections de notre interlocuteur permettait d'éviter la tentation de manipulation par la technique du « pied-dans-la-porte » (Joule et Beauvois, 2002). Un e-mail type présentant le cadre général de la recherche et personnalisé pour chaque potentiel interviewé a été envoyé. Il leur a été ainsi indiqué que ce travail portait sur leur relation avec

l'Université d'Entreprise sans aucune autre précision sur les objets qui étaient recherchés dans cette relation. Sur les 42 personnes contactées, et après une première relance dans certains cas, 38 ont répondu positivement à cette demande. Un contact téléphonique a ensuite été pris afin de fixer un rendez-vous. Notre positionnement de recherche leur a été expliqué ainsi que le fait que nous souhaitions enregistrer l'entretien, sauf avis contraire de leur part, et que cet enregistrement resterait confidentiel. Par ailleurs, nous avons insisté sur le caractère anonyme de l'entretien. Un entretien a dû se dérouler dans un café et un autre dans un train pour des raisons d'organisation. Une retranscription d'entretien se trouve en annexe n°2.

Le tableau n°3 présente l'ensemble de l'échantillon de personnes interrogées. Il est détaillé par secteurs d'activités, fonction de la personne interrogée, genre de la personne interrogée, taille de l'entreprise à laquelle elle appartient. De plus un code est attribué selon le type d'interlocuteur auquel l'interviewé appartient et un prénom fictif est attribué à chacun :

- professionnel de l'Université d'Entreprise
- partenaire externe
- dirigeant
- opérationnel
- stagiaire

Secteur	Fonction	Genre	Taille entreprise	Prénom[4]
Hôtellerie	Dir Adjointe UE	F	de 100 à 150 000	Corinne
Télécommunications	Dir Univ Entreprise	H	de 50 à 100 000	Albert
Conseil UE	Présidente	F	- de 10	Aline
Energie	Senior VP	F	de 10 000 à 50 000	Catherine
Banque	Dir Adjointe UE	F	de 50 à 100 000	Elisabeth
Banque	Dir UE	F	de 50 à 100 000	Pauline
Luxe	Dir Dèv RH	H	de 500 à 10 000	Nicolas
Banque	Chargée mission UE	F	plus de 150 000	Murielle
Transports	Directeur UE	H	de 100 à 150 000	Christian
Energie	Directeur dèv UE	H	plus de 150 000	Jean-Paul
Télécommunications	Chargé de mission	H	plus de 150 000	Matthieu
Télécommunications	Chargée de mission	F	plus de 150 000	Marine
Industrie	DRH	F	de 500 à 10 000	Suzanne
Assurances	Directeur UE	H	de 10 000 à 50 000	Jonathan
Assurances	Salariée UE	F	de 10 000 à 50 000	Claire
Assurances	DRH	H	de 500 à 10 000	David
Assurances	Salariée UE	F	de 500 à 10 000	Sylvie
Assurances	Directeur commercial	H	de 500 à 10 000	Ernest
Assurances	Dir comm adjoint	H	de 500 à 10 000	Celestin
Assurances	Directeur agence	H	de 500 à 10 000	Jacques
Assurances	Fonctions supports	F	de 500 à 10 000	Camille
Assurances	Fonctions supports	H	de 500 à 10 000	Philippe
Assurances	DG opérationnel	H	de 500 à 10 000	Jean-Jacques
Assurances	Dir communication RH	H	de 500 à 10 000	Bernard
Assurances	Stagiaire UE	F	de 500 à 10 000	Jocelyne
Défense	Directeur UE	H	de 50 à 100 000	Martin
Transports	Chargée mission	F	plus de 150 000	Mélanie
Transports	Resp Formation	F	plus de 150 000	Marie
Agroalimentaire	DRH	F	de 10 000 à 50 000	Anna
Défense	Salarié UE	H	de 50 à 100 000	Jérôme
Défense	Salarié UE	H	de 50 à 100 000	Gilbert
Energie	Resp Formation	H	de 50 à 100 000	Georges
Environnement	Cadre UE	H	plus de 150 000	Pacôme
Ecole	Chef de service	F	entre 10 et 500	Madeleine
Ecole	Chef de service	F	entre 10 et 500	Judith
Ecole	Chef de projet	F	entre 10 et 500	Sophie
Ecole	Chef de projet	F	entre 10 et 500	Héloïse
Social	Déléguée Rég	F	de 500 à 10 000	Virginie

Tableau 3 : Présentation du corpus d'entretiens

[4] NB : les prénoms ont été changés

Un seul stagiaire a été interrogé lors de cette phase. Nous avons choisi d'étudier cette catégorie en mettant en place une autre méthode de recueil de données, cette fois par observation directe. Elle sera présentée plus avant. Le dernier critère énoncé par Blanchet et Gotman concerne les « modes d'intervention » (p. 78). Un guide d'entretien semi-directif a donc été construit, s'inspirant des catégories dégagées lors de l'analyse conduite au deuxième chapitre mais également de la démarche d'étude des sources de l'Université d'Entreprise effectuée au premier chapitre. En effet, commencer par les origines de l'Université d'Entreprise nous semblait une « consigne », c'est -à-dire « une intervention visant à définir le thème du discours de l'interviewé » pertinente car « suffisamment large pour que tous les interviewés d'un même échantillon puissent y inscrire leur propre discours » (p. 81). De plus cela permet de relever les influences gestionnaires dans le discours apparent tel qu'exprimé par l'organisation. Une exception cependant est à noter. Il nous était difficile d'appliquer cette consigne pour les partenaires externes, peut-être peu informés de l'histoire de leur client. Nous avons donc légèrement transformé cette consigne en leur demandant de nous indiquer les origines de leur collaboration avec l'Université d'Entreprise. Cette consigne était complétée de relances afin de rebondir sur le discours de l'interviewé et sur lesquelles nous revenons lors de l'analyse.

Adopter une méthode d'enquête impose d'être aussi conscient des limites qu'elle suppose de manière à rester vigilant et prudent sur les données obtenues, reflet partiel de la réalité étudiée. L'entretien, bien que semi-directif, donc assez souple dans les directives données aux participants, a nécessairement formé un cadre qui conditionnait, bien qu'a minima, les réponses des personnes interrogées. Cette difficulté n'est pas aisée à dépasser. De plus, nous avions constamment à l'esprit ce risque d'influencer par nos regards, nos remarques, notre gestuelle et donc notre attitude générale la personne en face et de générer ainsi des modifications de son discours suite à une interprétation, légitime ou pas, de notre comportement. Nous avons donc tenté de rester le plus neutre possible, y compris dans les relances. Par ailleurs, la présence d'un magnétophone destiné à enregistrer la prise de notes n'incite pas l'interviewé à la détente. Bien qu'ayant rassuré les personnes sur l'utilisation anonyme de ces données, la preuve nous a été donnée à plusieurs reprises que le magnétophone représentait une perturbation dans le déroulement de l'entretien, des personnes s'adressant au magnétophone pour s'excuser d'un juron ou du caractère un peu confus de leur discours. Plusieurs personnes ont même refusé d'être enregistrées en nous indiquant que cela perturberait leur discours et que nous ne pourrions rien en tirer ou bien que la confidentialité

des données qui allaient nous être livrées ne souffrait pas la présence d'un enregistreur, quel qu'en soit le but. Notre insistance et nos tentatives de réassurance n'y ont rien fait, et nous avons dû prendre des notes pendant l'entretien afin de ne pas dégrader la relation entre notre interviewé et nous.

La constitution de l'échantillon de recherche a une influence certaine sur les données qui vont être recueillies et l'indice de fiabilité que nous pourrions en déduire. D'autre part, le recueil de données est inévitablement partiel et se base sur des données observables. Il y a une part de données cachées qui échappe ainsi à l'analyse. Néanmoins, un soin particulier a été fait dans l'échantillonnage des personnes interrogées de manière à accentuer le contraste, et ainsi d'obtenir des données et des résultats représentatifs. Il nous apparaissait pourtant que des méthodes complémentaires pourraient être de nature à renforcer notre analyse et à apporter plus de crédit encore aux données recueillies. Nous avons donc choisi de diversifier nos méthodes et de réaliser une (courte) phase d'observation directe mais également d'avoir recours à une autre source de données secondaires constituée de l'ensemble des notes prises à l'occasion de rencontres professionnelles avec des responsables d'Universités d'Entreprise. Ces données nous apparaissaient en effet complémentaires à l'ensemble du matériau qui avait été déjà recueilli (données secondaires internet et entretiens semi-directifs) et permettaient d'offrir d'autres représentations de l'objet étudié.

L'observation, support méthodologique précieux

Le recours à une phase d'observation directe nous semblait se justifier en tant qu'elle constitue « un moyen de résister aux constructions discursives des interviewés en permettant de s'assurer de la réalité des pratiques évoquées en entretien » (Arborio et Fournier, 2008, p. 6). Cette méthode empirique, complémentaire aux entretiens, n'est pas sans quelques dangers et limites qui nous appellent à une « double défiance » (op.cit., p. 7). Tout d'abord il ne s'agit pas d'être « naïf ». L'observation ne suppose pas une immédiateté visible de la réalité et il est donc nécessaire de soumettre les données observées à une analyse. C'est le corollaire nécessaire à toute observation directe afin de ne pas dériver vers un « empirisme feint » (ibid.). Ainsi, « l'empirisme de l'observation directe consiste en l'exercice d'une attention soutenue pour considérer un ensemble circonscrit de faits, d'objets, de pratiques dans l'intention d'en tirer des constats permettant de mieux les connaître » (ibid.). La question du recours à cette méthode, au-delà de la complémentarité par rapport aux entretiens, se pose.

En effet, nous avons indiqué qu'elle avait été retenue afin d'étudier une catégorie précise d'acteurs, les stagiaires de l'Université d'Entreprise qui bénéficient de ses programmes. Ils forment à nos yeux une catégorie à part car ils sont les seuls (à l'exception des clients et fournisseurs externes, catégorie encore marginale que nous n'avons pas soumise à cette étude) à bénéficier de manière directe des services proposés par l'Université d'Entreprise, à savoir des programme de formation et de développement des compétences. Cela signifie qu'ils entrent en interaction avec l'Université d'Entreprise à un moment précis de leur parcours dans une organisation, celui du temps de formation.

Ce temps est particulier. Sainsaulieu (1977) note ainsi « trois particularités dans l'ordre de la dynamique des relations de groupe [en formation] : des crises individuelles très fortes, des rapports d'affrontements entre stagiaires ne s'étant jamais opposés ou même connus avant le stage, des relations d'affection ou de rejet extrêmes à l'égard du ou des animateurs principaux » (p. 296). Sainsaulieu fait remarquer que c'est la situation même des relations de formation qui poussent les individus à ce paroxysme affectif. Il nous semblait alors que l'étude des représentations de ce type particulier d'acteur vis-à-vis de l'Université d'Entreprise ne pouvait se passer d'une prise en compte importante du contexte. De ce fait, le recours à la méthode des entretiens comportait le risque de passer outre les caractéristiques contextuelles et ainsi de ne pas nous permettre de saisir cette « dimension affective » (p. 295) primordiale dans les relations de formation. En effet, celle-ci a un double effet, identitaire et stratégique, qui nous paraît avoir un impact potentiel sur le rôle d'*institution seconde* de l'Université d'Entreprise que nous essayons de déterminer.

Un certain nombre de critères ont ensuite guidé notre choix du terrain pour procéder à cette phase d'observation directe. En premier lieu il convient de préciser que « choisir un mode d'observation consiste plutôt, raisonnablement, à choisir un rôle social à occuper dans la situation observée, [c'est-à-dire] le rôle d'observateur. Il présente l'intérêt de faire coïncider rôle social et projet d'action sur la situation » (Arborio et Fournier, op.cit., p. 27). Il est ainsi nécessaire « que la présence d'un observateur n'y soit pas incongrue » (ibid.). Nous avons donc choisi de retenir un groupe de formation au sein d'une Université d'Entreprise d'une société d'assurance mutualiste avec laquelle nous avions déjà effectué des entretiens auprès de dirigeants, opérationnels et professionnels de la formation. Cette entreprise, créée il y a 50 ans, a connu un fort développement sur ces vingt dernières années (augmentation du nombre de sociétaires et de collaborateurs). Du fait de la concurrence accrue et la saturation des

marchés automobile et habitation, l'entreprise s'est en outre développée plus récemment sur de nouveaux marchés, notamment vers le secteur de la santé. Trois directions constituent le cœur de métier de l'entreprise depuis la constitution du contrat d'assurance jusqu'à la mise en œuvre du service vendu en passant par la commercialisation des prestations. La population que nous avons choisi d'observer est constituée de vingt managers en stage de formation longue au sein d'une Grande Ecole de commerce française. La formation doit permettre, selon les dires d'un salarié de l'Université d'Entreprise (P12) de professionnaliser les managers. Le manager est pour l'instant perçu comme l'expert ; autrement dit, la légitimité managériale passe par l'expertise technique. Pendant longtemps, un manager a été une personne devant faire régner la discipline et répartir le travail ce qui n'est plus le cas aujourd'hui selon l'entreprise. L'objectif annoncé du cycle de formation est la qualification, la prise de conscience et l'appropriation par les managers de ce nouvel état d'esprit dans l'entreprise.

Afin de réduire l'incongruité de notre présence, de la faire accepter et de ne pas susciter l'incompréhension, voire la défiance des personnes observées, nous avons choisi de pratiquer « l'observation à découvert », qui ne constitue pas de « l'observation participante au sens strict » (Arborio et Fournier, op.cit., p. 27) mais qui permet néanmoins de donner « un rôle déjà existant dans la situation » (p. 26). Nous avons donc été présenté par les animateurs des formations, à savoir un membre du corps professoral permanent de l'Ecole et un Professeur des Universités dans une université partenaire, en tant qu'assistant de la formation, présent pour observer la situation, faciliter le 'feedback' ultérieur et permettre l'évaluation de la formation. L'accord des participants à été sollicité et nous n'avons rencontré aucune opposition à notre présence. Ce statut d'observateur non participant mais légitimé par un rôle social au sein de la situation de formation nous a permis de pouvoir observer les faits avec aisance en conservant une posture en léger recul par rapport à la situation afin d'éviter l'écueil de proximité trop importante avec le terrain comme le soulignent Arborio et Fournier (op.cit.).

La période d'observation a été de trois jours complets de formation, constituant un cycle d'apprentissage. Nous avons également participé aux déjeuners et aux cocktails durant la formation afin de recueillir des données plus informelles. Nous sommes conscients de la courte durée de cette phase d'observation. Elle nous paraît néanmoins valide à deux titres. Tout d'abord elle est en conformité avec le temps de formation. Notre but était par cette méthode de parvenir à recueillir les représentations d'une catégorie d'acteurs, les 'stagiaires', sur leurs relations avec l'Université d'Entreprise. Les données collectées sont donc

essentiellement constituées de verbatim ‘à chaud’, ce qui est nous paraît riche de sens si l’on se réfère aux analyses de Sainsaulieu (1977) sur le caractère affectif des relations de formation. Par ailleurs, au cours de la phase d’observation, une méthode de recueil de données par dessin a été mise en place avec une consigne précise sur la représentation que les stagiaires se faisaient du dispositif Université d’Entreprise. Elle constitue un complément indispensable à notre analyse et est explicitée et présentée plus avant dans cette introduction.

Le deuxième type de données secondaires que nous avons recueillies est consigné dans un journal de recherche. Il s'agit de notes écrites à la suite de rencontres informelles avec des responsables d'Universités d'Entreprise. Ces notes sont de nature double. Il s'agit tout d'abord de fragments de discours que nous avons pu saisir au cours de nos conversations et qui nous semblaient complémentaires aux données recueillies lors des entretiens. Elles permettent de venir confirmer des propos déjà entendus. Ce journal contient également des notes quant à notre propre réaction sur les discours formulés et la manière dont ils peuvent être mis en résonance avec la recherche conduite. Ces données proviennent de huit Universités d'Entreprise différentes dans les secteurs de l'énergie, de la grande distribution, de l'agro-alimentaire, de la banque ou encore des transports. Elles n'ont pas servi de base première à l'analyse car nous apportons la plus grande précaution dans la manière dont nous les considérons à la fois pour des questions de conditions de recueil et d'interprétation. Elles ont donc été utilisées en complément de la démonstration.

L’expression par le dessin

Par ailleurs, comme nous l’avons indiqué précédemment, un travail sur la notion de *reconnaissance* a été également effectué. Pour cela, nous avons réalisé une séquence méthodologique particulière au cours de la phase d’observation. Lors de la préparation de la formation, nous avons demandé aux formateurs s’ils pouvaient proposer aux participants de représenter chacun de manière imagée ce qu’ils attendaient du dispositif proposé par l’Université d’Entreprise. Notre posture d’observant non participant a pu ainsi être préservée. Chaque participant disposait de feuilles de papier et d’un crayon noir pour effectuer son dessin. Le temps imparti était de 10 minutes. Cette consigne était suivie d’un temps de présentation et de commentaires individuels de chaque dessin. Les dessins ont été reproduits dans ce travail. Par ailleurs, chaque commentaire a été enregistré et retranscrit. Conscient des nombreux biais et des limites méthodologiques et disciplinaires qui rendraient l’analyse

hasardeuse, nous avons choisi de ne pas analyser les dessins en tant que tels mais de considérer qu'ils représentaient un support particulier permettant à chaque participant d'exprimer un commentaire et de formuler ainsi leurs attentes. Deux participants n'ont pas effectué de dessin mais ont tout de même donné un commentaire. Cette technique nous paraît ainsi comparable à celles utilisées lors d'un entretien non directif. Suite à la formulation d'une consigne initiale, le participant est invité librement à s'exprimer sur cette consigne. Il est cependant nécessaire à ce stade de préciser que le commentaire du dessin s'effectue devant l'ensemble du groupe, ce qui est susceptible de générer des limites à la libre expression.

Aussi avons-nous décidé de soumettre ces données à une analyse de contenu des dimensions issues de notre discussion théorique sur la reconnaissance et que nous présentons au cours du chapitre 5. La présentation des verbatim issus de cette analyse de contenu est donc classique et s'apparente à celle effectuée pour les entretiens. Un code est attribué à chaque 'couple' participant-dessin. Afin de donner du crédit à cette séquence méthodologique, d'autres verbatim issus de l'observation sont également mobilisés. Nous présentons des éléments contextuels dans le tableau n°4 ci-dessous :

N° dessin	Genre	Localisation	Dessin	Code
1	F	Siège	Arbre	I1
2	F	Siège	Entraîneur équipe de foot	I2
3	F	Siège	Fusée	I3
4	H	Province	Tour Eiffel	I4
5	F	Province	Deux flêches qui se croisent	I5
6	H	Province	Rectangle blanc	I6
7	F	Province	Boîte à outils	I7
8	F	Province	Pas de dessin	I8
9	H	Province	Ligne horizontale et courbe ascendante au-dessus	I9
10	H	Province	Pouce avec un doigt en l'air	I10
11	F	Province	Deux têtes, l'une neutre, avant, l'autre souriante, après	I11
12	H	Siège	Palmier	I12
13	F	Province	Cible	I13
14	F	Siège	Sourire et moi qui pense à plein de trucs	I14
15	H	Province	Panneau du code de la route à sens unique	I15
16	H	Siège	Voilier	I16
17	H	Province	Groupe d'individus qui se parleraient	I17
18	H	Province	Pas de dessin	I18
19	H	Province	Maillage	I19
20	H	Province	Montagne avec une cordée	I20

Tableau 4 : Grille dessin - participant

Un travail en deux parties

Il nous semble ainsi que l'ensemble des séquences méthodologiques, bien qu'elles comportent certaines limites que nous avons exposées précédemment, permet d'appréhender de manière plus globale la complexité de l'objet « Université d'Entreprise » tel que nous proposons de l'analyser au cours du présent travail. Afin néanmoins de donner une cohérence à cette complexité, nous avons organisé la présentation de cette recherche doctorale en deux parties organisées de manière symétriques. Chaque partie constitue d'abord en une présentation des discours des Universités d'Entreprise, confrontés aux théories gestionnaires qui les influence issues de notre premier « plan » théorique. L'analyse est ensuite conduite à l'aide de notre deuxième « plan » théorique afin de comprendre les représentations autour de l'Université d'Entreprise. Les deux parties sont organisées selon le plan suivant :

- La première partie, consacrée à la place de l'Université d'Entreprise est constituée de trois chapitres. Il s'agit principalement d'une analyse du discours *contrôlé*. Le discours *spontané* apparaît en fin de chapitre trois. Au cours du chapitre premier, nous tentons de situer l'Université d'Entreprise en en présentant les caractéristiques principales telles qu'elles peuvent être énoncées dans la littérature gestionnaire spécifique à cet objet, puis en effectuant une approche historique sur un double mouvement, celui de l'institutionnalisation des sciences de gestion dans l'univers académique et celui de l'émergence de la formation continue dans le contexte national. Ce chapitre permet de comprendre les influences de l'Université d'Entreprise. Le deuxième chapitre est consacré à la légitimation de l'Université d'Entreprise qui caractérise l'instrumentalisation rhétorique du discours *contrôlé* afin de convaincre les parties prenantes de la nécessaire institutionnalisation de l'Université d'Entreprise. Le troisième chapitre enfin, porte sur l'étude de cette institutionnalisation, par l'analyse de l' « imaginaire » de l'Université d'Entreprise fondé sur les *valeurs* et le *prestige*. Dans ce cadre, c'est un processus menant à une *institution seconde* qui sera analysé. Il est confronté aux premières représentations du discours *spontané*.

- La deuxième partie de ce travail de recherche est consacrée au travail de l'Université d'Entreprise. Il s'agit principalement d'une analyse du discours *contrôlé.* Cela consiste tout d'abord en une étude de la *promesse* de l'Université d'Entreprise. Se saisissant d'objets « pseudo-rationnels » comme le capital humain

et la carrière, dont l'influence des théories gestionnaires est comparée aux représentations des individus, l'Université d'Entreprise va ainsi pouvoir formuler une *promesse* aux individus afin de créer une relation avec eux. Cela est rendu possible grâce à la diffusion de l'imaginaire. Le cinquième et dernier chapitre porte sur les relations entres les individus et l'organisation qui les emploie au sein de l'Université d'Entreprise. La réception par les individus de la *promesse* n'est possible que parce-que l'imaginaire organisationnel vient répondre au besoin de *reconnaissance* individuel. La rhétorique gestionnaire n'est ainsi acceptée que parce qu'elle correspond à une rencontre imaginaire. Cette rencontre a lieu au sein de l'Université d'Entreprise et vient caractériser un type de relation particulier entre les individus et les organisations au travail. Le rôle de l'*institution seconde* est ainsi de favoriser la création de cette relation. Le cas de l'Université d'Entreprise l'illustre.

Première Partie : La place de l'Université d'Entreprise

Le témoignage qui suit est une illustration très représentative de l'Université d'Entreprise telle qu'elle peut être illustrée dans les discours *contrôlés* que nous avons pu recueillir. Il s'agit d'une extraction de la section recrutement du site Internet de l'entreprise Dexia et présentant l'Université Groupe :

« *La **Dexia Corporate University**, plus couramment appelée **DCU**, a été créée en 2005 pour répondre à divers besoins nés de l'expansion du groupe et de son identité cosmopolite. Elle bénéficie, depuis son lancement, du support du top management du groupe. Celui-ci est d'ailleurs représenté, à côté de représentants RH de diverses entités et de responsables de division (Audit, Communication,…) au University Council, organe décisionnel de la DCU. Le University Council décide entre autres de la stratégie de la DCU et définit les axes de sa mission. Celle-ci est de contribuer de manière permanente à l'évolution du groupe et de l'aider à atteindre ses objectifs humains, organisationnels et financiers en :*

• fournissant d'excellents programmes de développement aux collaborateurs,
• intervenant dans la création d'une culture de groupe,
• et en facilitant la mise en œuvre de la stratégie du groupe.

Pour accomplir cette mission, la DCU a développé une gamme assez large de formations, organisée en 6 facultés distinctes :

• Leadership & Management
• Sales & Business Development
• Finance & Risk Management
• Tax & Legal
• Operations & Technology
• Communication & Languages.

Ces domaines couvrent aussi bien les aspects relatifs aux capacités de management et au modèle de leadership que des sujets plus techniques liés aux activités bancaires et d'assurance. Formations sur des nouvelles réglementations financières, comme Bâle II, sur les normes de comptabilité internationale IFRS (International Financial Reporting Standards) ou encore sur des projets propres à Dexia. C'est le University Council qui s'assure de l'adéquation des programmes avec l'actualité et l'avenir de Dexia.

L'offre de la DCU s'adresse à tous et intervient dans le développement du collaborateur à chaque grande étape de sa carrière. Même si des formations de développement personnel s'adressent plus particulièrement aux managers pour les aider à gérer leur équipe au mieux selon le modèle de leadership, la DCU propose également des cours destinés à l'ensemble des collaborateurs sur des problématiques transversales (Stages d'accueil pour les nouveaux collaborateurs, e-learning en bureautique ou en langue, information sur le monde de la finance, etc.). Il existe même un programme extrêmement enrichissant qui forme de jeunes cadres à la mobilité internationale, le programme Marco Polo.

Ces 6 facultés font de la DCU une structure efficace et indispensable au sein d'un groupe aussi vaste et complexe que Dexia.

La DCU :

• contribue activement au développement d'une culture et de valeurs communes au groupe,
• facilite la mobilité internationale au sein de Dexia,
• stimule la réflexion stratégique et
• propose des formations de haut niveau et de réelles opportunités de développement personnel. »[5]

Au-delà de la triple prescription qui est énoncée dans ce témoignage (à savoir contribution aux valeurs de l'entreprise, participation à l'élaboration de la stratégie et développement des compétences des collaborateurs), renforcée par les multiples origines de l'Université d'Entreprise, la place de ce type de structure que nous interrogeons dans cette première partie est celle qui permet le découplage entre la 'face émergée de l'iceberg' (cf. figure n°3 présentée en introduction) annoncée par un discours dont nous questionnons les aspects rhétoriques et la 'face immergée' permettant le dévoilement des processus imaginaires à l'œuvre dans l'organisation.

[5] Source : http://www.dexia.jobs/FR/youatdexia/development/Pages/DCU.aspx, recueil effectué le 9 mars 2012

Chapitre 1 : Formes et origines : les influences de l'Université d'Entreprise

L'étude de la littérature sur les Universités d'Entreprise révèle un objet complexe qui n'est pas appréhendé par l'ensemble des travaux de la même manière. Cependant de nombreuses similarités peuvent être dégagées. La présentation de cette littérature autour de l'objet Université d'Entreprise a pour but à la fois de réunir des éléments permettant de mieux cerner ce type de structure mais également de fournir quelques premières pistes de réflexion quant aux influences de l'Université d'Entreprise et aux axes de recherche qui peuvent être conséquemment développés au cours de ce travail. Elle permet aussi de délimiter la question de départ qui anime ce travail : « à quoi sert une Université d'Entreprise ? ». Cette question est au cœur de la problématique que nous avons détaillée en introduction. Il est nécessaire à nouveau de préciser que les références contenues dans ce premier chapitre sont issues de sources diverses, issues de la littérature en sciences de gestion mais également de prescriptions managériales, qui ont pour objet de recenser le plus possible d'informations sur l'objet Université d'Entreprise. Elles seront complétées au cours des chapitres suivants et seront soumises à une analyse sociologique.

Afin de mieux cerner les contours de l'objet Université d'Entreprise, il nous a semblé ensuite important de déterminer ses origines et son héritage historique. Un détour par l'histoire de l'enseignement de la gestion est nécessaire. Celui-ci permet en effet d'illustrer la spécificité d'un contexte national français quant à la structuration de cet enseignement. Mais cela est également révélateur de la manière dont les influences internationales, notamment nord-américaines ont permis de procurer aux structures mises en place des méthodes particulières d'enseignement. Il est également intéressant de s'interroger sur l'histoire de la formation des adultes, ce qui sera effectué dans un deuxième temps, qui est caractéristique elle aussi d'un système national très particulier. Enfin, on verra comment, sur les bases légales de la formation continue, vient s'agglomérer un mouvement à nouveau d'origine nord-américaine, celui des Universités d'Entreprise, qui émerge aux Etats-Unis dans les années 50 et qui commence son implantation européenne et notamment française au tout début des années 80. Les particularités institutionnelles liées à l'émergence de ces deux mouvements expliquent également le recours à ces structures particulières que sont les Universités d'Entreprise.

Sous-Chapitre 1 : Formes d'Université d'Entreprise

Section 1 : La prescription de la place de l'Université d'Entreprise

Il convient au préalable d'étudier comment est décrite l'Université d'Entreprise dans la littérature et quelles sont les différentes fonctions et missions qui lui sont assignées. Meister (1998a) indique que, sur une période de dix ans (de 1988 à 1998), le nombre d'Universités d'Entreprise a été multiplié par quatre aux Etats-Unis, passant de 400 à 1600 structures. Ainsi, la question se pose de savoir quels sont les éléments saillants permettant de dégager des traits communs à toutes les organisations et si cela est possible. Comment alors définir l'Université d'Entreprise ? La littérature n'est pas unanime à ce sujet, bien que certaines similarités puissent être dégagées. Ce qui néanmoins émerge de façon assez unanime chez l'ensemble des auteurs étudiés c'est que la spécificité de l'Université d'Entreprise passe par son rattachement nécessaire à la Direction Générale de l'organisation-mère. C'est cet acteur qui va avoir un rôle principal dans l'émergence de ce type de structure. Par ailleurs, c'est à lui que va être ensuite rattachée l'Université d'Entreprise et ce pour des raisons que les auteurs décrivent comme stratégiques.

Cette description systématique des raisons stratégiques qui mènent à la création d'une Université d'Entreprise se traduisent par une prescription identitaire pour l'organisation-mère. L'Université d'Entreprise est souvent présentée comme un moteur de la culture organisationnelle. Pour autant, cette notion de culture est rarement étudiée par les auteurs et il semble complexe de trouver dans les travaux présentés des manifestations de cette contribution à la culture organisationnelle autres qu'incantatoires. Par ailleurs, la notion de culture contient de possibles biais relativistes qui risquent de rendre impossible toute tentative de comparaison entre structures et de synthèse du concept d'Université d'Entreprise. La notion de culture est donc à appréhender avec le plus de précautions possible quand bien même elle semble être au cœur du rôle qui sera confié à l'Université d'Entreprise à l'occasion de sa création. Elle est partie intégrante d'une rhétorique gestionnaire, présentée au chapitre deux. Nous montrons par ailleurs au chapitre suivant que l'influence du contexte est déterminante sur la constitution des Universités d'Entreprise en France.

A. : Un rattachement stratégique au sommet

La création d'une Université d'Entreprise est décrite comme devant être à l'initiative de la Direction Générale. Elles sont en effet « souvent distinctes des fonctions Ressources Humaines (RH) intégrées aux unités fonctionnelles » (Paton, Peters, Storey et Taylor, 2005, p. 8). Dressant un historique rapide des Universités d'Entreprise de General Motors et de General Electrics, que nous présentons plus avant comme les pionnières du genre, Morin et Renaud (2004) montrent que ces deux structures ont été initiées par leur Président Directeur Général de l'époque. Elles deviennent des modèles. Par ailleurs Wiggenhorn (op. cit.) met également en avant le rôle initial et moteur de l'exécutif dans la création de l'Université Motorola. Selon Waks (2002), « elles sont aujourd'hui situées plus près du bureau du Président Directeur Général » (p. 279). Taylor et Phillips (2002), dans une optique prescriptive, suggèrent que l'Université d'Entreprise doit directement dépendre du comité de direction plutôt que du directeur des ressources humaines. Renaud-Coulon (2008) indique que c'est précisément ce rattachement direct au sommet de la hiérarchie de l'organisation-mère qui distingue l'Université d'Entreprise du centre de formation traditionnel. Selon Meister (1998b), un « soutien fort visible venant d'en haut et un facteur critique de réussite globale pour une Université d'Entreprise » (p. 39).

De nombreuses justifications sont d'ailleurs indiquées pour mettre en exergue le nécessaire rattachement de ce type de structure au sommet de l'exécutif d'une organisation. La première d'entre elles est la nécessité stratégique. Pour Rademakers et Huizinga (2000), ce qui fait que l'Université d'Entreprise peut être dénommée comme telle est son lien fort avec la stratégie de l'entreprise. 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 » (p. 7). Allen fait ainsi référence à la définition de l'Université d'Entreprise McCarty (2002) comme un « levier stratégique » c'est-à-dire la « faculté d'investir des ressources ciblées de manière à assurer ou accélérer la mise en place de buts stratégiques spécifiques » (p. 67). Allen propose alors 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 cultivent l'apprentissage individuel et organisationnel, la connaissance et la sagesse » (p. 9). Pour Arnone (1998), c'était « l'objectif général » assigné par les pionniers du concept l'Université d'Entreprise à cette dernière que de

« renforcer un avantage compétitif » (p. 199).

Meister (1998b) 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 » (p. 38). Holland et Pyman (2006) dans une optique synthétique formulent deux approches possibles contenant une partie liée à la stratégie : une approche « 'in-house' training facilities » (p. 20) reprenant le terme employé par Meister (1998a), à savoir l'existence au sein de l'entreprise d'une structure de formation prenant en compte les spécificités de l'organisation à laquelle elle appartient 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-mère. Cette notion de développement stratégique du capital humain est reprise par Wheeler (1998) cité par Walton (2005) qui indique qu'une Université d'Entreprise « moderne » est « une fonction ou un département [de l'organisation] tourné vers l'intégration du développement des personnes en tant qu'individus performant, en tant qu'équipes et enfin en tant qu'organisation » (p. 10). Ce dernier point nous semble intéressant car il va au delà du développement individuel, notion sur laquelle nous reviendrons plus loin dans cette recherche.

B. : Une prescription identitaire

Pour autant, sans contester les arguments développés par l'ensemble des recherches présentées jusqu'ici sur cet objet auquel nous nous intéressons, il nous semble néanmoins que les nécessités stratégiques décrites ne restent que pratiques et ne constituent que la partie émergée des motifs guidant la création d'une Université d'Entreprise. Nous pensons ainsi que la décision pour une entreprise de se doter d'une Université d'Entreprise comporte des justifications plus complexes. En effet, l'objectif poursuivi dans ce travail est la recherche des fonctions latentes (Merton, 1953) qui conduisent à la création d'une Université d'Entreprise et qui nous paraissent de nature à expliciter son action en retour sur l'organisation-mère.

Il devient alors intéressant d'étudier la deuxième justification pour le rattachement d'une Université d'Entreprise à la direction générale de l'organisation-mère qui est perçue comme relevant d'un objectif d'ordre culturel. Ainsi Meister (1998b) indique, et cela constitue

à ses yeux « le plus important », qu' « une Université d'Entreprise est le vaisseau amiral permettant la dissémination de la culture organisationnelle » (p. 38). Pour cela il lui est nécessaire de « forger une vision » (p. 39). Allant plus loin Renaud-Coulon (2008) justifie l'émergence des Universités d'Entreprise par le fait qu'elles « incarne[nt] l'âme d'une entreprise » (p. 159) et qu'alors « presque toutes les Universités d'Entreprise sont créées pour des raisons culturelles » (p. 161) ce qui permettrait de « forger l'identité d'entreprise et l'âme de l'entreprise à travers » ces structures. Pour Barley (2002), puisque la « culture d'entreprise, la hiérarchie et le leadership affectent dans leur ensemble la structure d'une Université d'Entreprise », les « meilleures structures d'Université d'Entreprise sont celles qui sont en harmonie avec les influences et initiatives et reflètent la culture d'entreprise actuelle ou souhaitée » (p. 44).

Cet argument culturel nous paraît contenir des pistes intéressantes de travail autour de l'Université d'Entreprise. Néanmoins, l'ensemble des travaux présentés comportent deux biais potentiels. Le premier est la description qui est faite par l'ensemble des recherches présentées de l'Université d'Entreprise comme vecteur culturel. Invoquer un principe culturel, ou *l'âme* de l'entreprise n'apporte aucune information sur la nature de ce principe. Sans analyse spécifique de la culture pour chaque organisation cela demeure une notion extrêmement floue. Si l'on s'en réfère au *Dictionnaire critique de la sociologie* de Boudon et Bourricaud (1982), l'une des propositions des culturalistes est qu'à chaque société soit associé un système culturel unitaire et global, ce à quoi Boudon et Bourricaud voient une limite importante à savoir que plus la société devient complexe plus il devient difficile de regrouper l'ensemble des individus qui la composent dans une même communauté de valeurs. Le raccourci culturaliste comporte donc un biais majeur, celui d'une simplification extrême. La supposée culture universelle véhiculée par l'Université d'Entreprise constitue donc un parti-pris qu'il conviendrait au moins d'expliciter car cela voudrait dire que la culture se diffuserait de manière univoque et serait intégrée par les individus « fidèlement ». Il nous semble en effet qu'il s'agit plus d'une impulsion identitaire d'une catégorie au sein d'une organisation donnée qui amène à la mission de l'Université d'Entreprise plutôt que d'une culture partagée en amont par tous. On peut y voir la tentative organisationnelle de création d'une culture qui serait présentée comme commune mais dont personne ne pourrait questionner la source.

Le deuxième biais est lié au premier. Il s'agit en effet d'une vision universelle, ou du moins uniforme, de la culture dans l'organisation. Selon Boudon et Bourricaud (op. cit.), le

fait d'amplifier l'omniprésence de la culture dans le fonctionnement d'un système social n'est pas justifié même si l'on pourrait identifier au sein d'une même culture des sous-cultures qui seraient développées par des groupes sociaux secondaires. C'est précisément ce que ne font pas les travaux que nous avons présentés. Cela revient donc à nier la possibilité que différents référents culturels puissent coexister au sein d'une même organisation, ce que Sainsaulieu (1972) a montré dans ses travaux en identifiant neuf modèles culturels se développant selon les différents catégories de personnels qui l'incarnent et leur rapport à l'organisation. Ne pas définir le type de culture nous semble alors vider de son sens cette argumentation culturaliste. Il apparaît néanmoins que cette piste reste pertinente à nos yeux. Nous revenons ainsi sur cette idée plus avant dans ce travail de recherche qui constitue un élément potentiel d'une organisation « informelle », c'est-à-dire représentant « les valeurs inhérentes aux relations entre hommes des différents groupes de l'entreprise » (Roethlisberger et Dickson, 1939, p. 564). Il nous paraît néanmoins nécessaire de revenir sur cette supposée prise en charge culturelle de l'Université d'Entreprise sans la tenir pour acquis. Ces limites nous semblent révélatrices d'une prescription rhétorique qui constitue l'une des pistes de notre travail. Il est nécessaire d'adopter une visée moins globale et de nature à permettre une étude plus fine des acteurs dans une organisation donnée et des contingences structurelles auxquelles chacune fait face.

L'ensemble de ces définitions permet cependant de dégager deux axes récurrents. Une Université d'Entreprise est un double lieu de développement, à la fois stratégique, mais aussi organisationnel. Pris isolément, ces deux missions ne permettent pas de distinguer pleinement une Université d'Entreprise d'une autre structure. En effet, un centre de formation interne peut également remplir des fonctions de développement organisationnel de par les programmes qu'il propose à ses salariés stagiaires. D'autre part, un congrès annuel des principaux dirigeants et cadres d'une entreprise peut 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.

Afin de répondre à l'objection relative à la proximité des structures de formation plus classiques, de nombreuses recherches s'attachent à montrer ce qui distingue l'Université d'Entreprise d'un centre de formation interne. Pour Arnone (op.cit.) c'est la définition du client qui permet de distinguer l'Université d'Entreprise d'un département formation. Pour la

première celui-ci sera en effet l'organisation ou du moins le département concerné, alors que pour le second ce sont les participants qui sont les clients les plus importants. Au-delà de cette définition purement instrumentale Meister (1998b) indique de plus que ce qui différencie l'Université d'Entreprise du centre de formation interne c'est son caractère centralisé et le fait qu'elle « valorise » l'ensemble des « membres de la chaîne de valeur » (p. 38) incluant donc potentiellement les clients et fournisseurs de l'entreprise. Morin et Renaud (op. cit.) notent également que c'est ce caractère global qui permet à l'Université d'Entreprise de se distinguer.

Mais cette posture ne revient-elle pas à prendre le problème à l'envers ? En d'autres termes d'où vient la nécessité de considérer l'Université d'Entreprise comme un centre de formation dans sa version moderne ou au contraire de considérer le centre de formation interne comme un archaïsme qui doit être balayé par la mise en place d'une Université d'Entreprise ? Cela reviendrait à postuler une filiation automatique entre le centre de formation et l'Université d'Entreprise et à formuler l'hypothèse que cette dernière ne légitimerait son existence que pour des questions de formation et de développement des compétences. Il y aurait un contresens flagrant avec le contenu des travaux sur ce sujet qui décrivent l'Université d'Entreprise comme une structure dont l'importance stratégique la place au-delà des uniques considérations sur le sujet de la formation des personnels. Par ailleurs, on l'a vu, Morin et Renaud (op. cit.) décrivent « l'émergence de l'Université d'Entreprise en parallèle d'activités de formation classique » (p. 296). L'Université d'Entreprise n'aurait ainsi pas pour objectif de supplanter le centre de formation interne mais de remplir d'autres missions que celui-ci ne pourrait assumer. L'on peut citer enfin Renaud-Coulon (2008) pour son affirmation catégorique sur le fait que les Universités d'Entreprise ne soient en rien comparables à de traditionnels centres de formation. Elle en appelle donc à séparer les deux et indique que preuve en est faite par la coexistence effective des deux types de structures au sein de mêmes organisations. Derrière ce raccourci prescriptif se cache néanmoins une réelle ambition de distinction de deux structures envisagées comme indépendantes l'une de l'autre. C'est cette littérature prescriptive qui est fondement de l'organisation des Universités d'Entreprise. On peut le voir dans le discours *contrôlé* présenté par exemple en préambule de cette première partie.

Section 2 : Les différentes formes d'Université d'Entreprise

Nous avons pu étudier lors de la section précédente les prescriptions sur la place de l'Université d'Entreprise. Elles ne présagent pour autant pas de la future organisation structurelle que celle-ci adoptera. Il existe différentes formes d'organisation recommandées pour une Université d'Entreprise. Nous avons pu relever dans la littérature qui est consacrée à cet objet des efforts de synthèse de ces divers modèles. On remarque en préalable que cette étude de la littérature comporte deux limites importantes qui seront exposées plus en détail au cours de cette section. La première est qu'elle est plus prescriptive que descriptive. Un certain nombre de recherches comportent en effet un énoncé de ce que devrait être une Université d'Entreprise ce qui rend confus ensuite la distinction entre descriptions et recommandations. Cela a une influence sur le discours *contrôlé* des Universités d'Entreprise. Deuxièmement, ces tentatives de modélisation ne parviennent pas à répondre à la question « à quoi sert une Université d'Entreprise ? » mais plutôt « que doit faire une Université d'Entreprise ? ». Elle est une présentation de ce qui est visible mais pas des motivations profondes qui sont au fondement d'une Université d'Entreprise. Il nous semble alors que ceci nous éloigne de notre interrogation de départ.

Néanmoins, l'étude de cette littérature spécifique à l'Université d'Entreprise permet de dégager des idéaux-types éclairant sur le rôle que peut occuper ce type de structure au sein de son organisation-mère. Ce paragraphe détaille ces idéaux-types selon deux modalités. La première est processuelle ou temporelle. Elle permet en effet de classer les Universités d'Entreprise en fonction de leur degré de maturité supposé. La deuxième est fonctionnelle. Ce n'est en effet pas parce que les origines de chaque Université d'Entreprise peuvent se retrouver dans une décision de direction générale que celles-ci vont venir conditionner son mode d'organisation. Il existe ainsi une multitude de modèles d'Universités d'Entreprise que nous nous attachons à décrire dans ce paragraphe. Le présent sous-chapitre, s'il nous semble ainsi constituer un préalable nécessaire n'en est pour autant pas suffisant. L'étude des formes d'Université d'Entreprise permet de présenter de manière synthétique l'état de l'art sur cet objet dans la littérature gestionnaire. Elle sera complétée au sous-chapitre suivant par une analyse plus contextuelle des tendances de fond qui peuvent illustrer les influences quant à la structuration et à l'engouement pour les Universités d'Entreprise plus en France qu'ailleurs dans le reste de l'Europe (Renaud-Coulon, 2002).

A. : Etapes

Dans cette optique, la configuration de l'Université d'Entreprise semble un paramètre important à étudier, celui-ci permettant de déterminer s'il y a une réelle originalité pour ces structures. Par ailleurs, est-il possible d'effectuer un lien entre la configuration de l'Université d'Entreprise et la mission principale qu'elle assure ? Une nouvelle fois, la littérature n'est pas unanime :

Fresina (1997) distingue trois « prototypes » (pp. 3 à 6) différents d'Université d'Entreprise :

- le « prototype 1 », permet de « renforcer et de perpétuer » les bonnes pratiques identifiées au sein de l'entreprise. Ces structures ont été créées dans le but de diffuser au sein de l'organisation-mère « une formule gagnante », elle doit donc au cours du temps se centrer sur cette unique mission.
- le « prototype 2 » est une structure ayant en charge de « gérer le changement ». Ces Universités d'Entreprise ont pour fonction « d'assister voire de guider la gestion du changement » dans l'organisation-mère. Elles n'en sont pas à l'origine mais en constitue la clé de voûte.
- le « prototype 3 » doit « conduire et façonner » l'organisation-mère. Dans cette configuration, l'Université d'Entreprise devient la « force première », « engagée activement, régulièrement et de manière agressive dans l'exploration de contextes nouveaux possibles impliquant des directions futures pour l'organisation ». Ce dernier « prototype » constitue aux yeux de l'auteur le modèle le plus abouti d'Université d'Entreprise bien que chacun constitue un « idéal-type » mobilisable en fonction du contexte interne et externe que connaît l'organisation-mère.

Dans une perspective similaire de classification, Walton (1999, p. 412 à 437) adopte une approche différente. Il identifie ainsi trois différentes « générations » d'Université d'Entreprise :

- la « première génération » constitue plus ou moins un « reconditionnement » des programmes de formation traditionnels déjà proposés avec une cohérence et une

spécificité organisationnelle renforcée. Une importance particulière est alors accordée dans cette configuration à la « promotion et à l'acquisition [par les salariés] des valeurs de l'entreprise ».

- la « seconde génération » est centrée sur un déploiement de « l'apprentissage organisationnel » de manière plus générale au sein de l'organisation-mère. Ces structures sont néanmoins représentées par un lieu spécifique.
- la « troisième génération » est en partie virtuelle et permet une diffusion du « capital intellectuel » de l'organisation-mère large et par différents biais.

Ces deux classifications ont la particularité d'être atemporelles et de ne pas donner une vision systématique de l'évolution d'une Université d'Entreprise. En effet, de par les contextes particuliers auxquels les organisations sont confrontées et de par la diversité des choix qui ont mené à la création d'une Université d'Entreprise, les différents « prototypes » ou « générations » décrits peuvent être rencontrés. Par ailleurs, il n'est pas nécessaire pour une Université d'Entreprise d'avoir été auparavant un type « 1 » puis « 2 » pour devenir un type « 3 ».

D'autres auteurs se démarquent de ces approches statiques pour tenter d'expliquer par une approche dynamique et chronologique le développement des Universités d'Entreprise. Ainsi, Rademakers (2001) distingue trois phases successives de développement pour une Université d'Entreprise, « l'opérationnelle », la « tactique » et la « stratégique » (p. 17) :

- la phase « opérationnelle » représente la centralisation des diverses activités de formation fragmentées au sein de l'organisation-mère. C'est une phase opérationnelle représentant une problématique de transfert de compétences pour l'entreprise.
- la phase « tactique » permet de relier stratégie de l'organisation-mère et développement à la fois des missions et des contenus de l'Université d'Entreprise. « Le but principal est la reproduction et la diffusion de connaissances de manière à créer une connexion entre les buts de l'entreprise et les perspectives de développement des individus » qui la composent.
- la phase « stratégique » permet d'impliquer à la fois le personnel mais également les « étudiants » de l'Université d'Entreprise dans des projets de recherche permettant la construction d'un nouveau socle de ressources stratégiques pour l'entreprise. Rademakers indique que cette dernière phase légitime le recours au terme

« Université » pour ces structures car une « université évoque un endroit où de la connaissance nouvelle est produite et développée grâce à la recherche » (Jansik, Kwakman et Streumer, 2005, p. 43).

Cette classification est linéaire. En effet, elle traduit pour Rademakers un processus naturel d'évolution de l'Université d'Entreprise, un but à atteindre, car pour devenir une « fabrique de connaissance » (troisième phase), elle doit d'abord être un « service de formation avancé » (première phase), puis la « colonne vertébrale du savoir » (deuxième phase) de l'organisation-mère.

Ces éléments évoqués par la littérature permettent de délimiter plus précisément les frontières recommandées pour une Université d'Entreprise. Il est ainsi possible d'effectuer une première synthèse regroupant les caractéristiques communes à l'ensemble des recherches détaillées précédemment :

1) L'Université d'Entreprise est d'abord une *structure*. Elle a une existence qui peut être matérialisée soit physiquement par des infrastructures dédiées, avec des salariés détachés, voire employés directement, soit virtuellement par des programmes ou des moyens de communications par exemple.
2) C'est une structure *complexe*. Elle est en effet évolutive en fonction du contexte organisationnel ou de la conjoncture. Par ailleurs, il n'existe pas un seul et unique type d'Université d'Entreprise, chacune n'existant que par la volonté de son organisation-mère.
3) L'Université d'Entreprise est ensuite un *outil* au service de l'organisation-mère. Rattachée à la direction générale, elle doit faciliter la diffusion des connaissances et favoriser le développement du capital humain, affirmation rhétorique sur laquelle nous revenons aux chapitres suivants.
4) A cette structure est ainsi confiée une *mission*. Celle-ci doit venir conforter, voire accélérer le développement de l'organisation-mère par la formation et la sensibilisation des personnels qui bénéficient de ses services.
5) L'Université d'Entreprise a un rôle *institutionnel*, notamment de par son rapport au savoir et de par les partenariats qu'elle met en place dans et en dehors de l'organisation-mère. Ces modalités institutionnelles sont explorées de manière approfondie au cours des prochains chapitres.

Les différentes approches présentées décrivent différentes étapes d'évolution pour une Université d'Entreprise, ce qui permet ainsi d'envisager les différences perceptibles d'une structure à une autre dans une optique dynamique. Ces propositions constituent alors une tentative de synthèse prescriptive d'une réalité appréhendée dans sa diversité. D'autres travaux ont une visée contraire et se donnent pour ambition de proposer un modèle universel explicatif de ce que doit faire une Université d'Entreprise.

B. : Modélisations

Modèles universels

Prince et Stewart (2002) constatent que « la plupart des Universités d'Entreprises sont aujourd'hui perçues comme le foyer de nombre de programmes de formation et de développement ». Ils soulignent néanmoins le « rôle changeant et émergeant que l'Université d'Entreprise peut et va jouer dans le développement des organisations les plus en pointe » (p. 808). De manière à illustrer leurs propos, Prince et Stewart développent un « modèle conceptuel » d'Université d'Entreprise démontrant son rôle de catalyseur pour faciliter l'émergence de « pratiques sociales, technologiques et organisationnelles, supports de l'émergence de connaissances et de l'apprentissage organisationnel » (p. 804).

Ce modèle est matérialisé par la « Roue de l'Université d'Entreprise », cadre d'analyse qu'ils décrivent comme un « idéal-type » identifiant « quatre processus clés qui ensemble constituent les principaux éléments du sous-système d'apprentissage véhiculé par l'Université d'Entreprise ». Prince et Stewart reconnaissent que ces processus peuvent se retrouver à d'autres endroits au sein de toute organisation, « sous cette forme ou sous une autre », mais que seule l'Université d'Entreprise est capable de les « nourrir et les coordonner » si elle « remplit son rôle de facilitateur de l'apprentissage organisationnel ». Ces quatre processus sont les suivants : « Systèmes de gestion des connaissances », « Gestion des réseaux et partenariats », « Gestion des hommes », « Gestion de l'apprentissage » (p. 805).

Ils sont précisés dans la Figure n°4 :

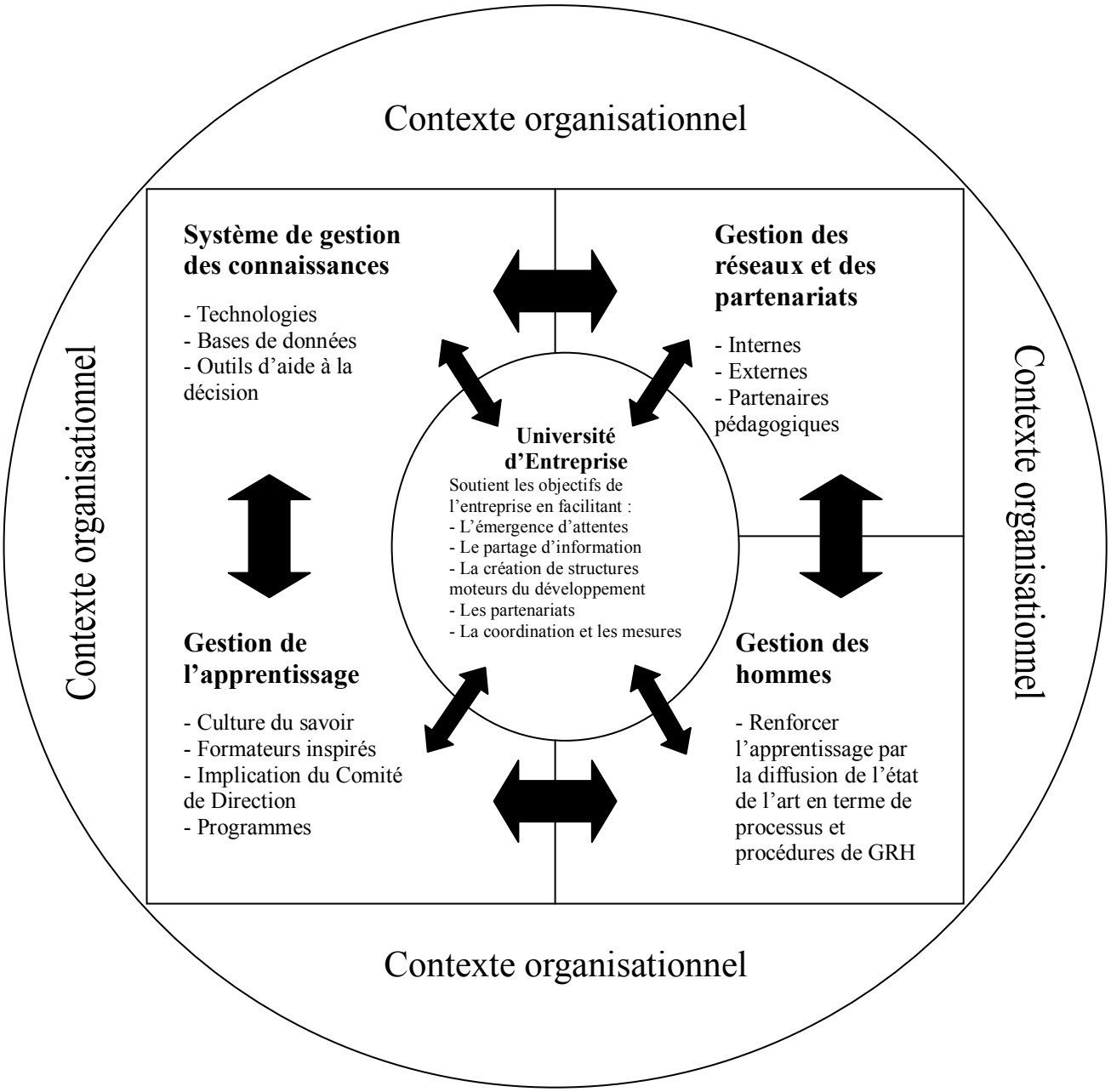


Figure 4 : La Roue de l'Université d'Entreprise (Prince et Stewart, 2002)

Travaillant déjà sur ces « processus », Prince et Beaver (2001) indiquaient qu' « une Université d'Entreprise de classe mondiale devait consciencieusement chercher à coordonner, intégrer et aligner ces divers processus dans le but de maximiser l'apprentissage individuel et organisationnel » (p. 22).

Blass (2005) attribue l'émergence des Universités d'Entreprise au besoin pour l'organisation-mère de combler le « vide » existant entre elle et les institutions académiques

traditionnelles. Ces « éléments externes » sont classés en deux catégories distinctes, le « côté de l'offre », à savoir le secteur éducatif, au sens large du terme et le « côté de la demande », à savoir les thématiques de formation identifiées par les organisations pour leurs personnels (pp. 58-59).

La Figure n°5 détaille ce « besoin » tel que décrit par Blass :

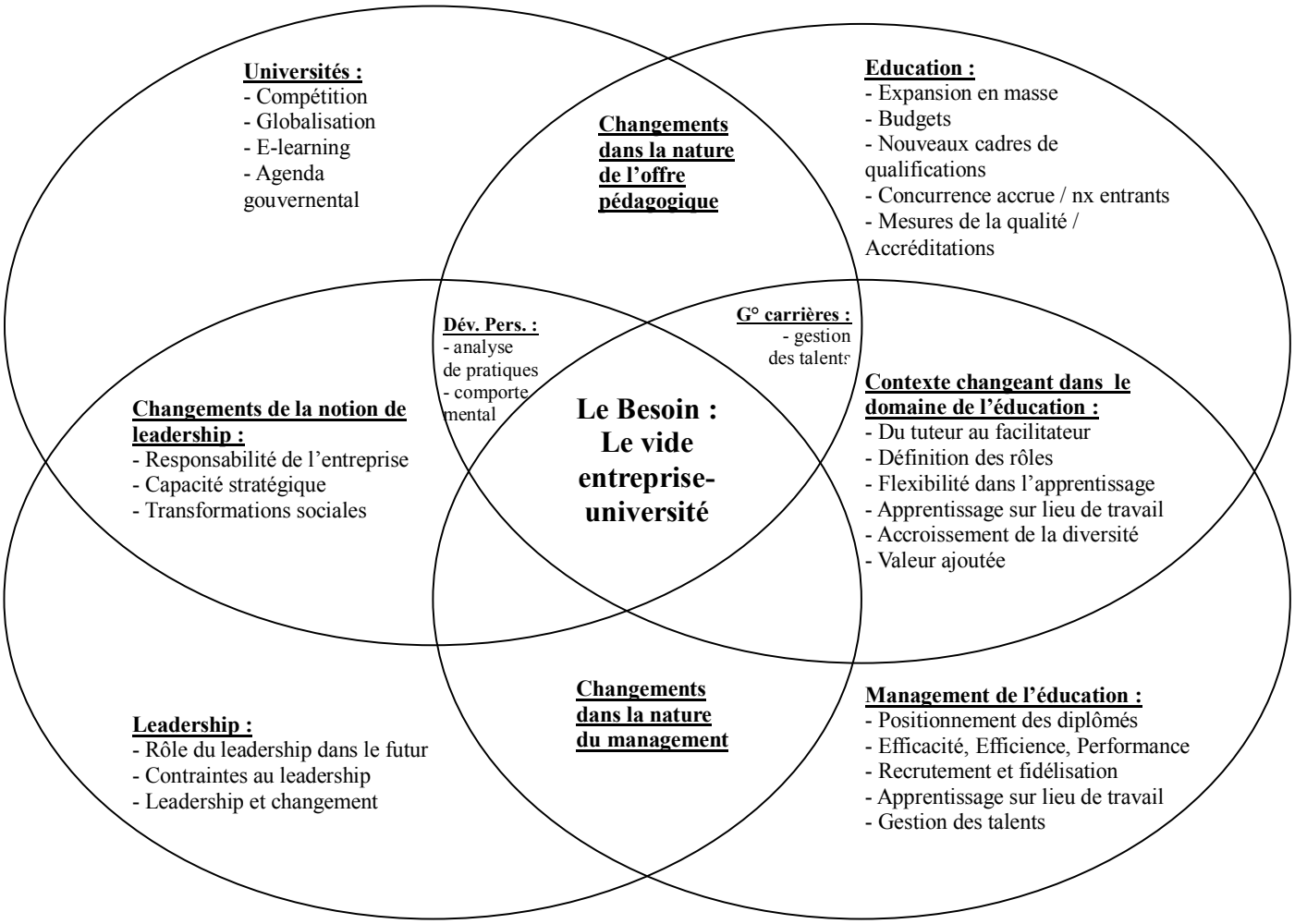


Figure 5 : Le vide entreprise – université (Blass, 2005)

Modèles contingents

Les deux modèles présentés constituent des tentatives de synthèse destinées à l'élaboration d'un modèle d'analyse universel de l'Université d'Entreprise. Le dernier modèle, que nous souhaitons évoquer a une démarche inverse, à savoir proposer différents modèles correspondant à des configurations spécifiques d'Universités d'Entreprise, non pas en fonction de sa maturité comme cela a pu être évoqué précédemment, mais en fonction de sa

structuration telle que l'a souhaitée l'organisation-mère. Élaborée par Barley (2002, pp. 49 à 60), cette typologie est constituée de cinq modèles différents :

- le modèle « diagramme organisationnel » :

C'est le modèle le plus simple. Il est caractérisé par un socle commun qui est décliné ensuite en programmes spécialisés en fonction des besoins des 'business units'. C'est un modèle « approprié pour une organisation avec une structure organisationnelle plate » qui privilégie les « partenariats académiques ». Il permet de mettre en avant « l'idée de progrès » auprès des participants avec des « bornes » qui constituent des étapes à franchir. Cela caractérise des structures pour lesquelles les liens entre business units sont relativement étanches.

Il est représenté par la figure n°6 :

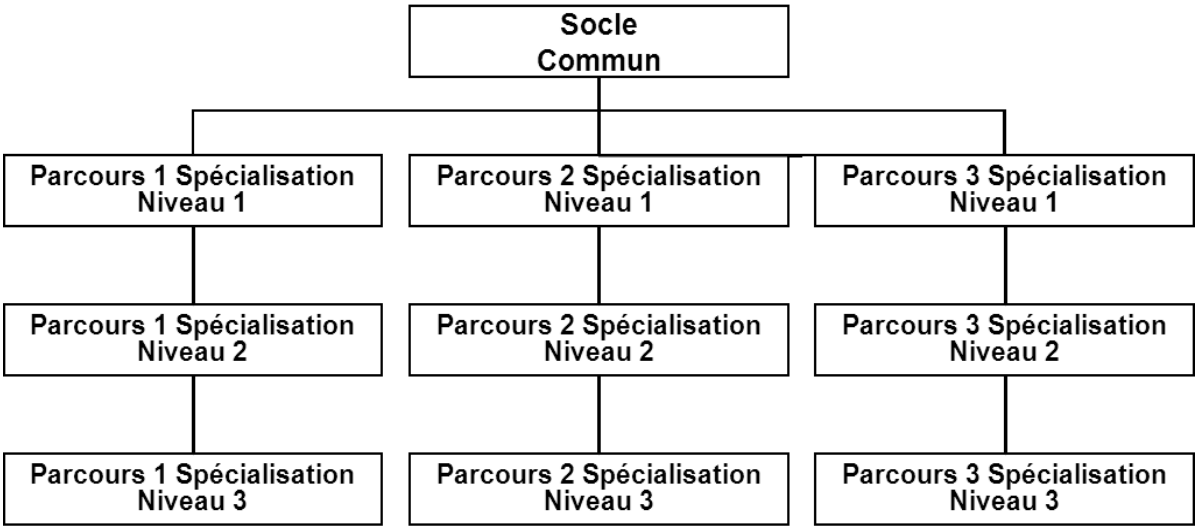


Figure 6 : Le « diagramme organisationnel »

- le modèle « temple » :

Selon Barley, c'est le modèle le plus connu. Bénéficiant d'une « connexion académique » forte, gage de « la stabilité de l'apprentissage traditionnel », il est constitué d'un socle commun, qui se « mélange » avec un deuxième étage comportant des connaissances inter-fonctionnelles, puis des piliers spécialisés menant vers les programmes de

management de haut niveau réservés aux dirigeants. Comme le modèle précédent, il est décrit comme « hiérarchique », ce qui « génère des attentes » et pose la question de l'évolution des salariés au sein de l'entreprise suite à leur participation à un programme. Nous y revenons plus avant dans ce travail. Cette affirmation est au cœur de la problématique rhétorique de l'Université d'Entreprise. Ce modèle ne peut être positivement perçu par les participants qu'à condition que sa structure linéaire soit en mesure de proposer de « l'apprentissage en continu » et des « connaissances nouvelles ». Il est donc recommandé pour une organisation ayant un « engagement fort envers l'apprentissage dans les business units » et qui valorise le « changement ».

Il est représenté par la figure n°7 :

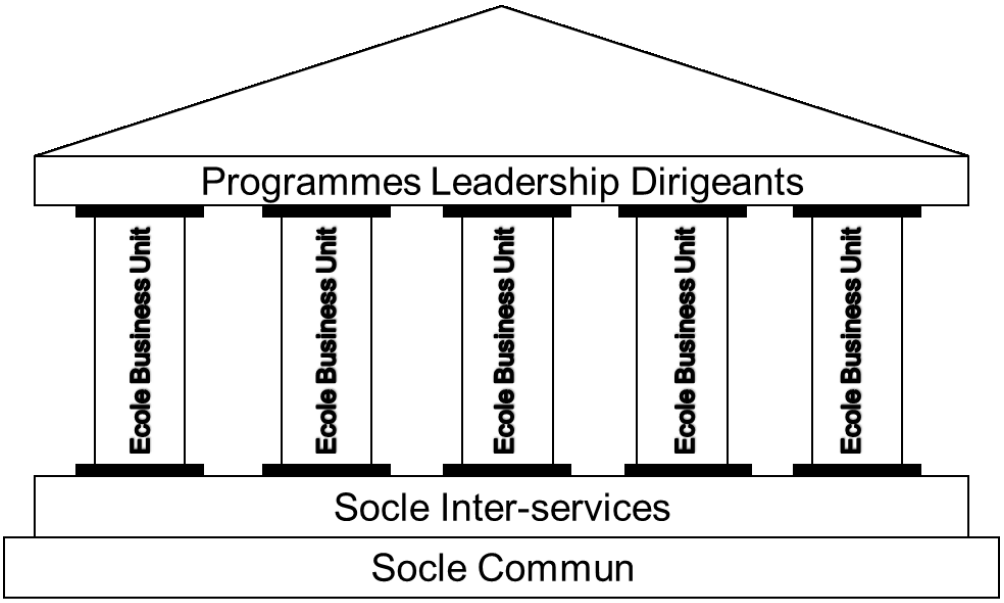


Figure 7 : Le « temple »

- le modèle « pyramide » :

C'est un modèle dont la « philosophie » est « similaire au modèle temple » mais qui diffère dans son organisation. C'est encore un modèle hiérarchique mais qui s'organise non plus en fonction des compétences spécialisées à transmettre mais en fonction des catégories hiérarchiques d'emploi. Les différents programmes sont connectés de manière « séquentielle » et chacun est bâti en fonction des acquis de celui qui le précède. C'est un modèle permettant de promouvoir l'apprentissage comme mécanisme de promotion interne qui peut par exemple être adéquat pour l'armée ou des organisations très hiérarchiques.

Il est représenté par la figu

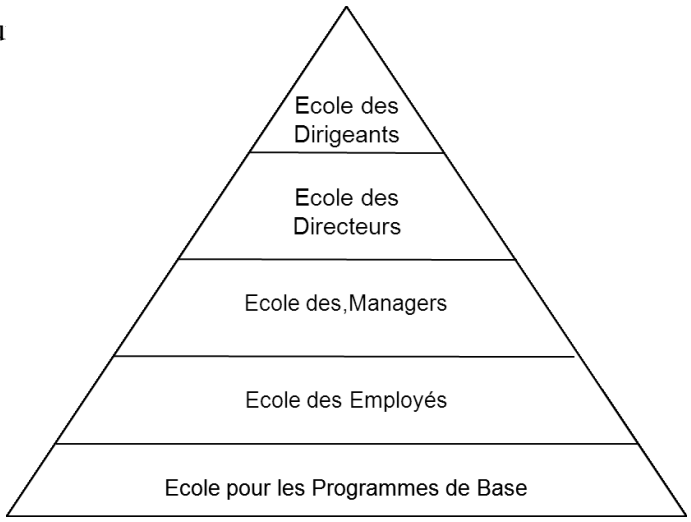


Figure 8 : La « pyramide »

- le modèle « camembert »

C'est un modèle qualifié d' « insulaire » par Barley, à savoir qu'une Université d'Entreprise de ce type est tournée vers l'organisation-mère exclusivement, du moins pour le public ciblé. Organisés en différentes « tranches », ce modèle permet d'avoir une approche plus « égalitaire » des programmes. En effet, dans cette configuration par exemple, les programmes de leadership à destination des cadres supérieurs ne sont pas considérés comme des programmes « pinacle » ou « corniche » comme cela peut être le cas pour les deux modèles présentés précédemment. C'est le modèle « DCU » que nous avons présenté en préambule de cette première partie.

Il est représenté par la figure n°9 :

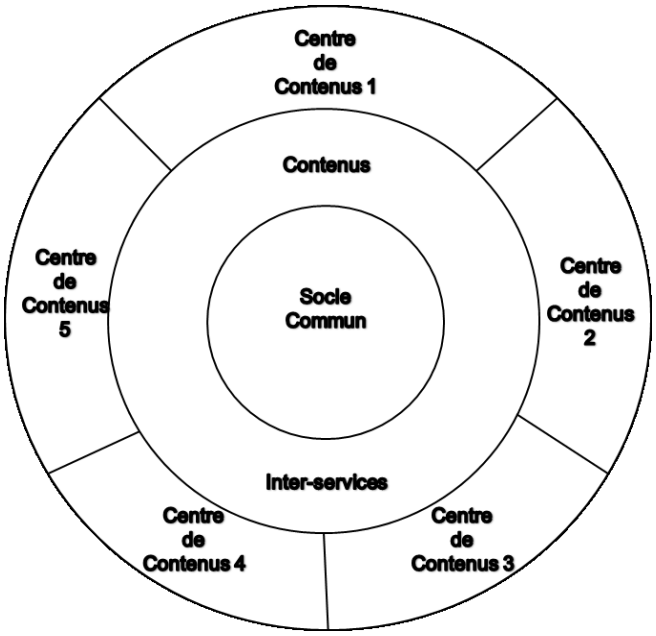


Figure 9 : Le « camembert »

- le modèle « roue à picots »

Décrit comme « le plus progressif », ce modèle est construit comme le précédent en cercles concentriques mais il s'en distingue par la capacité pour chaque cercle de toucher un public qui peut être étendu au-delà du simple périmètre de l'organisation-mère, à savoir une « variété d'affiliés à l'organisation ». Ce modèle est, selon Barley, particulièrement approprié pour des services publics ou des organisations « qui sont faites d'une variété de partenariats d'affaires ». C'est un « moyen d'élever et de perpétuer l'esprit de collaboration ». La contribution de l'Université d'Entreprise est ainsi multiple. Elle est tout d'abord *interne* en tant que facilitateur et principal animateur de l'apprentissage, qu'il soit individuel ou collectif au sein de l'organisation-mère. Elle ensuite doublement *externe* en tant que lien entre l'offre éducative existante et les besoins spécifique exprimés par l'organisation-mère, mais également, ainsi que Meister (1998a) le faisait remarquer, en tant que lieu de formation des clients mais également des fournisseurs de cette même organisation. Ce type d'organisation est cependant marginal et nous ne l'avons rencontré réellement qu'une seule fois dans notre étude.

Il est représenté par la figure n°10 :

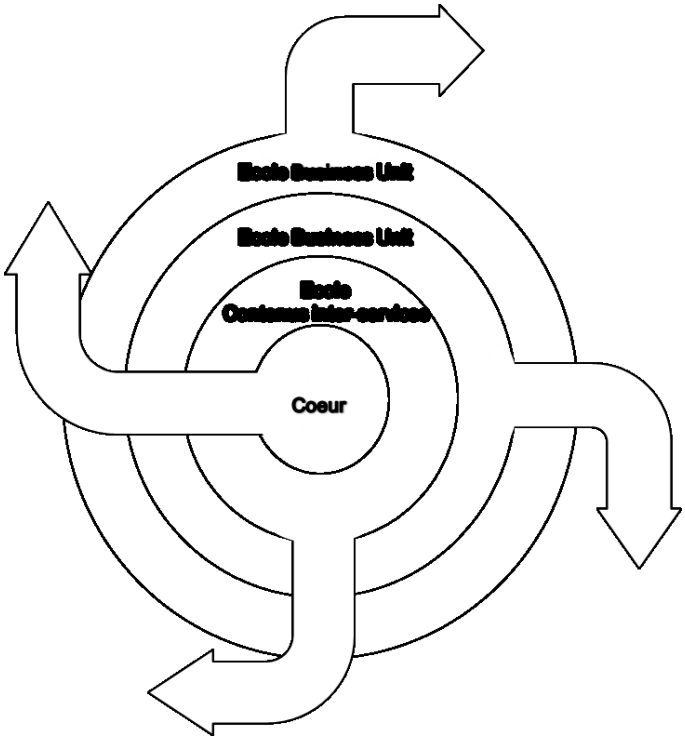


Figure 10 : La « roue à picots »

Cet inventaire de plusieurs modèles, élaborés par différents auteurs n'est premièrement pas exhaustif, et n'a deuxièmement pas pour objectif de constituer un catalogue des différents types d'Université d'Entreprise. L'ensemble de ces présentations permet surtout de montrer la diversité d'une structure qui ne peut être décrite de manière uniforme. Cela montre également les prescriptions en matière d'Université d'Entreprise. Nous retrouvons en effet l'ensemble de ces formes dans notre étude. Il nous semble alors que nous pouvons effectuer la synthèse intermédiaire suivante concernant l'ensemble des modèles présentés.

Nous avons tout d'abord décrit les Universités d'Entreprise comme des entités dynamiques, c'est-à-dire des structures évolutives dans le temps en fonction de leur degré de maturité, du public auquel elles s'adressent ou, et cela est le plus important, de la mission qui leur est confiée. En effet, ce dernier point nous paraît crucial car il contient les implications profondes que nous tentons de révéler au cours de ce travail. Nous reviendrons sur ce point. Nous avons également décrit l'Université d'Entreprise comme étant l'objet d'enjeux, en tous cas comme étant au cœur de processus sur lesquels il lui était demandé d'avoir une action. Il nous semble néanmoins que l'ensemble des enjeux décrits sont instrumentaux et décrivent ce qui est prescrit comme rôle pour l'Université d'Entreprise. Ainsi sont occultés les enjeux initiaux qui ont mené à la création de l'Université d'Entreprise, mais également les enjeux autres qu'instrumentaux quel qu'en soit leur moment d'émergence. Enfin, la présentation de nombreux modèles et les recommandations qui y sont associées quant aux types de structures qui conviennent à chacun amène une réflexion. Il semble en effet que derrière la création d'un Université d'Entreprise se cache une organisation-mère, qui en décide, sur la base d'influences gestionnaires.

Il nous paraît alors, pour pouvoir comprendre ce qu'est une Université d'Entreprise, devoir remonter aux sources des Universités d'Entreprise, avant même leur création, car cela est riche d'enjeux, notamment dans le processus d'institutionnalisation qui sera décrit aux chapitres deux et trois. Deux mouvements sont caractéristiques dans le contexte national français. Il s'agit tout d'abord de l'institutionnalisation des « sciences de gestion » au sein de l'univers académique dont l'influence dans la création des Universités d'Entreprise ne serait-ce que par mimétisme symbolique. Fondées sur une double dynamique, à la fois issue d'une tradition ancienne liée aux Grandes Ecoles mais également grâce à l'émergence d'une discipline à part entière à l'Université, les « sciences de gestion » ont pu ainsi acquérir un *prestige* académique que les Universités d'Entreprise auront à cœur de réintroduire dans

l'organisation-mère par la suite et que nous présentons plus avant. En effet, le deuxième mouvement est celui de l'émergence de la formation professionnelle. Il s'est traditionnellement éloigné de l'univers académique en France et notamment du fait de son encadrement légal depuis 1971. Ainsi, l'un des enjeux de l'Université d'Entreprise sera de se défaire de ce cadre légal particulier afin de réintroduire l'univers académique dans les questions de formation et de développement des compétences, ainsi que nous le développons au cours des prochains chapitres.

Sous-Chapitre 2 : Les origines de l'Université d'Entreprise

Section 1 : L'enseignement de la gestion

Il s'agit du premier mouvement d'institutionnalisation qui permet de situer l'Université d'Entreprise dans un contexte particulier. Plus tardif qu'aux Etats-Unis, l'apparition des « sciences de gestion » en France s'est fondée sur un cadre préexistant. Pavis (2002) indique que ce que l'on dénomme « sciences de gestion », et qui constituent une « discipline universitaire » à part entière, ont aujourd'hui un rôle majeur dans la formation des cadres, employés et professions intermédiaires. Cette présence au sein même des organisations permet ainsi de « diffuser » dans l'ensemble de la société les principes gestionnaires qu'elles prônent. Le public des Universités d'Entreprise étant constitué de ce même type de public, c'est-à-dire le personnel salarié des organisations, quel que soit son niveau hiérarchique, il n'est pas hors de propos de penser alors que les méthodes d'enseignement de la gestion et du management au sein de l'Université peuvent constituer un héritage de nature à influencer un type de structure qui, de par son appellation générique, se réclame de cet héritage même.

Parler de l'enseignement de la gestion en France, c'est parler d'un processus plutôt ancien, dont l'institutionnalisation s'est faite progressivement depuis plus de deux siècles (Maffre 1983, Garel et Godelier, 2004) et qui a conduit à l'apparition de deux réseaux distincts sur le plan institutionnel et structurel, parfois concurrents, mais également interdépendants notamment en ce qui concerne leur dimension recherche. Cette partie ne sera pas abordée dans ce travail, la recherche n'étant pas, loin s'en faut, l'activité principale des Universités d'Entreprise françaises. Nous nous focaliserons ainsi exclusivement sur l'enseignement. Les deux réseaux venant d'être évoqués et qu'il nous apparaît nécessaire de détailler de manière plus précise sont les Grandes Ecoles de Commerce (dans leur appellation générique) et les structures universitaires (que nous étudierons plus en détail à travers les Instituts d'Administration des Entreprises (IAE), dont le premier à été créé en 1955 à Aix-en-Provence, et le Centre Universitaire de Dauphine, créé en 1968.

A. Des « Ecoles de Commerce » aux « Business Schools »

L'institutionnalisation des « Ecoles de Commerce »

Ainsi que de Fournas (2007) l'indique, les Ecoles de Commerce ont une origine assez ancienne. Les prémices remontent à 1781 avec la création de l'Ecole Koechlin et Thierry, dénommée « Académie Préparatoire au Commerce », à Mulhouse qui sera fermée en 1788 (Crouzet, 1996). Mais c'est avec l'Ecole Spéciale de Commerce et d'Industrie de Paris en 1819, créée par Brodart et Legret, inspirés par Vital Roux, négociant et juriste lyonnais, qui avait rédigé un avis favorable en 1806 pour la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris (CCIP), suite au rapport du professeur de droit Boucher, « Projet d'établissement d'une école de commerce à Paris », que la première Ecole de Commerce française voit le jour. Ce projet sera initialement refusé par la Chambre de Commerce, mais celle qui deviendra l'Ecole Supérieure de Commerce en 1869 après avoir été finalement rachetée par la chambre de commerce et d'industrie en 1868 existe encore aujourd'hui sous le nom d'ESCP Europe et est toujours contrôlée par la CCIP.

Cette décision consacre l'émergence d'un mouvement de création d'Ecoles de Commerce dites 'consulaires' c'est-à-dire gérées par les Chambres de Commerce elles-même. Parallèlement est créée en 1881 par la CCIP une Ecole des Hautes Etudes Commerciales (HEC), dont le projet initial remontait à 1869 et qui visait à former des commerçants d'élite (de Fournas, op.cit.). Entre-temps, les écoles de commerce de Rouen, du Havre (1871), de Lyon, de Marseille (1872), et de Bordeaux en 1874 voient le jour (Nioche et de Saint Martin, 1997). Il est à noter qu'une première école consulaire avait été créée deux ans auparavant, en 1866, toujours à Mulhouse, mais elle sera fermée en 1870 suite à la guerre. Les frères Siegfried à l'origine de cette création créeront celle du Havre par la suite (Eckert, Gadea, Grelon, 2003). On compte alors en 1905 treize écoles de commerce auxquelles vient s'ajouter HEC (Gouadain, 1998). L'EDHEC sera créée par la suite en 1906 et l'ESSEC en 1907.

Comme le souligne Nioche (2004), avant même l'apparition de structures d'enseignement, une vision préexiste, y compris celle d'un contenu pédagogique qui doit être dispensé. Par ailleurs, on note dès le début une proximité du monde des affaires, qui se veut indissociable du développement des écoles de commerce, et ce, par l'intermédiaire des Chambres de Commerce et d'Industrie dont elles dépendent. Ainsi que l'indique de Fournas

(op. cit.), l'ambition de Boucher en 1806 lorsqu'il recommande la création d'une Ecole par la Chambre de Commerce en 1806 est hautement pédagogique et novatrice sur ce point par la proposition de mises en situation qui pourraient permettre aux étudiants de s'entraîner à leurs futures responsabilités. Pourtant cette dimension pédagogique novatrice ne parvient pas à sortir des murs des écoles. Mais même si le contenu des enseignements dispensés dans les Ecoles de Commerce à la fin du XIXème siècle est donc fortement pratique, il est peu confronté à l'entreprise. Ce contenu évolue rapidement vers un renforcement des enseignements juridiques et comptables pour devenir assez conformiste par rapport à ce qui se fait à l'Université.

C'est également l'apparition de classes préparatoires spécifiques avec HEC qui créé sa propre classe préparatoire en 1892. Le modèle des Ecoles de Commerce est celui d'HEC, se fondant sur un modèle d'école d'ingénieur d'après Nioche (2004) qui note que ce modèle ne se fixe qu'en 1995, un siècle plus tard sur le principe de deux ans de préparation, d'un concours et de trois ans d'école. Auparavant, une deuxième vague de création d'écoles en province voit le jour du début du XXème siècle jusque dans les années 1920. Mais c'est au milieu des années 1960 que les écoles de commerce, HEC en tête, entament une série de réformes qui leur permet de se moderniser et de faire face aux demandes nombreuses et à l'influence du modèle nord-américain. Devenant ESCAE (Ecoles Supérieures de Commerce et d'Administration des Entreprises, leur concours est modifié afin d'intégrer l'état de l'art en matière de gestion. Une troisième vague de création d'écoles apparaît, mais c'est également l'apparition de Groupes regroupant des formations diverses et commençant à intégrer des standards nord-américains comme le MBA s'imposant à l'INSEAD au début des années 1970. La plus jeune Ecole Supérieure de Commerce française, l'ESC Troyes, est créée en 1992. On note par ailleurs que les Grandes Ecoles d'ingénieurs développent également pendant cette période un attrait pour la gestion avec la création en 1967 du Centre de Gestion Scientifique (CGS) à l'Ecole des Mines de Paris et en 1970 la création du Centre de Recherche en Gestion (CRG) à l'Ecole Polytechnique (Pavis, op. cit.).

Le rôle des pouvoirs publics n'est pas inexistant mais il n'intervient qu'en deuxième instance afin de structurer ce mouvement, comme en témoigne par exemple le décret de 1947 « portant règlement des Ecoles Supérieures de Commerce »[6] qui indique que « les écoles

[6] http://www.legifrance.gouv.fr/jopdf/common/jo_pdf.jsp?numJO=0&dateJO=19471205&numTexte=&pageDebut=11891&pageFin=, consulté le 17 août 2010

supérieures de commerces reconnues par l'État sont des établissements d'enseignement technique supérieurs qui ont pour but de former les chefs des diverses entreprises commerciales ou financières et les cadres supérieurs de ces entreprises ou des services administratifs et commerciaux d'entreprises industrielles ». Ce décret vient confirmer un mouvement entrepris à partir de 1890 grâce à un premier décret afin que les Ecoles de Commerce soient reconnues par l'Etat et recrutent par concours. Ceci traduit également le souhait pour ces structures de se rapprocher de l'Etat afin d'acquérir la légitimité nécessaire leur permettant de bénéficier d'effectifs suffisants en vue d'assurer leur stabilité et leur croissance financières fortement dépendantes de leur tutelle consulaire (de Fournas, op. cit.). En 1965, les Ecoles de Commerce accèdent à une forme nouvelle de légitimité en étant rattachées à l'enseignement supérieur et non plus à l'enseignement technique comme cela était le cas auparavant.

Cette structuration étatique se veut institutionnelle, notamment grâce à la création de la FNEGE (Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises) en 1968 dont l'une des missions principales attribuées lors de sa création fut notamment de former des formateurs en gestion et de créer un corps permanent d'enseignants-chercheurs en gestion. Ainsi que l'ouvrage rédigé par Chessel et Pavis (2001) racontant « l'histoire de l'enseignement supérieur de gestion » l'indique, le rôle de la FNEGE a été majeur dans la structuration de cet enseignement. Son origine remonte au vote de la loi du 3 décembre 1966, sur proposition du ministre de l'Economie et des Finances de l'époque, Michel Debré. A l'article 22, dans le cadre de « dispositions diverses », est écrit qu' « il sera créé une fondation pour l'enseignement de la gestion des entreprises »[7]. Il faudra plus d'une année pour aboutir à la création de la FNEGE le 10 avril 1968, suite à diverses discussions et négociations entre « technocrates » et « patrons » illustrant à la fois l'importance du rôle de l'Etat et du monde de l'entreprise dans cette genèse. Il s'agit ainsi d'un mouvement d'institutionnalisation essentiellement tourné vers le monde académique qui se créé. En parallèle, la formation professionnelle se développera au sein des entreprises. Cette dichotomie est cependant au cœur des projets d'Universités d'Entreprise. Nous avons évoqué précédemment les justifications données à la création d'une Université d'Entreprise, notamment celles de combler un « vide » entre entreprise et monde académique. L'institutionnalisation de l'enseignement académique aura pour conséquence une recherche forte de partenariats prestigieux de la part des Universités

[7] Loi n°66-892 du 3 décembre 1966 d'orientation et de programme sur la formation professionnelle, Journal Officiel, 4 décembre 1966

d'Entreprise. Nous reviendrons sur cette caractéristique aux chapitres suivants.

L'ensemble de ces actions aboutit à la forme moderne de la Grande Ecole de Commerce telle qu'elle peut exister aujourd'hui et que la Conférence des Grandes Ecoles, association créée en 1973, dont la mission est notamment de « promouvoir les écoles, tant sur le plan national, que sur le plan international »[8], regroupe au sein d'un « Chapitre » comptant « les 38 plus grandes écoles de management françaises. Toutes reconnues par l'Etat, elles délivrent un diplôme national sanctionnant au moins 5 années d'études après le baccalauréat (leurs diplômes de la filière Grande Ecole bénéficient donc tous du visa et du grade de Master) ». C'est par ailleurs le modèle de la « Business School » qui vient féconder la réflexion sur la forme actuelle de l'école de commerce, notamment par les programmes type Master in Business Administration (MBA) et Doctorat (PhD) qu'elle propose. Mais c'est notamment (et peut-être paradoxalement) parce que la gestion s'autonomise en tant que discipline à part entière à l'Université et rend nécessaire l'apparition d'un corps professoral propre que les Business Schools à la française ont pu voir le jour.

B. La constitution d'une discipline à part entière et sa consécration à l'Université

Comme le soulignent Gouadain et Louart (1997), les relations entre l'enseignement de la gestion et les universités sont au XIXème siècle caractérisées par l'histoire d'une « ignorance réciproque » (p. 89) et au XXème, avant 1955, le fruit d' « expériences marginales » (p. 90), tel l'Institut Commercial de Nancy créé en 1905, en accord avec la chambre de commerce locale et plus similaire à une école de commerce qu'à une structure universitaire, ou encore l'Institut d'Etudes Commerciales de Grenoble en 1912.

Ainsi, c'est au milieu des années cinquante la naissance des Instituts d'Administration des Entreprises (IAE) qui est à l'origine de l'apparition de la gestion en tant que discipline autonome dans les Universités et d'un enseignement spécifique tourné vers les entreprises. Ainsi que Tabatoni (Colasse et Pavé 1996, Tabatoni 2004) le raconte, afin de mettre en place une filière universitaire particulière qui conduise à la création d'un corps d'enseignants-chercheurs spécialisés en gestion, une « expérience pilote » est lancée, avec l'appui de

[8] http://www.cge.asso.fr/cadre_pres.html consulté le 18 août 2010

l'universitaire et industriel Gaston Berger, en 1955 à Aix-en-Provence. Cette structure prend la forme d'un institut d'Université, dénommé IAE. L'idée des fondateurs de cet institut est de pouvoir à la fois acquérir de l'autonomie et de pouvoir intégrer un grand nombre de disciplines en son sein. Cette autonomie ayant permis une certaine souplesse à la fois dans la définition du contenu des enseignements mais également dans les liens développés avec d'autres institutions notamment nord-américaines.

Ce type de structure a essaimé rapidement en France. En 1955, dans la foulée de l'IAE d'Aix-en-Provence, les IAE de Bordeaux, Rennes, Dijon et Toulouse sont créés. Suivent ensuite l'année suivante les IAE de Caen, Grenoble, Lille, Montpellier, Paris et Poitiers et en 1957 les IAE de Nancy, Lyon et Strasbourg, suivis par l'IAE de Nantes en 1958. De plus, en 1957 est fondée l'Association Nationale des IAE (Réseau des IAE) visant à « développer et à coordonner l'action des IAE »[9]. On compte aujourd'hui 31 IAE répartis sur l'ensemble du territoire français. Ne comptant au début qu'un seul diplôme, dénommé Certificat d'Aptitude à l'Administration des Entreprises (CAAE) et proposant à des étudiants originaires d'autres filières d'acquérir une « double compétence » en se familiarisant avec l'univers de la gestion des entreprises. Cette apparition de la gestion à l'Université fait suite comme le note Gouadain (op. cit.) à une « stratégie de 'contournement périphérique' » (p. 89) permettant ainsi de contourner les réticences de l'Université face à la gestion.

Mais l'enseignement de la gestion ne tarde pas à investir le cœur de l'Université par la création des Instituts Universitaires de Technologie (IUT), lancés en 1966 mais surtout par la création en 1968 du Centre Universitaire de Dauphine, aujourd'hui Paris-IX Dauphine. C'est alors qu'est rendue possible l'apparition de formations spécifiques de deuxième et troisième cycles comme la Maîtrise en Sciences de Gestion en 1971. Par ailleurs, si la gestion développe ses propres structures, enseignements et diplômes, elle s'introduit également dans d'autres univers disciplinaires comme par exemple l'économie et la filière Administration Economique et Sociale, (AES) ou encore les sciences politiques avec la création d'une section « économique et financière » dans les Instituts d'Etudes Politiques (Gouadain, op. cit.).

Comme l'indique Pavis (op. cit.), il y a une volonté universitaire de faire concurrence aux écoles de commerce dans la formation des futurs gestionnaires. Le mouvement qui est

[9] http://www.reseau-iae.org/fr/reseau/le-reseau-iae.html, consulté le 19 août 2010

ainsi lancé ne se fait pas sans réticences mais l'on voit apparaître à différents niveaux de qualification mais également dans différentes institutions telles que les IUT, l'Université Paris IX-Dauphine ou encore les UER de sciences économiques et de gestion des formations universitaires à la gestion. C'est donc un deuxième mouvement, venu du monde universitaire, plus tardif, mais tout aussi vigoureux, qui est venu encadrer l'institutionnalisation de l'enseignement de la gestion en France. Cela a ainsi contribué à la qualification en masse de l'ensemble de la chaîne managériale dans les entreprises tant à un niveau d'exécution qu'a un niveau d'encadrement intermédiaire ou supérieur. Cette dynamique de l'enseignement gestionnaire est riche de sens dans la compréhension du discours *contrôlé* sur les Universités d'Entreprise.

Cette essor de la gestion à l'université s'est faite grâce à une source d'inspiration majeure, celle des Etats-Unis et notamment des « Graduate Business Schools », qui constituent des écoles de commerce autonomes au sein d'une université (Pavis, op. cit.) et qui sont la source de production d'une grande partie des Master in Business Administration (MBA) et des PhD en « management sciences », les sciences de gestion version américaine. Il est à souligner que les méthodes pédagogiques de ces universités sont fortement différentes de celles employées en France à l'époque, notamment à la Harvard Business School qui a recours à la « méthode des cas », c'est-à-dire l'étude d'un document « d'une vingtaine de pages qui décrivent un problème de gestion ou un 'challenge' auquel est confronté une entreprise ». Le but de cette étude, par une méthode « essentiellement inductive » est la « mobilisation des connaissances » par les étudiants (Rosenzweig, 2004) et qui leur permet ainsi de se rapprocher le plus possible de situations réelles qu'ils pourraient connaître dans un futur environnement professionnel.

L'Europe occupe quant à elle dans ce mouvement un rôle parallèle en développant également des structures permettant l'essor de l'enseignement et de la recherche en sciences de gestion à un niveau continental. Un certain nombre de réflexions transnationales conduisent dans le même temps, en 1971, à la création d'un institut de recherche en gestion, toujours existant, l'EIASM (European Institute for Advanced Studies in Management), avec le soutien de la Fondation Ford et dont la mission est depuis sa création de permettre la constitution d'« une identité propre à la recherche européenne en gestion vis-à-vis à la fois des autres

disciplines établies mais également du monde des affaires »[10] et qui prenant en complément des institutions nationales a été de nature à favoriser à l'échelle européenne la structuration de la gestion en tant que discipline autonome et à assurer sa crédibilité et la diffusion des travaux de son corps de chercheurs et d'enseignants propres (Tabatoni, op. cit.), mission qui a été assignée en France à la FNEGE à sa création.

Il paraît alors nécessaire de définir ce que nous entendons par l'enseignement de la gestion et du management en général. Nous retenons les catégories formulées par Laufer (2004) sur lesquelles nous reviendrons car elles nous paraissent de nature à caractériser l'activité, ou du moins les choix pédagogiques, des Universités d'Entreprise telles que nous les avons décrites au sous-chapitre 1. Laufer (p. 129) distingue trois types de définition pour le management : « celle du praticien, celle du technicien et celle du théoricien », cette dernière étant à ses yeux « compatible avec les deux précédentes ». La définition du « praticien » est celle « du vécu du manager », elle a donc pour contenu l'expérience. Celle du « technicien », « met en avant les outils et les techniques », elle a donc pour contenu la compétence. Enfin, celle du « théoricien », « consiste à dire que le management est un langage administratif particulier », elle a donc pour contenu la transmission des langages. Cette dernière « définition est compatible avec la première (dans la mesure où celui qui parle éprouve un vécu) et avec la seconde (dans la mesure où la technique peut être définie comme le résultat du développement des règles régissant le langage administratif défini ci-desssus) ».

Nous revenons plus avant sur l'héritage de l'enseignement de la gestion en France ou du moins sur les parallèles qu'il offre afin de comprendre la constitution et les caractéristiques des Universités d'Entreprise en France aujourd'hui.

[10] http://www.eiasm.org/r/History-and-Achievements, consulté le 19 août 2010, traduction de l'auteur

Section 2 : La tradition de la formation continue

Nous avons montré que l'étude de l'Université d'Entreprise réclamait au préalable une première approche historique de l'enseignement de la gestion afin de comprendre la structuration d'un mouvement universitaire et d'enseignement supérieur et les conséquences qu'il pourra avoir sur l'institutionnalisation du savoir dans les organisations par la suite. En effet, bien que nous puissions constater une influence nord-américaine forte sur les méthodes d'enseignement, le cas de la France est très particulier quant aux structures mises en place. Ces structures vont engendrer un rapport particulier au savoir que nous étudions au chapitre suivant. Néanmoins, cette importance de la structure n'est pas spécifique à l'enseignement de la gestion. De plus, même si l'Université d'Entreprise a des liens forts avec les institutions dispensatrices du savoir en gestion en France, elle a aussi des rapports proches avec l'univers de la formation continue qui constitue une partie de sa mission. En ce qui concerne la tradition de la formation continue en France, il s'agit à nouveau de montrer l'influence des structures sur l'institutionnalisation de ce mouvement en France, même si l'on peut également voir des influences nord-américaines à l'œuvre dans ses prémices.

Par ailleurs, on note également une forte spécificité du cadre légal français. On constatera plus avant dans ce travail de recherche l'influence marginale de l'obligation financière pour les entreprises en matière de formation continue sur la mise en place des programmes d'Université d'Entreprise. En effet, les dépenses engagées par ce type de structures en matière de formation dépassent souvent et de manière large les taux d'obligation légale. De plus, un certain nombre de programmes ne peuvent être intégralement financés par les taxes sur la formation continue car ils dépassent de loin les plafonds de dépense. Néanmoins, le fait même qu'une dynamique externe à une organisation existe en matière de formation continue et vienne réglementer les pratiques contribue également à la structuration particulière des Universités d'Entreprise sur le territoire national. Cette tradition de la formation continue est l'objet d'étude de la présente section et vient en apporter un écho opérationnel aux questions académiques liées à l'enseignement de la gestion abordées lors de la section précédente.

A. Une histoire d'institutions

La formation pour adultes au sein même des organisations n'est pas née avec les Universités d'Entreprise, elle préexistait. Ainsi, étudier la manière dont s'est organisée en France la formation continue peut être une source d'information permettant de comprendre le mouvement des Universités d'Entreprise. L'apparition d'un enseignement aux méthodes gestionnaires au sein de l'entreprise est le fruit de la « recherche d'une articulation entre la formation en gestion et l'entreprise » (Gemelli, 1997, p. 14). Cette histoire commence d'abord par une inspiration d'origine taylorienne, celle de l'Organisation Scientifique du Travail. C'est sur les bases de cette théorie que se développe au cours des années 1920-1930 les premières structures dont les institutions de formation continue actuelles sont les héritières.

L'une des plus célèbres est la Cégos, fondée en 1926, sous le nom originel de Commission Générale de l'Organisation Scientifique du Travail (CGOST), et qui est dans un premier temps une émanation de la Confédération Générale de la Production Française (CGPF), le syndicat patronal. Placée sous la direction du polytechnicien Jean Milhaud, elle a pour mission de « faire progresser des méthodes de gestion rationnelles dans les entreprises » (Huguet, 2004, p. 109). Bien que n'étant pas un organisme de formation à sa création, le développement de services d'études des méthodes, de conseil et d'aide aux entreprises lui a permis de développer dès la fin des années trente des séminaires et des conférences, prémices de la formation en entreprise. A la fin des années quarante, « la Cégos se voulait précurseur dans la formation des cadres et développait le TWI (*Training Within Industry*) pour revaloriser la fonction de commandement » (ibid.). Cette méthode, d'origine américaine, se donnait pour mission de rationaliser les méthodes de gestion et facilitait l'introduction des sciences humaines au sein de l'entreprise en tant que source de connaissances applicables au travail.

L'expérience de la Cégos, dont les principes de départ sont ceux de l'Organisation Scientifique du Travail, n'est pas la seule. En effet, en France, la même année, sur ces mêmes principes, est fondé le Comité Nationale de l'Organisation Française (CNOF), qui « fonctionnait comme un réseau de communication entre différents secteurs socio-économiques » (Gemelli, op. cit., p. 15) et dont les membres ont également contribué à l'adaptation du « langage et [de] la vision des consultants américains aux dynamiques de l'environnement industriel français » (ibid.). Le CNOF, à l'instar de la Cégos se transformera

lui aussi en centre de formation organisant des séminaires et finira par être racheté en 1997 par un autre organisme de formation continue.

L'influence américaine n'est d'ailleurs pas seulement intellectuelle, elle se traduit également par l'implication financière de fondations telles que la fondation Ford, la fondation Rockefeller ou encore le 20th Century Fund qui apportent une contribution essentielle dans le développement de l'enseignement de la gestion en France jusque dans les années soixante comme nous avons pu le développer précédemment. Une « expérience de traduction » (Gemelli, op. cit., p. 15) des préceptes importés d'outre-Atlantique est d'ailleurs opérée en 1930 avec la création du Centre de Préparation aux Affaires de Paris (CPA), soutenue par la Chambre de Commerce et grâce à l'initiative du Général Doriot, professeur à la Harvard Business School. Cette expérience marginale « resta [cependant] une sorte d'isolat ou d'*enclosure* dans l'univers des institutions de formations françaises, largement dominé par les grandes écoles » (Gemelli, op. cit., p. 15). L'INSEAD, fondé en 1957, également à l'initiative du Général Doriot, mais également d'Olivier Giscard d'Estaing et de Claude Janssen, anciens étudiants à Harvard, sera l'héritier du CPA.

A l'échelle européenne, l'International Management Institute (IMI) est créé à Genève en 1927. Son existence sera de courte durée, il prendra fin en 1933. Cette structure éphémère dût également son existence au soutien des fondations américaines qui financèrent son fonctionnement. Son histoire est peu éclairante, notamment du point de vue de la formation professionnelle mais il est intéressant de noter que son « activité eut surtout un impact dans les pays où, comme en France, la dissémination du taylorisme social était visible non seulement au niveau des réseaux institutionnels de l'organisation scientifique du travail (le CNOF et la CEGOS) mais aussi au niveau des sociétés et des bureaux d'études des consultants » (Gemelli, op. cit., p. 14).

La formation en entreprise assurée par des centres externes n'est donc que peu développée au cours de la première moitié du XXème siècle, n'étant cloisonnée qu'à quelques séminaires permettant la diffusion de principes prônés par des structures dont l'ambition est la rationalisation des méthodes de travail. Pour autant ces structures constituent à la fois des précurseurs dans le domaine de ce qui sera dénommé plus tard 'formation continue', mais également des inspirateurs. Un premier mouvement de création de structures de formation pour cadres et dirigeants va donc voir le jour après la deuxième guerre mondiale. Au début

des années cinquante, le CNPF se dote d'un Centre de perfectionnement des cadres dirigeants de l'économie, fruit « de la sensibilisation des milieux patronaux à la question de l'organisation scientifique encouragée notamment par le CNOF ou la CEGOS» (Gemelli, op. cit., p. 16).

C'est également dans cette période qu'est créé en 1954 par Guy Hasson qui le Groupement Amical des Responsables de Formation (GARF) montrant l'intérêt croissant du monde de l'entreprise pour la formation et la nécessité de l'encadrer. Dirigeants et responsables de la fonction formation se saisissent ainsi des théories gestionnaires et cela commence alors à se diffuser dans les organisations. Un an plus tard, en 1955, Raymond Vatier, lance chez Renault le Centre Inter-Entreprises de Formation (CIF) qui deviendra le Centre d'Etudes Supérieures Industrielles (CESI) officiellement créé en 1958 (Prost, 2001). Uhalde (2010) montre par ailleurs les tensions entre le social et l'économique qui animent les évolutions du CESI, entre l'« utopie » et le « marché ». Cette tension se retrouve par ailleurs dans les discours *contrôlés* des Universités d'Entreprise et l'ont peut la comparer à la tentative de conciliation entre des objectifs stratégiques à atteindre pour les organisations et les perspectives qu'elles indiquent apporter, ce que nous qualifions au chapitre 4 de *promesse*. D'autres centres de formation voient le jour, telle la Session d'Information et de Perfectionnement des Cadres, créée en 1954 « pour participer activement au développement de la formation des cadres » (Marzolf, 2001, p. 148) et qui essaimera en Afrique dans les pays nouvellement indépendants issus de la décolonisation avec à nouveau une mission de conciliation entre vocation sociale et développement économique.

Ce premier mouvement de structuration de centres de formation, hors du système Grandes Ecoles ou Universités et exclusivement destiné à des personnes en activité professionnelle est cependant balbutiant. Les tensions qui l'animent sont cependant révélatrices d'enjeux plus profonds. C'est cependant l'Etat qui va encourager le développement de la formation en France grâce à une série de dispositifs législatifs et règlementaires, afin notamment de développer la promotion sociale. Dès 1959, Michel Debré, Premier Ministre à l'époque, propose à l'Assemblée Nationale une loi distinguant la promotion sociale et la promotion supérieure du travail qui voit la création d'instituts pour l'accompagner en province. En 1961, un décret crée le Fonds national de la promotion sociale et en 1966 une loi vient affecter une partie de la taxe d'apprentissage à ce fonds afin de financer certaines actions. Ce mouvement va permettre l'aboutissement d'un dispositif législatif qui va structurer

et permettre de façon durable et singulière le développement de la formation continue en France (Prost, op. cit.).

B. Un cadre juridique spécifiquement français

C'est avec la loi du 16 juillet 1971 « portant organisation de la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente » que se dessine le paysage actuel de la formation pour adultes en France, qui « constitue un système complexe qui renvoie à un corps de normes spécifiques dit 'droit de la formation professionnelle continue' » (Tarby, 1994, p. 627). Cette loi est la suite logique d'un Accord National Interprofessionnel (ANI) du 9 juillet 1970 signé par l'ensemble des partenaires sociaux (représentants des salariés et organisations patronales) présents lors de la conclusion de l'accord, à l'exception de la Confédération Générale des Cadres (CGC) qui ne paraphera l'accord qu'après la conclusion d'un avenant pour les cadres signé en avril 1971. L'ANI venait concrétiser les engagements pris lors de la signature du protocole de Grenelle en 1968, dont le point 6 indiquait que syndicats de salariés et organisations patronales devaient étudier « les moyens permettant d'assurer avec le concours de l'Etat, la formation et le perfectionnement professionnels » (de Lescure, 2004, p. 6).

Ce qui est le plus significatif de cette série d'accords et de dispositifs c'est la concrétisation d'un droit à la formation professionnelle continue reposant sur la « responsabilité de quatre acteurs. Les entreprises ont une obligation de financement de la formation et décident librement du plan de formation pour leurs salariés. L'État, tout en contrôlant par la voie législative le fonctionnement du dispositif global, met en œuvre annuellement des politiques d'insertion et de formation pour les jeunes et pour les adultes demandeurs d'emploi. La région, devenue depuis 1982 une collectivité locale décentralisée […] a une compétence de droit commun dans ce domaine. […] Enfin, les partenaires sociaux ont un rôle politique et technique. Ils négocient régulièrement des accords qui définissent des politiques de formation au niveau des branches professionnelles » (Tarby, op. cit., p. 628). Cette période traduit alors « la rencontre entre les forces sociales de la sphère éducative et leurs valeurs et les forces sociales de la sphère productive et leurs valeurs pour l'affirmation d'une conception de la formation » pour Palazzeschi (1998) qui y voit « la prééminence progressive du modèle de la sphère du travail sur le modèle de la sphère éducative et

culturelle » (p. 13). Ce propos est éclairant sur l'inspiration gestionnaire de l'Université d'Entreprise. Si l'histoire de la formation franchit un cap à l'occasion du vote de la loi de 1971, cette dynamique nous semble s'inscrire dans le même esprit que celle des Universités d'Entreprise et est de nature à favoriser sa promotion stratégique, empreinte d'une rhétorique particulière, notamment dans sa manière de s'approprier le savoir, proposition sur laquelle nous revenons ultérieurement.

Ce système, particulier à la France, a été réformé l'objet de plusieurs lois complémentaires au cours des décennies qui ont suivies dont l'une des dernières, votée le 4 mai 2004, mettant en forme l'ANI du 20 septembre 2003, est relative à la « formation professionnelle tout au long de la vie ». Cette loi récente a créé notamment le Droit Individuel à la Formation (DIF) consacrant non plus le droit à la formation seulement sur un plan collectif mais sur un plan individuel. Ainsi « la formation professionnelle continue a pour objet de favoriser l'insertion ou la réinsertion professionnelle des travailleurs, de permettre leur maintien dans l'emploi, de favoriser le développement de leurs compétences et l'accès aux différents niveaux de la qualification professionnelle, de contribuer au développement économique et culturel et à leur promotion sociale »[11]. Selon Meignant (2006), « le développement des préoccupations sur 'l'employabilité' se traduit par la volonté, affichée par le législateur et par les partenaires sociaux, d'encourager l'initiative individuelle de manière à ce que l'individu prenne en charge au maximum la gestion de ses propres compétences » (p. 12). Cette idéologie est au cœur du discours des Universités d'Entreprise. Nous le présentons au chapitre deux.

Avec la structuration d'un dispositif concerté entre les partenaires sociaux et l'Etat en ce qui concerne la formation continue se pose la question du financement des actions de formation qui vont être mises en place. Geoffray (2002) indique que « le système de financement français établit une solidarité financière entre entreprises et confie aux partenaires sociaux le soin de promouvoir le droit à la formation auprès des salariés et des employeurs. Ces derniers sont, en effet, incités à s'acquitter de leur obligation légale par un versement libératoire à des organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA). Ces OPCA ont une fonction de mutualisation : les sommes qu'ils perçoivent des entreprises sont employées selon une politique de formation définie par leurs instances paritaires, et les prestations

[11] http://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do;jsessionid=81C78F8CD1A37349B6CD3CC02C3AF6AB.tpdjo13v_1?cidTexte=LEGITEXT000006072050&idArticle=LEGIARTI000006651094&dateTexte=20100825&categorieLien=id#LEGIARTI000006651094, consulté le 25 août 2010

servies sont indépendantes des versements effectués par les entreprises » (p. 563). De ce fait « on distingue ainsi des collecteurs nationaux professionnels (40 OPCA de branche), des OPCA interprofessionnels, disposant d'un agrément national (AGEFOS-PME) ou régional (24 OPCAREG) et les OPCA gestionnaires du congé individuel de formation (OPACIF) répartis en 26 fonds pour la gestion du congé individuel de formation (FONGECIF) disposant d'un agrément régional et 5 AGECIF collecteurs des contributions d'entreprises et établissements publics » (p. 566).

La contribution des entreprises (de plus de dix salariés) est depuis 2004 fixée à 1,6% de la masse salariale. Il existe une part facultative, 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 (Cépède, 2006). Ce système ne fait pas l'unanimité et n'assure pas nécessairement un fonctionnement efficace et juste. Cahuc et Zylberberg (2007) notent en effet qu' « une grande partie des ressources sont prélevées par les OPCA censés orienter les dépenses vers les formations les plus efficaces. En fait, ce système confère à ces organismes un pouvoir exorbitant dans l'orientation du marché de la formation professionnelle, qui entraîne de fortes distorsions de concurrence » (p. 156). Ce manque d'efficacité pourrait alors conduire les entreprises à devenir réticentes au versement de la part facultative de leur contribution et prendre en charge par leurs propres moyens la formation ou du moins organiser leur plan de formation de manière à faire financer par l'OPCA auquel elles sont rattachées des actions dont elles auront la maîtrise. Cela ne remet cependant pas en cause le présupposé individualiste sur lequel repose le développement des compétences qui est récupéré par les Universités d'Entreprise.

La constitution d'Universités d'Entreprise en France ne peut ignorer cette situation. Dans tous les cas, ce dispositif légal qui permet en quelque sorte de déposséder l'entreprise de la gestion de ses fonds de formation si elle ne s'organise pas en ce sens, a pu mener à la création de nombreux centres de formation internes afin de se réapproprier de manière stratégique les questions de formation. Néanmoins, comme nous avons pu le constater dans la présentation de la littérature, peu nombreuse, qui lui consacrée, l'Université d'Entreprise se réclame d'une autre nature. Elle s'inscrit dans une stratégie au-delà des questions financières. Cela peut constituer une figure de rhétorique afin d'élever au rang de stratégie des aspirations plus matérielles. Cependant, force est de constater que lors de notre étude terrain nous avons constaté que les dépenses engagées par les Universités d'Entreprise était systématiquement

supérieures aux minimum légaux. On ne peut certes en déduire que les questions financières ne sont pas une motivation, mais l'on peut néanmoins remarquer que la question de la récupération en interne d'une taxe qui s'évaderait sinon vers les OPCA n'est pas la considération stratégique principale des Universités d'Entreprise et cela réclame donc une étude plus approfondie de cet objet. Il semble ainsi que l'idéologie gestionnaire sur l'individualité de la compétence et du capital humain, sur laquelle nous revenons au chapitre 4 est au cœur du discours *contrôlé* des Universités d'Entreprise.

Section 3 : Quel héritage pour les Universités d'Entreprise ?

Cette rétrospective descriptive de l'enseignement de la gestion et de la formation continue brève et donc très incomplète n'a pas pour but de dresser un panorama exhaustif de près de deux cents ans d'histoire de la formation à destination des salariés (en poste ou à venir) des entreprises mais de permettre de repérer quelques évènements significatifs permettant de montrer la singularité du système français. C'est également l'occasion de trouver des parallèles de nature à expliquer les origines de l'apparition des Universités d'Entreprise en France et surtout de comprendre les raisons qui ont conduit à la forme qu'elles ont à l'heure actuelle. En effet, bien que, comme on l'a vu d'ailleurs pour nombre d'initiatives en matière de formation et d'enseignement en management et gestion, les Universités d'Entreprise aient une inspiration d'origine nord-américaine, nous avons voulu montrer par ce détour historique que leur implantation en France n'a été rendue possible que parce qu'une tradition de la formation et de l'enseignement à destination des entreprises existait déjà depuis de nombreuses décennies.

Ainsi, l'émergence des Universités d'Entreprise en France ne peut s'expliquer à elle seule par l'importation d'un modèle d'inspiration nord-américaine. La réception de ce modèle sur le plan national a été rendu possible par un double mouvement venant à la fois structurer les questions relatives à l'émergence d'une discipline dite « sciences de gestion », qui permettront la promotion de prescriptions managériales au sein des organisations, mais également les questions relatives à la formation continue des salariés au sein de ces mêmes organisations. Le contexte institutionnel était donc favorable et il s'agissait là d'une nécessité préalable (Douglas, [1986], 2004). Ce contexte a donc permis l'émergence du mouvement des Universités d'Entreprise en France qui est aujourd'hui le pays européen qui connaît un dynamisme particulier en la matière (Renaud-Coulon, 2002). La présente section a ainsi pour objet la présentation de ce mouvement de constitutions de nombreuses Universités d'Entreprise sur le territoire national.

A. Quelles influences de l'enseignement de la gestion sur les Universités d'Entreprise ?

Ainsi que le note Renaud-Coulon (2002), l'émergence des Universités d'Entreprise a été rendue possible en Europe et en tout premier lieu en France car de « vieilles traditions éducatives » y sont « ancrées » (p. 221). La première raison qu'elle identifie pour assurer le succès du développement des Universités d'Entreprise en France est l'existence de la loi de 1971 car les fonds qu'elle a permis de soulever ont été « rapidement utilisés au bénéfice des managers et des techniciens plutôt qu'à celui des travailleurs non qualifiés » (p. 222). Ainsi « le développement d'une véritable culture de l'éducation » (ibid.) aurait pu être assuré au sein des entreprises françaises. Cet argument nous paraît important car il permet de caractériser l'action de l'Université d'Entreprise et de dessiner une spécificité française à la fois par rapport aux caractéristiques de ses bénéficiaires plus d'ailleurs que par rapport à ses sources de financement, ce qui réclame une étude plus approfondie des acteurs de l'Université d'Entreprise et sur laquelle nous revenons plus avant.

La deuxième raison tiendrait à la « partition » qui existerait entre l'enseignement supérieur et le monde de l'entreprise. D'après Renaud-Coulon, le « système français favorise des universités prestigieuses ou des grandes écoles […] qui demeurent trop isolées et sont virtuellement inconnues du reste du monde » (p. 222). Ainsi « le système éducatif [serait] par trop académique et fortement éloigné des réalités économiques » (ibid.). Cela aurait pour conséquence d'entraîner la création d'Universités d'Entreprise par « stratégies de substitution » (ibid.). Cet argument est classique, il est d'ailleurs au cœur des critiques de Mintzberg sur les enseignements de gestion (2005). Mais il nous semble fortement contestable de l'utiliser en ce qui concerne la création des Universités d'Entreprise en France afin de pallier les carences des institutions académiques, et ce pour deux raisons principales.

Tout d'abord, du point du vue symbolique la dénomination générique des structures éducatives internes dont il est question reprend explicitement le terme « Université », ce qui constitue une référence incontestable à cet univers académique qui serait éloigné des préoccupations du monde de l'entreprise. Renaud-Coulon remarque par ailleurs elle-même que dans sa recherche sur les Universités d'Entreprise, 14 structures sur 30 reprennent le terme « Université » dans leur nom, et celles-ci utilisent cette appellation notamment pour son

« idée d'une transmission 'vivante' de la connaissance » ou encore en tant que « véhicule de l'image de marque » (p. 224). Nous revenons sur cette dimension symbolique et sur l'usage qu'en font les entreprises ultérieurement. Elle nous paraît en effet structurante pour les Universités d'Entreprise mais également pour l'organisation-mère et ce pour des questions de légitimité interne et externe.

La deuxième raison tient à la dimension partenariale que développent un grand nombre d'Universités d'Entreprise en France avec des institutions académiques type Grande Ecole ou Université. Ainsi que le souligne Landier (2000), de plus en plus souvent les Universités d'Entreprise font appel à des partenaires externes universitaires pour le développement à la fois de programmes éducatifs mais également de recherche. Réale et Dufour (2006) constatent que « certaines sont constituées de petites équipes qui organisent des programmes de développement en s'appuyant sur des intervenants externes et en sous-traitant la partie pédagogique à des grandes business schools » (p. 218). Il nous semble ainsi que si le monde académique constituait un univers réellement déconnecté du monde de l'entreprise ce dernier ne songerait pas à solliciter le premier pour la mise en place de programmes de formation. L'une des raisons, qui constitue l'un des axes de recherche de ce travail, est la faculté pour le monde académique de délivrer des diplômes, et de manière plus large une certaine forme de *prestige* (notion sur laquelle nous revenons aux chapitres suivants), ce qui pourrait avoir à nouveau un effet symbolique fort auprès des bénéficiaires et donc constituer un intérêt stratégique pour l'entreprise.

Abraham (2007) a par ailleurs mené une enquête sur l'École des Hautes Etudes Commerciales (HEC) et a remarqué « que l'action pédagogique propre [à cette école] consist[ait] à 'déscolariser' les très bons élèves qui s'y trouvent » afin d'obtenir « de ses futurs diplômés une conversion du 'souci scolaire' au 'sérieux managérial' » (p. 37). En effet, Abraham ne conteste pas le fossé qui peut exister entre l'univers académique et celui des affaires. Il note même que « ces deux 'mondes' auprès desquels l'École des HEC doit perpétuellement apporter la preuve de son excellence ne conçoivent précisément pas l''excellence' de la même manière » (p. 39), et que « le savoir pour le savoir » (ibid.) s'oppose aux « savoirs pratiques » (ibid.). Ainsi pour Abraham, toute l'histoire d'HEC repose sur cette quête de double légitimité, travail qu'il considère comme « finalement fructueux » (ibid.). On peut alors considérer les institutions académiques d'enseignement à la gestion comme des charnières entre deux visions du monde et non comme des espaces entièrement déconnectés

du monde économique.

Il y a là l'illustration d'un véritable héritage de l'histoire de l'enseignement de la gestion en France aux Universités d'Entreprise. Tout d'abord cela est dû à la structure même de cet enseignement qui historiquement a été délivré en premier lieu par les Grandes Ecoles de Gestion, puis par l'Université qui ont structuré la formation initiale, mais également la formation des adultes, domaine sur lequel elles ont ensuite été rejointes par les instituts de formation pour adultes. Ensuite, on peut y voir la recherche de l'expérience et donc de l'expertise des institutions historiques d'enseignement de la gestion par les Universités d'Entreprise lorsque celles-ci souhaitent développer des partenariats afin de développer des programmes qui peuvent aller jusqu'à la délivrance d'un diplôme. Une illustration parfaite est celle du Bilan d'Aptitude Délivré par les Grandes Ecoles (BADGE) créé par la Conférence des Grandes Ecoles. Ce « label », créé en 2001, pouvant constituer une porte d'entrée sur un programme diplômant, consacre une formation en alternance entre une grande école et une entreprise à destination de ses salariés. Il a pour objectif de « répondre à une demande forte, de la part des entreprises, de disposer de moyens de renforcement et de reconnaissance des compétences »[12].

Au delà de la dimension partenariale, l'Université d'Entreprise peut également se poser en concurrent des autres structures d'enseignement à la gestion. Durand (2005), dans une étude menée pour la FNEGE indique que « les Universités d'Entreprise sont des rivales directes des départements de formation continue des grandes écoles et des universités, non seulement parce qu'elles captent une partie du marché en internalisant l'ingénierie pédagogique, mais aussi parce qu'elles cherchent à attirer directement les meilleurs professeurs, en contournant directement les institutions » (p. 32). Il est par ailleurs intéressant de se placer du point de vue de l'entreprise. Ainsi que le souligne Durand, « les entreprises considèrent les EEG [c'est-à-dire les établissements d'enseignement à la gestion] comme des prestataires de formation à part entière » (p. 36), leur conférant alors une légitimité en tant que partenaire, y compris pour l'Université d'Entreprise qui comme le constate Moingeon (2004), « se caractérise par l'échange, la capitalisation et la création de connaissances et le développement de nouvelles compétences » (p. 48). En cela les apports des institutions d'enseignement à la gestion que nous avons évoqués, prennent la forme d'un héritage dont

[12] http://www.cge.asso.fr/cadre_accreditations.html, consulté le 7 septembre 2010

l'Université d'Entreprise bénéficie. Elle peut ainsi s'atteler à « cette création de connaissances [qui] peut s'effectuer en partenariat avec les établissements qui s'y sont historiquement attelés » (Moingeon, op.cit., p. 48). Nous adoptons ainsi le point de vue inverse de celui de Renaud-Coulon. C'est l'attrait pour le *prestige* universitaire et pour le savoir gestionnaire qu'il diffuse qui est à la source du discours *contrôlé* des organisations sur leurs Universités d'Entreprise.

L'Université d'Entreprise s'inscrit alors bien dans cette tradition de la formation continue que nous avons décrite précédemment. La loi de 1971 permet, on l'a vu, aux entreprises de prendre en charge elles-mêmes la formation de leurs personnels. Le financement des actions de formation mises en place par l'Université d'Entreprise peut alors être, du moins partiellement, assuré grâce aux dispositions légales propres au système français. Cela réclame pour autant un investissement de la part de l'entreprise dont on peut questionner la rentabilité à court, moyen et long terme (Landier, op. cit.). De par son positionnement global, le fonctionnement de l'Université d'Entreprise pourrait être une source d'économies car elle pourrait représenter une structure fédératrice facilitant la synergie entre les différentes entités s'occupant des questions de formation dans l'organisation-mère (Landier, op. cit.). L'Université d'Entreprise pourrait alors être assimilée à un centre de formation interne, inspiré par les modèles proposés depuis plusieurs décennies. Pour autant, de nombreuses différences existent permettant de distinguer l'Université d'Entreprise du centre de formation interne, ce que soulignent différents auteurs (Allen, 2002; Landier, 2000; Réale et Dufour, 2006; Renaud-Coulon, 2008) et que nous analysons ultérieurement. Il s'agit notamment de la manière dont ce type de structures va interagir avec le monde académique. L'institutionnalisation particulière des « sciences de gestion » en France et la primauté des Grandes Ecoles de Commerce dans la relation avec l'entreprise fait de ces institutions académiques des partenaires de choix. Mais avant d'étudier ces relations particulières, il nous semble au préalable important de nous interroger sur les origines des Universités d'Entreprise.

B. L'apparition des Universités d'Entreprise

Le concept d'Université d'Entreprise est d'origine nord-américaine. Il faut remonter à 1919 pour voir la création de la première Université d'Entreprise créée par General Motors à

Flint dans le Michigan[13]. L'entreprise a effectivement racheté une école formant des travailleurs pour l'industrie automobile. Le « General Motors Institute » (GMI), a exclusivement formé des salariés de l'entreprise à l'ingénierie et au management jusqu'à ce qu'il devienne une université privée autonome en 1982. Le GMI a pris le nom de Kettering University, en référence à son fondateur, Charles Kettering, en 1997 (Morin et Renaud, 2004). La deuxième référence historique et probablement la plus emblématique est celle de General Electric qui a fondé son Université d'Entreprise en 1955. Le « John F. Welch Development and Leadership Center » est situé sur un campus dédié à Crotonville, dans l'Etat de New York et revendiqué par l'entreprise comme le « premier de ce type dans le monde »[14]. Le centre John F. Welch existe encore à l'heure actuelle et est toujours détenu par General Electric. Morin et Renaud (op. cit.) indiquent que ce qui fait de « Crotonville » une réelle Université d'Entreprise par rapport à un centre de formation classique est que « sa naissance fut à l'initiative du PDG » et qu' « il a été utilisé comme un levier pour une meilleure efficience individuelle et organisationnelle ». Il s'agissait dans le contexte « postérieur à la deuxième guerre mondiale » de la conviction du PDG qui « pensait que de nouvelles compétences managériales devaient être acquise de manière à mettre en place les activités décentralisées qui avaient été planifiées » (p. 296).

Morin et Renaud expliquent « l'émergence de l'Université d'Entreprise en parallèle d'activités de formation classiques » par l'apparition de 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 un outil central favorisant l'adaptation « constante au changement requise pour survivre dans un nouvel environnement économique » (ibid.).

La troisième illustration emblématique de l'émergence des Universités d'Entreprise aux Etats-Unis est celle de Motorola, perçue comme l'une des « entreprises leaders » de ce mouvement (Shaw, 2005). Wiggenhorn (1990) raconte qu'en 1979 a été créé, à l'initiative de son PDG de l'époque, Bob Galvin, le Motorola Executive Institute (MEI). Ce n'est pas encore une Université d'Entreprise, les cadres dirigeants de l'entreprise, à l'exception du PDG, ayant eu « peur qu'une université, dénommée en tant que telle, ne capte des ressources plutôt qu'elle

[13] http://www.kettering.edu/visitors/about/gmi.jsp, consulté le 7 septembre 2010
[14] http://www.ge.com/company/culture/leadership_learning.html, consulté le 7 septembre 2010

ne crée de la valeur » (p. 80). Le but du MEI était, par un programme unique destiné à 400 cadres dirigeants, de « tenter de leur donner un MBA en quatre semaines ». Les résultats furent « décevants ». Ce programme exclusif fut donc remplacé par un dispositif concernant l'ensemble des employés avec la création du Motorola Training and Education Center (MTEC), au conseil d'administration propre, dirigé par le PDG de l'entreprise et dont les deux objectifs étaient l 'extension à la fois d'une association des employés au processus de gestion de l'entreprise mais également de l'augmentation de la qualité sur cinq ans, ce dernier objectif ayant donné naissance à la méthode Six Sigma. Le MTEC devient en 1989 Motorola University sur la suggestion de son PDG George Fisher afin de « créer une attente » qui « devait être cultivée » (p. 81). Par ailleurs les relations étroites développées avec les Universités américaines semblaient pouvoir justifier ce choix. Ainsi que le remarquent plusieurs chercheurs (Fulmer et Gibbs, 1998; Prince et Beaver, 2001; Shaw, 2005) la particularité du cas Motorola est qu'il est révélateur du véritable développement des Universités d'Entreprise dans les années 1980 car son ambition était de pouvoir se développer à l'échelle globale de l'entreprise, soit mondialement. Cette présentation brève du contexte américain permettait de rappeler le contexte d'émergence de l'Université d'Entreprise. Elle ne constitue par un cadre d'analyse au cours de ce travail.

C'est dans les années 1980 que la France est en « position dominante, avec plus de trente universités d'entreprises dignes de ce nom » (Renaud-Coulon, 2002, p. 222), avec par exemple des organisations telles que Thales ou Axa qui développent leurs propres structures. Même si le mot « université » a été pour la première fois utilisé par Apple en France en 1980, c'est l'Académie Accor qui revendique avoir été la première créée en France et plus largement en Europe (Walton, 2005). Sa création date de 1985. Le modèle Accor n'est pas la création d'une seule Université d'Entreprise mais d'une multitude d'académies (15 réparties sur l'ensemble du globe) et formant *« l'essentiel des collaborateurs »*. Accor a externalisé son modèle par la création de l'Académie du Service, société du groupe, prestataire de formation pour d'autres entreprises[15]. Il nous semble que cet exemple n'est pas pleinement illustratif du mouvement de création des Universités d'Entreprise en France dans les années 1980. D'autres illustrations sont nécessaires, comme celui par exemple de l'Université du groupe d'assurances Axa, créée en 1986 avec pour mission de *« promouvoir le projet, les valeurs et les principes de management d'AXA par le biais de programmes destinés aux managers de toutes les*

[15] http://www.academieduservice.com/NOUSCONNAITRE/Pages/NousConnaitre.aspx consulté le 8 septembre 2010

Sociétés du Groupe dans le monde »[16]. Axa University a été initialement créée à l'attention des cadres dirigeants et a étendu ses programmes par la suite à l'ensemble des cadres du groupe au milieu des années 1990. A l'heure actuelle Axa University développe également des programmes techniques *« de haut niveau »*. La communication de ces deux organisations sur l'histoire de leurs Universités d'Entreprise montre la prééminence dans le discours *contrôlé* de l'émergence d'une forme de structure particulière en conformité à une idéologie gestionnaire particulière sur laquelle nous revenons aux chapitres suivants.

Ces deux exemples présentent l'avantage de dégager deux pistes d'études sur les publics que souhaitent cibler les Universités d'Entreprise et qui nous paraissent être l'un des axes de recherche que nous souhaitons développer ultérieurement. C'est en effet une question sociologique importante car les bénéficiaires des programmes d'une Université d'Entreprise nous semblent être la source de son positionnement, du crédit qui lui est ou sera accordé et ils seront de nature à façonner les enjeux imaginaires autour de l'Université d'Entreprise, en amont et en aval de son travail. Avec l'Université Accor, on voit l'émergence d'une structure qui souhaite acquérir une autonomie et ce par la formation de publics externes, justification de sa légitimité et de l'originalité de son action. Avec l'Université AXA, on distingue le positionnement stratégique d'une Université d'Entreprise pour laquelle le public cadre et expert semble être le vecteur de la justification de son existence. Une Université d'Entreprise ne peut donc se comprendre sans analyse des mécanismes qui l'ont amené à cibler le public qui bénéficie de ses services et sans analyse des présupposés gestionnaires qui vont fonder son action.

Cette étude historique fait apparaître une thématique récurrente, celle de la question de la formation et du perfectionnement des cadres. Il semble que la majorité des Universités d'Entreprise, à l'exception remarquable de Véolia, qui en fait un des ses atouts, ait positionné son action initiale en faveur d'un public essentiellement cadre. Ce phénomène ne nous semble pas dû au hasard. En effet, nonobstant le caractère rhétorique du nécessaire perfectionnement d'élites dirigeantes d'une organisation, il nous semble que l'action des Universités d'Entreprise puise son inspiration dans une tradition spécifiquement française, mélange de l'héritage d'institutions plus anciennes et de tentative de réponse à une problématique qui n'a pas encore trouvée de réponse miracle, celle du perfectionnement des cadres. Néanmoins, ce phénomène n'est plus la norme et nous verrons grâce à notre étude terrain que les publics auxquels

[16] http://www.axa.com/fr/responsable/collaborateurs/formation-developpement-carriere/ consulté le 8 septembre 2010

s'adressent les Universités d'Entreprise aujourd'hui se diversifient. Cela pose ainsi la question du périmètre d'influence de l'Université d'Entreprise et de la place qui lui est confiée par l'organisation-mère.

Comment néanmoins problématiser cette brève approche historique, présentée de manière descriptive, dans le contexte de cette recherche ? Quels éclairages peuvent nous apporter le mouvement d'institutionnalisation de la gestion en France et celui de l'émergence de la formation professionnelle ? Cette recherche doctorale ne porte pas sur l'histoire des Universités d'Entreprise, mais sur leur rôle organisationnel. Nous souhaitons cependant ici apporter quelques propositions permettant de mieux comprendre et situer notre problématique dans le contexte d'entreprises nationales et la manière dont elles peuvent se saisir de problématiques que leurs organisations-mère considèrent comme mal appréhendées par un contexte institutionnel plus global. Tout d'abord, le contexte de la formation professionnelle en France montre, par son évolution sa grande proximité avec le monde de l'entreprise. Cadin et al. indiquent ainsi que la réforme de la loi de 1971 en 2004 a permis une proximité plus grande entre travail et formation. Cette collusion plus grande réclame des mécanismes de coordination particulier, ce qui vient plaider un faveur d'une institutionnalisation des structures de formation comme les Universités d'Entreprise au sein de l'organisation, question qui sera traitée notamment aux chapitres 2 et 3.

Par ailleurs, nous avons constaté dans cette approche historique une dichotomie assez forte entre formation professionnelle continue et formation des élites organisationnelles au sein de Ecoles de commerce. Cela peut être un élément important dans la structuration des Universités d'Entreprise, au départ réservées aux cadres dirigeants. Comment répondre à la problématique de leur formation dans un environnement qui ne leur était pas réservé ? Cependant, le mouvement actuel d'ouverture des Universités d'Entreprise indique une prise en charge institutionnelle de la connaissance, notamment dans l'émergence du Knowledge Management dont Pesqueux (2009) critique les enjeux de pouvoir importants qui y sont associés. Cette question du pouvoir autour de la connaissance est explorée tout au long de ce travail et notamment au cours du chapitre 4 avec la problématique du capital humain. Enfin, les difficultés d'institutionnalisation de la gestion à l'université et sa prise en charge historique par les Ecoles de Commerce, montrent l'association du *prestige* à ce type d'enseignement. Ce principe pourrait être particulier au contexte national. Il est exploré longuement au cours de ce travail et notamment dans le chapitre 3.

Chapitre 2 : La légitimation de l'Université d'Entreprise

Les travaux présentés au chapitre précédent révèlent une ambition d'analyse prescriptive de l'objet Université d'Entreprise. Il s'agit systématiquement soit de la description d'idéaux-types, soit de recommandations quant à la mise en place de la structure idéale en fonction du besoin et d'un stade de maturité supposés. Il nous semble que la compréhension d'une Université d'Entreprise passe également par une analyse approfondie du discours qu'elle délivre, en accord avec ces préceptes. Celui-ci ne peut se comprendre que par l'étude des intentions opérationnelles des animateurs d'une Université d'Entreprise, à savoir des mécanismes que la structure étudiée est censée influencer et des acteurs qui la traversent. Au-delà des configurations organisationnelles qui ont pu être décrites au chapitre précédent et qui ne représentent qu'un ensemble des possibles pour une Université d'Entreprise, il est intéressant de qualifier ce type de structures non pas uniquement par son apparence mais également par ce qu'elle dit ou souhaite être. Les discours *contrôlés* des organisations sur leurs Université d'Entreprise, constituent un support d'analyse permettant de révéler à la fois l'influence gestionnaire dont ils font preuve mais également des mécanismes qui ont jusqu'ici été peu étudiés par la recherche sur l'objet Université d'Entreprise.

Le chapitre suivant s'intéresse ainsi aux mécanismes d'institutionnalisation de l'Université d'Entreprise. Notre étude n'a pas pour objet de repérer si l'Université d'Entreprise est une institution en tant que telle mais de mettre à jour quels sont les procédés auxquels une organisation donnée et ses acteurs ont recours pour favoriser un processus d'institution de l'Université d'Entreprise. Les discours *contrôlés* étudiés montrent la présence d'une rhétorique organisationnelle particulière destinée à légitimer l'Université d'Entreprise. Cela est rendu possible notamment par la position ouverte de l'Université d'Entreprise qui constitue un relai entre l'interne et l'externe, notamment quant aux questions relatives à la formation et au développement des compétences. On assiste ainsi à un processus légitime de construction du *roman du savoir*, terme sur lequel nous revenons ultérieurement, qui va permettre d'orienter les relations entre une organisation et ses acteurs, mais également entre les acteurs eux-mêmes. L'institutionnalisation de l'Université d'Entreprise est alors une étape nécessaire pour une organisation dans la construction de ces relations.

Sous-Chapitre 1 : Quel discours pour l'Université d'Entreprise ?

Section 1 : Le discours organisationnel *contrôlé* des Universités d'Entreprise

Il nous a semblé que l'étude du discours *contrôlé* des organisations au sujet de leurs Universités d'Entreprise pourrait constituer un cadre d'analyse permettant le recueil de données exploitables dans le cadre de notre étude et ce pour deux raisons majeures. Tout d'abord, indépendamment même de la méthodologie qui a été décrite en introduction, ce type de discours présente un intérêt certain. En effet, si l'on considère le discours comme « un ensemble de règles anonymes, historiques, toujours déterminées dans le temps et dans l'espace qui ont défini à une époque donnée, et pour une aire sociale, économique, géographique ou linguistique donnée, les conditions d'exercice de la fonction énonciative » (Foucault, 1969, p. 153), celui-ci de ce fait « est étroitement articulé à un questionnement relatif au 'système de contraintes' qui définit l'énonciation légitime » (Oger, 2005, p. 114).

Le discours *contrôlé* que nous présentons est fortement soumis à des contraintes dans son énonciation, notamment celles du calcul stratégique et de la retenue de par sa forte visibilité et l'on peut alors supposer que son contenu est particulièrement important pour l'entreprise et apporte des éléments d'information sur la manière dont elle souhaite être perçue. La visibilité constitue par ailleurs le deuxième critère de choix de ce type de discours car il est caractéristique pour l'entreprise d'une volonté de diffusion en masse de la perception qu'elle se fait d'elle-même et de ses actions. A ce titre la communication via internet est particulièrement intéressante car elle s'est effectuée à une échelle mondiale de masse. C'est donc l'étude des discours relevés sur les sites officiels des organisations que nous avons choisi d'effectuer. Par ailleurs nous avons également recueilli des données provenant de documents de communication intra-organisationnels dont la maîtrise du contenu semble également un critère important pour l'organisation qui les émet. Deux dimensions principales ressortent ainsi de l'analyse et sont interrogées au cours de ce paragraphe. Elles permettent l'émergence de catégories issues du discours *contrôlé* qui pourront ensuite être confrontées au discours *spontané* qui sera présenté lors des prochains chapitres.

A. L'Université d'Entreprise en histoire

Avant de procéder à l'analyse de contenu des discours recueillis sur les sites internet des entreprises du CAC40, il nous a paru intéressant de pouvoir présenter un discours dans sa globalité afin de mieux saisir l'histoire d'une Université d'Entreprise. Le discours ci-après est extrait d'un communiqué de presse effectué par EADS le 24 novembre 2004 à propos de la création de l'Université d'Entreprise du groupe. Ce document est archivé sur le site internet du groupe, dans la rubrique des communiqués de presse, et a été intégré à notre corpus de données secondaires. Nous avons choisi de présenter ce discours car il nous semble illustratif de l'ensemble des catégories rhétoriques qui seront ensuite présentées lors de l'analyse :

« L'Université d'entreprise EADS ouvre ses portes à l'ensemble des cadres du groupe EADS. Installée sur le Domaine de Villepreux près de Bordeaux, elle est née du constat fait par EADS que le développement d'une culture d'entreprise forte et commune à tous les sites répartis dans le monde est essentiel pour le développement du groupe dans son périmètre actuel. Cette culture unique et transnationale est aussi indispensable à la compétitivité de l'entreprise EADS au niveau mondial.

Philippe Camus et Rainer Hertrich, Présidents Exécutifs de EADS déclarent à ce sujet : 'L'éducation et la formation sont des priorités pour nous et elles illustrent bien les transformations qui ont lieu dans notre industrie et au sein de nos entreprises européennes. Elles sont les symboles de nouvelles formes que nos entreprises, nos économies et nos sociétés prennent : notre succès est de plus en plus basé sur la connaissance. Ce qui veut dire : basée sur l'éducation'.

Conscient de ces enjeux, le groupe EADS a créé un lieu au sein duquel tous ses collaborateurs pourront développer leurs compétences en management. Dès 2005, l'université d'entreprise (ou Corporate Business Academy-CBA) de EADS accueillera 1500 à 2000 collaborateurs, cadres et cadres dirigeants, en provenance des diverses implantations mondiales de l'entreprise. Ils auront accès à l'ensemble du catalogue de programmes de formation proposés à ce jour : développement des carrières, développement des méthodes (experts, RH, achats), accroissement des stratégies de développement. La CBA a également initié des programmes de recherche sur 'l'art de faire des affaires à l'Européenne et sur la

manière dont les entreprises internationales doivent utiliser cet avantage compétitif face à leurs adversaires'.

La plupart des participants seront des manageurs récemment promus ou en passe de l'être. Aussi, l'Université d'entreprise EADS a développé un programme spécifique, FAST, dédié à la gestion du passage à la fonction de dirigeant. Pour consolider les acquis et évoluer dans la fonction d'encadrement, l'Université propose à ces mêmes cadres, 3 à 5 ans plus tard, le programme EXPAND, pour développer leurs domaines de compétences au plus haut niveau des connaissances actuelles de l'art du management.

De par sa structure même de groupe européen, EADS est un groupe multiculturel. Cette spécificité, EADS l'a transmise à son Université d'entreprise en permettant à ceux qui viennent s'y former d'enrichir leur expérience par l'échange entre collaborateurs. A ce propos, Philippe Camus et Rainer Hertrich, Présidents Exécutifs du groupe EADS, précisent : 'La diversité de nos équipes fait notre force puisque des objectifs communs, une volonté d'apprendre et une soif de succès sont devenus des moteurs et sont le ciment de la culture d'entreprise de EADS et des employés du groupe. Un esprit d'entreprise nouveau est né et la fierté d'appartenir à un groupe faisant cohabiter des nationalités diverses existe dorénavant. Notre expérience européenne nous a appris à tirer le meilleur parti de notre diversité. Seule une société qui parvient à saisir la valeur de la diversité peut devenir véritablement globale'.

Le domaine de Villepreux, hérité du groupe Aérospatiale, est situé dans un parc de 14 hectares près de Bordeaux, au cœur de l'Europe et facilement accessible depuis Paris, Munich, Madrid, Marignane, Toulouse, Londres et Hambourg. Des équipements de formation à la pointe de la technologie éducative, des salles de 120 personnes ainsi que des espaces de convivialité sont mis à la disposition des salariés d'EADS »[17].

Ce document nous est apparu intéressant à présenter car il permet de donner une vision homogène du discours au sujet des Universités d'Entreprise avant même de procéder à une analyse plus en détails qui par définition consiste à effectuer des segmentations en catégories. On peut ainsi repérer de façon descriptive dans ce discours quelques premiers éléments d'information qui sont analysés tout au long de ce travail de recherche comme la rhétorique

[17] Source : http://eads.com/1024/fr/pressdb/archiv/2004/fr_20041124_cba.html, recueil effectué le 17 février 2010

gestionnaire de l'Université d'Entreprise. Tout d'abord, ce discours laisse une part importante à l'expression de ses dirigeants et leur permet d'affirmer la place qu'ils réservent à l'Université d'Entreprise et la manière dont elle doit contribuer à la création d'une relation entre l'organisation et les individus qui vont bénéficier de ses services. Par ailleurs, ce discours est également l'occasion de l'affirmation d'un double rôle de l'Université d'Entreprise qui doit à la fois, sur un plan organisationnel, se saisir de la culture et de l'identité de l'entreprise, mais également, sur un plan individuel cette fois, proposer des dispositifs permettant le développement des compétences. Cela doit alors contribuer à l'émergence d'un savoir au sein de l'organisation-mère. On y retrouve l'ensemble des missions recommandées pour une Université d'Entreprise et décrites au Chapitre 1. Ces missions sont des *« priorités »* pour l'organisation-mère. C'est une illustration du rôle stratégique prescrit pour l'Université d'Entreprise et de l'importance qui en est issue de promouvoir des *valeurs*. A la compétence, s'ajoute la possibilité de faire carrière grâce à l'organisation. De plus, l'Université d'Entreprise doit attirer les individus. Pour cela, elle va être localisée dans un *« domaine »*, marque de *prestige* qui va contribuer à renforcer la *« fierté »* d'appartenir au groupe et caractériser la *reconnaissance* des individus. Nous revenons sur ces notions tout au long de ce travail.

B. La dimension stratégique de l'Université d'Entreprise

L'analyse préalable de la littérature relative aux Universités d'Entreprises nous a permis de dégager quelques premières pistes d'investigation. Tout d'abord, l'Université d'Entreprise est conçue comme un lieu stratégique. Comme cela a été dit, elle est rattachée dans la majeure partie des cas au sommet de l'organisation-mère. Elle doit permettre à la Direction Générale de « forger une vision » (Meister, 1998b, p. 39) et de « forger […] l'âme de l'entreprise » (Renaud-Coulon, 2008, p. 159). Cette prescription est notamment rendue possible par le nécessaire développement du capital humain d'une organisation ainsi que le souligne Meister. Elle doit d'autre part constituer un lieu qui doit favoriser les rencontres. Celles-ci seraient de multiple nature : l'Université d'Entreprise permettrait de rapprocher et de faire se connaître des individus et ce dans un but de développement stratégique (Meister, 1998a) ; l'Université d'Entreprise permettrait de concilier développement du savoir et de la pratique (Allen, 2002) ; l'Université d'Entreprise permettrait aux individus et à l'organisation qui les emploie de se développer de concert (Wheeler, 1998).

Le contexte du discours contrôlé

Que faire alors de ces considérations ? Si l' « étape exploratoire » constitue « l'une des phases les plus agréables d'une recherche : celle de la découverte, des idées qui jaillissent et des contacts humains les plus riches pour le chercheur » (Quivy et Campenhoudt, 2006, p. 58), elle doit cependant conduire à la « formulation des hypothèses » (Quivy et Campenhoudt, op. cit., pp. 58-59). Il est donc ainsi nécessaire d'organiser les données recueillies pendant cette phase d'étude du matériau discursif *contrôlé* que nous avons longuement évoqué et que nous présentons maintenant. Deux pistes d'analyse se dégagent ainsi de ce vient d'être rappelé plus haut. La première piste est l'étude de la dimension 'outil stratégique de développement', la seconde, celle de la dimension 'relationnelle' (l'Université d'Entreprise en tant que lieu de rencontre) ainsi que nous avons pu les dégager de la littérature consacrée à l'Université d'Entreprise. L'outillage théorique est ici volontairement limité afin de favoriser l'émergence de catégories qui seront ensuite confrontées à une analyse théorique plus étendue. Nous rappelons à ce stade qu'il s'agit de déceler la proximité entre les prescriptions gestionnaires sur les Universités d'Entreprise et les affirmations rhétoriques des organisations à ce sujet. Nous vérifions ainsi la réception du discours gestionnaire par les organisations. Les références théoriques contenues dans cette section se situent ainsi sur notre premier « plan » (cf. figure n°1). Comme nous l'avons indiqué, elles permettent de délimiter l'objet Université d'Entreprise et montre le cadre de promotion organisationnel dont il est le sujet. Quelles sont alors les résultats qui ressortent de l'analyse des données issues du discours contrôlé recueillies ? Les données recueillies permettent de formaliser des sous-catégories suivantes (cf. tableaux n°5 et n°6, ci-après).

Il nous paraît au préalable important de donner un certain nombre d'éléments de contexte avant de présenter les verbatim issus du discours *contrôlé*. En effet, nous avons pu constater que la majorité des discours sur l'Université d'Entreprise présents sur les sites internet des entreprises étudiés se trouvaient dans la section consacrée aux ressources humaines et principalement à la thématique du recrutement et de la carrière (cf. annexe n°1). Cela est un paradoxe. En effet, la prescription recommande le rattachement de l'Université d'Entreprise au sein de la Direction Générale et non auprès de la Direction des Ressources Humaines. Le travail de recherche présenté ici permet de mieux comprendre cette place de l'Université d'Entreprise dans le discours *contrôlé*. En effet, comme nous l'exposons en

deuxième partie, tout le travail de l'Université d'Entreprise consiste en la formulation d'une *promesse* de carrière au sein de l'organisation-mère grâce au développement des compétences. La formulation rhétorique du discours *contrôlé* en est donc une illustration. Le positionnement de l'Université d'Entreprise dans la section « carrières » des sites internet des entreprises n'est pas fonctionnelle, elle est rhétorique. Elle permet de mettre à jour des mécanismes qui vont venir révéler l'imaginaire, présenté au chapitre 3. De plus, à l'exception de trois d'entre elles (LVMH House, Université Total et Campus Véolia), les Universités d'Entreprise ne possèdent pas de sites internet en nom propre. Cela montre la forte dépendance instrumentale dont elles sont l'objet, illustrant notre proposition d'une *institution seconde* à l'intérieur de l'organisation que détaillons plus précisément au chapitre 3. Il nous semble alors pertinent d'analyser les verbatim présent sur les sites internet présentés en annexe n°1.

Critère recherché	**Catégories**	**Types de mots-clés associés**	**Entreprises concernées**	**Exemple de verbatims**
Dimension outil stratégique de développement	Culture et identité propres	Partage, reconnaissances, valeurs, culture	Air Liquide, Alcatel Lucent, Alstom, Arcelor Mittal, AXA, Bouygues, Cap Gemini, Danone, Dexia, EADS, EDF, Lafarge, Lagardère, LVMH, PPR, ST Microelectronics, Technip, Total, Unibail-Rodamco, Veolia Environnement, Vinci	"formés à la spécificité de ses métiers et à la culture du groupe" (Air Liquide); "véhiculer la culture de l'entreprise" (Alstom); "promouvoir le projet, les valeurs et les principes de management" (AXA); "valeurs partagées" (Cap Gemini); "diffuser un nouvel état d'esprit" (Danone); "promotion de valeurs d'organisation" (Lafarge); "renforcer la culture internationale commune" (Technip); "ancrer la culture d'entreprise du Groupe" (Unibail-Rodamco); "il participe ainsi à la culture et l'identité de Veolia Environnement" (Veolia Environnement)
	Savoir propre	Diplômes, Spécificité, Qualité des programmes, Accréditation, Animation par l'entreprise	Air Liquide, Alcatel Lucent, Arcelor Mittal, AXA, Cap Gemini, Danone, Dexia, Lagardère, LVMH, PPR, ST Microelectronics, Total, Veolia Environnement, Vinci	"une qualité reconnue et récompensée […] par un label […] attribué par l'EFMD" (Alcatel Lucent); "notre université d'entreprise se distingue des autres universités et écoles de commerce" (Arcelor Mittal); "notre label 'learning by Danone'" (Danone); "la DCU se profile comme un réel cas d'école [...] servant souvent de benchmark et d'exemple" (Dexia); "clés de voûte de notre culture commune" (Lagardère); "create new knowledge" (LVMH); "offre différenciante et innovante" (PPR); "caractère innovateur [...] dans le domaine de la formation" (ST Microelectronics); "offre à ses salariés l'opportunité de faire reconnaître [leurs compétences]" (Veolia Environnement); "véritable école de commerce du stationnement" (Vinci)

Tableau 5 : La dimension outil stratégique de développement de l'Université d'Entreprise

Concernant la première catégorie, celle de 'l'outil stratégique de développement', on peut catégoriser les données recueillies en deux sous-catégories distinctes conformément à la littérature recueillie sur l'objet Université d'Entreprise au chapitre précédent. Il y a tout d'abord une dimension traduisant une volonté de développement d'une culture et d'une identité propres à l'organisation-mère à travers son Université d'Entreprise (Meister, 1998a, Barley, 2002, Renaud-Coulon, 2008). Il y a ensuite une dimension de développement d'un savoir propre à l'organisation-mère (Walton, 1999, Allen, 2002). Les discours recueillis ont été catégorisés en fonction de mots-clés correspondant à l'étude de la littérature qui a été effectuée au chapitre précédent. On constate en premier lieu que cette dimension de l'Université d'Entreprise est assez disparate, la première sous-catégorie étant fortement présente dans les discours étudiés (81% des cas), alors que la deuxième sous-catégorie est plus en retrait, avec des références présentes dans 54% des cas ce qui néanmoins représente une majorité des discours analysés. Par ailleurs l'étude des documents papier vient renforcer les données recueillies sur les sites internet des entreprises du CAC40.

Identité et culture de l'Université d'Entreprise

La sous-catégorie *culture et identité propres* est donc présente de façon très importante. L'Université d'Entreprise devient un lieu (physique ou virtuel) où vient se concrétiser et se diffuser une part importante de l'identité de l'entreprise, représentée par la *culture* et les *valeurs*. Cela s'exprime de manière explicite : *« nous avons décidé de lancer Alstom University parce que nous sommes convaincus que la clé du succès de notre entreprise repose sur des équipes formées qui partagent une culture et des valeurs communes »,* ou encore, *« la DCU contribue activement au développement d'une culture et de valeurs communes » (Dexia Corporate University).* La diffusion de ces deux notions constitue une véritable mission assignée à l'Université d'Entreprise par son organisation-mère. Par exemple, *« c'est en 1986 que le Groupe créa une université d'entreprise avec la mission de promouvoir le projet, les valeurs et les principes de management d'AXA ».* Ceci est rendu possible par la dimension échange et création d'un espace communautaire qui caractérise l'action de l'Université d'Entreprise notamment par la formation : *« les programmes de formation […] permettent aussi de véhiculer la culture de l'entreprise » (Alstom University)*. Cette sous-catégorie représente une rhétorique de l'autonomie et de l'ouverture et traduit une dimension nouvelle de la prise en compte des individus par rapport au centre de formation

interne : *« cette formule innovante d'université d'entreprise permet aux managers de se retrouver pendant une semaine, afin de partager la culture, les valeurs […] de Danone »*. Ainsi l'entreprise contribue par ce biais à diffuser sa spécificité, voire son identité : *« Campus Véolia […] participe ainsi à la culture et l'identité de Véolia Environnement »*. C'est l'une des différenciations majeures qui peut être faite entre un centre de formation interne et une Université d'Entreprise.

Par ailleurs, l'Université d'Entreprise doit être un lieu de confrontation qui favorise l'émergence de pratiques professionnelles et d'idées qui étaient jusque-là restées peut-être personnelles. Enfin, elle est considérée comme un medium pour l'entreprise lui permettant de diffuser ses *valeurs* et ce qu'elle considère être comme sa marque culturelle : *« l'Université contribue activement au renforcement de la culture Arcelor Mittal » ; « l'Université Lafarge favorisera l'unité globale en assurant la promotion des valeurs d'organisation »*. Cette marque est celle des dirigeants au cœur de la dynamique d'une Université d'Entreprise, tel que cela a pu être prescrit par la littérature. Cela a donc des implications dans le crédit qui peut être donné aux données recueillies. Les discours *contrôlés* ne peuvent être ainsi considérés comme un exposé de faits qui se produisent dans une Université d'Entreprise donnée, mais comme un message que souhaitent faire passer les dirigeants d'une organisation au sujet du rôle qu'ils entendent faire jouer à leur Université d'Entreprise. Nous revenons plus longuement sur cette rhétorique de la volonté des dirigeants qui nous apparaît comme étant au cœur du rôle et de l'existence d'une Université d'Entreprise. Cela constitue un premier axe de développement de ce travail de recherche. Nous revenons également ultérieurement sur la notion de *valeurs*, un des principes au cœur de l'imaginaire de l'Université d'Entreprise.

Le statut du savoir

La deuxième sous-catégorie, développement d'un *savoir propre*, pour laquelle on peut retrouver 54% de références dans le corpus de données est le miroir de la catégorie précédente. En effet, l'Université d'Entreprise souhaite affirmer sa spécificité, notamment de par les contenus qu'elle propose : *« l'Université Alcatel-Lucent […] conçoit et propose des solutions de formation de pointe »*. C'est ce qui lui permettra à la fois de faire émerger une communauté propre à l'entreprise mais également d'en affirmer sa légitimité par sa contribution à l'entreprise toute entière. Par ailleurs, plus qu'une pratique opérationnelle, c'est l'adoption d'une posture qui est demandée aux individus : *« au-delà des outils et des*

méthodes proposés, il s'agit avant tout de diffuser un nouvel état d'esprit : toutes les occasions de la vie professionnelle […] peuvent être utiles pour enrichir ses compétences et se développer. C'est cela, l'esprit 'Learning by Danone' » (Danone Campus). Il y a alors une demande d'adhésion qui est faite, au-delà de la compétence. Les enjeux sont multiples, au-delà de la simple question de la compétence. Nous y revenons ultérieurement.

Le développement d'un *savoir propre* passe souvent par la mise en place de programmes diplômants. Ces dispositifs, de par les caractéristiques du système français qui ont été exposées au premier chapitre, ne peuvent se concrétiser sans l'appui d'une institution académique (Universités ou Grande Ecole). Néanmoins, on peut supposer une réelle volonté de développement d'un *savoir propre* et d'affirmation d'une spécificité, car ces diplômes sont particuliers à l'entreprise : *« notre université d'entreprise se distingue des autre universités et écoles de commerce, nous partageons l'ambition d'anticiper les questions de gestion de demain » (ArcelorMittal Université)*. Le caractère diplômant n'est pas le seul critère car si cela avait été le cas, envoyer les personnels en formation dans des institutions académiques aurait été suffisant. Il s'agit de consacrer la spécificité d'un programme diplômant, le nom de l'entreprise venant s'adosser au diplôme. On pourrait objecter que des raisons financières sont également à l'origine de ce mouvement. Cela est probable, mais ne contredit néanmoins pas les faits. Le diplôme n'est pas forcément nécessaire pour l'acquisition des compétences et donc pour le passage de l'apprentissage à la mise en application sur le poste de travail. Ainsi l'entreprise ne bénéficie que de manière indirecte du diplôme, d'abord par reconnaissance de sa qualité, ensuite par image : *« l'Université Alcatel-Lucent a reçu en 2008 un label de qualité attribué par l'EFMD »*. De plus, le savoir qui est dispensé au sein des universités d'entreprise se veut souvent propre à l'organisation-mère : *« the final objective is to create new knowledge and insights that will be shared and utilised beyond LVMH House within the Markets and Regions »*. Il est également révélateur d'une valeur ajoutée, pouvant servir de référence : *« la DCU se profile comme un réel cas d'école dans le secteur des universités d'entreprise, servant souvent de benchmark et d'exemple à d'autres entreprises en phase de créer leur propre université » (Dexia Corporate University).*

Connolly et al. (1992) indiquent que ces lieux de stockage de la connaissance dans les organisations peuvent être conçus comme des biens publics au sein desquels les individus vont contribuer au développement par leurs idées et vont également bénéficier de l'accumulation collective de connaissances. L'Université d'Entreprise, dans cette

configuration est envisagée par les discours *contrôlés* des organisations comme une « communauté de pratiques », c'est-à-dire comme un collectif social « émergent » (p. 49), « auto constitué » (p. 50), et favorisant le partage de problématiques et de pratiques professionnelles (Brown et Duguid, 1991). Tout l'enjeu pour une organisation, qui cherche à « renforcer ses capacités de travail, d'apprentissage et d'innovation » (p. 40), est de parvenir à gérer ces communautés de pratiques et ainsi de combler le fossé potentiel entre elle et ses communautés en devenant elle-même une « communauté de communautés » (p. 53).

Nous pouvons estimer à la lecture des données recueillies que les discours *contrôlés* sont une tentative pour l'organisation-mère d'encadrer ce phénomène par la création d'une communauté de pratiques qu'elle pourrait contrôler. Cela pourrait présenter de nombreux avantages. Comme le soulignent Noé et al. (2003), les communautés de pratiques constituent une manière très efficace d'organiser les interactions professionnelles afin d'avoir un impact sur les flux de connaissance au sein des organisations. C'est également un moyen pour ces dernières de permettre à leurs salariés de voir leurs compétences reconnues. On peut alors considérer que le savoir ainsi développé a une vocation stratégique. Il serait non seulement un savoir propre à une organisation qui tenterait d'en encadrer sa production et sa diffusion, mais il serait également un savoir constituant une base commune fédératrice. Cabrera et Cabrera (2005) indiquent que les communautés de pratiques, de par leur nature, favorisent certaines interactions au sein des organisations qui permettent d'accroître le capital, notamment humain de celle-ci. Nous reviendrons sur cette notion dans un chapitre ultérieur. Il est caractéristique de la rhétorique de l'Université d'Entreprise. Elle constitue un deuxième axe de développement dans ce travail de recherche.

C. L'Université d'Entreprise, instrument relationnel

L'Université d'Entreprise, une structure relationnelle

La deuxième catégorie est celle de la dimension *relationnelle* de l'Université d'Entreprise. On peut ici distinguer plusieurs sous-catégories telles qu'elles apparaissent dans la littérature exposée au premier chapitre. La première consiste à étudier les relations entre l'organisation et les individus qu'elle emploie. C'est par le biais du *développement des compétences* et des connaissances individuelles que se créé la relation entre les individus et l'organisation qui les emploie au sein d'une Université d'Entreprise (Rademakers, 2001) afin

de répondre à un « besoin » créé par le « vide entreprise-université » (Blass, 2005, p. 59). Cette dimension en amène une seconde qui est celle des *partenariats* externes que peut développer une organisation avec des institutions éducatives afin de renforcer son crédit en matière de transfert du savoir (Prince et Stewart, 2002). C'est la deuxième sous-catégorie qui est développée. Enfin, la dernière sous-catégorie fait écho à la dimension *outil stratégique de développement* qui vient d'être étudiée. En effet, si le développement d'une communauté de pratique répond à une volonté de maîtrise stratégique de la part de l'organisation-mère, elle comporte également un volet rhétorique relationnel qui va prôner l'émergence de relations interindividuelles et la création de *réseau(x)*.

Cette dimension est une nouvelle fois disparate dans ses résultats, mais elle représente toutefois un poids non négligeable dans l'analyse qui a été menée, le calcul agrégé des trois sous-catégories (*développement des compétences, partenariats* et *réseaux*) donnant un pourcentage de 65% de références dans les données recueillies, soit près des deux tiers. Ce résultat vient créditer l'analyse de la première catégorie selon laquelle les discours *contrôlés* sur les Universités d'Entreprise les présentent en tant qu'instrument stratégique de développement d'un capital pour l'entreprise de par les perspectives de concrétisation du capital humain en ressource-clé pour le succès de l'organisation-mère (sous catégorie *développement des compétences*), de par les objectifs de contribution au développement de l'organisation-mère qui lui sont assignés (sous-catégorie *partenariats*) et de par sa dimension intégrative (sous-catégorie *réseaux*). L'axe de recherche sur la notion de développement d'un capital humain évoqué plus haut est ici rappelé.

Critère recherché	Catégories	Types de mots-clés associés	Entreprises concernées	Exemple de verbatims
Dimension relationnelle	Développement de compétences	Compétences, Métiers, Meilleures Pratiques (Best Practices), Développement personnel, Employabilité, Capital humain	Toutes les Université d'Entreprise de l'échantillon, sauf Lafarge	"aider à renforcer le développement de ses collaborateurs", "collaborateurs artisans de la réussite future du Groupe (Air Liquide); "forger les futurs dirigeants" (Arcelor Mittal); "contribue au développement personnel", "le capital humain, l'actif immatériel le plus précieux (Cap Gemini); "notre succès est de plus en plus basé sur la connaissance" (EADS); "notre réussite repose sur le développement des leaders de demain" (L'Oréal); "enhancing capabilities relevant to the business success" (LVMH); "permettre à nos dirigeants de conserver une longueur d'avance" (PPR); "un des atouts clés du groupe" (Technip); "vocation [...] à soutenir sa croissance à long terme" (Unibail-Rodamco)
	Partenariats	Business School, Grandes Ecoles, Universités, Clients, Fournisseurs, Croissance	Alstom, Bouygues, Cap Gemini, Danone, EADS, EDF, Lagardère, Peugeot, PPR, Schneider, ST Microelectronics, Total, Veolia Environnement, Vinci	"partenariat avec une grande école" (Bouygues); "activité […] ouvrant ses programmes à de nombreux clients extérieurs (Cap Gemini); "partenariats avec 3 business schools" (EDF), "l'aide des meilleures écoles de commerce" (Schneider); "toute la chaîne de valeur, clients et fournisseurs inclus" (ST Microelectronics); "grande diversité d'interlocuteurs [...] intervenants externes issus du monde industriel, universitaire et institutionnel" (Total)
	Réseaux	Réseau, Appartenance, Liens, Relations, Communauté	Accor, Alstom, Arcelor Mittal, Cap Gemini, EdF, Lafarge, Lagardère, LVMH, Total, Vinci	"développer des réseaux communautaires" (Alstom); "mise en réseau" (Arcelor Mittal); "travail en commun" (Cap Gemini); "opportunités pour les réseaux" (Lafarge); "mise en réseau" (Lagardère); "caractère fédérateur et ouvert" (Total); développer […] leur propre réseau d'échanges" (Vinci)

Tableau 6 : La dimension relationnelle de l'Université d'Entreprise

Un instrument de développement des compétences

La première sous-catégorie, *développement des compétences*, est majoritairement présente. Elle se retrouve dans la quasi-totalité des discours avec 96% de références. Elle semble relever de la partie stratégique en matière de GRH que l'organisation-mère souhaite le plus affirmer : *« gestion des compétences et développement professionnel sont au cœur des préoccupations d'Air Liquide pour faire évoluer ses collaborateurs, artisans de la réussite future du Groupe »*. Cela traduit la volonté pour l'entreprise de considérer son *« capital humain »* comme une véritable ressource, voire comme *« l'actif le plus précieux » (Université Cap Gemini)*, clé du *« succès »* et de la performance actuelle et future des employés et de l'organisation-mère : *« la mission d'Alstom University est de garantir à nos employés les*

connaissances, les compétences et les outils nécessaires à leur succès personnel et à celui d'Alstom ». Montrer cette volonté affichée n'est pas suffisant pour les organisations, cela pourrait être énoncé dans n'importe quel type de discours. Il est donc nécessaire de constater que l'analyse de contenu des discours *contrôlés* montre que cette ressource est considérée par l'entreprise comme un capital à développer : *« nous offrons des chances et l'encouragement à chaque individu de développer leurs compétences personnelles, la compétence technique et le niveau d'expérience, ce qui augmente leur potentiel de développement de carrière » (ArcelorMittal Université)*.

L'annonce est donc faite d'un véritable axe de développement stratégique, centré sur les évolutions futures : *« la vocation de ST University [:] apporter aux employés de ST les compétences [...] dont l'entreprise a besoin pour se tenir informée des évolutions importantes »*. La compétence devient alors un objectif de développement annoncé comme pérenne pour les organisations : *« l'Académie Unibail-Rodamco, créée en 2008, a vocation à mettre les objectifs de formation [...] et à soutenir sa croissance à long terme en anticipant et en répondant aux besoins de nouvelles compétences »*. Cela vient en écho avec la première dimension, car ce développement doit être personnalisé pour l'entreprise. Par ailleurs on y trouve l'association rhétorique entre liberté individuelle et développement des compétences, gage d'une forte intégration organisationnelle de la notion de capital humain, et d'une vision particulière de la carrière, exposées au chapitre 4 : *« c'est pourquoi nous leur avons créé au sein du Groupe, un espace de liberté, qui favorise le développement des compétences, la mobilité des talents, le partage et l'enrichissement des connaissances par des programmes de formation axés sur la pluridisciplinarité et l'accompagnement du changement : MEDIA CAMPUS » (Média Campus Lagardère)*.

Ainsi, par ces discours *contrôlés*, les organisations affirment qu'une structure interne telle que l'Université d'Entreprise sera capable de pouvoir en être la source. De plus, on peut également constater que cette dimension constitue la 'partie émergée de l'iceberg' (cf. figure n°3 présentée en introduction). Elle correspond en effet à ce qui est attendu en matière de prescription gestionnaire d'une structure proposant des programmes de formation et de développement, c'est-à-dire qu'elle permette l'accroissement des compétences et des connaissances pour les individus qui bénéficient de ses services. C'est en tous les cas conforme à l'orthodoxie gestionnaires en la matière, ainsi que l'illustre le chapitre 4. Néanmoins, la dimension relationnelle de l'Université d'Entreprise est annoncée comme étant

au service d'un projet stratégique plus vaste, ce qui est également en cohérence avec l'ensemble de la littérature détaillée au premier chapitre de cette recherche. A nouveau, il convient d'aborder avec beaucoup de précautions méthodologiques et de recul le crédit que l'on peut accorder à ces données en ne perdant pas de vue la maîtrise stratégique du discours *contrôlé* et ses influences gestionnaires.

Comme le décrivent Cappelli et Singh (1992), certaines politiques de ressources humaines sont destinées à produire un type de réponse particulier de la part des employés. L'importance de l'influence sur les comportements est perçu comme étant cruciale pour les organisations, car, comme l'indique MacDuffie (1995), l'employé est capable d'« efforts discrétionnaires » (p. 199, décrits pour la première fois par Bailey, 1992), c'est-à-dire que sa participation est conditionnée à sa volonté de faire. De plus, y compris lorsque cet effort discrétionnaire est mis à disposition de l'entreprise, il faut que l'employé ait la qualification qui convient pour effectuer son travail. Cette hypothèse est à mettre en rapport avec le postulat de rationalité limitée des individus (March et Simon, 1958) mais également avec la maîtrise potentielle de « zones d'incertitudes » de la part de l'acteur et les enjeux de pouvoir qui y sont liés (Crozier et Friedberg, 1977). Il doit donc y avoir une double influence, à la fois sur les comportements, mais également sur les compétences. L'Université d'Entreprise, dans ce contexte est annoncée comme une structure souhaitée par les organisations afin d'agir en ce sens. Il nous semble que cela est rendu visible par son discours sur le développement des compétences et plus largement sur le capital humain, que nous étudions plus précisément dans un chapitre ultérieur.

Les partenariats de l'Université d'Entreprise

La deuxième sous-catégorie, *partenariats* est diversement présente. Elle reste cependant majoritairement énoncée par les entreprises de l'échantillon dans 58% des cas, soit plus de la moitié de l'échantillon constitué. Elle vient néanmoins en appui de la dimension *savoir propre* car elle consacre la volonté affichée par l'organisation-mère de faire contribuer son Université d'Entreprise à son développement, et ce, de par sa capacité d'ouverture vers l'extérieur et de par la multitude de partenariats qu'elle est susceptible de mettre en place : *« l'Université Groupe EDF a conclu des partenariats avec 3 business schools »* ou encore, *« nos formations [...] on été développées avec l'aide des meilleures écoles de commerce » (Schneider Electric)*. En effet, il nous semble que la première étape vers la constitution d'un

savoir propre passe par une ouverture à l'environnement et par un mélange entre les organisations et leur partenaires académiques : *« les cours sont assurés par des employés de ST et des intervenants extérieurs, ainsi que par des professeurs de grandes universités et écoles d'ingénieurs européennes » (ST University)*. L'entreprise ne peut être certaine de sa spécificité que si elle a des moyens de comparaison avec son entourage. Cela est présenté comme un atout pour les salariés de par la qualité des programmes *« élaborés selon une pédagogie ludique et interactive, basés sur les pratiques et réflexions de tous les domaines du management, ces programmes sont animés [...] notamment par le corps professoral de l'INSEAD » (Média Campus Lagardère)*, mais également de par les perspectives de carrière qu'ils offrent. Ainsi, par exemple, *« l'Université Peugeot du Commerce a été créée en partenariat avec ESSEC Management Education pour préparer l'évolution des collaborateurs du Réseau Peugeot vers des fonctions d'encadrement »*. Il y a là une *promesse* rhétorique sur laquelle nous revenons au chapitre 4.

Cette ouverture est donc double. En amont, elle se traduit par l'annonce de partenariats avec des institutions éducatives (Universités, Ecoles de commerce, etc.) qui font office de 'lièvre', car elles permettent d'indiquer le chemin à suivre et de gagner de l'image et du *prestige*, et de 'sparring partner' car elles permettent l'acquisition de méthodes de travail et de références en matière de formation et de développement. En aval, cela se traduit par une ouverture à l'environnement professionnel, faire bénéficier fournisseurs et clients de prestations éducatives vient également apporter un gain d'image et permet l'acculturation à l'entreprise par la création d'un lien. La dimension partenariale est certes un outil, mais elle préfigure la volonté de constitution d'un *savoir propre* par l'organisation-mère grâce à son Université d'Entreprise. On y retrouve également la volonté de montrer un certain *prestige*, venant des meilleurs partenaires, de dimensions internationales, et ce *« pour être en mesure d'offrir les meilleures formations à nos collaborateurs, nous avons développé d'étroits partenariats avec les plus grandes universités du monde entier » (L'Oréal)*, ce qui est l'une des notions-clés de compréhension du travail de l'Université d'Entreprise, tel que nous l'abordons dans ce travail recherche.

On peut alors parler d'un discours sur la contribution par l'Université d'Entreprise au capital organisationnel. Cette notion a été définie notamment par Tomer (1987) et décrite par Barney (1991) comme étant constituée à la fois d'un certain nombre de ressources définies, contrôlées et pilotées par une organisation elle-même, comme par exemple, la structure

formelle de reporting, le planning formel et informel, les systèmes de contrôle et de coordination, mais également de ressources beaucoup moins captées de manière directe par l'organisation telles que les relations informelles entre les divers groupes existant au sein de l'entreprise et entre l'entreprise et ses homologues (partenaires ou concurrents) présents dans son environnement. Ce capital organisationnel ne peut être précieux d'après Barney que s'il « permet à une entreprise de concevoir ou d'implémenter des stratégies qui améliorent son efficience et son efficacité » (p. 102). Selon Evenson et Westphal (1995), parce que la plupart des connaissances produites grâce au capital organisationnel sont tacites, elles ne sont donc pas incarnées physiquement par un individu, ni codifiées et ni directement transférables. Le phénomène de développement d'un *savoir propre* que nous avons abordé au sous-chapitre précédent traduit l'affichage d'une démarche stratégique de la part l'organisation-mère qui, par son Université d'Entreprise, favorise et surtout tente d'encadrer la diffusion et la production de la connaissance en son sein. Ce qui est donc étudié ici n'est pas tant la possibilité pour l'Université d'Entreprise d'être une structure contributrice au développement du capital organisationnel de sa 'maison-mère' mais plutôt la détermination du contenu de ce développement et des objectifs qui sont assignés par les organisations à leur Université d'Entreprise afin d'aller dans ce sens. La notion de *savoir propre* est reprise dans un troisième axe de développement de la recherche car elle est au cœur de la rhétorique de la légitimité au sujet d'une Université d'Entreprise.

La dernière sous-catégorie, *réseau* est peu présente dans les discours étudiés avec seulement 38% de références. Quand cette catégorie apparaît, elle se décline de diverses manières. Tout d'abord, la mise en réseau doit pouvoir favoriser le partage des connaissances : *« Alstom University a été créée dans cet objectif, en créant une culture de l'apprentissage et en développant les réseaux communautaires à travers le Groupe ».* Elle est aussi présentée comme une manière pour l'Université d'Entreprise de contribuer à la cohésion de son organisation-mère toute entière : *« Arcelor Mittal favorise l'unité de l'organisation à travers la mise en réseau et le partage ».* Ces missions sont compatibles : *« l'Université Lafarge favorisera l'unité globale […] en créant des opportunités pour les réseaux, le partage et la gestion efficace des connaissances dans l'ensemble de l'organisation ».* Par ailleurs, c'est également la question du développement personnel des individus et de leur mise à disposition au service de l'entreprise qui est abordée : *« l'Université Capgemini facilite le travail en commun, contribue au développement personnel et suscite la créativité de chacun dans un univers de collaboration ».* Ces messages sont riches d'information. Ils montrent la manière

dont l'Université d'Entreprise est annoncée comme devant contribuer à l'intégration des individus dans l'organisation qui les emploie, tout en se montrant respectueuse de l'épanouissement individuel de chacun et de la possibilité qui pourra être offerte aux individus de faire carrière dans une organisation par le développement de leur capital humain. Ces dimensions sont explorées plus longuement au cours des chapitres 4 et 5.

Néanmoins, ce faible taux de représentation de cette catégorie s'explique tout d'abord par un biais méthodologique. En effet, la définition des catégories de l'analyse peut entraîner une certaine confusion entre les sous-catégories *culture et identité propres* et *réseau*, la première pouvant être considérée comme l'un des vecteurs de la création de la deuxième. On sent ainsi une forte proximité entre ces deux thématiques : *« ces formations leur permettront entre autres de développer leur culture groupe, leur propre réseau d'échanges et de partage » (Vinci)*. De ce fait, la définition des mots-clés ayant servi à l'analyse a été très restrictive pour la dimension *réseau* afin de ne pas la confondre avec la dimension *culture et identité propres* et biaiser l'analyse. Comme le soulignent Robert et Bouillaguet (1997), l'une des « qualités fondamentales » de l'analyse de contenu est « l'exclusivité […] qui désigne le fait que, fondamentalement, les mêmes éléments de contenu ne doivent pas pouvoir appartenir à plusieurs catégories » (p. 30). Il n'en reste pas moins que sur les mots-clés ayant servi de base à l'analyse de cette sous-catégories *réseau*, peu de références sont indiquées dans les discours étudiés.

Deux analyses sont alors possibles. La première est celui de l'évidence du constat issu de l'observation. Le développement du *réseau* des individus au sein de l'organisation qui les emploie via l'Université d'Entreprise n'est pas un atout sur lequel l'entreprise souhaite communiquer. Cela amène ainsi à la deuxième observation qui tient lieu de proposition. L'organisation-mère ne souhaite pas mettre en avant cette potentialité de développement de *réseau* au sein de son Université d'Entreprise. Cette volonté stratégique pourrait avoir plusieurs explications. Tout d'abord, les entreprises pourraient ne pas avoir comme priorité le développement du *réseau* de leurs employés, voire même elles considèrent que ce n'est pas l'Université d'Entreprise qui est à même de mener à bien cette mission. Ensuite, il pourrait y avoir une explication plus 'stratégique' qui serait celle de la rétention des individus. En effet, étant donné l'ouverture potentielle de l'Université d'Entreprise vers l'extérieur, il est possible que cet accroissement des *réseaux* des individus leur permette de développer leur visibilité sur le marché externe (au sens de Doeringer et Piore, 1971) et ainsi de partir de l'entreprise.

Communiquer sur cet aspect pourrait donc ne pas être opportun.

Ce qui implique un rôle particulier joué par l'Université d'Entreprise dans le lien qu'une organisation tisse avec les individus qu'elle emploie. Les caractéristiques de cette facette relationnelle sont la confiance, les normes de coopération (Coleman, 1988), les obligations et attentes réciproques (dans une dynamique de don – contre-don décrite initialement par Mauss, 1924) et enfin le processus d'identification par lequel « l'individu prend les valeurs ou standards des autres individus ou groupes comme cadre comparatif de référence » (Merton, 1968, p. 356). L'Université d'Entreprise, de par sa configuration et de par les missions qui lui sont confiées, telles que décrites précédemment, est alors perçue par les organisations comme pouvant avoir une influence sur la structuration de *réseaux* par les individus au sein de l'organisation qui les emploie. Cela leur permettrait ainsi d'avoir une visibilité et des moyens d'action sur le marché interne (toujours au sens de Doeringer et Piore, 1971). Les individus seraient alors en capacité de partir. Cela montre à nouveau l'influence gestionnaire des théories sur le capital humain et la carrière que nous présentons au chapitre 4. Ainsi la relation qui unit une organisation aux individus qu'elle emploie et le rôle que celle-là entend faire jouer à son Université d'Entreprise dans cette dynamique constitue un quatrième axe de recherche.

D. Synthèse intermédiaire

L'Université d'Entreprise est considérée par les discours *contrôlés* des organisations comme un outil réellement stratégique de GRH car offrant des perspectives symboliques (diplôme, insertion dans un réseau valorisé, etc.), mais également matérielles (mobilité, développement compétences, etc.) d'action pour les individus sur l'organisation qui les emploie. Cela montre la conformité avec les prescriptions gestionnaires, objet de notre premier « plan » théorique (cf. figure n°1, p.9). Cependant, au-delà de pratiques gestionnaires, qui pourraient être reproduites de manière simple par d'autres, la volonté de diffusion des *valeurs* et de constitution d'un *savoir propre*, marque de *prestige*, comme nous avons pu le décrire, constitue une première indication des sources imaginaires du rôle qu'une organisation confère à son Université d'Entreprise, concrétisant la réelle différence entre un centre de formation interne tourné principalement vers le *développement des compétences* et une Université d'Entreprise, qui est au-delà d'un outil de GRH, un espace de développement et de

structuration de compétences, de *partenariats* et de *réseaux*.

On constate que l'intention discursive de l'organisation-mère vis-à-vis de son Université d'Entreprise est double. On retrouve bien dans une majorité de discours une tentative de création de renforcement d'une *culture et d'une identité propres* à travers une communauté de pratiques et une volonté de constitution d'un *savoir propre* via la combinaison entre les connaissances qui ont émergé en interne et les partenariats avec des institutions académiques externes venant enrichir les savoirs et les légitimer notamment vis-à-vis de l'extérieur. La sous-catégorie *savoir propre* est certes non unanime, mais elle ne nous semble pas négligeable. Le fait de pouvoir délivrer un certain nombre de diplômes constitue à la fois une opportunité et un risque pour l'entreprise. En effet, si l'on s'en réfère aux théories gestionnaires, cela peut lui permettre à la fois de capter le capital humain et de développer le capital organisationnel. Néanmoins, ces diplômes, dont la valeur est due à l'institution académique partenaire qui y apporte sa caution, sont susceptibles de créer un signal vers l'extérieur et donc de favoriser les départs. Par ailleurs, la multitude et la diversité des participants à des programmes d'une Université d'Entreprise constituent une possibilité de renforcement des *réseaux* des individus leur permettant de se créer des potentialités de mobilité, y compris en externe. Les organisations ne peuvent peut-être se permettre de générer une telle *promesse*, ce qui viendrait créditer la faible présence de la notion de *réseau* dans les discours étudiés.

Une première typologie peut néanmoins être dressée à partir d'un socle commun précédant deux missions distinctes et distinctives pour l'Université d'Entreprise, développement du capital social et/ou développement du capital organisationnel, telles que l'annoncent les discours *contrôlés*. Certaines Universités d'Entreprise restent par ailleurs sur une unique mission de développement des compétences et n'affichent aucune mission distinctive de la simple mission. Cette typologie est à prendre avec précaution. Comme nous l'avons indiqué elle ne décrit par en effet une réalité mais un discours. Il est donc intéressant à la fois de questionner la forme même du discours étudié et son intention, ce qui est l'objet de la prochaine section, ainsi que de développer les axes de recherche que ce premier travail d'étude du discours *contrôlé* a fait émerger. En résumé, les axes recherche qui sont développés dans les prochains chapitres sont les suivants :

- Rhétorique d'un *savoir propre* (Chapitre 2, Sous-chapitre 2)

- Rôle d'*institution seconde* de l'imaginaire (nous revenons sur la définition de ces termes plus avant) de l'Université d'Entreprise et place des dirigeants (Chapitre 3)
- Place rhétorique des notions de « capital humain » et de « carrière » dans le rôle de l'Université d'Entreprise et *promesse* de l'Université d'Entreprise (Chapitre 4)
- Rôle de la *reconnaissance* dans le travail imaginaire de l'Université d'Entreprise, (Chapitre 5)

La typologie exploratoire des Universités d'Entreprise du CAC40 est répresentée par la figure n°11 :

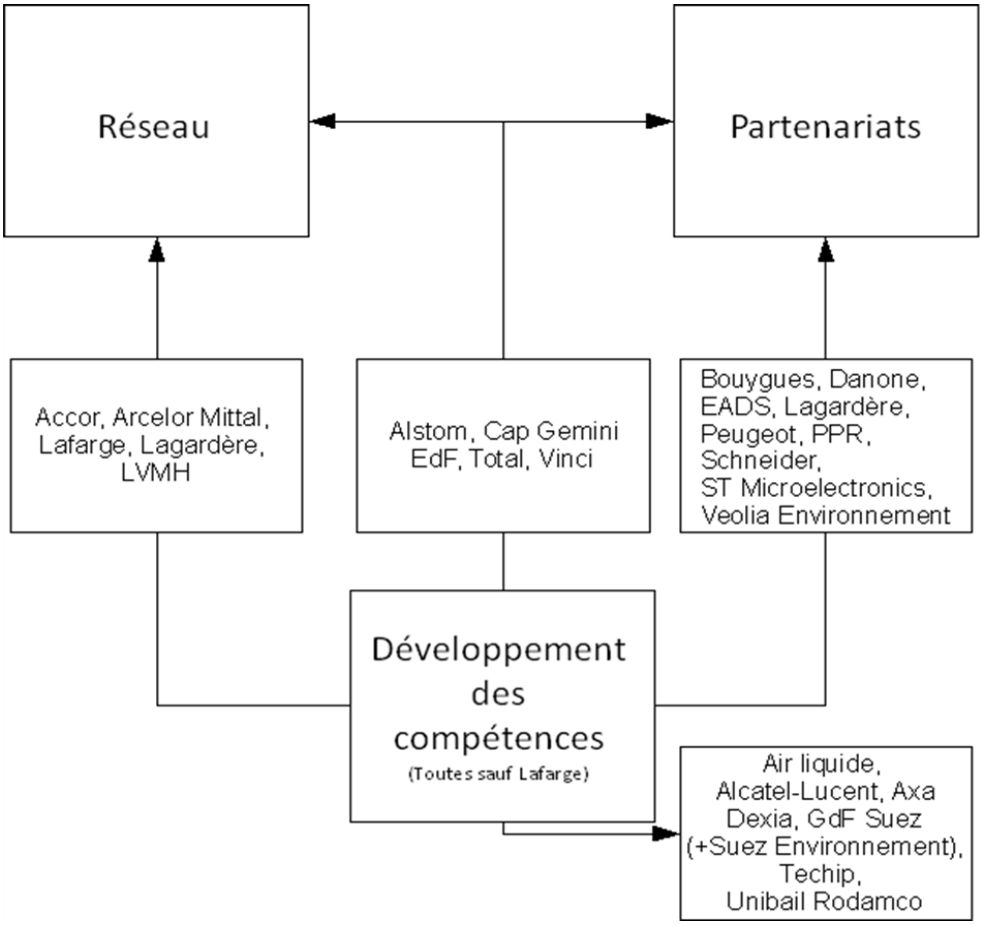


Figure 11 : Typologie exploratoire des Universités d'Entreprise du CAC40

Section 2 : La place légitime de l'Université d'Entreprise

Comme nous l'avons indiqué, l'ensemble des données recueillies provient de discours présents sur les sites internet des organisations étudiées. Il s'agit donc d'un discours *contrôlé* qui doit donc être considéré avec précaution et que nous avons souhaité étudier afin d'en vérifier la cohérence avec les prescriptions en matière d'Université d'Entreprise. Cela nous a permis également de déterminer des catégories pouvant être soumises à une analyse particulière. Au cours de cette section, il s'agit donc de mobiliser des références issues du deuxième « plan » théorique que nous avons évoqué en introduction (cf. figure n°2), à savoir l'analyse de la rhétorique organisationnelle. En effet, il s'agit non de considérer des faits mais de déterminer de quelle manière les organisations souhaitent parler de leurs Universités d'Entreprise. Si l'on se réfère à la littérature exposée au chapitre premier, l'une des caractéristiques principales permettant de distinguer une Université d'Entreprise d'un centre de formation interne est son rattachement à la direction générale. Ainsi, l'on peut considérer les discours recueillis comme étant une opération de communication d'une partie d'une organisation au sujet de son Université d'Entreprise. C'est une forme particulière de discours dont l'étude de la forme et des présupposés qu'elle contient nous semble être un préalable nécessaire à la poursuite de ce travail de recherche.

Nous considérons donc les discours qui viennent d'être étudié comme une forme de rhétorique destinée à délivrer un message précis de la direction générale d'une organisation au sujet de son Université d'Entreprise. En effet, comme l'indique Castoriadis (1975), « le langage est *langue* en tant qu'il signifie, c'est-à-dire qu'il se réfère à un magma de significations » (pp. 351-352). C'est ainsi la signification du message qui est l'objet de l'étude de cette recherche doctorale. Cependant, le message n'est pas uniquement destiné à donner un sens à l'Université d'Entreprise, il semble également vouloir lui donner un rôle. Ce rôle est celui d'intermédiaire dans la délivrance du message, mission dont nous décrivons plus avant les enjeux. Avant même d'étudier le contenu de ce message et le rôle que joue l'Université d'Entreprise dans sa délivrance, c'est l'étude de la dimension rhétorique du discours qu'il convient d'aborder. En cohérence avec les principes managériaux qui en sont les fondements, il nous paraît important de montrer que ce discours vise à convaincre. Plus précisément, c'est son application dans le champ organisationnel qui sera l'objet de la présente section.

A. Quelle influence de la direction générale ?

L'argumentation sur l'Université d'Entreprise

Nous considérons ce discours *contrôlé* comme étant celui souhaité par la direction générale d'une organisation et qui semble riche de sens concernant à la fois les enjeux relatifs à la création d'une Université d'Entreprise, décision prise au sommet de l'organisation-mère, et des implications que cela comporte quant à la forme et les missions qui sont assignées à cette structure. Si cela peut être considéré comme un « discours patronal », que peut-il en être dit et quelles précautions faut-il prendre quant à son étude ? Garric et Léglise (2003) invoquent la nécessaire distinction dans l'étude du « discours patronal » entre le *je* et le *nous*. Cette distinction nous paraît fondamentale car elle est de nature à orienter notre recherche. En effet, dans cette phase d'étude du discours *contrôlé*, ce qui est étudié c'est le « contexte du sujet collectif représenté par *nous* » (Garric et Léglise, op.cit., p. 123). Nous en présentons les caractéristiques institutionnelles au chapitre suivant. Comme nous le constatons aux chapitres suivants, le discours analysé porte sur une *promesse* d'organisation relative à son Université d'Entreprise et non sur un engagement personnel d'un dirigeant. Il s'agit donc d'un *nous* organisationnel mais qui pourrait traduire une vision plus personnelle de direction générale, qui est présentée lors de l'analyse du discours *spontané*, fruit d'une enquête terrain approfondie, doublée d'une phase d'observation.

Ce qui se présente au lecteur de ce discours c'est donc un contenu travaillé et maîtrisé « exploitant également nettement la dépersonnalisation » (Garric et Léglise, op.cit., p. 123). « Le *nous* de l'entreprise évite autant que possible la modalisation du dire et ce d'autant plus lorsqu'il s'agit de formuler des opinions. Ces dernières sont réservées au *je* managérial » (p. 121). L'intérêt de cette phase d'étude du discours contrôlé est donc d'analyser le *nous* afin de voir s'il recèle des éléments cachés du *je* que nous nous proposerons d'étudier plus tard dans ce travail de recherche. Considérer le *nous*, c'est envisager la possibilité pour le discours d'avoir une visée globale et donc généralisatrice. C'est alors postuler en l'espèce que le discours *contrôlé* des organisations sur leurs Universités d'Entreprise, recueilli sur Internet, est une entreprise de communication destinée à convaincre le lecteur de la pertinence à la fois de l'existence mais également de l'action de ce type de structure. Aussi avant de nous livrer à l'analyse du fond du discours, il convient au préalable de décrire la forme qu'il revêt et de ce fait de justifier du crédit qu'il lui a été accordé dans ce travail d'analyse.

Il pourra être objecté que ce type de discours ne représente qu'une analyse partielle, voire superficielle de la réalité. Cela nous semble exact. Il s'agit même du but recherché par la collection de ces discours. On pourrait considérer que la communication institutionnelle de masse ne traduit pas la pensée réelle des entreprises mais énonce un point de vue élaboré de manière stratégique en fonction de calculs d'objectifs à atteindre et de limitation de certains risques inhérents au processus de communication lui-même. Sans contester la validité de ces arguments, il nous apparaît néanmoins qu'ils n'apparaissent pas comme pertinents au regard des objectifs poursuivis par cette recherche et à la contribution qu'elle souhaite apporter. En effet, il ne s'agit pas à ce stade de la recherche, de montrer la complexité des pratiques, relations et interactions relatives à l'Université d'Entreprise mais d'élargir son étude au-delà des perspectives qui ont déjà été développées. Le discours *contrôlé* des entreprises à ce sujet nous paraît donc de ce point de vue éclairant. Par ailleurs, s'il s'agit d'analyser la prise de position de la part d'une organisation, le recours à un matériau empirique dont le positionnement est postulé comme étant stratégique, à savoir le discours institutionnel *public*, puisque diffusé en masse, pour autant qu'il contienne des informations pouvant relever d'une analyse au-delà ce cadre strict, vient montrer l'intérêt de la démarche conduite. De plus « ces discours ne sont pas spontanés et, de fait, ne peuvent pas être considérés comme pouvant contenir des ratés de la performance » (Gardin, 1976, p. 15). C'est donc bien un discours *contrôlé* qui est étudié et il convient donc de le caractériser avant de le décortiquer et d'en révéler si possible les intentions cachées.

L'étude de ces discours laisse apparaître que nous sommes face à une « argumentation », c'est-à-dire à un mécanisme rhétorique qui consiste à « influer au moyen du discours sur l'intensité d'adhésion d'un auditoire à certaines thèses » (Perelman et Olbrechts-Tyteca, [1958], 1988). Pour que l'on considère « qu'il y a ait argumentation, il faut que, à un moment donné, une communauté des esprits effective se réalise. Il faut que l'on soit d'accord, tout d'abord et en principe, sur la formation de cette communauté intellectuelle » (p.18). Nous revenons sur cette idée de communauté car nous avons vu que l'une des catégories que nous avons pu formaliser lors de l'analyse du contenu du discours *contrôlé* révèle un message véhiculé par les organisations sur une Université en tant que communauté de pratiques permettant l'échange entre individus et structure(s) dans et hors d'une organisation donnée. C'est donc bien une communauté précise qu'il s'agit de créer grâce à l'Université d'Entreprise. Cela aura pour effet de constituer des « rites langagiers » qui

permettent de « partager un même territoire » (Maingueneau, 1992, p. 117), celui des organisations. Ceci aura pour conséquence de pouvoir regrouper un ensemble d'individus afin de leur délivrer un message particulier. Pour Perelman et Olbrechts-Tyteca (op.cit.), « toute argumentation vise à l'adhésion des esprits et, par le fait même, suppose l'existence d'un contact intellectuel » (p. 18). Ce « contact intellectuel » s'effectue sur le registre de la persuasion.

Nous proposons ainsi de considérer le discours *public* des Universités d'Entreprise sur leurs sites internet comme tel. Il s'agit d'étudier un message destiné à persuader et de ce fait, « comme l'argumentation vise à obtenir l'adhésion de ceux auxquels elle s'adresse, elle est, toute entière, relative à l'auditoire qu'elle cherche à influencer » (Perelman et Olbrechts-Tyteca, op.cit., p. 24). La visée stratégique de ce discours n'est donc pas absente de nos considérations. Il s'agit d'étudier un message qui poursuit un but précis, celui de venir influencer un auditoire, c'est-à-dire « en matière rhétorique, […] l'ensemble de ceux sur lesquels l'orateur veut influer par son argumentation » (p. 25). Il y alors pour l'orateur une représentation unifiée de l'auditoire qui s'effectue. Il nous semble étant perçu comme devant être le plus large possible, à savoir à la fois constitué des salariés actuels ou futurs d'une organisation, car ils constituent les principaux bénéficiaires des actions de l'Université d'Entreprise, mais également d'autres parties prenantes, fournisseurs, clients, institutions légales, etc., qui peuvent à la fois être des cibles potentielles pour l'Université d'Entreprise et également des destinataires d'un message que l'on souhaite faire passer concernant l'organisation-mère. Ce que disent Perelman et Olbrechts-Tyteca c'est que la personne qui s'exprime de manière rhétorique est celle qui cherche à convaincre ceux qui l'écoute et que la conscience de cet acte est variable. Ainsi, « il arrive bien souvent que l'orateur ait à persuader un auditoire composite, réunissant des personnes différenciées par leur caractère, leurs attaches ou leurs fonctions. Il devra utiliser des arguments multiples pour gagner les divers éléments de son auditoire » (p. 28). La nature de ces « arguments multiples » nous paraît double, à la fois instrumentale (communiquer sur des processus, des outils, des mécanismes, la stratégie de l'organisation) mais également relationnelle (communiquer sur l'organisation et sa perception de l'environnement, sur les réseaux internes et externes, sur les partenariats qu'elle forme). Nous revenons également sur ce point ultérieurement. Néanmoins ce discours apparaît comme étant fortement lié à un contexte et difficilement isolable.

De ce fait, « il n'est plus possible de négliger complètement, en les considérant

comme irrelevantes, les conditions psychiques et sociales à défaut desquelles l'argumentation serait sans objet ou sans effet » (p. 18). Ce message est donc destiné à obtenir un « consentement universel », c'est-à-dire en l'espèce l'assentiment de l'ensemble des acteurs qui composent et/ou qui interagissent avec l'organisation, mais celui-ci « n'est bien souvent que la généralisation illégitime d'une intuition particulière » (Perelman et Olbrechts-Tyteca, op. cit., p. 43). Considérant le lien hiérarchique direct entre l'Université d'Entreprise et la direction générale, cette « intuition particulière » est donc celle de cette dernière. Nous reviendrons sur cette notion plus avant afin de la préciser. Mais la question se pose de savoir comment qualifier ce « discours patronal ». Gardin (op. cit.) indique qu'il y a une certaine dialectique dans le discours patronal car s'il « se présente comme un discours dominé par le discours de l'opinion publique, (du on) et tend à se présenter comme émanant de cette source, ce processus ne peut aboutir totalement et le discours patronal apparaît aussi comme un discours dominant » (p. 24). Cette hypothèse paraît justifier le recours aux données secondaires que nous venons d'étudier car cet aller-retour 'domination de l'opinion publique – domination du discours patronal' nous paraît riche d'enjeux ainsi que notre problématique les a soulevés. Elle est également révélatrice de l'influence du premier « plan » théorique que nous mobilisons au cours de ce travail (cf. p. 9) sur l'organisation des Universités d'Entreprise.

Le crédit accordé au discours contrôlé

Ainsi, le discours *contrôlé* étudié est à la fois une réponse mais également une affirmation, confirmant son statut rhétorique. Il se caractérise par un « on », « outil idéologique » qui se « réfère […] à un nous ». Le « point central de la structure profonde du discours patronal [est constitué par] les processus de prise en compte du discours, sous la forme, notamment, d'une assimilation du discours patronal au discours de la collectivité, d'une fusion de l'auteur du discours patronal dans une communauté constituée par le discours » (Gardin, op.cit., p. 33). Ainsi « l'emploi de *on* [ou de *nous*] permet […] de ne pas faire apparaître l'existence de deux groupes différents » (Gardin, op.cit., p. 36). Le but du discours est donc de persuader et cela s'effectue au moyen de procédés discursifs qui vont venir nier la possibilité de distinctions sociales à l'intérieur d'une organisation. L'entreprise devient un collectif uni. Cette volonté de diffuser un message se voulant être une référence pour l'organisation traduit la vision d'un acteur, visant à fédérer l'ensemble des parties prenantes autour d'un objet, en l'espèce l'Université d'Entreprise par un « processus

d'annulation de la distance sociale, d'effacement des clivages » (Gardin, op.cit., p. 40). Il s'agit alors d'une création de valeurs que tout le discours rhétorique d'argumentation va avoir pour mission de « faire entendre » (Paradeise, 1985, p. 22). L'étude menée jusqu'ici n'a donc pas pour but de faire surgir une vérité mais de donner des pistes de travail quant à l'affirmation d'une volonté de Direction Générale à l'œuvre à travers l'intermédiaire de l'Université d'Entreprise.

Il n'est certes présenté dans ce travail exploratoire que le point de vue des entreprises, ce qui pourrait constituer une limite importante. Comme le souligne Enriquez (1997), « dans l'organisation le discours se présente toujours comme *parole fragmentaire* […] sur les problèmes de notre *compétence.* […] Il faut toujours traiter de *problèmes précis, circonscrits* » (p. 100). C'est bien cela qui caractérise le contenu du discours des organisations sur leurs Universités d'Entreprise. Il nous semble par ailleurs que c'est précisément cette *circonscription des problèmes* qui permet de procéder à une analyse de contenu et de dégager les catégories que nous venons de présenter et qui servent de point de départ à notre analyse. Aussi « cette parole fragmentaire est aussi une *parole réifiée.* […] Les mots, une fois prononcés ou écrits, vont devenir ainsi des choses, qui vont vivre d'une façon autonome et vont lier leurs auteurs. […] Cette parole *réifiée* se doit de s'inscrire dans un discours *cohérent* » (ibid.). Cette idée de réification est au cœur de notre travail, mais nous l'abordons de manière différente. Il ne s'agit pas de considérer uniquement les mots et leur vie autonome, mais la façon dont ces mots vont venir faire vivre la chose dont ils sont l'objet, ici l'Université d'Entreprise. La *cohérence* est également un élément important de l'analyse. En effet, pour qu'il y a ait *cohérence*, il est nécessaire que le sens du message délivré par la direction générale s'inscrive dans un contexte qui soit favorable à sa « réception » (Jauss, 1978, cité par Bouilloud, 1997) par l'ensemble des parties prenantes concernées. Le sens ne peut se faire que si les acteurs qui sont les récipiendaires du message sont dans des dispositions favorables. Les conditions proposées par l'Université d'Entreprise sont alors cruciales pour s'assurer de l'adhésion. Il faut cependant noter à ce stade que l'étude d'un « discours patronal » n'est pas suffisante pour décrypter le sens du message délivré par et dans l'Université d'Entreprise. L'ensemble des parties prenantes devra être étudié, ce qui est l'objet des chapitres suivants.

Ce n'est donc pas la réalité du discours qui importe dans cette étude mais l'existence de celui-ci. D'ailleurs, « il n'y a pas de discours vrai ni de discours faux dont la vérité serait à

découvrir mais un discours plein de creux et de significations, plus ou moins balbutiant où se révèlent et se masquent à la fois le désir et la volonté des acteurs » (Enriquez, op.cit., p. 259). C'est la recherche de ces « creux » et « significations » qui nous invite à caractériser la forme du discours qui vient d'être présenté. Notre problématique et notre travail ne portent pas sur la description de pratiques générales de la part d'une organisation mais sur sa volonté de délivrer un message aux individus et des pratiques qui pourraient surgir conséquemment. Les données recueillies, que nous venons de décrire, nous apparaissent comme étant fortement intéressantes car révélatrices d'une véritable opération de séduction envers les récepteurs du message, en l'espèce les candidats potentiels et les salariés. Si la communication institutionnelle de masse ne traduit pas la pensée réelle des entreprises mais est le reflet d'un calcul stratégique, l'entreprise souhaite par ce biais néanmoins limiter les incertitudes inhérentes au processus de communication lui-même. Nous insistons ainsi à nouveau sur l'intérêt d'étudier un discours *contrôlé* qui peut être considéré comme le reflet d'une réelle volonté de la part de son émetteur d'en attendre une certaine performance (Gardin, op.cit.), quelle qu'elle soit. Nous postulons donc que son contenu comporte un intérêt réel. Le recours à un matériau empirique très stratégique, le discours institutionnel, pour autant qu'il contienne des informations pouvant éclairer notre problématique et ainsi orienter la poursuite de ce travail de recherche, nous semble être de nature à montrer l'intérêt de la démarche conduite.

La question du crédit accordé au discours se pose néanmoins. L'intérêt de recourir à un matériau empirique discursif repose sur l'effet « performatif » des « actes de parole » (Austin, 1970). Ce qui est dit constitue à la fois une information sur l'acte auquel il est fait référence mais également un acte en lui-même. Cet effet « performatif » est l'une des caractéristiques des discours que nous venons d'analyser. En effet, il s'agit « d'énoncés spécifiques qui présentent la particularité d'accomplir cela même qu'ils énoncent ». En cela, ils se distinguent « des énoncés constatifs, lesquels décrivent un acte accompli » (Robert et Bouillaguet, op.cit., p. 48). Cette remarque est à nuancer. Une étude approfondie des discours montrent en effet que l'ensemble du contenu analysé ne consiste pas uniquement en des « énoncés performatifs ». Cependant nous retenons *l'intention performative* dont ils prennent la forme. Il s'agit pour la direction générale, de traduire une certaine volonté d'action à travers l'Université d'Entreprise. De ce fait, « discours et représentations relèvent pour partie du structurel : ils ont un effet 'constructif', ils participent à la structuration du monde, à la stabilisation des règles du jeu » (de La Ville et Mounoud, 2004, p. 9). L'Université d'Entreprise doit avoir un rôle à jouer dans et pour l'organisation-mère, et le contenu de cette

mission prescrite, que nous analysons dans le point suivant, est détaillé dans le discours *contrôlé*.

Le matériau analysé renvoie alors à la signification sociale et organisationnelle qu'il contient car « on retrouve toujours, en dernière instance, à travers l'usage d'un vocabulaire, d'une syntaxe, d'une rhétorique, une appropriation de symboliques ayant une signification sociale et participant à la définition d'un certain type de situation dans le champ social » (Robert et Bouillaguet, op.cit., p. 53). C'est ainsi le but de cette analyse de tenter de faire émerger ces significations qui ne sont pas immédiatement visibles dans le discours. Par ailleurs, la catégorisation qui vient d'être effectuée permet également de pouvoir cibler des particularités qui font l'objet de la recherche et qui permettent de donner sens à un discours souvent convenu et qui de plus est récurrent d'une organisation à une autre. Cette récurrence constitue par ailleurs un point de vigilance pour la recherche qui est abordé plus avant. Si l'on évoque la symbolique contenue dans les discours, c'est que « les textes renvoient aux structures de conscience ou aux structures de l'imaginaire telles qu'elles s'incarnent dans un individu, elles sont déjà des formes de logique d'action » (ibid.). Cette notion d'*imaginaire* est également centrale pour comprendre l'intention d'une direction générale dans le discours au sujet d'une Université d'Entreprise. Nous abordons également ce point au cours du chapitre suivant, afin de comprendre les tenants et aboutissants de cette notion.

C'est donc un matériau rhétorique qui est étudié. Il semble alors nécessaire d'apporter une double précision. La première concerne la notion même de rhétorique qui a été évoquée plus haut et qu'il conviendra de 'contextualiser' dans le champ organisationnel. La présentation de différents travaux théoriques sur la rhétorique organisationnelle constituera ainsi l'objet du prochain point. Par ailleurs, si cette rhétorique s'applique à un discours institutionnel de masse, celui présent sur les sites internet des entreprises au sujet de leurs Universités internes, s'applique-t-il également à une communication interne qui sera plus ciblée sur les parties prenantes immédiates de l'Université d'Entreprise ?

B. Le discours sur l'Université d'Entreprise

Le recours à la rhétorique

Si la rhétorique représente « tout l'art de changer le point de vue des hommes »

(Booth, 1971, p. 95) et permet de rentrer dans un processus d'identification à l'audience (Burke, 1966), on pourrait arguer comme Cyphert (2010) du fait que l'intérêt d'avoir recours à une approche sur la rhétorique organisationnelle est que « le but le plus évident de l'analyse rhétorique pourrait être simplement de comprendre l'influence de la rhétorique des affaires dans les affaires humaines et, en particulier, dans les processus économiques, sociaux et politique contemporains » (p. 348). Ces définitions sont un peu vastes et ne permettent pas de montrer de manière immédiate l'importance de cette démarche à propos de l'objet de recherche 'Université d'Entreprise'. Une autre définition nous permet de mettre l'accent sur une dimension de la rhétorique qui induit « l'usage conscient, délibéré et efficient de la persuasion afin d'amener à un changement d'attitude ou de comportement » (Cheney et al., 2004, p. 84). Cette dimension est particulièrement intéressante car elle permet de donner un sens à l'analyse rhétorique. Elle doit permettre de mettre à jour les tentatives de persuasion organisationnelle par le discours. Derrière les messages délivrés il y ainsi une intention et ceux-ci doivent être inspirés à par les directives organisationnelles, qu'elles soient opérationnelles (mission) ou identitaires (vision) (Boyd et Waymer, 2011). De plus, « l'entreprise représente un contexte dans lequel les tensions entre l'individu et l'identité collective est apparent. Les discours d'entreprise sont souvent créés par des processus collaboratifs d'élaboration et de diffusion qui restent à aborder par la théorie de la rhétorique » (Cyphert, 2010, p. 351). Le but de l'analyse de la rhétorique est donc à la fois d'étudier l'intention de persuasion mais également de donner des clés d'interprétation sur la manière dont les collaborations entre acteurs se mettent en place suite à la délivrance de ce message, ce qui est l'objet des prochains chapitres.

L'un des intérêts majeurs du récent travail de Cyphert (op.cit.) est de poser trois questions venant remettre en cause les présupposés relatifs à l'analyse des discours d'entreprise. La première est relative au crédit plus important accordé à un discours impersonnel organisationnel plutôt qu'à celui d'un dirigeant. Ainsi, Cyphert pose la question de savoir pourquoi un discours émanant d'une entité considérée comme collective, par exemple le service communication d'une entreprise, est souvent considéré comme plus pertinente que le discours d'un dirigeant de cette même entreprise ? Cette remarque fait écho au rattachement au sommet de l'Université d'Entreprise qui indique que le discours qui en émane est un discours de Direction Générale, ce qui n'atténue pas le crédit que l'on peut lui porter pour peu que l'on prenne quelques précautions méthodologiques, celles de le considérer comme un matériau rhétorique. La deuxième question que pose Cyphert porte sur

le crédit plus important accordé à l'interne qu'à l'externe. De ce fait, il s'interroge sur la portée plus importante d'un discours interne par rapport à un discours externe. A nouveau, cela nous renvoie aux données issues des sites internet des organisations qui ont précisément pour vocation de traverser les frontières organisationnelles afin de s'adresser à diverses parties prenantes. Le crédit qui peut être accordé à ce type de discours se justifie ainsi par la présomption d'intention rhétorique que nous venons d'exposer. Enfin, la dernière question posée par Cyphert est relative à l'imbrication entre politique managériale et intention rhétorique. En effet, « à quel niveau les théories managériales et rhétoriques se rencontrent au sujet de la communication publique du leader d'entreprise ? » (p. 349). C'est précisément cette rencontre que nous montrons par la confrontation des discours (*contrôlé* mais également spontané dans les chapitres *suivants*) avec notre premier plan théorique (cf. p. 9). Analyser un matériau discursif issu d'une communication organisationnelle tel qu'un site internet n'est donc pertinent que si l'on tente d'en dégager également les formulations rhétoriques qui y sont contenues.

Le but pour une organisation est donc d'influencer les parties prenantes par ce discours *contrôlé*. Le dirigeant va communiquer sur son Université d'Entreprise de manière à ce qu'elle devienne un symbole fédérateur pour l'ensemble des membres de l'organisation-mère mais aussi pour ceux qui pourraient graviter autour d'elle. On peut remarquer que « la littérature managériale […] est remplie de métaphores religieuses et magiques sur le leader insistant sur les côtés les moins rationnels de l'organisation, et jouant avec emphase du rôle des cérémonies, des rituels, des sagas et des légendes (pour ne citer que cela), en créant un système de valeurs partagées dans l'organisation » (Berglund et Werr, 2000, p. 643). Les dimensions *culture et identité propres* ainsi que *savoir propre* que nous avons dégagées de notre analyse de contenu sont des références explicites à cette volonté de communication autour de la notion de partage qui serait l'une des vertus premières d'une Université d'Entreprise. Elles sont aussi en accord avec la prescription managériale en la matière. Il y également une justification méthodologique à l'intérêt de l'analyse rhétorique utilisée ici. Elle s'applique en effet parfaitement à des matériaux de communication actuels. Comme l'indique Cyphert (op.cit.), les technologies de l'information et de la communication, tels que les e-mails ou les documents informatiques, participent de manière emphatique à cette formulation rhétorique du discours. On peut ainsi étendre cet inventaire aux données issues des sites internet que nous venons d'analyser à la section précédente.

L'ambiguïté, marque de la rhétorique

Nous avons souhaité analyser des dimensions particulières de la rhétorique employée par les organisations au sujet de leurs Universités d'Entreprise. Elles sont en conformité avec les prescriptions managériales en la matière et présentées au chapitre premier. Une première catégorie porte sur la question du savoir, que nous avons décrite comme étant au cœur des préoccupations de développement stratégique d'une Université d'Entreprise. Pour cela, nous avons mobilisé l'interprétation théorique faite par Alvesson (1993) des « organisations en tant que rhétorique » qui mobilise le concept d' « ambigüité » qui nous semble particulièrement adapté au contexte des Universités d'Entreprise. Alvesson (1993) a ainsi étudié la rhétorique organisationnelle et notamment celle relative aux « KIFOWs », les « Knowledge-Intensive Firms, Organizations and Workers », c'est-à-dire littéralement les entreprises, organisations et travailleurs qui concentrent le savoir et qui est traduit en français communément comme les « organisations du savoir » (cf. Bouchez, 2004). Cette étude est particulièrement pertinente pour l'étude des Universités d'Entreprise dont l'exercice quotidien de la mission est précisément la transmission du savoir, notamment par le biais de programmes de formation. Il est à préciser cependant que la définition d'une « organisation du savoir » n'est pas toujours unanime. Nous retenons ainsi la tentative d'uniformisation de Bouchez (op.cit.) qui indique que « leur mission consiste à délivrer des prestations vis-à-vis de clients, d'usagers ou de patients, reposant sur le traitement et la production d'informations et de connaissances » (p. 218). Il nous semble qu'il s'agit là précisément de l'une des missions principales d'une Université d'Entreprise ce qui en fait alors une « organisation du savoir » *interne*.

Ce qui caractérise le savoir et justifie pour Alvesson, mais également Silince (2006b), la forme rhétorique que contient le discours à son sujet est qu'il est « ambigu ». Ainsi, l'ambiguïté relative au savoir au sein des organisations de la connaissance permet d'avoir recours à la rhétorique afin de proposer un cadre uniforme de représentations et de relations (Alvesson, 2001). De plus, l'ambiguïté permet de dissoudre en apparence les « frontières organisationnelles ». De ce fait, la question de la provenance du savoir et de son importance dans l'organisation devient floue (Silince, 2006b). C'est parce-que le savoir est ambigu, parce qu'il ne peut être qualifié de manière univoque et uniforme qu'il est utilisé en tant que discours rhétorique. Ainsi on peut retrouver de l'ambiguïté mais également du savoir à peu près partout (Alvesson, 1993). Elle permet la formulation d'un « langage bien articulé et persuasif de manière à convaincre les outsiders – et peut-être les insiders – que les organisations du savoir ont quelque chose à offrir qui mérite la dépense (parfois importante) et

qui permet de les créditer d'une autorité » (p. 1013). La notion d'ambiguïté est ainsi centrale dans l'étude de la rhétorique organisationnelle sur le savoir. Alvesson indique que « beaucoup d'auteurs reconnaissent que le savoir est très difficile à définir mais néanmoins le traitent comme une capacité robuste et substantielle qui peut produire de 'bon résultats' » (1993, p. 1001).

Cette explication permet de comprendre pourquoi l'Université d'Entreprise s'adresse à différents publics. La production rhétorique d'un discours autour de la connaissance, et, en l'espèce à propos de l'objet Université d'Entreprise permet de résoudre cette apparente contradiction entre une notion dont les contours sont incertains et dynamiques et son traitement par une organisation ou certains auteurs qui l'étudient. Nous avons présenté au chapitre premier de ce travail l'ensemble des travaux que nous avons pu recueillir sur l'Université d'Entreprise. Nous avons également indiqué que ce matériau ne nous semblait pas suffisant pour une réflexion en profondeur sur l'objet Université d'Entreprise. Il était cependant indispensable dans l'étude de ce dernier car il montrait les prescriptions gestionnaires en la matière. L'analyse ici faite nous permet d'indiquer que les analyses présentées ne questionnent pas la nature de l'Université d'Entreprise mais la considèrent comme une structure donnée à étudier en tant que telle. Penser l'Université d'Entreprise en tant qu'objet d'une rhétorique organisationnelle, fruit de recommandations managériales, ce qui en fait un objet « ambigu », oblige à dépasser la forme pour se concentrer sur le fond du discours, c'est-à-dire sur le rôle qu'il est amené à jouer.

Comme le notent Boyd et Waymer (2011), « l'ambiguïté stratégique fait sens aussi longtemps que les organisations se satisfont du fait que leurs membres (més)interprètent, à leurs risques et périls, ce que les messages organisationnels représentent en fait et ce qu'ils présagent vraiment. Afin d'encourager la rhétorique organisationnelle à mieux refléter les intérêts des membres de l'organisation, les organisations doivent se battre contre la nécessité de recourir à l'ambigüité stratégique et commencer réellement à façonner des messages pertinents et spécifiquement taillés pour la myriade de groupes de parties prenantes » (p. 4). En effet, le fait d'être, pour une Université d'Entreprise, un relai de l'organisation-mère, à la fois interne et externe, peut être entendu comme la diffusion d'un message rhétorique relatif à la question de la connaissance. Il y a là une intention stratégique organisationnelle forte qui s'exprime à travers le message qui est diffusé. Plus que le savoir lui-même, c'est la manière dont il est traité par l'Université d'Entreprise qui rend l'analyse intéressante. Ainsi, comme

l'indique (Alvesson, 1993), ce n'est pas seulement le savoir qui est ambigu mais la manière dont les organisations le récupère et lui attribue un rôle particulier en leur sein. Ce n'est pas tant la production d'un savoir qui va légitimer le rôle de l'Université d'Entreprise mais plutôt la manière dont elle va qualifier ce savoir et communiquer sur ce point. Il faut alors considérer la « demande de savoir, plus que le savoir lui-même, l'ambiguïté et la rhétorique des organisations du savoir » (p. 1014). Puisque on ne peut évaluer le savoir en se basant uniquement sur des objectifs, par exemple commerciaux, de court-terme, alors il est nécessaire de lui trouver d'autres sources de légitimité (Alvesson, 1993). Pour autant, la question de la connaissance est souvent l'objet d'une objectivation. C'est notamment le cas de la notion de capital humain, dont nous décrivons les limites au chapitre 4.

L'ambiguïté dans le discours de l'Université d'Entreprise

La notion d'ambiguïté vient ainsi créditer l'ensemble des catégories que nous avons pu dégager de l'analyse de contenu qui vient d'être exposée. Pour Alvesson, citant Brante (1989) et Starbuck (1992) une attention particulière se porte sur les « compétences […] relativement ésotériques et difficile à acquérir pour la personne commune, et associées à un prestige élevé et à des compensations financières comparativement importantes » (1993, p. 1000). Cette notion regroupe les sous-catégories *savoir propre* et *développement des compétences* que nous avons énoncées. Elles ne peuvent pas être envisagées de manière autonome. Ce qu'annonce l'Université d'Entreprise dans son discours, c'est qu'elle est à la fois en mesure de développer les compétences des personnes bénéficiaires de ses programmes et que ce développement leur permettra d'accéder à des fonctions élevées dans la hiérarchie organisationnelle. Cela ne peut s'effectuer qu'à une seule condition, permettre aux individus d'acquérir un savoir particulier qu'ils ne seront pas en mesure de trouver ailleurs. La justification rhétorique de ce message est de dépasser l'ambiguïté. En effet, « évaluer la qualité et les possibles conséquences de la formation individuelle ou des programmes de développement et de management est bien entendu très difficile. Séparer les résultats d'un 'savoir d'expert' de l'effet placebo, par exemple le conseil en management, n'est pas seulement empiriquement très compliqué, mais également théoriquement trompeur » (Alvesson, 1993, p. 1006).

Ainsi, ce n'est pas ce que les individus vont apprendre qui va être important ici, mais la manière dont cela pourra leur servir par la suite, notamment pour leur évolution

professionnelle. C'est l'image que véhicule le savoir qui est importante et son acquisition par les individus. Cela va permettre également aux individus de se comparer aux autres, et ce, au-delà de leur formation initiale qui ne sera plus le seul signal relatif à la connaissance. Comme le note Alvesson (1993), comment est-il possible de comparer les salariés d'une même organisation entre eux s'il l'on ne peut se baser sur la formation initiale et le nombre d'années d'études, considérés comme trop restrictifs ? L'Université d'Entreprise, *développeuse des compétences* et détentrice d'un *savoir propre* permet de contourner cette difficulté. Elle offre aux individus un moyen de comparaison au sein de l'organisation qui les emploie, voire au-dehors. Mais au-delà de cette vision utilitariste du savoir, il y a une *promesse* qui est formulée par l'Université d'Entreprise, celle d'un développement des compétences en vue d'une progression individuelle. C'est tout l'objet alors de la rhétorique que de transformer en instruments objectifs et rationnels (le développement des compétences et la carrière) en une proposition relationnelle (la *promesse* d'une organisation à des individus). Ce travail de recherche, proposant le dévoilement de cet imaginaire (chapitre 3), s'attache ainsi à décrypter la *promesse* (chapitres 4 et 5).

Par ailleurs, cette question du signal interne et/ou externe auquel renvoie l'Université d'Entreprise permet de relier notre analyse à la sous-catégorie *partenariats* que nous avons formulée. La question du symbole est ici importante. Si l'information a un crédit symbolique important (Feldman et March, 1981), la communication au sujet de l'Université d'Entreprise est de nature à remplir ce rôle. Si l'on ne peut réduire la question de la connaissance à la question unique de la qualification (Alvesson, 1993) il est nécessaire pour les organisations de légitimer le savoir par d'autres biais que celui de l'acquisition de compétences. Par exemple, la maîtrise par la reproduction de connaissances culturelles permettant d'évoluer dans un contexte social précis (on peut se référer ici à Bourdieu et Passeron, 1970) a également une fonction importante. De ce fait, « cela est ainsi fructueux de voir le travail de la connaissance en tant qu'action symbolique. La connaissance, ainsi que d'autres qualités spécifiques des organisations de la connaissance doivent être symbolisées, par exemple en paroles, actions, titres, structures et dans des artifices culturels, qui renforcent les demandes pour une compétence particulière » (Alvesson, 1993, p. 1011). C'est l'une des significations du message organisationnel autour de l'Université d'Entreprise. En effet, il est « important pour le management de développer des stratégies rhétoriques et des formes du symbolique par lesquelles ces demandes distinctes sont mises en avant, formulées clairement, de manière crédible et compétitive et de développer et contrôler d'autres facultés et orientations vitales

que celles strictement relatives à la connaissance » (Alvesson, 1993, p. 1011).

Comme le notait Renaud-Coulon (2002), l'Université d'Entreprise, jusque dans sa dénomination est en recherche de comparaison et d'identification à l'univers académique. Cette identification symbolique est poussée jusqu'aux *partenariats* que peut développer une Université d'Entreprise. L'affichage symbolique avec une institution académique prestigieuse permet de lever l'ambiguïté relative au *savoir propre*. Le savoir qu'est capable de diffuser une Université d'Entreprise au sein de ses programmes est non seulement particulier, spécifique, mais il est légitimé par le fait qu'il est accolé au *prestige* d'un savoir plus générique dispensé par une institution académique plus traditionnelle. Le symbole académique a donc deux vertus rhétoriques : légitimer le savoir et ainsi rassurer les acteurs. En effet, le message est souvent le reflet d'une volonté de séduction favorisant la conciliation des intérêts divers des acteurs dans une organisation donnée (Boyd et Waymer, 2011). Nous interrogeons ces dimensions de séduction et de réassurance au cours d'un chapitre ultérieur et nous revenons plus longuement sur la notion de *prestige* au cours de ce travail car elle une des dimensions centrales de l'imaginaire organisationnel que promeut l'Université d'Entreprise.

Concernant les deux dernières sous-catégories formulées, *culture et identité propres* et *réseaux*, elles permettent d'interroger les destinataires du message organisationnel autour de l'Université d'Entreprise. Il faut remarquer que la rhétorique est un message destiné à des audiences multiples, souvent avec demandes spécifiques (Silince, 2006a). Berglund et Werr (2000) indiquent que le but principal de la rhétorique est de faciliter l'adhésion des personnes et permettre ainsi de se faire des « alliés ». Ces « groupes d'alliés » sont répartis en cercles concentriques parmi lesquels le premier d'entre eux inclue à la fois les individus, leur vécu et la connaissance qu'ils détiennent. Ce dernier point s'exprime par ailleurs souvent de façon tacite. Le message ainsi formulé par les organisations s'adresse en tout premier lieu à ce groupe. L'Université d'Entreprise serait pertinente parce qu'elle permet le *développement de compétences*, dans le respect et le renforcement d'une *culture et identité propre*. En effet, ce qui caractérise ce « groupe d'alliés » c'est qu'il « tire sa force du présupposé que les procédures ou les solutions standardisées ne mènent pas au succès » (ibid., p. 637). Ainsi, c'est parce que « chaque situation est perçue comme unique, requérant ses propres approche et solution sur-mesure » (ibid., p. 637) que l'idée selon laquelle l'Université d'Entreprise permet de conforter une *culture et une identité propres* est une rhétorique pertinente au regard des acteurs auprès desquels est diffusé le message qui indique que le projet de l'Université

d'Entreprise « est au sommet de ce qui est considéré comme le 'management moderne' [et] est régulièrement assené aux participants » (ibid., p. 637). Cette « rhétorique de l'identification » typique de la communication organisationnelle (Cheney, 1983) est également à destination des acteurs externes à une organisation. Développer une *culture et identité propre* c'est également l'affirmer et la diffuser au reste du monde. Il devient alors nécessaire pour l'Université d'Entreprise de développer des *réseaux*, notamment en devenant une communauté de pratiques facilitant les liens externes.

La rhétorique autour de l'Université d'Entreprise poursuit donc plusieurs objectifs. Elle permet l'émergence d'une structure, qui va favoriser l'adhésion enthousiaste des salariés à l'organisation, critère fondamental de la rhétorique (Berglund et Werr, 2000). Pour autant, l'adhésion ne se fait pas naturellement et il est nécessaire pour chaque organisation de convaincre. C'est la raison pour laquelle « une dimension cruciale des organisations du savoir est ainsi d'être des systèmes de persuasion ou des sites locaux de rhétorique » (Alvesson, 1993, p. 1013). Mais au-delà de la structure, il y a un message qui a pour but la satisfaction de besoins symboliques (Berglund et Werr, 2000). L'Université d'Entreprise est l'instrument concret d'un discours, d'une vision exprimée, on l'a vu, par la Direction Générale. Même si l'on ne peut garantir à coup sûr le succès de la communication rhétorique (Berglund et Werr, 2000), le message de l'organisation-mère au sujet de l'Université d'Entreprise a un but stratégique précis, celui de persuader. Tout l'intérêt du travail effectué autour des discours *contrôlé* des entreprises du CAC40 recueillis sur internet était de pouvoir collecter un matériau hautement rhétorique qui a permis de dégager des catégories d'analyse qui peuvent maintenir être interrogées plus en profondeur. La rhétorique sous-jacente du message impose d'en chercher les intentions cachées. On ne pouvait en effet considérer l'Université d'Entreprise comme un simple instrument, comme une ressource à disposition des organisations. Comme l'indique Silince (2006a), cette question de la ressource est souvent reliés à l'argumentation rhétorique afin d'assurer la survie des organisations. On ne peut donc étudier une ressource sans tenter d'en comprendre le rôle qui lui est donné.

Les discours *contrôlés* sur l'Université d'Entreprise permettent de créer des « symboles génériques d'expertise » (Starbuck, 1992, p. 731). L'Université d'Entreprise est donc ainsi considérée, comme cela a pu être noté au cours de la revue de littérature gestionnaire relative à cet objet, comme la structure d'expertise concernant la collecte et la diffusion du savoir au sein des organisations. Ce statut lui permet de revendiquer une

légitimité qui semble aller de soi. Pourtant, si l'on questionne la dimension rhétorique des discours organisationnels au sujet des Universités d'Entreprise, la légitimité de ces dernières ne devient plus une donnée, mais un construit. La question se pose alors de savoir quels sont les fondements de cette légitimité relative au savoir. Nous avons vu que les catégories formulées permettaient de donner des clés d'interprétation à ce sujet. Néanmoins, autour de ces catégories, il est nécessaire de dégager une trame permettant à l'ensemble d'avoir une certaine cohérence. Il nous semble en effet que la rhétorique organisationnelle n'est efficace que si elle permet de faire référence à des éléments dont la légitimité n'est pas remise en cause intuitivement par les acteurs. L'histoire portée par le message organisationnel au sujet des Universités d'Entreprise n'est pas exempt de ces références. L'objet de ce sous-chapitre était de questionner le contenu du discours et de faire émerger des catégories non immédiatement visibles grâce à l'analyse de contenu. Il convient maintenant de requalifier ce discours et de le replacer dans un contexte qui rend favorable sa réception par les acteurs. La légitimité de l'Université d'Entreprise est ainsi un construit qui lui permet d'asseoir sa position au sein de l'organisation-mère mais également de lui donner un rôle bien précis au-delà du simple prestataire interne de formation et de *développement des compétences*, si stratégique cette recommandation managériale soit-elle.

Sous-Chapitre 2 : La place légitime de l'Université d'Entreprise

Section 1 : L'institutionnalisation légitime de l'Université d'Entreprise

Nous avons vu que la construction d'un discours relatif à l'Université d'Entreprise était l'objet d'une élaboration rhétorique faisant de ce type de structures un instrument organisationnel de persuasion à destination d'audiences variées telles que les salariés, clients, fournisseurs ou autres partenaires de l'organisation. Experte des questions de formation au sein de l'organisation, l'Université d'Entreprise est annoncée comme étant un outil performant favorisant le renforcement d'une *culture et identité propres*, la formalisation d'un *savoir propre*, le *développement de compétences*, la mise en place de *partenariats* et la construction de *réseaux*. Il apparaît ainsi que la structuration formelle d'une Université d'Entreprise peut être étudiée sous différents aspects qui permettent de mieux en comprendre le fonctionnement.

Cependant, l'ensemble des discours étudiés semblent présenter l'existence d'une Université d'Entreprise au sein d'une organisation comme une évidence, comme une donnée qu'il faudrait tenir pour acquis. En effet, l'Université d'Entreprise est présentée comme permettant le renforcement de ce qui est 'propre' à l'organisation-mère. Pour cela elle raconte une certaine forme d'« histoire » de l'organisation-mère qui sous sa forme rhétorique constitue une « construction qui peut être façonnée et manipulée pour motiver, persuader et donner un cadre à l'action » (Suddaby, Foster et Quinn Trank, 2010, p. 147). C'est l'étude de cette « histoire » et la manière dont elle vient permettre à l'Université d'Entreprise de devenir légitime qui sera l'objet de la présente section. Par ailleurs, il apparaît que l'organisation-mère, par son discours, favorise une certaine forme d'institutionnalisation de l'Université d'Entreprise, ce qui permet en retour de donner du sens à l'action de la direction générale, à laquelle est rattachée généralement l'Université d'Entreprise. Ce *processus mythifiant* de l'Université d'Entreprise est donc également à prendre en compte afin de questionner les évidences. A nouveau, c'est notre deuxième « plan » théorique qui est mobilisé pour cette analyse (cf. Figure n°2, p. 10). Il permet l'analyse de la légitimité.

A. La construction d'une Université d'Entreprise légitime

Légitimité et Université d'Entreprise

L'étude de la rhétorique organisationnelle au sujet de l'Université d'Entreprise nous a permis de montrer l'intention de persuasion contenue dans le matériau recueilli. Cependant, il est intéressant de questionner les sources de cette volonté de convaincre. Il nous apparaît en effet que la communication rhétorique étudiée a pour fondement la quête de légitimité organisationnelle relative à l'Université d'Entreprise. La question de la légitimité nous apparaît en effet importante car dans la perspective d'analyse de l'*institution second*e Université d'Entreprise, objet de cette recherche, il est important de préciser que la quetsion de la légitimité est au cœur de la justification de l'institution. Ainsi pour acquérir [sa légitimité], toute institution a besoin d'une définition qui fonde sa vérité en raison et en nature » (Douglas, op.cit., p.79). De plus, « l'institution fonctionne en tant que telle quand elle peut s'appuyer de surcroît sur l'exploitation de l'énergie morale de ses membres » (Douglas, op.cit., p.99), ce qui est l'objectif de l'imaginaire décrit au chapitre 3.

Vaara, Tienari et Laurila (2006) ont démontré combien les « stratégies discursives » étaient utilisées par les organisations pour asseoir leur légitimité. Ainsi, ils dénombrent cinq différentes stratégies de « légitimation discursive » qui sont la « normalisation », « l'autorisation », la « rationalisation », la « moralisation » et la « narrativisation ». Ce qui caractérise ces « stratégies de légitimation discursive », c'est qu'elle établie une certaine récurrence d'éléments qui vont venir donner du crédit aux propos qui sont tenus. C'est alors la fréquence discursive, la répétition « intertextuelle » qui va donner de la légitimité organisationnelle. Ainsi, l'utilisation de la rhétorique fait sens. Elle permet la mise en place de « stratégies rhétoriques de légitimation » qui constituent des « moyens spécifiques, bien que pas toujours intentionnels ou conscients, d'employer des méthodes rhétoriques pour créer du sens légitime » (Erkama et Vaara, 2010, p. 817). C'est pourquoi « le management de la légitimité implique souvent une rhétorique ciblée et même manipulatoire dédiée à la présentation de problématiques qui en un sens promeuvent les intérêts et protègent la position de pouvoir d'acteurs spécifiques » (ibid.). Nous revenons sur ces implications importantes en termes de pouvoir au chapitre suivant.

Avant d'étudier plus en détails cette notion de légitimité, il convient de la préciser et

d'opérer une distinction entre des termes qui pourraient être considérés comme des synonymes. Deephouse et Suchman, (2008) précisent que la légitimité n'est ni le *« statut »*, ni la *« réputation »*. Le premier terme, *« statut »*, correspond à la manière dont va être construite et acceptée socialement une échelle permettant l'établissement d'une hiérarchie au sein d'une organisation. Notre intention n'est pas pour l'instant d'étudier si l'Université d'Entreprise fabrique de la distinction entre acteurs, mais pourquoi les organisations éprouvent le besoin de communiquer de manière précise à son sujet. Ce n'est donc pas l'étude du *« statut »* qu'il convient d'aborder maintenant. La *« réputation »* quant à elle consiste en « une attente généralisée au sujet du comportement ou de la performance future d'une entreprise basée sur des perceptions collectives » (p. 59). La présente section n'a pas pour objet l'étude des pratiques ou des actions entreprises par l'Université d'Entreprise mais de la manière dont les organisations souhaitent donner un certain crédit à ce type de structures. C'est donc bien l'étude de la *« légitimité »* et non celle de la *« réputation »* que nous effectuons ici.

Plusieurs auteurs ont travaillé sur le terme de « légitimité ». Nous retiendrons la définition de Suchman (1995) qui indique que « la légitimité est une perception ou une supposition généralisée que les actions d'une entité sont souhaitables, personnelles ou appropriées au regard du système de normes, valeurs, croyances et définitions socialement construit » (p. 574). L'Université d'Entreprise est une structure au sein de la structure. Elle constitue ainsi un échelon supplémentaire dans la relation que les individus entretiennent avec l'organisation qui les emploie mais également un interlocuteur voire un acteur qui vient s'immiscer dans le jeu organisationnel. Fruit d'une décision de direction générale, il revient à cette dernière d'en affirmer la pertinence au regard de l'existant organisationnel. C'est tout l'objet de la recherche de légitimité qui est souvent à l'œuvre de la part de la direction générale d'une organisation par l'affirmation d'un soutien culturel (Meyer et Scott, 1983). De plus, il convient de remarquer que « la légitimité n'est pas une commodité qui peut être possédée ou échangée mais une condition reflétant l'alignement culturel, le soutien normatif, ou la consonance avec des règles ou des lois pertinentes » (Scott, 1995, p. 45).

Ainsi, la légitimité de l'Université d'Entreprise se définit à la fois par le soutien qu'elle reçoit de la part de la direction générale à laquelle elle est rattachée et qui la promeut par la voie d'une communication organisationnelle hautement rhétorique, mais également par le fait qu'elle est en cohérence avec l'organisation-mère toute entière. Cela va même au-delà. L'Université d'Entreprise est annoncée comme une structure favorisant le renforcement de la

culture organisationnelle. La catégorie *culture et identité propres* que nous avons pu dégager de notre analyse de contenu indique une volonté de montrer que l'Université d'Entreprise est active dans le soutien à l'organisation-mère et permet à ses membres d'y contribuer. Si l'Université d'Entreprise est légitime c'est également parce qu'elle est un outil au service de l'organisation-mère toute entière, structure et acteurs, et qu'elle permet à ces derniers de participer à la construction d'une *culture et identité propres*. Cette dimension de soutien est donc réciproque. L'organisation-mère soutient l'Université d'Entreprise et lui accorde une certaine légitimité. En retour, l'Université d'Entreprise soutient l'organisation-mère en devenant un lieu de développement au service des acteurs qui la traversent. Cependant, comme le soulignent Deephouse et Suchman (2008) la légitimité peut comporter une part importante de subjectivité, notamment quand il s'agit pour une organisation de la défendre vis-à-vis de l'opinion.

Il faut donc envisager l'Université d'Entreprise en tant que « sujet de légitimation ». Cette catégorie, définie par Suchman (2008) est constituée de « ces entités sociales, structures, actions et idées dont l'acceptabilité est évaluée » (p. 54). L'idée de « sujet », « terme à la fois familier et englobant » est intéressante. En effet, elle « reflète l'idée que la légitimité est construite socialement et provient de la relation du sujet à d'autres règles, lois, normes, valeurs et cadre cognitif dans un système social plus large » (ibid.). Elle permet également de comprendre la volonté de faire exister l'Université d'Entreprise en tant qu'acteur organisationnel et non simplement en tant qu'outil. C'est une structure intra-organisationnelle qui participe à son développement. De plus, on retrouve chez Deephouse et Suchman l'idée que les individus peuvent également participer de manière active à la création de la légitimité. Cela permet de comprendre la nécessité d'un discours organisationnel volontaire relatif à l'Université d'Entreprise. C'est donc en s'inscrivant dans des cadres préétablis et en montrant son dynamisme et son implication que l'Université d'Entreprise va être considérée comme légitime.

Pour cela, elle se présente comme une structure de mise en relation des individus avec l'organisation-mère. La référence à la manière dont elle favorise la mise en place de relations avec d'autres interlocuteurs le montre. Cela permet de mieux comprendre l'insistance avec laquelle est affirmée l'ouverture de l'Université d'Entreprise vers l'extérieur. Les liens tissés avec d'autres acteurs ne sont pas anodins. Il s'agit de prouver la légitimité de l'Université d'Entreprise en démontrant sa capacité à intégrer les normes existantes et à nouer des

relations de proximité avec des structures dont la légitimité n'est plus à prouver. Ainsi, comme l'indiquait Renaud-Coulon (2002), de nombreuses Universités d'Entreprise font référence au monde académique afin d'apporter du crédit aux programmes qui sont dispensés. L'annonce explicite que nous avons indiquée de partenariats avec des institutions, telles que les *« meilleures écoles de commerce »* (Schneider, cf. tableau n°4, catégorie *partenariats*) montre cette compréhension organisationnelle des codes et normes en vigueur. La catégorie *partenariats* issue de l'analyse de contenu et largement présente dans les verbatim recueillis est une illustration de cette quête de légitimité. Au-delà de la pertinence d'une association avec un partenaire académique, l'affichage compte. Cette notion est explorée au cours du chapitre 4 de ce travail, notamment lorsque nous revenons sur la notion de programme « diplômant ».

Il existe un deuxième versant relationnel qui vient donner de la légitimité à l'Université d'Entreprise, celui des *réseaux* qu'elle permet de développer et qui constitue une autre sous-catégorie de notre analyse de contenu. En effet, si les actions de l'Université d'Entreprise sont « souhaitables » et « appropriées » (Suchman, 1995), c'est que, tout en conservant les codes organisationnels comme cela vient d'être décrit, elles favoriseraient la mise en relation des individus au sein de l'organisation qui les emploie, l'apparition d'une dynamique communautaire qui viendrait ainsi renforcer le système de *valeurs* propre à une organisation donnée. L'Université d'Entreprise devient alors un sujet légitime parce qu'elle vient en renfort dans le fonctionnement de l'organisation-mère. Elle permet le développement des normes tout en les respectant. Elle rapproche les acteurs, favorise le développement de leurs compétences par des actions qui peuvent être comprises par tous. La légitimité s'acquiert ainsi par une possibilité de compréhension simple du discours énoncé et par la cohérence des actions qu'il propose. Comme l'indiquent Golant et Silince (2007), « une organisation devient compréhensible quand elle peut être traduite, par le biais d'une structure narrative, en activités cohérentes » (p. 1152).

Il convient de préciser la nature de cette légitimité. Deephouse et Suchman (2008) proposent « que les chercheurs futurs utilisent la *légitimité professionnelle* pour se référer à la légitimité conférée par un soutien professionnel (pour n'importe quel motif), tandis que la *légitimité normative* devrait se référer à la légitimité conférée par n'importe quel public (y compris les professionnels, mais pas seulement) » (p. 53). Il s'agit ici d'étudier la légitimité *normative* que l'organisation-mère par son discours *contrôlé* confère à l'Université

d'Entreprise. Cette dernière s'adresse en effet à différentes audiences, de différentes manières. Lorsqu'elle dispense des programmes de formation et de *développement des compétences*, elle accueille principalement des membres d'une organisation mais peut aussi s'adresser à des publics externes, clients, fournisseurs et autres parties prenantes. Lorsqu'elle cherche à se développer elle va devoir mettre en place des *partenariats* avec des prestataires académiques par exemple. Ainsi, sa légitimité ne peut être uniquement « professionnelle » mais doit pouvoir comprendre des variations multiples selon les publics auxquels elle s'adresse. Les catégories que nous avons pu formuler lors de l'analyse de contenu du discours *contrôlé* en témoignent.

Le processus d'institution légitime

Cette qualification de la légitimité montre par ailleurs la capacité d'action de chaque organisation en la matière. Lorsque l'on s'interroge sur l'origine de la légitimité de l'Université d'Entreprise, « la reconnaissance que de nombreuses sources de légitimité sont les organisations elles-mêmes » (Deephouse et Schuman, 2008, p. 56) est un préalable. Il convient toutefois de s'interroger sur le but poursuivi par les organisations. En effet, il semble, considérant l'ensemble des discours recueillis, que les organisations considèrent comme une réelle nécessité de déclarer l'Université d'Entreprise comme structure légitime. Deephouse et Suchman (2008) indiquent combien la légitimité a pour objectif de servir l'accomplissement de la stratégie organisationnelle. Il y a donc un calcul stratégique organisationnel dans le processus de légitimation de l'Université d'Entreprise. Cela a donc des implications sur la réception par les acteurs de cette structure annoncée comme légitime mais également sur les fondements de cette stratégie de légitimation, notamment chez les dirigeants à l'origine de la création d'une Université d'Entreprise. Nous revenons au prochain chapitre sur ces interrogations.

Le processus de légitimation poursuit un but immédiatement visible, celui de faire de l'Université d'Entreprise une structure incontournable lorsqu'il s'agit d'aborder les questions de formation et de développement des compétences au sein de l'organisation-mère. En effet, « la plus haute forme de légitimation cognitive est atteinte quand un nouveau produit, processus ou service est considéré comme une évidence » (Aldrich et Fiol, 1994, p. 648). Les discours *contrôlés* étudiés ne questionnent pas la nécessité de posséder une Université d'Entreprise, ils la présentent comme une « évidence ». Ainsi, sa légitimité n'est pas à établir.

C'est une des principales conséquences du processus de légitimation. En effet, l'organisation qui va être légitime est celle à propos de laquelle aucune remise en cause ne sera formulée. (Meyer et Scott, 1983). Le discours *contrôlé* sert donc à présenter l'université d'entreprise comme un élément donné pour acquis, comme une évidence. Cela montre l'importance du rôle du langage dans le processus de légitimation (Erkama et al., 2010 ; Creed et al., 2002 ; Philips et al., 2004 ; Vaara et al., 2006). Le langage permet ainsi de « créer des significations qui soit légitiment, soit délégitiment » (Erkama et al., 2010, p. 817).

Le concept de légitimité et sa résultante en termes de non remise en question de la structure ainsi légitimée ont un corollaire. Ils sont en effet « intimement lié[s] à l'institutionnalisation de phénomène sociaux spécifiques » (Erkama et al., 2010, p. 816). C'est ce qu'indiquent également Meyer et Rowan (1977), en démontrant que le fait pour une organisation d'incorporer des éléments institutionnels lui permet de se mettre à l'abri des remises en question. Ils indiquent que « les institutions […] intègrent souvent la vie sociale d'abord en tant que faits qui doivent être pris en compte par les acteurs » (p. 341). Ainsi, « l'organisation devient, en un mot, légitimée, et use de sa légitimité pour renforcer son appui et assurer sa survie » (p. 349). L'acquisition de la légitimité pour une structure ne constitue donc pas une fin en soi, mais la première étape d'un processus plus complexe. C'est néanmoins un processus itératif car s'il est vrai qu' « une certaine légitimité est un pré-requis pour l'institutionnalisation d'idées spécifiques, de pratiques, de formes ou de changements [,] dans le même temps, l'institutionnalisation contribue à légitimer le fait que des idées, des pratiques et des formes établies et largement répandues sont facilement considérées comme légitimes et ne requièrent plus de légitimation spécifique » (Vaara, Tienari et Laurila, 2006, p. 791). La légitimité que nous étudions ici est au cœur d'un processus plus large d'institutionnalisation organisationnelle de l'Université d'Entreprise.

Il est nécessaire d'apporter une précision sur le terme « institution ». Nous retenons la définition classique de Durkheim ([1895], 2010) qui indique qu' « on peut en effet, sans dénaturer le sens de cette expression, appeler *institution* toutes les croyances et tous les modes de conduite institués par la collectivité » (p. 91). Ainsi les institutions ont une « dualité inhérente », elles « émergent de et à la fois contraignent l'action sociale » (Barley et Tolbert, 1997, p. 95). Il nous semble que cette définition permet de comprendre la démarche et l'analyse que nous avons présentées du matériau discursif recueilli sur la communication autour de l'Université d'Entreprise. Il s'agit là de voir de quelle manière une organisation

tente par l'institution de l'Université d'Entreprise de forger en mode de conduite un certain nombre de croyances. L'intérêt de se référer à la définition de Durkheim est aussi de pouvoir préciser la portée de cette institutionnalisation. Elle ne situe pas à un niveau sociétal, mais organisationnel. Il ne peut donc être question d'une institution en tant que telle lorsque nous parlons de l'Université d'Entreprise. Il s'agit donc d'un processus comme nous l'avons précédemment indiqué, mais qui reste second ainsi que nous le montrons au chapitre 3. De plus, comme le souligne Castoriadis (1975), « l'institution est un réseau symbolique, socialement sanctionné, où se combinent en proportions et en relations variables une composante fonctionnelle et une composante imaginaire » (p. 184). Cette dimension sera interrogée également au chapitre 3, mais montre néanmoins le dynamisme et la complexité du processus.

Cela passe néanmoins par un processus de légitimation. L'institutionnalisation légitime de l'Université d'Entreprise est rendue possible par le crédit qu'elle a mais également celui qu'elle entend procurer aux individus qui vont bénéficier de ses programmes. Il y a un équilibre stratégique qui est au fondement de la non-remise en question de l'Université d'Entreprise. Les individus vont pouvoir la considérer comme légitime parce qu'elle contribue à renforcer leur propre légitimité. Elle devient ainsi une « modalité de structuration » (Giddens, 1984) entre l'institutionnalisation du savoir et la manière dont les acteurs vont se l'approprier. Il faut donc considérer que c'est « seulement quand l'effort humain est formellement intégré qu'il y a des institutions » (Hugues, 1936, p. 181) et que leur « persistance » est assurée. Le discours organisationnel fédérateur autour de l'Université d'Entreprise va dans ce sens, il contribue à la création d'un type de relation sur lequel nous revenons au chapitre 5 de ce travail.

Ce qui renforce également le processus d'institutionnalisation légitime de l'Université d'Entreprise, c'est le positionnement qu'elle occupe et que lui permet l'organisation-mère. Celui-ci doit se comprendre de trois manières. Tout d'abord, c'est le rattachement de l'Université d'Entreprise qui contribue à l'institutionnaliser. En effet, comme l'indique Boeker (1989), l'institutionnalisation d'unités secondaires au sein d'une organisation est facilitée par le fait qu'elles soient directement rattachées à la direction générale, ce qui est fréquent, on l'a vu dans les discours collectés, pour l'Université d'Entreprise. Deuxièmement, c'est le rôle d'expert des questions autour de la connaissance et du développement d'un *savoir propre* qui lui permet de s'institutionnaliser en devenant une référence en la matière. Comme

le note Stone (1992), « certains groupes, organisés en petites communautés de savoir […], exercent, par exemple, une influence prépondérante » (p. 164) et cette influence contribue à leur institutionnalisation. Enfin, la capacité d'ouverture à l'extérieur et de développement de *partenariats* particuliers constitue le corollaire de cette expertise sur le savoir qui favorise le renforcement de la légitimité de l'Université d'Entreprise et ainsi contribue à son institutionnalisation. Ces dimensions sont explorées plus en profondeur dans la section suivante.

La conséquence de la « poursuite de légitimité » (Brown, 1994, p. 861) de la part d'une organisation est qu'elle participe donc à présenter l'Université d'Entreprise comme une institution. Si l'institutionnalisation est le mécanisme qui permet de « transmettre ce qui est socialement défini comme réel », elle va également donner « le sens d'un acte [qui est] peut-être plus ou moins défini comme une part de donné pour acquis de cette réalité sociale » (Zucker, 1977, p. 728). Les organisations vont mettre en place des mécanismes particuliers pour ce faire. Ceux-ci vont alors conduire à la fois la « fabrique du mythe », à la poursuite d'une « action symbolique » qui vont favoriser la poursuite du phénomène d'institutionnalisation. Il faut donc considérer ce mécanisme comme un processus presque cérémonial. Cela permet également de mieux comprendre à la fois l'intérêt de l'étude du matériau discursif *contrôlé* que nous avons recueilli mais également d'en expliquer la forme. En effet, la présentation particulière de l'Université d'Entreprise répond à un besoin de mise en scène. Ce cérémonial autour de l'Université d'Entreprise a pour vocation de donner du crédit à celle-ci. Ainsi, « un critère de valeur [du] cérémonial et des fonctions de production dérivées cérémoniales […] [est qu'ils] légitiment les organisations auprès des participants internes, des actionnaires, du public » (Meyer et Rowan, 1977, p. 351). L'institution de la légitimité normative de l'Université d'Entreprise répond donc à la diffusion de croyances que nous allons maintenant étudier.

B. Les croyances diffusées par l'Université d'Entreprise

L'Université d'Entreprise, « chair tangible »

Les mythes auxquels les individus vont s'identifier sont constitutifs de règles qui s'instituent « à partir des exigences établies par l'organisation rituelle des rencontres sociales » (Goffman, 1967, p. 45). Le principe d'un rituel est à la base de la création du

mythe. C'est parce que les organisations mettent en place un fonctionnement rituel qu'elles facilitent la mythification des produits de son action. Ainsi, « les produits, services, techniques, politiques et programmes institutionnalisés fonctionnent en tant que mythes puissants, et de nombreuses organisations les adoptent de manière cérémoniale » (Meyer et Rowan, 1977, p. 340). Ce n'est pas l'action (ou son résultat) en elle-même qui produit le mythe, c'est sa mise en scène. Elle va permettre que « des formes organisationnelles données se perpétuent en devenant des règles institutionnalisées » (Meyer et Rowan, 1977, p. 348). On assiste ainsi à des stratégies particulières de théâtralisation des actes de l'Université d'Entreprise. Cette ritualisation des pratiques est visible à la fois dans les cérémonies qu'elle va orchestrer (remise de diplômes ou certificats, séminaires dits de « teambuilding », etc.) et qui vont rappeler la métaphore du mythe employée par Meyer et Rowan. Pour autant, il nous semble devoir nuancer l'utilisation du terme « mythe » dans le cadre de ce travail. En effet, comme nous avons pu l'indiquer, l'étude de l'Université d'Entreprise a plus pour but d'étudier un processus d'institutionnalisation qu'une institution en tant que telle. Pour cette raison, l'idée de « mythe » doit également être étudiée en tant que processus. Il convient ainsi de parler de *processus mythifiant* plus que de *mythe* en tant que tel.

A l'occasion de notre enquête terrain, nous avons récolté un deuxième type de matériau représentant un discours *contrôlé*. Il s'agit de supports papier de communication intra-organisationnelle de différentes entreprises au sujet de leur Université d'Entreprise. Ces documents, denses en termes de contenus, nous ont été remis par des responsables et salariés de sept Universités d'Entreprise différentes dans les secteurs de l'assurance, du luxe, du transport et de l'énergie et que nous avons pu interroger. Ils font partie du corpus présenté en introduction. Dans le cadre de ce travail il nous est apparu que le contenu même de ces documents (plaquettes de présentation de l'Université d'Entreprise, documents de présentation de l'Université d'Entreprise, livrets d'accueil, organigrammes, bulletins d'information de la Direction des Ressources Humaines), était de nature à illustrer l'analyse du *processus mythifiant* de l'Université d'Entreprise. Par ailleurs, cela constitue également un moyen de diversifier les sources des données, car les organisations concernées sont non cotées en bourse, soit parce que leur taille est trop modeste, soit parce que leurs dirigeants ne le souhaitent pas, soit encore parce qu'elles sont publiques.

Un ensemble de supports a tout particulièrement retenu notre attention. Il nous semble néanmoins important de décrire le contexte s'appliquant à ces supports. Il s'agit d'un

programme de management diplômant qui existe depuis 10 ans dans une entreprise nationale du secteur des assurances. Ce programme a la particularité de s'adresser à un public de « middle managers » en leur promettant l'accès probable à court ou moyen terme à un poste de direction dans l'entreprise. Il est par ailleurs délivré en partenariat avec une Grande Ecole de Commerce. Il a ainsi acquis une certaine notoriété en interne. De nombreux marqueurs cérémoniaux contribuant au *processus mythifiant* sont visibles, à la fois en termes d'activités qu'en termes de produits. A titre d'exemple, une association des anciens du programme a été créée afin de fédérer les différentes « promotions ». L'ouverture de chaque « promotion » est effectuée par un membre de la Direction Générale qui vient manifester son soutien à l'Université d'Entreprise et assurer les participants de l'importance qu'ils ont pour l'organisation-mère. L'entrée dans un programme doit être perçue par les participants comme un moment fondateur, ainsi tout ce qui peut être organisé de manière cérémonieuse contribue à l'initiation rituelle du stagiaire. Le support qui nous a le plus marqué est le livret d'accueil du stagiaire dans le programme datant d'avril 2010. Ce n'est pas tant par son contenu mais par sa dénomination qu'il constitue un objet rituel. Explicitement nommé comme la « Bible » et annoncé comme tel aux participants, ce livret accompagne le stagiaire dans son quotidien de formation à la fois en tant que référence mais également en tant que bloc-note personnel. Cette « Bible » personnalisable nous semble être un exemple parfait et explicite de *processus mythifiant*.

Pour autant, on ne peut s'arrêter uniquement sur les manifestations épidermiques voire caricaturales du mythe. Il nous semble nécessaire de déterminer ce qui l'incarne. C'est là toute la justification de l'Université d'Entreprise. Dans le but d' « examiner comment les mythes deviennent une chair tangible dans l'organisation » (Hallett, 2010, p. 53), on peut affirmer que le *processus mythifiant* du savoir tel qu'il est dispensé dans l'organisation-mère s'incarne à travers l'Université d'Entreprise. L'une des intentions prescriptives poursuivies par la littérature que nous avons présentée au premier chapitre est de démontrer en quoi une Université d'Entreprise est différente d'un centre de formation. Il nous semble que l'une des justifications majeures, que s'emploie à montrer l'organisation par sa rhétorique, est que l'Université d'Entreprise serait légitimement différente des autres structures internes en charge de la question de la connaissance parce qu'elle incarne le *roman du savoir*. Si l'on considère que le *processus mythifiant* permet la réification d'une « fausse dichotomie entre les royaumes symboliques de la signification et les royaumes essentiels de l'activité » (Hallett, op.cit., p. 67), alors il est nécessaire que le savoir en soit l'incarnation. En effet, « quand les mythes

s'incarnent, ils deviennent endogènes à l'organisation, et leurs significations deviennent les sujets à des processus locaux » (Hallet, 2010, p. 70) tels que l'ouverture d'un programme par le PDG, la création d'une association d'anciens ou encore la rédaction d'une « Bible » remise à tous les participants.

Un exemple concret vient illustrer comment l'expression rhétorique d'un *processus mythifiant* favorisant l'incarnation du savoir en une « chair tangible ». A l'intérieur de la « Bible » figure une rubrique intitulée *« le cursus post [programme] »*. Il y est notamment fait mention du caractère diplômant du programme en question. Ainsi « *rendre [le programme diplômant] est un signe de reconnaissance fort du Groupe, certifiant la qualité de ce cycle de formation, qualité non démentie depuis sa mise en place en partenariat avec [l'Ecole] en 1999* ». Plus haut il est précisé que ce type de diplôme, dont la labellisation par une instance supérieure d'accréditation est rappelée, « *permet de sanctionner une formation réalisée dans un contexte professionnel, axée sur l'acquisition d'un certain nombre de compétences se situant dans une perspective d'évolution de carrière de la personne formée. Ce qui est en parfaite adéquation avec les objectifs du cursus* ». Il est également fait mention de la date de labellisation du programme de l'Université d'Entreprise par l'instance d'accréditation qui marque que la formation « *est donc entérinée et officialisée* ». Ainsi, « *on peut l'assimiler à une 'certification qualité' de ce cycle de formation* ». Enfin, il est rappelé que l'obtention du diplôme est « *conditionnée par l'attribution d'une note à la soutenance du mémoire de fin de cycle* ».

« Découplage » et « recouplage »

Le *processus mythifiant* est à l'œuvre dans cette synthèse de phrases tirées du livret du stagiaire que nous avons étudié. En effet, il y a là un « recouplage » (Hallet, 2010) entre la notion rationnelle de « qualité » et l'institution qui en est la garante, en l'espèce l'instance d'accréditation, et le fait que celle-ci soit au cœur du processus local de formation qui est en cours. Le diplôme dont il est question devient la « chair tangible » d'un savoir exprimé de manière rhétorique comme étant de qualité. Cela est également rendu possible par la cérémonialisation de l'obtention du diplôme, *« conditionnée »* à un cérémonial de passage, la *« soutenance du mémoire »*. Tout cela devient légitime puisque, on l'a vu la non remise en question de l'institution étant rendue possible par la recherche d'adhésion des individus, l'obtention du diplôme va procurer au stagiaire une *« perspective d'évolution de carrière »*.

Cela constitue de plus un *« signe de reconnaissance fort »*. Cette caractéristique n'est pas directement liée à la question du savoir mais vient montrer l'importance symbolique donnée à question de la *reconnaissance* par les organisations. Il semble ainsi que cette notion soit fortement liée à l'entrée des individus au sein d'une communauté, mécanisme agissant sur l' « estime de soi » (Honneth, 1996). Cela nous semble être riche d'interprétation de la « Bible – livret du stagiaire » que nous venons de décrire. Nous revenons sur cette notion de *reconnaissance* au chapitre 5.

Une triple précision théorique est cependant nécessaire à la fois sur la question des raisons qui permettent au *processus mythifiant* de s'installer, sur le choix que nous avons fait de la notion de « recouplage », mais également sur la question de l'adhésion des individus à ce *processus mythifiant*. Comme l'indiquent Meyer et Rowan (1977) « les règles institutionnelles peuvent avoir des effets sur les structures organisationnelles et leur implémentation dans les techniques réelles de travail qui peuvent être très différents des effets générés par les réseaux de comportement social et les relations qui composent et entourent une organisation donnée » (p. 341). En effet, inclure le principe de la rationalité dans un *processus mythifiant* n'en montre pas la validité empirique. Ce n'est pas parce qu'une Université d'Entreprise signe un partenariat avec une Grande Ecole que le savoir qui sera dispensé sera celui qui correspond le mieux au « besoin de formation », condition pourtant nécessaire du management de cette dernière si l'on en croit les prescriptions de la littérature experte sur le sujet (cf. par exemple Meignant, 2006). Pour contourner cette difficulté, selon Meyer et Rowan, la stratégie organisationnelle de légitimation institutionnelle va s'appuyer sur deux techniques particulières qui sont le « découplage » et la « logique de confiance ». Ainsi, « ce qui légitime les organisations institutionnalisées, leur permettant d'apparaître comme utiles en dépit du manque de validation technique, c'est la confiance et la bonne foi de leur participants internes et de leurs éléments externes » (p. 358).

La stratégie de « découplage » est la technique qui permet à chaque organisation de « maintenir la conformité cérémoniale […] qui reflète[…] les règles institutionnelles ». De cette manière les organisations vont avoir « tendance à protéger leurs structures formelles des incertitudes des activités techniques en effectuant un couplage souple, établissant des fossés entre leurs structures formelles et leurs activités de travail réelles » (Meyer et Rowan, p.341). Il existerait donc un fossé entre la cérémonie et la pratique, permettant au *processus mythifiant* de s'installer durablement et d'assurer la « persistance » institutionnelle (Zucker,

1977). De plus récentes recherches ont examiné le « recouplage », c'est-à-dire le « processus de création de couplage étroits en lieu et place des couplages souples à l'œuvre précédemment » (Hallet, 2010, p. 54). Ainsi, s'il est notable que « les couplages souples maintiennent le mythe et la cérémonie ; à travers le recouplage, les mythes s'incarnent » (ibid.). Cette perspective nous semble plus attractive que les débats sur la conciliation entre une perspective 'macro' et une autre 'micro' (cf. par exemple Hasselbladh et Kallinikos, 2000). Ayant démontré la volonté d'incarnation du savoir dans un *processus mythifiant* par l'Université d'Entreprise, nous avons adopté la perspective du « recouplage ». La deuxième technique consiste en le fait de « maintenir la face » (Meyer et Rowan, op.cit., p. 358). Cela permet aux participants de garder confiance en l'organisation et renforce ainsi le *processus mythifiant*. Au sein de l'Université d'Entreprise un ensemble de dispositif participent de cet effort de maintien de la « face ». Du processus de sélection à la délivrance d'un diplôme, en passant par l'annonce d'une *reconnaissance* organisationnelle forte, la participation du stagiaire et son adhésion au processus est source d'un crédit important. Cela peut avoir des conséquences sur les relations entre les individus et l'organisation qui les emploie sur lesquelles nous revenons au chapitre 5 de ce travail.

Le *processus mythifiant* a une autre conséquence, il a un « impact fort sur les organisations formelles, qui sont obligées d'y répondre en développant de 'bonnes' structures, ce qui inclus des professions, des programmes et des technologies ». Une nouvelle fois, la détention par une organisation d'une Université d'Entreprise se justifie. En effet, « les organisations doivent avoir […] des programmes de développement. […] Sinon les problèmes surviennent » (Alvesson, op.cit., p. 1003). Non seulement l'Université d'Entreprise constitue une incarnation « tangible » du savoir, un processus de « recouplage » avec l'organisation formelle, mais elle en est également la principale source de diffusion. Les caractéristiques du *processus mythifiant* sont particulières. Elles se fondent sur la croyance généralisée en une absolue nécessité de la rationalité organisationnelle et en un caractère très impersonnel qui constitue « l'essence d'une organisation bureaucratique moderne [et qui] repose [sur] le caractère rationnalisé et impersonnel des ces éléments structuraux et des buts qui les relient » (Meyer et Rowan, 1977, p. 342). De plus, ce *processus mythifiant* est à la base de la constitution de « structures formelles [qui] sont des manifestations de règles institutionnelles puissantes […] qui contraignent des organisations particulières » (Meyer et Rowan, op.cit., p. 343). Cela permet aux organisations de formuler des prescriptions « hautement institutionnalisés et ainsi dans une certaine mesure au-delà de la discrétion de n'importe quel

participant individuel ou organisation » (Meyer et Rowan, op.cit., p. 344). Le savoir ici est donc à comprendre comme une forme institutionnalisée de « croyances données pour acquises [qui] compensent l'absence de 'rationalité réelle' » (Alvesson, 1993, p. 1003).

Les références légitimes de l'Université d'Entreprise

L'idée n'est donc pas de considérer l'Université d'Entreprise comme la forme la plus performante et la plus rationnelle qui soit, mais comme la forme la plus aboutie d'institutionnalisation du savoir au sein de l'organisation-mère. Comme l'indiquait Renaud-Coulon (2002) la référence explicite au terme 'Université' n'est pas anodine et vient faire écho aux institutions traditionnelles détenant la connaissance. Meyer et Rowan insistent sur le fait que ce qui à la base d'un *processus mythifiant*, c'est une croyance plus qu'un constat. Ce n'est pas son efficacité qui va permettre à l'Université d'Entreprise de devenir l'incarnation du savoir mais plutôt la manière dont elle va concilier des éléments locaux (relatifs à l'organisation) et des éléments institutionnels (la référence à une tradition académique éprouvée). Pour ce faire, elle va favoriser le *développement des compétences*, la mise en *réseau* des stagiaires répondant ainsi à des impératifs rationnels tout en les connectant à une *culture et identité propre* conciliable avec l'émergence d'un *savoir propre*, et ce, grâce à de nombreux *partenariats* académiques. Nous faisons ainsi écho aux catégories rhétoriques que nous avons pu dégager de l'analyse. Par ailleurs, on peut remarquer de quelle manière se diffusent sur une base réputée rationnelle des prescriptions managériales qui constituent avant tout des croyances. Cela constitue une illustration de la nécessaire comparaison entre les deux « plans » théoriques que nous avons évoqués en introduction (cf. figures n°1 et 2), le deuxième permettant un dévoilement de l'imaginaire du premier. Nous y revenons aux chapitres suivants.

Néanmoins, nous formulons un constat. En effet, Berglund et Werr (2010) indiquent, et ce en reprenant Abrahamson (op.cit.), qu'il faut voir dans le *processus mythifiant* également l'expression de « modes managériales » que l'on peut « considér[er] comme étant à la fois rationnelles et progressistes » (p. 638). La rationalité, au cœur du *processus mythifiant* du savoir, a une source externe et les organisations procèdent par effet de conformité à la fois à des institutions « supérieures » (Meyer et Rowan, 1977) mais également par « isomorphisme » au sein d'un même « champ organisationnel » (Dimaggio et Powell, 1983). Nous revenons sur cette notion à la section suivante car elle nous paraît riche de sens pour la

compréhension de ce qui caractérise une Université d'Entreprise et de son intégration des prescriptions. On peut par ailleurs remarquer que rationalité et réalité se confrontent fréquemment de manière radicalement opposées et « il est souvent indiqué que la complexité et les difficultés, le flux constant et les transformations que rencontrent les managers rendent l'application de modèles rationnels et universels difficile » (Berglund et Werr, 2000, p. 643). Le savoir, tel qu'il est envisagé par l'Université d'Entreprise est ainsi une prescription rationnelle et impersonnelle qui doit s'incarner. Il se confronte à une réalité locale qui peut rendre sa mise en application délicate. Meyer et Rowan (1977) indiquent que les organisations formelles « sont pilotées de manière à incorporer des pratiques et des procédures définies en référence à des concepts rationalisés qui prévalent sur le travail organisationnel et l'institutionnalisation de la société ». Ils concluent que cela « reflète de manière dramatique les mythes de leur environnement institutionnel plutôt que les demandes de leurs activités de travail » (p. 304).

Comment concilier ce paradoxe apparent ? Pour Meyer et Rowan (op.cit.), « trois processus spécifiques qui génèrent des mythes rationnalisés de structure organisationnelle peuvent être notés ». Ceux-ci vont venir faciliter la conciliation entre rationalité et activité. Le premier d'entre eux consiste en « l'élaboration de réseaux complexes relationnels » (p. 347). C'est l'une des catégories que nous avons pu dégager de l'analyse de contenu sur les discours des organisations au sujet de leurs Universités d'Entreprise. La capacité de ce type de structure à mettre les participants en réseau, à créer des communautés participe de son institutionnalisation légitime. Ce sont des réseaux distinctifs qui se créent autour de la question du savoir. Le deuxième processus est le corollaire du premier et est représenté par « le degré d'organisation collective de l'environnement » (p. 347). Nous avons insisté sur la volonté affichée de l'Université d'Entreprise de construire des partenariats avec son environnement institutionnel, notamment académique. L'Université d'Entreprise ne peut légitimement représenter le savoir en interne que si elle s'appuie sur un réseau de partenaires dont le crédit est tenu pour acquis. Ceci lui permet par ailleurs de s'insérer dans un environnement institutionnel fortement structuré et ce, depuis longtemps. Enfin, le troisième processus se caractérise par « les efforts de leadership des organisations locales » (p. 348). Ceci fait écho à notre analyse de la rhétorique organisationnelle. C'est ici que se localise l' « effort de leadership ». Comme cela a été vu, l'Université d'Entreprise est, dans la grande majorité des cas, le fruit d'une décision de direction générale. Par ailleurs elle est également rattachée la plupart du temps à cette même direction générale. Ainsi, toute la rhétorique

employée a pour but de montrer que l' « organisation locale » peut légitimement incarner, par son Université d'Entreprise, le savoir et ce grâce à son ouverture vers l'extérieur.

Il y aurait donc à l'œuvre un processus itératif d'institutionnalisation légitime de l'Université d'Entreprise que les données secondaires recueillies nous permettent d'analyser. Cela est également confronté aux données des entretiens au cours des chapitres suivants. A ce stade de la recherche, nous avons ainsi essentiellement analysé un discours *contrôlé*, exprimé par une organisation de manière formelle, que ce soit sur un site internet ou sous la forme d'un document interne officielle (comme par exemple la « Bible », livret du stagiaire). Ainsi, ce qui est dit et ici analysé au sujet du savoir est la manière dont le *processus mythifiant* permet de raconter une histoire. Ce processus ne conduit pas nécessairement à un mythe, dont il nous semble hasardeux de formuler l'hypothèse étant donné la forme quasi-magique que revêt le terme. L'histoire contée est cependant intéressante à analyser car elle donne corps au savoir d'une manière particulière. Nous analysons au prochain chapitre l'imaginaire de l'Université d'Entreprise. Ce terme est à comprendre dans la formulation qui en a été faite par Castoriadis (1975) et nous y revenons plus longuement. Une caractéristique de l'imaginaire est cependant pertinente dans l'analyse du savoir. En effet, celui-ci peut être considéré comme un « roman ». Nous retenons cette formulation à propos du savoir tel qu'il est présenté par l'Université d'Entreprise.

L'Université d'Entreprise est consacrée par l'organisation-mère en tant qu'incarnation, « chair tangible » de la connaissance et ce parce que la possibilité de s'ouvrir à l'extérieur, en développant des partenariats, et de créer des réseaux communautaires lui est offerte. Cette faculté permet en retour de justifier l'action organisationnelle et de renforcer le crédit de l'Université d'Entreprise. Comme l'indiquent Meyer et Rowan (op.cit.) « le leadership des élites crée un contexte hautement institutionnalisé » (p. 353) et ainsi « plus l'environnement est institutionnalisé, plus les élites organisationnelles vont passer de temps et d'énergie à manager l'image publique de leur organisation » (p. 361). Cette question du rattachement de l'Université d'Entreprise à la direction générale n'est donc pas anodine et ne poursuit pas uniquement un but de stratégie d'entreprise. Elle correspond également au positionnement nécessaire d'une structure de ce type lorsqu'un processus d'institutionnalisation est à l'œuvre. Cela pose la question de l'intention des dirigeants et de l'impact que cela aura sur l'Université d'Entreprise, ce qui est l'objet du chapitre 3.

Section 2 : Les prescriptions sur l'Université d'Entreprise

Nous avons montré à la section précédente combien la rhétorique organisationnelle participait de l'effort d'institutionnalisation légitime de l'Université d'Entreprise. Par son discours et sa communication interne et externe, les organisations façonnent une structure qui devient l'incarnation du *roman du savoir* en leur sein. Ce positionnement passe notamment pour l'Université d'Entreprise par le nécessaire développement de partenariats institutionnels qui lui permettent de s'insérer au sein d'un univers qui vient soutenir cette légitimité. Par ailleurs, ce *processus mythifiant* effectué par l'Université d'Entreprise poursuit également le même but, tout en venant signifier aux individus qui vont ou qui ont bénéficié des programmes de formation et de développement des compétences, qu'ils ont été reconnus par l'organisation qui les emploie comme membres d'une communauté spécifique en son sein. Cette analyse permet de comprendre à la fois la place qui est accordée à l'Université d'Entreprise au sein de l'organisation-mère mais également de déterminer quelles en sont les conséquences et comment ensuite étudier les rapports qu'elle entretient avec les acteurs et comment les relations entre acteurs sont transposées en son sein.

Avant cela, nous souhaitons interroger les caractéristiques spécifiques du savoir appliqué à l'Université d'Entreprise. Ainsi se dessine un paradoxe entre la conformité à l'environnement (une Université d'Entreprise doit revêtir certains traits qui permettent de l'identifier à d'autres organisations du savoir), et la spécificité organisationnelle (le savoir qui est transmis au sein de l'Université d'Entreprise est particulier). Cette écart entre *partenariats* et *savoir propre*, pour rappeler les catégories issues de notre analyse de contenu, n'est qu'apparente et s'explique notamment par une rhétorique d'institutionnalisation. Il y a en effet une réelle volonté d'influencer les comportements individuels et de susciter l'adhésion. Pour cela, il faut assurer la pérennité de la structure en démontrant sa qualité de « portier » (Crozier et Friedberg, 1977) en ce qui concerne les questions de savoir mais également sa faculté à s'adapter au « besoin » (Meignant, op.cit.) de formation local en créant ainsi un habile continuum entre conformité et spécificité ce qui est conforme aux prescriptions managériales. Afin d'analyser en profondeur les implications de la prescription, c'est le deuxième « plan » théorique qui est mobilisé au cours de cette section.

A. L'exigence de la conformité

Si nous reprenons sous forme de tableau la synthèse intermédiaire réalisée au sous-chapitre précédent (cf. Figure n°8), nous constatons le regroupement de l'ensemble des Universités d'Entreprise analysées dans trois catégories différentes qui constituent ce que nous avons appelé dimension *relationnelle*. Il est frappant de constater qu'en conformité avec les prescriptions exposées au chapitre premier, à l'exception de l'Université Lafarge, au sujet de laquelle nous avons auparavant indiqué qu'il serait hasardeux de déduire la moindre explication et que nous traiterons donc comme un cas isolé, l'ensemble des organisations communiquent à propos de leurs Universités d'Entreprise sur les questions de *développement des compétences*.

Le tableau n°7 présente cette classification :

Entreprise	Catégories de discours	
Air Liquide	Développement des compétences	
Alcatel-Lucent		
Axa		
Dexia		
GdF Suez		
Suez Environnement		
Technip		
Unibail Rodamco		
Bouygues		Partenariats
Danone		
EADS		
Peugeot		
PPR		
Schneider		
ST Microelectronics		
Veolia Environnement		
Alstom		Partenariats + Réseaux
Cap Gémini		
EdF		
Lagardère		
Total		
Vinci		
Accor		Réseaux
Arcelor Mittal		
LVMH		
Lafarge		

Tableau 7 : Classification intermédiaire des discours des Universités d'Entreprise

Développement des compétences et isomorphisme

Une double question se pose alors. La première est de comprendre « pourquoi y-a-t'il une aussi surprenante homogénéité des formes et des pratiques organisationnelles ? » (DiMaggio et Powell, 1983, p. 148). La seconde s'intéresse à la nécessité de prendre en charge les questions de *développement des compétences*. Pour répondre à la première question, il nous semble intéressant de mobiliser la notion d' « isomorphisme institutionnel ». Développée notamment par Meyer et Rowan (1977) pour expliquer la quête de légitimité organisationnelle, cette notion a également été mobilisée par DiMaggio et Powell (1983) qui indiquent que « le concept qui saisit le mieux le processus d'homogénéisation est l'isomorphisme » (p. 149). Mobilisant les apports de Hawley (1968), DiMaggio et Powell définissent l'isomorphisme en tant que « processus contraignant qui force une unité au sein d'une population à ressembler aux autres unités qui font face aux mêmes séries de conditions environnementales » (p. 149). Ici, le concept de population est large et il convient de le recentrer dans un contexte plus précis. La présente recherche ne s'attache pas en effet à décrire l'isomorphisme institutionnel des organisations mais celui d'un type de structure intra-organisationnelle, ici l'Université d'Entreprise. Cela pourrait apparaître comme une distorsion du concept d'isomorphisme. En effet, pour DiMaggio et Powell (1983), la notion d'isomorphisme s'applique à l'étude d'organisations au sein d'un même « champ organisationnel », c'est-à-dire « ces organisations qui, dans leur ensemble, constituent une aire reconnue de la vie institutionnelle » (p. 148). Il s'agit ici non pas d'étudier des organisations en tant que telles mais des organisations au sein d'organisations plus importantes et la manière dont ces dernières souhaitent façonner les premières.

La notion de « champ organisationnel » reste donc à définir. Elle est cependant importante. DiMaggio et Powell (1983) la mettent au centre de leur analyse en indiquant que « des champs organisationnels hautement structurés offrent un contexte dans lequel les efforts individuels pour faire face à l'incertitude et la contrainte rationnellement mènent souvent […] à l'homogénéité de la structure, de la culture et de la production » (p. 147). Ainsi, si nous évoquons l'isomorphisme inter-Universités d'Entreprise, il est nécessaire de déterminer les frontières du « champ organisationnel » dont nous parlons. Nous avons évoqué la construction du *roman du savoir* par les organisations dont les Universités d'Entreprise seraient la « chair tangible ». Dans la poursuite de cette idée, il nous semble que ce qu'illustre le tableau n°7 est la délimitation du champ organisationnel qui concerne l'Université d'Entreprise, à savoir les questions de *développement des compétences*, qui vont induire ensuite la manière dont elle va

construire des *partenariats* et développer des *réseaux*. C'est donc le *développement des compétences* en tant qu'institution dont il est question. Cette nuance est doublement importante. Elle permet de donner un cadre à l'analyse mais elle illustre également la manière dont nous avons choisi de traiter de la question du *développement des compétences* et sur laquelle il nous paraît nécessaire de revenir. Comme le précise DiMaggio et Powell (1983), « une fois qu'un champ est bien établi, néanmoins, il y a une inexorable poussée vers l'homogénéisation » (p. 148). On constate en effet que le champ du *développement des compétences* constitue un passage obligé pour l'ensemble des Universités d'Entreprise. L'étude de la rhétorique organisationnelle montre bien que pour prétendre être une Université d'Entreprise il faut nécessairement se situer dans le champ du *développement des compétences* et que cela constitue une base « homogène » pour toutes ces structures. Cela est par ailleurs conforme à la prescription managériale en la matière qui nous semble constituer la source de l'isomorphisme.

La question du *développement des compétences* n'est pas envisagée ici de manière technique, mais de manière rhétorique. Notre propos n'est pas d'analyser comment les organisations étudiées et leurs Universités d'Entreprises mettent en place des démarches de gestion, d'évaluation et de *développement des compétences* mais comment ce champ est présenté par ces dernières en tant que socle incontournable pour leur structuration légitime. On remarque par ailleurs que pour l'ensemble des discours *contrôlés* étudiés, la question du *développement des compétences* a un corollaire, celui de la « *réussite* ». On retrouve ici la rhétorique de la rationalisation et de l'efficience au fondement de la légitimité organisationnelle (Meyer et Rowan, op.cit.). L'isomorphisme inter-Universités d'Entreprise se justifie par la nécessité d'un *développement des compétences* favorisant la performance. L'ensemble des verbatim recueillis au sein de la sous-catégorie *développement des compétences* peut se résumer à cette phrase emblématique et stéréotypée : « *notre réussite repose sur le développement des leaders de demain* » (L'Oréal, cf. tableau n°4). Le présupposé théorique justifiant cette approche organisationnelle se trouve dans la définition de la compétence donnée par Le Boterf (1998, p. 150) : « les compétences peuvent être considérées comme une résultante de trois facteurs : le savoir agir qui suppose de savoir combiner et mobiliser des ressources pertinentes (connaissances, savoir-faire, réseaux...) ; le vouloir agir qui se réfère à la motivation et à l'engagement personnel de l'individu ; le pouvoir agir qui renvoie à l'existence d'un contexte, d'une organisation du travail, de conditions sociales qui rendent possibles et légitimes la prise de responsabilité et la prise de

risque de l'individu ». Le discours de l'Université d'Entreprise sur le *développement des compétences* marque ainsi une exigence organisationnelle envers les individus et justifie qu'elle se structure autour de cette question.

Après avoir montré comment les Universités d'Entreprise se structurent de manière similaire autour du champ organisationnel du *développement des compétences*, conformément à la prescription managériale décrite au chapitre premier, il nous paraît important de qualifier le type d'isomorphisme dont il est question ici. DiMaggio et Powell (op.cit.) décrivent trois différentes sortes d'isomorphisme : « l'isomorphisme *coercitif* qui émanent de l'influence politique et des problèmes de légitimité » ; « l'isomorphisme *mimétique* qui résulte de réponses standards à l'incertitude » et enfin « l'isomorphisme *normatif*, associé à la professionnalisation » (p. 150). Il est nécessaire à ce stade de préciser que cette typologie est décrite par les auteurs comme étant « analytique » et permet de simplifier un réel souvent beaucoup plus complexe où il est parfois difficile de distinguer un type d'isomorphisme de l'autre. Pour autant, cette distinction permet de repérer les « conditions différentes » (ibid.) d'émergence de chaque type d'isomorphisme et donc d'en analyser les sources. Par ailleurs, si un mélange des différents types d'isomorphisme est probable, cela n'empêche néanmoins pas de remarquer que l'un d'entre eux peut être prépondérant en fonction des contingences qui sont à l'œuvre.

Quel isomorphisme pour l'Université d'Entreprise ?

Nous avons vu combien le discours organisationnel sur l'Université d'Entreprise était le reflet d'une quête de légitimation de celle-ci par son organisation-mère. L'intrication entre conformité et spécificité, par ailleurs au centre de l'analyse conduite dans cette section, laisse à penser qu'il semble difficile de qualifier les réponses organisationnelles face aux contraintes de légitimité et d'identification à un *roman du savoir* uniquement par effet d'adoption de références externes. L'isomorphisme *coercitif* n'est donc qu'une réponse parmi d'autres à cette problématique. On peut néanmoins supposer qu'elle existe. L'isomorphisme mimétique est visible « lorsque l'environnement crée de l'incertitude symbolique » (DiMaggio et Powell, 1983, p. 151). Ceci a pour conséquence un effet de calquage des processus organisationnels internes importés d'autres organisations qui, selon DiMaggio et Powell, seront perçues comme plus légitimes ou prospères. L'étude de la littérature prescriptive sur l'Université d'Entreprise, conduite au chapitre premier, nous a permis de présenter combien la mise en

place d'une Université d'Entreprise était prescrite en tant qu'alternative stratégique managériale face à l' « incertitude symbolique » liée au *développement des compétences*. Pour autant, nous avons choisi dans le cadre de ce travail de nous démarquer de cette littérature dans notre analyse en tentant de comprendre les mécanismes autres que commercialement stratégiques et managériaux à l'œuvre dans la mise en place d'une Université d'Entreprise. C'est donc le dernier type, l'isomorphisme *normatif*, qui retient notre attention au cours de cette analyse, notamment en raison du « champ organisationnel » que nous venons de qualifier et sur lequel se situe l'Université d'Entreprise.

L'une des sources importantes d'isomorphisme normatif est, selon DiMaggio et Powell (op.cit.), à trouver dans la « professionnalisation » (p. 152). La réponse initiale de l'organisation-mère est donc l'idée que l'Université d'Entreprise va faciliter *le développement des compétences* en interne. L'une des hypothèses relatives à l'émergence d'un isomorphisme *normatif* développée par DiMaggio et Powell (op.cit.) serait que « plus la dépendance à des certificats académiques dans le choix des managers et des salariés est élevé, plus le fait qu'une organisation devienne similaire à d'autres organisations dans son champ sera élevé » (p. 155). C'est précisément ce qui est à l'œuvre avec l'Université d'Entreprise. Nous pouvons alors constater que l'isomorphisme permet l'incorporation de normes externes à l'organisation diffusées notamment par les partenaires académiques. En effet, « les universités et les institutions de formation professionnelle sont d'importants centres pour le développement de normes organisationnelles auprès des managers professionnels et de leur équipes » (DiMaggio et Powell, op.cit., p. 152). L'Université d'Entreprise utilise l'isomorphisme *normatif* car il va lui permettre une nouvelle fois de se positionner en tant qu'expert sur le champ du *développement des compétences*. On peut faire un parallèle avec le métier de consultant. Berglund et Werr (2000) remarquent que « les consultants présentent ainsi des modèles universels, mettant dans le même temps l'emphase sur le fait qu'ils peuvent être appliqués uniquement par des personnes spécifiques avec une expérience unique. A travers ce mouvement rhétorique, les consultants s'établissent eux-mêmes en tant que 'point de passage obligatoire' » (p. 650).

L'Université d'Entreprise devient alors, comme le consultant, un acteur incontournable car elle serait la seule à pouvoir adapter en interne des compétences générales. C'est le lien entre *développement des compétences* et *savoir propre* que nous avons évoqué. C'est également ici que se situe l'articulation entre conformité et spécificité. Afin de

poursuivre notre comparaison, si Berglund et Werr (op.cit.) montrent que les consultants « légitim[e]nt leur pratique en construisant des mythes qui leur permettent d'alterner entre l'ordre, issu de l'inéluctabilité du changement et le chaos, issu de l'imprévisibilité », l'Université d'Entreprise, elle, fait vivre le *roman du savoir* en faisant référence à des standards académiques éprouvés dont l'importation externe est nécessaire, mais également en démontrant la nécessité d'une adaptabilité interne de manière à répondre à un besoin interne spécifique. Ce faisant, elle se positionne en acteur incontournable et justifie l'isomorphisme inter-Universités d'Entreprise. C'est donc une conformité particulière dont il est question et cela nous renvoie à la rhétorique organisationnelle pour montrer combien la manipulation plutôt que la conformité peut-être un moyen de légitimer son action (Deephouse et Suchman, 2008). Il faut donc voir dans cet isomorphisme une complémentarité instrumentale à la dynamique de persuasion que nous avons évoquée plus haut.

L'un des aspects de la « professionnalisation » se trouve dans « le reste d'éducation formelle et de légitimation sur une base cognitive, produite par les spécialistes universitaires » (DiMaggio et Powell, op.cit., p. 152). Les auteurs évoquent aussi le fait que le passage par un programme de formation constitue un moment de socialisation. Il nous semble que ces caractéristiques sont de nature à fournir une explication concernant les sous-catégories *réseaux* et *partenariats* qui constituent une forme d'isomorphisme *secondaire* que nous pouvons constater à la lecture du tableau n°7. En effet, la démarche de *développement des compétences* poursuit un but de « professionnalisation » qui va se traduire par la nécessité d'y adjoindre des dimensions de reconnaissance académique (les *partenariats*) et de socialisation avec d'autres participants (la mise en *réseaux*). C'est ce qu'illustrent les verbatim que nous avons pu recueillir. Par ailleurs, si nous nous référons aux documents de communication interne (plaquette de promotion des Universités d'Entreprise) que nous avons pu collecter auprès de sept Universités d'Entreprise dans des secteurs d'activité variés (assurances, transport, luxe, distribution, énergie, défense) nous trouvons également de nombreuses références à ces deux dimensions.

Analyse du processus isomorphique

Ainsi le *développement des compétences* des individus est toujours considéré comme un incontournable (*« développer les Talents et les Compétences des managers »*), que ce soit sur une base quotidienne (*« chaque jour à vos côtés, nous accompagnons le développement*

des hommes et des femmes du groupe ») ou en vue d'un accompagnement stratégique (*« l'Université d'Entreprise est un outil supplémentaire au service de la stratégie RH pour capitaliser et développer les compétences »*). C'est par ailleurs *« la vocation de l'Université d'Entreprise [que] de favoriser le développement des compétences ».* Ce qui distingue ce type de structure d'un centre de formation classique, c'est sa contribution à un développement futur car *« encourager la formation c'est de bon ton. Mettre une université […] à la disposition des collaborateurs c'est prometteur ».*

Cette dimension s'accompagne systématiquement d'une démarche complémentaire de mise en *réseaux.* En effet, ce qu'annonce la rhétorique organisationnelle, c'est que *« les objectifs de l'Université d'Entreprise sont plus larges. A travers ce cursus, nous cherchons à créer du lien entre les collaborateurs ».* Mais ce lien entre les individus poursuit une ambition plus large, il doit contribuer à *« créer une dynamique de partage des pratiques au service de la stratégie du groupe ».* De ce fait, ainsi que l'indique ce document de communication interne d'une Université d'Entreprise dans le secteur des assurances à destination des managers qui envoient leurs collaborateurs en formation : *« sur les bancs de l'Université d'Entreprise, vos collaborateurs communiqueront, créeront des synergies, se réuniront autour de projets communs, renforceront leur réseau ».* Cette rhétorique des *réseaux* se double également de l'annonce de construction et de la promotion de *partenariats* avec des institutions académiques reconnues dont les logos peuvent s'afficher en caractères gras sur les documents de communication. On y apprend notamment que par exemple *« la première action [de l'Université d'Entreprise] a consisté à élaborer un cursus de formation, en lien avec X ».* L'affichage dès le début de l'existence de l'Université d'Entreprise est important. La pérennité du lien externe l'est tout autant. On nous annonce ainsi qu'au sein de l'Université d'Entreprise *« nous travaillons à la construction d'un dispositif avec un nouveau partenaire également notoire dans le monde de la formation ».*

Ainsi l'isomorphisme inter-Universités d'Entreprise se caractérise par une étape 'primaire' et une étape 'secondaire'. Il y a un socle commun de *développement des compétences* qui peut rester en l'état. Ce socle peut ensuite être complété par un deuxième étage soit de mise en *réseaux*, soit de formalisation de *partenariats*. Un mélange des deux dimensions est également envisageable. Il est nécessaire de remarquer que cette analyse comporte une limite. En effet, elle s'attache non pas à décrire un isomorphisme en pratique, mais la 'rhétorique isomorphique' des Universités d'Entreprise. Nous pensons néanmoins que

l'intérêt de ce discours *contrôlé* est à la fois qu'il procure un certain nombre d'informations sur les intentions des instigateurs d'une Université d'Entreprise, à savoir les membres de la direction générale, et qu'il constitue de plus une base de réception par les différents acteurs concernés riche de sens dans la mise en place d'un rapport entre ces derniers avec l'Université d'Entreprise et l'organisation-mère de manière plus générale, ces deux éléments faisant l'objet des chapitres suivants.

Ce fonctionnement et cette similarité inter-Universités d'Entreprise ont un but. En effet selon Meyer et Rowan (op.cit.), « l'isomorphisme institutionnel promeut le succès et la survie des organisations » (p. 349). Cette question de la survie implique une continuité organisationnelle. Il est nécessaire pour les organisations de parvenir à diffuser des « idées-maîtresses » qui constituent une manière pour les organisations d'annoncer qu'elles sont en conformité avec ce qui fait leur histoire mais également qu'elles sont en adéquation avec les modes managériales en cours (Czarniawska et Joerges, 1996). En effet, il y a une différence notable entre diffusion et institutionnalisation, entre les « choses qui circulent » et les « choses qui collent » (Colyvas et Jonsson, 2011, p. 30). Il est nécessaire donc de parvenir à « démêler » les deux processus. L'isomorphisme doit permettre à l'Université d'Entreprise d'être une structure qui « colle ». Plus que sa diffusion, qui pourrait comme « beaucoup de choses, s'étend[re], comme un feu de forêt sans jamais devenir institutionnalis[ée] » (Colyvas et Jonsson, op.cit., p. 27), c'est sa pérennité qui va être l'objectif poursuivi par le discours organisationnel. Cela nous renvoie à la littérature présentée au chapitre premier. En effet, certaines typologies insistent sur les stades de développement d'une Université d'Entreprise. Nous proposons de dépasser cette posture évolutionniste afin de considérer que la mise en place d'une Université d'Entreprise et la structure qu'elle adopte répondent à des critères d'isomorphisme principalement « normatif », l'importation de modèles externes issus de la prescription managériale objet de notre premier « plan » théorique, facilitant la légitimité de la structure ainsi créée et donc permettant de mieux assurer sa pérennité.

Cependant, il apparaît que l'Université d'Entreprise ne puisse simplement s'analyser qu'à travers le prisme de l'isomorphisme institutionnel. Les catégories qui ressortent de notre première analyse de contenu montrent qu'il est important pour les organisations de communiquer sur la question d'un *savoir propre* émergeant grâce à l'Université d'Entreprise. Il semblerait qu'il y ait à l'œuvre, à l'issue de l'importation de normes standards, un processus de « purification ». Aussi, « les artifices ou définitions distinctes créées ainsi à

travers la purification, deviennent des ressources pour les pratiques de traduction dans lesquelles de nouvelles mixtures, de nouveaux hybrides sont créés » (Berglund et Werr, 2000, p. 647). C'est donc autour de la traduction locale du *roman du savoir* que va se singulariser chaque Université d'Entreprise. En effet, la manière dont « les variations du mythe rationnel et du mythe normatif/pragmatique vont être saisies et acceptées comme légitimes est dépendante de la manière dont il résonne en conformité avec le contexte local » (Berglund et Werr, 2000, p. 651). La thématique de la spécificité est la deuxième facette de l'institutionnalisation légitime de l'Université d'Entreprise. Si elle doit, pour acquérir du crédit, revendiquer son appartenance à un environnement dont la reconnaissance n'est plus à établir, elle doit également faire preuve d'adaptabilité au « besoin » local. Cette personnalisation est de nouveau un instrument rhétorique de légitimation. C'est l'objet de l'analyse conduite au point suivant.

B. L'artifice de la spécificité

L'émergence d'un savoir propre ?

Il apparaît donc qu'une place particulière est faite au statut du savoir au sein de l'Université d'Entreprise. Comme l'indique Alvesson (1993), « sans contester le fait que la connaissance peut être une ressource fonctionnelle qui s'applique directement au travail, l'adoption de la perspective du mythe signifie que d'autres fonctions de la connaissance et du discours sur la connaissance deviennent centrales. La connaissance joue d'autres rôles tels que (a) un moyen pour créer une communauté et une identité sociale en offrant aux membres de l'organisation un langage partagé, et en promouvant leur estime personnelle ; (b) une ressource de persuasion, par exemple, pour le travail de relations publiques et les interactions avec les clients ; (c) donner un profil à l'entreprise (une image intentionnelle ciblée pour le marché) ; (d) créer de la légitimité et de la bonne foi concernant les actions et leurs conséquences ; (e) obscurcir l'incertitude et neutraliser la réflexion » (p. 1011). Cette analyse semble résumer à elle seule le rapport de l'Université d'Entreprise au savoir et sa manière de le promouvoir auprès des autres acteurs. Nous avons pu voir en effet combien cette question était liée :

(a) à l'émergence d'une communauté de pratiques autour du *développement des compétences* et de l'acquisition de connaissances par les bénéficiaires d'un programme

d'Université d'Entreprise. Nous montrons au chapitre 5 l'importance de cette question en ce qui concerne la *reconnaissance* ;

(b) à l'utilisation d'une rhétorique organisationnelle au sujet de l'Université d'Entreprise utilisant le savoir, sa personnalisation et son appropriation par les individus comme élément central de persuasion ;

(c) à la manière dont les organisations souhaitaient communiquer vers l'extérieur sur leurs Universités d'Entreprise, notamment par l'institutionnalisation de *partenariats* ;

(d) à faire de l'Université d'Entreprise une structure légitime parce que notamment experte sur ce champ ;

(e) et enfin à neutraliser les débats autour du « besoin » de formation en s'appropriant le monopole du développement en interne d'un savoir, ce qui est l'objet de l'analyse qui suit. Notre propos est en effet de montrer que ce *savoir propre*, spécifique, est pour une grande part le fruit d'une rhétorique organisationnelle particulière.

Evoquer la possibilité d'un *savoir propre* est un exercice délicat. En effet, « la plausibilité et la légitimité de la 'nouvelle' connaissance offerte est dépendante de la manière dont elle résonne conformément au *Zeitgeist* » (Berglund et Werr, 2000, p. 636), c'est-à-dire à l'ère du temps. L'Université d'Entreprise ne peut donc revendiquer un savoir qui serait une génération spontanée. Ce dernier doit être en lien avec l'actualité du savoir et donc avec la prescription managériale en la matière. C'est ce qui lui permet de concilier la dimension *partenariats* et la dimension *savoir propre*. Il faut alors préciser à ce stade que le savoir développé n'est *propre* non pas parce qu'il serait en totale contradiction avec ce qui se sait déjà ou qu'une organisation serait en possession d'un savoir qui n'a aucune référence externe et qui relèverait donc de l'innovation totale. C'est un *savoir propre* parce qu'il résulte de l'adaptation d'un savoir existant à un contexte local. Il y a là ainsi un premier artifice dans la présentation d'un savoir spécifique. Comme l'indique toujours Alvesson (op.cit.), « en lieu et place d'une compréhension objectiviste et fonctionnaliste du savoir et de l'intensité du savoir, une posture constructiviste sociale ou institutionnaliste peut être explorée » (p. 1002). Le savoir ne peut être légitime que s'il s'inscrit dans un certain cadre de référence nécessairement externe.

Mizruchi et Fein (1999) utilisant le cadre classique développé par Berger et Luckmann (1966) ont démontré combien le savoir organisationnel relevait d'une « construction sociale » (p. 653), ce qui implique que la manière dont la connaissance est

produite importe autant que la connaissance elle-même. Cette conclusion a deux corollaires. Tout d'abord elle permet de prendre conscience des enjeux sociaux d'un *savoir propre* qui serait l'apanage de l'Université d'Entreprise. De plus, cela aide à réaliser que la « compréhension des manières dont le savoir socialement construit procure une représentation du monde particulière » (Mizruchi et Fein, op.cit., p. 681). D'où qu'il provienne, c'est-à-dire même d'une source externe, le savoir ne peut répondre à la demande sociale interne que si les organisations se l'approprient. On peut rapprocher ce propos des conclusions de Crossan, Lane et White (1999) qui indiquent que l'institutionnalisation du savoir est une exigence organisationnelle. En effet, pour ces auteurs, le savoir organisationnel dépasse la « simple somme des apprentissages de ses membres » (p. 529). Une grande part de la rhétorique organisationnelle développée par l'Université d'Entreprise sur la question du savoir est une illustration qui concorde avec cette élévation à un niveau institutionnel de savoirs multiples détenus souvent de manière personnelle par les acteurs d'une organisation donnée.

Il est donc crucial pour les organisations de faire émerger un savoir qui va prévaloir et qui sera au-dessus des individus. Celui-ci pourra permettre de « guider les actions et l'apprentissage des membres de l'organisation » (ibid.). Si nous faisons référence à l'institutionnalisation légitime de l'Université d'Entreprise, nous pouvons interpréter cette démarche comme une nécessité stratégique. L'émergence d'un *savoir propre* devient un moyen pour l'Université d'Entreprise d'affirmer la primauté du savoir qu'elle délivre sur l'ensemble des savoirs individuels des membres d'une organisation. Le savoir individuel ne devient intéressant que s'il peut être partagé au sein d'une communauté de pratiques et ainsi participer du renforcement d'une *culture et identité propres* à une organisation et être mis en *réseaux* pour reprendre les catégories de notre analyse. Les individus sont donc en quelque sorte dépossédés de leur savoir, ils doivent le partager, et ainsi faciliter son élévation à un niveau organisationnel. C'est le sacrifice que requière la *promesse* de l'Université d'Entreprise comme cela est présenté au chapitre 4. D'une « intuition », le savoir passe à un statut d'« institution » (Crossan et al., op.cit.), il devient un *savoir propre*. Au-delà de la nécessité technique d'un cumul organisationnel de la connaissance par le biais de l'Université d'Entreprise comme peut le prescrire la littérature que nous avons présentée au chapitre premier, il y a un impératif stratégique interne de légitimation pour une organisation à mythifier le savoir et à indiquer qu'il peut se décliner à un niveau local. Cette démarche, qui peut apparaître paradoxale entre *roman du savoir* et incarnation, prend ici tout son sens et renvoie à l'Université d'Entreprise en tant que « chair tangible ».

Les limites du savoir propre

Le deuxième artifice concerne les conditions de légitimation du savoir. Berglund et Werr (op.cit.) insistent sur « l'accent mis sur la nouveauté [qui] tire sa légitimité et son pouvoir de motivation d'un lieu commun qui veut que les nouvelles idées sont meilleures que les anciennes. Ce mythe autour du développement cumulatif de la connaissance est bien établi dans nos cultures occidentales, l'idée centrale étant que les modèles de management ou les techniques remplaçant les vieux modèles sont plus effectifs, et mieux adaptés pour résoudre les problèmes contemporains que rencontrent les organisations » (p. 637-638). Il y a un *savoir propre* qui serait un savoir nouveau. Cette affirmation est à nuancer. Si l'on rapproche cette dimension de l'aspect partenarial du rapport au savoir qu'entretiennent les Universités d'Entreprise avec leur environnement, force est de constater que cette nouveauté est le fruit une nouvelle fois d'un habillage local d'une connaissance largement répandue. L'effet rhétorique est donc indéniable et son but s'en trouve expliqué. Afin de légitimer le savoir on le rend *propre* à une organisation, ce qui permet de pouvoir affirmer qu'il y a là une novation par rapport à ce qui se dit déjà ailleurs. Ainsi, le savoir a un impact qui se situe de manière très significative sur un niveau symbolique qui va permettre sa légitimation (Meyer et Rowan, 1977). Le but n'est pas de montrer la pertinence du *savoir propre* mais de montrer que « ce qui semble avoir un impact démontrable […] est parfois une question d'effet placebo » (Alvesson, op.cit., p. 1012).

On peut par ailleurs noter l'effet contre-productif de l'argumentation autour de la notion de *savoir propre*. Nous avons vu lors de l'analyse de contenu sur les discours organisationnels autour des Universités d'Entreprise que cette dimension est majoritairement présente dans les discours étudiés. Cela montre que si l'ensemble des Universités d'Entreprise indique détenir un *savoir propre*, cette spécificité devient une revendication commune. On peut ainsi s'interroger sur l' « isomorphisme mimétique » (DiMaggio et Powell, op.cit.) en la matière. Cela montre une nouvelle fois la dimension hautement rhétorique de la notion de *savoir propre* qui constitue à la fois un élément de persuasion interne mais également externe. Elle est une justification de l'existence de l'Université d'Entreprise et un moyen pour cette dernière de montrer la nécessité de sa survie. Plus que la concrétisation factuelle de cette dimension, c'est son couplage avec la dimension partenariale qui importe dans le cadre de ce travail de recherche. Il y a ici tout un imaginaire autour de la notion de *savoir* que nous

analysons au chapitre suivant et dont les implications concrètes sont vues aux chapitres quatre et cinq.

Ce propos est à rapprocher de la prescription gestionnaire autour des questions du savoir qui illustre l'inscription de l'Université d'Entreprise dans un mouvement d'isomorphisme plus large. Il est ainsi utile de le mettre en parallèle avec l'hypothèse formulée par Pesqueux (2007) sur la « privatisation de l'enseignement supérieur » dont les écoles de gestion constitueraient un « prototype » (p. 43). Pesqueux indique ainsi qu'il y a un véritable « passage du savoir comme 'bien public' aux connaissances comme 'bien commun' » (p. 54). Par « bien public », il faut entendre « des biens et des services qui bénéficient à tous » et qui « se caractérisent par la non-rivalité en termes de consommation […] et la non-exclusion » (p. 44). La notion de « bien commun » quant à elle fait référence à une utilisation de ressources « par un groupe humain donné » (p. 44). Cette distinction fait donc apparaître la connaissance comme une ressource soumise à comparaison en fonction des organismes et/ou personnes qui la détiennent et la transmettent. Si cela peut être constaté pour les écoles de gestion (au travers notamment des classements, accréditations, normes, etc.), ces propositions peuvent alors être formulées pour les Universités d'Entreprise qui constituent une forme accrue de « privatisation » du transfert de la connaissance. L'Université d'Entreprise constituerait ainsi un nouvel acteur pour l'émergence du savoir. C'est d'ailleurs ce qu'indique Rademakers (op.cit.) en décrivant le stade ultime de développement d'une Université d'Entreprise comme étant celui où la proximité avec l'univers académique et notamment le monde de la recherche serait très élevée.

Cette position peut-être renforcée par d'autres analyses. Seers (2007), note une évolution du contexte institutionnel de la formation supérieure en gestion, conduisant à une économie marchande du savoir, captée notamment par les entreprises via leurs Universités d'Entreprise. Il indique que si les « Universités d'Entreprise ont débuté il y a 50 ans en tant que programmes de formation aux compétences métiers avec des labels prétentieux » (p. 560), elles sont aujourd'hui de véritables lieux de diffusion du savoir. Par ailleurs, ainsi que Moore (1997) le précise, certaines Universités d'Entreprise ont la faculté aujourd'hui de délivrer des diplômes reconnus par l'Etat, ce qui est le cas également en France. Bien que ce phénomène soit encore restreint, il est néanmoins symptomatique de ce mouvement de privatisation décrit, le symbole même de la reconnaissance académique, le diplôme, pouvant être délivré par une entreprise. Il est cependant important de minorer ce propos en indiquant que cela

s'effectue il est vrai toujours en partenariat avec une institution académique, Université ou Grande Ecole. Néanmoins le mouvement est constatable et si certains le regrettent, comme Gould (2003) qui déplore la « corporatisation » des Universités et la diffusion en premier lieu du savoir en tant que « valeur d'échange » (p. 9), force est de constater avec Seers (op.cit.) que « la croissance des Universités [d'Entreprise] est une manifestation d'un renversement dans la conception de la promotion et de la diffusion de la connaissance en tant que problématique d'ordre sociétal vers une problématique d'ordre économique » (p. 565). Cette analyse est à rapprocher de l'institutionnalisation de l'Université d'Entreprise qui passe par des mécanismes d'isomorphisme et se construit en application de références externes. Si le statut sociétal du savoir évolue, cela peut avoir effectivement un impact sur son institutionnalisation organisationnelle.

Vu sous cet angle, l'artifice du *savoir propre* ne peut être légitimement accepté par les individus qui en sont les récepteurs que s'il s'inscrit dans un mouvement d'institutionnalisation. Ceci est à mettre en relation avec le « besoin » (Meignant, 2006) qui est souvent décrit par la littérature gestionnaire comme étant au cœur des processus de formation et de développement des compétences. Mais plus qu'au « besoin », l'institutionnalisation du savoir semble répondre au « désir ». En effet, « les forces institutionnelles mettent en forme les intérêts et désirs individuels, en donnant un cadre aux possibilités d'action et en induisant persistance ou changement dans le résultat des comportements » (Powell et Colyvas, 2008, p. 277). Ceci montre combien le savoir propre en tant que mythe institutionnalisé est dépendant de la réception qui en est faite par les individus et de la manière dont ils vont ensuite en être les relais. Tout la stratégie employée par la rhétorique organisationnelle que nous venons de présenter est que « les logiques institutionnelles so[ien]t instanciées et véhiculées par les individus à travers leurs actions, outils et technologies » (ibid.). Derrière le « désir », il y a l'imaginaire. Il est analysé au chapitre suivant.

Cette « approche par les logiques institutionnelles constitue une manière systématique de théoriser et de mesurer l'influence des institutions sur le comportement individuel et organisationnel » (Thornton et Ocasio, 2008, p. 122). Selon les auteurs, ce type d'approche « apporte des précisions dans la compréhension de la manière dont le comportement individuel et organisationnel se situe dans un contexte social et des mécanismes sociaux qui influencent ce comportement » (ibid.). L'ensemble des revendications de l'Université

d'Entreprise quant à sa légitimité que nous avons présenté au cours de ce chapitre montre la volonté organisationnelle de susciter un certain type de comportement de la part de l'ensemble des parties prenantes vis-à-vis de l'Université d'Entreprise. L'institutionnalisation légitime de l'Université d'Entreprise est une réponse à la nécessité stratégique pour une organisation d'installer de manière durable une structure qui sera l'interlocutrice incontournable en ce qui concerne les questions de formation et de développement des compétences. Mais cela traduit également une volonté de transmission d'un message particulier façonné par la rhétorique organisationnelle.

Un « discours constituant »

Hallett (2010) invoque les « processus médiateurs qui résident dans les institutions » (p. 68). Le but poursuivi par les discours que nous venons de présenter longuement est ainsi de faire de l'Université d'Entreprise un acteur dans la médiation entre l'organisation et les individus qu'elle emploie. Il nous semble que la rhétorique analysée a pour but de façonner ce que Maingueneau et Cossutta (1995) appellent des « discours constituants » (p. 112), c'est-à-dire qui « donnent sens aux actes de la collectivité » (p. 113). Cela montre « l'intrication d'une représentation du monde et d'une activité énonciative » (p. 114). Cette représentation du monde dont il est question est celle des inspirateurs et commanditaires de l'Université d'Entreprise, c'est-à-dire la direction générale de l'organisation-mère. C'est l'objet du prochain chapitre. Parler de cette représentation constitue pour le chercheur un travail d'identification des « sources de pouvoir et de statut [et de] leur signification et leurs conséquences en comprenant comment ces différences de pouvoir et de statut sont associées à la logique institutionnelle dominante » (Thornton et Ocasio, 2008, p. 112). Ainsi, c'est l'étude de l'intention qui a guidé notre analyse au cours de ce chapitre. Les différentes catégories qui ont été énoncées constituent des stéréotypes qui ont permis de guider l'analyse. Il est utile de préciser qu'ils s'imbriquent ensemble afin de donner une certaine cohérence au discours.

Cependant, pour des raisons notamment méthodologiques, cette seule analyse du discours *contrôlé* ne pourrait être suffisante. L'ensemble de la démarche présentée requière « une approche analytique, non descriptive, qui 'explique' les associations observées entre les individus, [et] les organisations » (Thornton et Ocasio, 2008, p. 122). L'analyse qui est présentée aux chapitres suivants repose donc sur un dispositif méthodologique différent. Il a pour but de déterminer à la fois les sources mais également l'impact des discours que nous

venons de présenter. Il convient alors de tenter de capturer les représentations des différentes parties prenantes qui rentrent en interaction avec l'Université d'Entreprise. Celles-ci peuvent être regroupées en quatre catégories principales et que nous avons déjà présentées : dirigeants, salariés de l'Université d'Entreprise, bénéficiaires des programmes et fournisseurs. Le but de cette analyse est d'aller au-delà du discours afin d'en comprendre les effets. C'est également une manière de donner une dynamique au discours en n'analysant pas uniquement son émetteur, mais également son récepteur et les acteurs secondaires qui lui permettent de s'incarner.

Il ne faut ainsi pas appréhender le rôle de l'Université d'Entreprise comme le simple rapport entre une direction générale visionnaire et des salariés suiveurs dociles. Comment le remarquent Powell et Colyvas (2008), « tout le changement n'est pas conduit par des entrepreneurs et il est clair que les acteurs héroïques [décrits par Strang et Sine, 2002] et les idiots culturels [Garfinkel, 1967] constituent de pauvres représentations de la gamme du comportement humain » (p. 277). La réalité de l'Université d'Entreprise est donc probablement plus complexe et nous y revenons aux chapitres 4 et 5. Néanmoins, le rôle du dirigeant semble incontournable à étudier. Boeker (1989) note que « les caractéristiques des fondateurs d'une organisation peuvent se refléter dans le design et le fonctionnement d'une nouvelle organisation » (p. 392). C'est notamment « la formation et l'expérience passée du fondateur va influencer la forme de l'organisation qu'il ou elle va créer » (ibid.). L'objet du prochain chapitre sera de décortiquer ces phénomènes. La source du discours se trouve en effet dans les décisions prises par la direction générale de l'organisation-mère au sujet de l'Université d'Entreprise. Cela permet de comprendre la nécessité de structurer un *savoir propre* venant renforcer une *culture et identité propres*, se diffusant de manière instrumentale grâce au *développement des compétences* et de manière relationnelle grâce aux *réseaux* qui vont naître des interactions au sein de l'Université d'Entreprise et se construisant grâce à de nombreux *partenariats* académiques externes.

Par ailleurs, un « discours constituant » tel que nous venons de l'analyser présente deux caractéristiques principales. Il est tout d'abord une « inscription » (Maingeneau et Cossutta, op.cit., p. 116) c'est-à-dire qu'il est à envisager autant dans sa dimension durable, que dans sa dimension reproductible, ce qui vient renforcer le caractère isomorphique des Universités d'Entreprise que nous venons de décrire et leur allégeance à des prescriptions gestionnaires. Il est également un intermédiaire en tant qu'il permet de « déployer un

dispositif où l'activité énonciative noue une manière de dire et un mode de mise en relation des hommes » et des organisations (Maingeneau et Cossutta, op.cit., p. 117). Cette dimension « médiologique » (ibid.) est au cœur du rôle de l'Université d'Entreprise. Le rôle d'intermédiaire de l'Université d'Entreprise est donc central. Elle une structure qui permet de véhiculer un certain type d'informations entre et auprès des parties prenantes que nous venons d'évoquer. Elle est aussi un intermédiaire en ce sens qu'elle va tenter de structurer les interactions entre l'organisation et les individus qu'elle emploie sur un certain de nombre de sujets que nous abordons dans les prochains chapitres. L'Université d'Entreprise en tant que « chair tangible » de la rhétorique organisationnelle, en tant qu'institution légitime experte des questions de formation et de développement des compétences endosse ainsi un rôle d'intermédiaire qui va réclamer qu'elle soit en mesure de véhiculer des objets de médiation venant fixer le cadre de son activité. Ces objets vont structurer les relations entre les parties prenantes. Leur analyse est poursuivie au cours des chapitres suivants.

Chapitre 3 : L'*institution seconde* Université d'Entreprise

Ainsi que nous l'avons décrit précédemment, la diversité apparente des formes que peut revêtir une Université d'Entreprise nous amène à questionner cet objet non pas en tant que structure mais en tant que lieu favorisant l'opérationnalisation de mécanismes organisationnels sous-jacents qui peuvent être révélés par l'analyse des discours des acteurs en présence. Ce processus doit alors permettre de pouvoir resituer l'Université d'Entreprise non plus dans une ou plusieurs typologies de modèles descriptifs, tel que nous avons pu les présenter au premier chapitre de ce travail, mais dans un cadre où la relation entre l'organisation et les individus qu'elle emploie peut être mieux comprise. On a pu décrire au chapitre précédent l'institutionnalisation légitime de l'Université d'Entreprise, grâce notamment à l'utilisation d'une rhétorique organisationnelle ciblée sur des critères précis, à la fois en termes d'outils, mais également en termes relationnels. La rhétorique de l'Université d'Entreprise est le fruit d'un « discours constituant » et formalise la relation « médiologique » (Maingueneau et Cossuta, op.cit.) entre individus et organisations sur les questions de formation et de développement des compétences.

Cette dimension relationnelle de l'Université d'Entreprise nous semble être primordiale. Le deuxième « plan » théorique sur lequel nous bâtissons notre analyse dans ce travail de recherche n'a pas pour but de décrire l'Université d'Entreprise en tant que structure, mais plutôt de comprendre les motivations organisationnelles quant à sa constitution, qu'elles soient stratégiques ou imaginaires, et d'en étudier les conséquences dans la relation des individus à l'organisation qui les emploie. Ainsi que cela a été décrit, l'empreinte de la direction générale est visible lorsque l'on étudie l'institutionnalisation de l'Université d'Entreprise. Elle n'est pour autant pas la seule partie prenante qui agit avec cette structure. Le dispositif d'analyse que nous avons construit tente d'intégrer l'ensemble des acteurs concernés. Il a également pour but de montrer à la fois les enjeux autour de l'Université d'Entreprise et la manière dont ceux sont le reflet d'un imaginaire organisationnel, qui fait de cette dernière une intermédiaire entre les individus et son organisation-mère. Après avoir étudié les origines et les prescriptions autour de l'Université d'Entreprise, ainsi que son processus d'institutionnalisation légitime, le présent chapitre a pour objet de déterminer les processus d'influence entre acteurs et leurs origines.

Sous-Chapitre 1 : Les acteurs de l'Université d'Entreprise

Section 1 : Quels acteurs, pour quelles stratégies et quelles relations ?

La première partie de ce travail de recherche est consacrée à la place de l'Université d'Entreprise. Nous avons pu voir lors des chapitres précédents que ce type de structure était fortement dépendant de l'organisation à laquelle il appartenait, et ce, à deux niveaux. Le premier niveau est statutaire. L'Université d'Entreprise sous sa forme actuelle est une structure à l'intérieur d'une autre structure. Elle est ainsi sous la dépendance hiérarchique de l'organisation-mère. Le deuxième niveau est fonctionnel. Nous avons en effet pu décrire de quelle manière le mouvement d'institutionnalisation de l'Université d'Entreprise était instrumentalisé par l'organisation-mère dans le cadre de la diffusion d'une rhétorique particulière. Néanmoins, il nous apparaît que l'on ne peut se passer à l'occasion de l'étude de la place de l'Université d'Entreprise dans le cadre de cette recherche de la prise en compte des acteurs qui interagissent avec ou au sein de celle-ci. C'est l'objet du présent sous-chapitre. Pour cela, et cela sera détaillé dans cette section, il faut à la fois déterminer comment sont pris en compte par la structure les différents types d'acteurs concernés, mais également comment les relations entre acteurs se structurent dans le cadre spécifique de l'Université d'Entreprise.

L'étude des différentes parties prenantes se veut ainsi descriptive dans un premier temps. Il s'agit de rappeler que l'objet de notre étude porte sur quatre grands types d'acteurs : dirigeants, salariés d'Universités d'Entreprise et opérationnels RH, partenaires académiques externes et salariés bénéficiaires des services de l'Université d'Entreprise. Un bref rappel de la méthodologie présentée en introduction permet ainsi de montrer quelles sont les modalités d'étude des représentations de ces acteurs. Dans un deuxième point sont traitées les questions de pouvoir liées à ces différents acteurs et la manière dont les prescriptions rationnelles en la matière peuvent les présenter. C'est une nouvelle mobilisation du premier « plan » théorique » qui est ici faite. Ce qui caractérise les discours autour de l'Université d'Entreprise c'est la possibilité de l'existence d'un pouvoir sur lequel elle devrait avoir une influence. C'est ainsi la prééminence de la rationalité des acteurs, si limitée soit-elle. Nous présentons les limites de cette approche au sous-chapitre suivant.

A. Les différentes parties prenantes de l'Université d'Entreprise

Nous avons vu aux chapitres précédents que l'Université d'Entreprise entretenait des relations avec quatre grands types d'interlocuteurs différents, qui peuvent être internes ou externes à une organisation donnée, à savoir les dirigeants, les salariés de l'organisation (c'est-à-dire les stagiaires actuels, futurs ou passés), les salariés de l'Université d'Entreprise et opérationnels RH, et les prestataires de services externes avec lesquelles elle mettait en place des partenariats. Une dernière catégorie d'acteurs existe, il s'agit des fournisseurs et clients de l'organisation qui peuvent bénéficier de programmes mis en place par l'Université d'Entreprise. Cette catégorie est cependant encore marginale, nous avons pu le constater lors de notre enquête de terrain. De plus, elle ne fait pas partie des acteurs concernés par les catégories que nous avons pu faire émerger de l'analyse de contenu conduite au chapitre précédent. Elle n'a donc pas été intégrée à cette étude. Les quatre grandes catégories d'acteurs évoquées constituent les parties prenantes qui entrent en relation avec l'Université d'Entreprise. Il convient maintenant de présenter de manière plus détaillée quelle est leur importance dans la conduite de ce travail de recherche.

Il est probable que les relations qu'entretiennent ces divers acteurs avec l'Université d'Entreprise soient variables à la fois dans leur nature que dans l'objectif poursuivi. Nous avons souligné l'influence supposée des dirigeants sur l'Université d'Entreprise. Pour autant, cette caractéristique n'a pas été étudiée plus en profondeur, notamment dans sa dimension imaginaire, ce qui sera l'objet de la prochaine section. L'influence du dirigeant répond à des enjeux stratégiques et de pouvoir qui ont été mis en lumière grâce à l'analyse du discours et de l'instrumentalisation rhétorique dont il était l'objet. Pour autant, afin de saisir les représentations que s'en font les différentes parties prenantes, il nous a semblé nécessaire de construire un nouveau dispositif méthodologique permettant le recueil de témoignages en profondeur. Ce dispositif varié tente de saisir la diversité des perceptions autour du rôle de l'Université d'Entreprise. Il permet également de mieux resituer la place du dirigeant afin de ne pas être influencé de manière trop profonde par une rhétorique organisationnelle dont le but est la persuasion.

Nous avons donc procédé à une deuxième phase de recueil de données comme nous l'avons présenté en introduction. La collecte a été effectuée selon deux modalités différentes :

des entretiens semi-directifs et de l'observation directe. Comme l'indiquent Quivy et Van Campenhoudt (2006) « les méthodes de recueil et les méthodes d'analyse des données sont le plus souvent complémentaires et doivent donc être choisies ensemble en fonction des objectifs » (p. 168) qui ont été fixés pour la recherche. Il s'agissait de réunir un certain nombre de données qui constituent la trame de l'analyse. Il est alors important de ne pas séparer artificiellement ce travail de recueil des données des outils d'analyse qui seront alors mobilisés et que nous avons pu également présenter en introduction de ce travail de recherche. Nous avons insisté sur la multitude des parties prenantes entrant en interaction avec l'Université d'Entreprise.

Il nous apparaît ainsi que la diversité des relations que ce type de structure entretient avec ces différents acteurs soit de nature à justifier un dispositif méthodologique variable. En effet, est-il possible de parvenir à collecter des données pertinentes au regard de ce travail de recherche si le même dispositif est adopté pour chaque type d'acteur ? Rien ne nous permet *a priori* de répondre par la positive ou la négative à cette question. Afin d'apporter des éléments de réponse non préconçus mais issus d'une analyse au cas par cas, il nous paraît nécessaire de revenir au type de relation de chaque acteur avec l'Université d'Entreprise. Nous indiquons par ailleurs lors de la section suivante qu'il apparaît pertinent de considérer chaque acteur comme ayant une spécificité, notamment du fait des questions que les relations qu'il entretient avec l'Université d'Entreprise mais également avec les autres acteurs peuvent poser.

Un type d'acteurs en particulier permet de dessiner le dispositif méthodologique qui est appliqué. Il s'agit des dirigeants de l'organisation-mère. Ils sont les créateurs et les donneurs d'ordre de l'Université d'Entreprise. Nous avons vu au second chapitre que la relation qu'ils entretenaient avec cette dernière était surtout de nature directive. Les orientations données par les dirigeants sont opérationnalisées par l'Université d'Entreprise en ce qui concerne les questions de formation et de développement des compétences. Elles sont fortement influencées par un isomorphisme institutionnel issu des prescriptions gestionnaires. Notre étude de la représentation qu'ils se font de l'Université d'Entreprise et inversement des représentations que celle-ci a des directives qui lui sont données a pour but « l'analyse d'un problème précis : ses données, les points de vue en présence, ses enjeux, les systèmes de relation, le fonctionnement d'une organisation » (Quivy et Van Campenhoudt, op.cit., p. 175). Nous avons privilégié ainsi que nous avons pu l'indiquer en introduction et comme le recommandent les auteurs pour ce type recherche l'observation indirecte par la méthode

d'entretien semi-directif. En effet, comme le soulignent Quivy et Van Campenhoudt, l'intérêt de la méthode de recueil de données par entretien est qu'elle permet à d'aller au plus près des processus d'interaction, ce qui va favoriser la récolte d'un matériau complexe et dense sur les représentations des individus.

Les précédentes données qui ont été présentées au cours du chapitre précédent sont particulières. Elles proviennent d'un recueil réalisé à partir des entreprises du CAC40 qui déclarent avoir une Université d'Entreprise. Nous avons détaillé les raisons de cette sélection, notamment pour un souci de taille critique nécessaire pour avoir une Université d'Entreprise. La diversité des secteurs d'activité permettait de recueillir des données couvrant les secteurs primaire, secondaire et tertiaire, à capitaux d'origine publique, privée ou mixte. Nous avons souhaité dans cette deuxième phase de recherche intégrer un critère relatif à la 'taille' de l'organisation. L'échantillon de recherche, dont la présentation a été faite en introduction (cf. tableau n°3), comporte des entreprises de plusieurs milliers à plusieurs centaines de milliers de salariés ce qui permet de déterminer si la taille a une importance dans la représentation que se font les acteurs du rôle de l'Université d'Entreprise. Par ailleurs, nous avons souhaité interroger l'ensemble des parties prenantes sur cette question à savoir des dirigeants, des salariés d'Université d'Entreprise ou cadres de la fonction Ressources Humaines, des participants à des programmes et des hiérarchiques de ces participants.

Comme nous l'avons précédemment indiqué, la diversité des personnes interrogées permet de recueillir des représentations qui vont au-delà du simple caractère rhétorique du discours qui promeut une idéologie organisationnelle précise dont on peut poser la question de la potentielle universalité à la fois auprès des parties prenantes internes mais également externes. De plus cette diversité permet de repositionner l'Université d'Entreprise au sein d'un système afin de comprendre son rôle d'intermédiaire relatif aux questions de formation et de développement des compétences. C'est donc non seulement pour recueillir les représentations d'acteurs indépendants que le dispositif méthodologique est conçu mais aussi pour recueillir des données sur la manière dont ces représentations vont favoriser la construction des relations entre acteurs par l'intermédiation d'une structure particulière, l'Université d'Entreprise.

Dans le cadre de cette recherche, l'entretien paraît particulièrement approprié, car il ne s'agit pas de recueillir des informations sur une situation similaire, mais des informations sur

des situations chaque fois différentes (s'exerçant dans diverses Universités d'Entreprise) et de dégager (ou non) des éléments d'analyse éclairant notre hypothèse. Il nous semble par ailleurs que l'entretien, ayant pour but l'expression de représentations, constitue un instrument pertinent dans la recherche d'éléments relationnels, en l'espèce un lien entre les individus et l'organisation qui les emploie, qui est médiatisé au sein d'une structure.

En synthèse, les entretiens qui ont été conduits ont donc pour but :

- de recueillir de données sur les représentations des différents acteurs que nous avons pu étudier à propos du rôle de l'Université d'Entreprise ;
- de confronter ces représentations à un contenu théorique qui est exposé plus avant afin de montrer l'existence d'une fonction d'intermédiaire exercée par l'Université d'Entreprise ;
- de déterminer ensuite par la discussion qui sera présentée quelles sont les origines et les conséquences de cette fonction institutionnelle ;
- d'analyser de quelle manière cette fonction influence les relations entre acteurs au sein d'une organisation donnée ;

Avant de présenter les données qui ont été recueillies à l'occasion de cette phase de terrain, nous estimons nécessaire de poser le cadre de notre analyse. En effet, une description des parties prenantes de l'Université d'Entreprise nous permis de catégoriser les différents acteurs en fonction de caractéristiques typiques liées à leur rôle au moment où ils entrent en interaction avec l'Université d'Entreprise. Cette segmentation méthodologique présente un intérêt indéniable, celui de pouvoir distinguer les différents types d'acteur en fonction de caractéristiques précises. Néanmoins cette présentation des parties prenantes de l'Université d'Entreprise ne nous paraît être complète que si nous présentons non pas uniquement les acteurs mais également les problématiques liées aux relations entre eux. Il semble en effet que chaque catégorie d'acteur n'est pas isolée dans sa relation à l'Université d'Entreprise. L'analyse de la rhétorique organisationnelle nous montre en effet que c'est dans les interactions entre acteurs que résident les enjeux de la quête de légitimité de l'Université d'Entreprise.

Il est ainsi nécessaire d'envisager les stratégies mobilisées par les différents types d'acteurs et les questions de pouvoir qui y sont associées. En effet, dans son interaction avec

les autres acteurs au sein de l'Université d'Entreprise, chaque type d'acteur va pouvoir mobiliser un certain nombre de ressources qui constituent autant de types différents de pouvoirs. La pertinence de l'utilisation du pouvoir de chaque acteur va résider dans la relation qu'il entretient avec les autres et dans la manière dont cette relation va venir transformer les représentations des acteurs vis-à-vis de l'organisation à laquelle ils appartiennent. Le rôle de l'Université d'Entreprise va alors être de donner un cadre à ces interactions et de faciliter l'apprentissage et le transfert de nouvelles normes. Ce rôle sera facilité par la mission opérationnelle qui est confiée à l'Université d'Entreprise, à savoir la mise en place de programmes de formation et de développement des compétences. La présente section s'attache à décrire ces enjeux préalables à l'interaction.

B. Stratégie(s) et relation(s) entre parties prenantes

Les apports de l'analyse stratégique

Evoquer d'idée d'un rôle d'intermédiaire de l'Université d'Entreprise permet d'appréhender la façade intra-organisationnelle (plus ou moins) visible qui concrétise la relation entre les individus et l'organisation qui les emploie à travers l'Université d'Entreprise. Il y aurait ainsi une mise en place par les organisations d'une « structure stratégique » constituant un « mirage » face auquel, « pourtant malgré des essais de résistance, […] les managers de haut niveau et la majorité des cadres se laissent prendre » (Enriquez, 1997, p. 60). Si l'on se réfère à notre premier « plan » théorique, la prescription managériale sur les Universités d'Entreprise et les postulats sur la liberté des acteurs réclament en effet une analyse des questions de pouvoir. En effet, si l'organisation met en place une telle structure, c'est qu'elle a identifié des enjeux réclamant une action stratégique de sa part. C'est ce qu'indiquent en creux les discours des Universités d'Entreprise. Il y aurait donc différents acteurs en présence, agissant de manière stratégique, mais au sein d'un système qu'il convient de décrire et de qualifier car c'est ce dernier qui va faciliter l'organisation des jeux d'acteurs. Le discours organisationnel montre alors que l'Université d'Entreprise doit être l'intermédiaire de ce système. Il s'agit pourtant d'un « mirage » stratégique que nous remettons en cause au cours du sous-chapitre suivant.

Auparavant nous présentons les stratégies d'acteurs telles qu'elles sont anticipées par les organisations dans la mise en place d'une Université d'Entreprise. Parler de stratégie

d'acteur est un concept fréquemment employé lorsqu'il s'agit d'étudier une organisation. On peut penser par exemple au cadre de l'analyse stratégique développé par M. Crozier et E. Friedberg (1977). Le postulat de l'analyse stratégique est celui d'un « agent libre » poursuivant ses propres buts. De ce fait, pour les atteindre il poursuit une stratégie décrite par Friedberg (1988) comme l'utilisation par l'acteur des « ressources dont il dispose de la façon la plus judicieuse possible, compte tenu des contraintes du moment » (p. 24). Par ailleurs, cette stratégie est décrite comme « rationnelle ». Néanmoins, Crozier et Friedberg, reprenant les théories de March et Simon (1958), indiquent qu'il s'agit là d'une « rationalité limitée ». En effet, l'individu est « incapable d'optimiser » car sa « liberté et son information sont trop limitées pour qu'il y parvienne. Dans un contexte de rationalité limitée, il décide de façon séquentielle et choisit pour chaque problème qu'il a à résoudre la première solution qui correspond pour lui à un seuil minimal de satisfaction » (p. 54).

Lorsqu'il s'agit d'étudier la stratégie d'un acteur dans une organisation, cette stratégie ne peut être détachée du contexte personnel de chaque individu qui n'appartient pas qu'à cette seule organisation et qui a aussi d'autres « attaches » et d'autres « intérêts » à l'extérieur (famille, amis, club de sport, parti politique, etc.). Cette stratégie est également contingente, à savoir qu'elle aurait pu être différente, prenant son sens dans un contexte donné en fonction du jeu des autres acteurs. Par ailleurs, la stratégie d'un acteur ne peut être étudiée que du point de vue de celui-ci. Il est nécessaire de prendre en considération également l'organisation dans laquelle il développe cette stratégie. Celle-ci est un champ « structuré » (Friedberg, 1988) qui s'impose à chaque individu (hiérarchie, normes, division du travail, méthodes de travail, communication, etc.). La liberté de l'acteur dans l'organisation est donc conditionnée au rôle que cette dernière entend lui confier, selon le mode de fonctionnement qu'elle a choisi. Par ailleurs les normes édictées par l'organisation conditionnent également les rapports entre catégories d'individus dont les situations et les conditions rencontrées par chacun peuvent être comparables voire similaires. La liberté de l'acteur est ainsi conditionnée par l'organisation et les pressions qu'elle fait peser sur lui. Cette notion de liberté de l'acteur et d'un comportement stratégique qui en résulte implique que l'organisation n'est pas transparente et que la simple étude de son organigramme et de ses règles internes ne peut suffire à expliquer son fonctionnement. Elle est aussi un lieu de « relations » où les individus poursuivent leur stratégie grâce à la zone de liberté qu'ils détiennent.

Ce qui fonde cette relation c'est le fait que chaque partie bénéficiera d'atouts et de

ressources différents de l'autre et qui seront de nature à constituer un échange intéressant, soumis à un marchandage qui sera d'autant plus favorable à l'une des parties que sa marge de négociation sera importante. « Le pouvoir réside donc dans la marge de liberté dont dispose chacun des partenaires engagés dans une relation de pouvoir » (Friedberg, 1988, p. 69). Néanmoins, une nouvelle fois, cette relation ne peut s'exercer sans cadre. C'est l'organisation qui va fixer les limites d'exercice de la relation de pouvoir et « qui [les] régularise[nt] […], en en définissant le champ et les conditions d'exercice » (p. 38). La structure et les normes organisationnelles confèrent du pouvoir à certains individus plus que d'autres. L'organisation est donc perçue comme le lieu des négociations et marchandages entre acteurs qui utilisent leur marge de liberté et la maîtrise des « zones d'incertitude » qu'ils peuvent avoir pour mener à bien leur stratégie et objectifs personnels. Les individus, quelle que soit l'étendue de leur pouvoir doivent néanmoins se conformer à un certain nombre de « règles du jeu » qui viennent ainsi procurer « un état d'équilibre dans les stratégies et les relations de pouvoir qui opposent les membres de celles-ci les uns aux autres » (p. 53).

Ces « règles du jeu » sont le résultat d'un rapport de force provisoire qui s'établit entre les membres de l'organisation. Elles rendent ainsi plus complexe le fonctionnement de l'organisation, venant codifier l'exercice de la relation de pouvoir en son sein et permettre la coordination des stratégies des différents acteurs qui peuvent venir s'opposer. Les jeux sont multiples dans une organisation et cet ensemble est sujet à une intensité d'intégration qui sera variable. Il existe ainsi au sein de l'organisation une articulation et une régulation de ces jeux que Crozier et Friedberg nomment un « système d'action concret ». Son existence résulte de la « nécessité d'un système *contenant* pour rendre possibles les conflits, négociations, alliances et jeux entre les jeux *contenus* dans cet ensemble » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 244). La preuve de l'existence d'un système d'action concret est faite si dans l'organisation, « l'on peut, en effet, découvrir des stratégies suffisamment stables à l'intérieur d'un ensemble et si l'on peut, d'autre part, découvrir les jeux, les règles du jeu et les régulations de ces jeux à partir desquelles ces stratégies peuvent être effectivement considérées comme rationnelles » (p. 248).

La question de savoir si l'Université d'Entreprise pourrait constituer un « système d'action concret » dont l'étude permettrait la révélation de dynamiques de pouvoir stratégiques particulières, et au sein duquel la présence de « zones d'incertitude » que l'organisation viendrait tenter de contrôler permettrait de renforcer son pouvoir est séduisante.

Elle nous semble pourtant mettre chaque acteur sur un même pied d'égalité dans la possibilité d'acquérir un capital de pouvoir, quand bien même les modalités sont différentes. Si l'on se réfère à l'analyse de la rhétorique organisationnelle et à l'institutionnalisation légitime de l'Université d'Entreprise, cette posture est-elle possible ? Il est nécessaire de revenir à la mission prescrite pour l'Université d'Entreprise qui consiste en la prise en charge des questions de formation et de développement. On peut tout d'abord remarquer que, du point de vue de l'organisation, ainsi que le souligne Sainsaulieu (1977), « la formation permanente est un atout stratégique primordial dans un projet global d'évolution » (p. 298). Cette idée de changement peut rejoindre l'analyse stratégique car pour Sainsaulieu les individus dans l'organisation « peuvent attendre, chacun dans leur domaine, un surplus d'atouts stratégiques de la formation » (p. 298).

L'Université d'Entreprise, un contexte particulier

Sainsaulieu, dans un autre ouvrage (1981) présente la formation comme un outil d'accompagnement aux changements dans l'entreprise. Il y a donc indéniablement un versant instrumental du recours à la formation par les organisations. Lorsqu'il y a formation, elle est utilisé de manière instrumentale afin d'adapter l'entreprise aux changements qui affectent l'organisation du travail. C'est même pour Sainsaulieu l'instrument qui doit être utilisé en premier lieu car sa mise en place peut être rapide et ainsi faciliter la mise en marche du changement. Parce que la formation peut agir sur les structures d'une organisation donnée, elle permet d'améliorer fortement le taux de changement, en introduisant de la souplesse et alors elle devient 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, c'est même l'une des sources de son pouvoir à partir du moment où les organisations vont devoir se poser la question de la manière la plus appropriée de mettre en place le changement. Sainsaulieu précise enfin 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. Notre propos n'est pas d'étudier le changement, ni les justifications annoncées par l'organisation pour lancer une action de formation. Ce détour par « l'effet formation » est néanmoins éclairant sur les enjeux de pouvoir qu'il est censé représenter pour les organisations.

C'est donc l'aspect relationnel de la formation qui va venir expliquer la structuration des enjeux de pouvoir. L'idée d'étude des processus de rationalisation propres à chacune des catégories d'acteurs est utile « pour comprendre la nature et les raisons d'un nouveau fondement de l'autorité et de la sociabilité au travail » (Sainsaulieu, 1977, p. 252). Au-delà de la question de savoir qui détient le pouvoir et la manière dont cela va structurer les rapports entre chaque catégorie d'acteur et ainsi donner une cohérence concrète à l'ensemble d'une organisation, l'analyse de Sainsaulieu vient permettre de poser la question de l'appropriation du pouvoir et de l'importance de l'apprentissage de « normes de relation » dans ce cadre. S'agissant de l'étude de l'Université d'Entreprise, cette question se pose doublement en montrant l'importance à la fois de la notion d'*apprentissage* et de celle de *norme*. 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 » (p. 259). 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. Elle constitue alors un enjeu de structuration des questions de pouvoir au sein des organisations car elle offre l'opportunité soit de consolider les normes existantes soit d'en permettre la diffusion de nouvelles.

Dans cette perspective, l'Université d'Entreprise ne constitue plus un lieu englobant les acteurs au sein d'un « système » mais un lieu de passage, de rencontres et de transfert, un intermédiaire de la relation entre acteurs. Ceci s'effectue dans un contexte particulier, celui de la formation et du développement des compétences qui, on l'a vu, selon la littérature gestionnaire, est une prescription quant à la facilitation du transfert. Ainsi, « les phénomènes de transfert de normes qu'on peut observer ouvrent alors la question de savoir à quelles conditions l'entreprise pourrait être l'occasion d'une évolution des conduites et d'une transformation des normes de l'action » (Sainsaulieu, 1977, p. 300). La posture d'intermédiaire de l'Université d'Entreprise pose la question des conditions du transfert et des processus et/ou enjeux sur lesquels il va porter. Cela pose également la question du message qui est porté, de son émetteur et de sa réception. 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. Elle va également être le lieu de redéfinitions ou de réactions identitaires pour les acteurs. La

question du pouvoir est abordée par Sainsaulieu au travers de l'effet qu'il peut produire sur la structuration de l'identité des acteurs. Cette arène de rencontre des stratégies de pouvoir que représente l'Université d'Entreprise va être l'occasion à la fois d'une expression et d'un questionnement identitaires de la part des acteurs en présence. A travers la médiation qui sera mise en œuvre, de nouveaux rapports à l'organisation vont pouvoir se constituer.

Tout l'intérêt du cadre fourni par Sainsaulieu dans l'analyse des questions de pouvoir est d'accorder un statut particulier aux rapports de travail, toutes choses égales par ailleurs. Au-delà des caractéristiques individuelles et des questions de reproduction de caractéristiques sociales externes (origine, parcours scolaire, genre, etc.), « si l'entreprise produit des normes de relations, […] c'est à notre avis parce qu'il est possible d'y acquérir du pouvoir, d'en changer et d'en jouer dans les rapports de travail. C'est ainsi la capacité stratégique de vivre en relation qui fait l'objet principal de cet apprentissage dont on retrouvera plus tard la trace sous formes d'habitudes acquises et de normes actives dans tel ou tel milieu » (p. 256). Notre confrontation aux acteurs qui traversent l'Université d'Entreprise montre la complexité à la fois du rapport de chacun à sa propre place au sein d'une organisation donnée mais également des rapports qui sont entretenus avec les autres types d'acteurs, les représentations qui en découlent et l'intégration de celles-ci dans un rapport transformé vis-à-vis de l'organisation. Ce qui fait la particularité d'un intermédiaire tel que l'Université d'Entreprise c'est qu'elle va être porteuse d'un message qui va, en fonction de la manière dont il est délivré et de la manière dont les acteurs le reçoivent, transformer les représentations de chacun vis-à-vis des organisations.

Le rôle de l'Université d'Entreprise serait alors de permettre de fixer le processus de transfert de normes au-delà des simples questions de formation et de développement de compétences. Ce ne serait plus le contenu des programmes qui constituerait l'intérêt du passage à travers l'Université d'Entreprise mais le passage lui-même. C'est dans la relation que se situerait l'apprentissage et non dans le matériau qui est délivré. L'Université d'Entreprise jouerait un rôle dans l'intégration et la transformation de la perception des normes organisationnelles. Sainsaulieu (1977) indique que « si des normes de relations nouvelles sont apprises à la longue dans le travail, c'est probablement parce que l'organisation réglemente en profondeur et de multiples façons les possibilités de jeu et la capacité stratégique des acteurs du système social de travail » (p. 300). La question du pouvoir au sein de l'Université d'Entreprise n'est donc pas de savoir qui le détient mais plutôt

comment les différents types de pouvoir détenus par les acteurs en présence sont utilisés afin de transformer les normes organisationnelles. C'est alors dans la relation qu'il faut situer « la matière même de l'apprentissage, car on peut y déployer plus ou moins d'aptitudes stratégiques en fonction des moyens de pouvoir dont on dispose dans la situation » (Sainsaulieu, 1977, p. 256).

Section 2 : La question du pouvoir des acteurs

Les processus qui permettent au pouvoir de se manifester s'inscrive ainsi dans un dynamique particulière, celle de la relation que vont entretenir les acteurs entres eux. En effet, le pouvoir dont il est question ici n'est pas à comprendre comme un absolu. Il s'agit de l'analyser en *situation*, de déterminer les conditions de son émergence mais surtout d'en constater l'utilisation dans un cadre précis. Ce sont donc des acteurs qui détiennent un pouvoir et ce pouvoir n'existe que parce qu'il permet d'avoir une influence sur d'autres acteurs qui en retour tentent de faire valoir le leur. Mais cette dynamique relationnelle réclame un cadre pour s'appliquer. Il s'agit ici de l'Université d'Entreprise qui offre une structure favorisant l'exercice de relations entre les acteurs au sein de l'organisation-mère. Le pouvoir ici n'est pas à comprendre non plus comme une confrontation, comme la marque visible d'une situation conflictuelle. Il s'agit de déterminer quels sont les atouts dont chacune des parties prenantes dispose dans la construction de la relation avec et au sein de l'Université d'Entreprise. La présente section s'intéresse ainsi à ces avantages relationnels et tente de montrer comment ils structurent les discours sur l'Université d'Entreprise avant l'analyse qui en sera faite au sous-chapitre suivant.

Nous avons déterminé à la section précédente, différents types de parties prenantes. Celles-ci sont au nombre de quatre, à savoir les dirigeants, les salariés des Universités d'Entreprise et opérationnels RH, ses partenaires externes, c'est-à-dire les institutions académiques (Grandes Ecoles ou Universités) et les salariés de l'organisation qui bénéficient de ses services. Deux grandes catégories peuvent permettre de dissocier les acteurs en fonction du pouvoir qu'ils sont susceptibles de détenir. La première, homogène, est celle des dirigeants. A l'initiative de la création de l'Université d'Entreprise, ils ont la primauté sur les directives qu'ils souhaitent lui donner. Le statut des dirigeants et le rôle qu'ils occupent vis-à-vis de l'Université d'Entreprise leur permet de bénéficier du *pouvoir de la hiérarchie*. La deuxième grande catégorie, composite cette fois-ci, regroupe l'ensemble des autres acteurs qui voient dans l'Université d'Entreprise une structure avec laquelle ils peuvent interagir. Chacun des acteurs de cette catégorie exerce le même type de pouvoir, mais d'une manière différente. Il s'agit du *pouvoir de l'expert*. Moins visible immédiatement à l'analyse que le précédent type de pouvoir, celui-ci a néanmoins des conséquences sur la manière dont les organisations souhaitent instrumentaliser ce type de structure.

A. Le pouvoir homogène et visible des dirigeants

L'analyse du discours organisationnel nous a permis de faire émerger deux sous-catégories distinctes en forme de double revendication discursive au sujet de l'Université d'Entreprise au sein d'une dimension « outil stratégique de développement », à savoir une *culture et identité propres* et un *savoir propre*. Ces deux sous-catégories nous paraissent révéler la nature des enjeux de pouvoir relatifs à ce type de structure. A travers ces dimensions, c'est la spécificité de chaque organisation qui est annoncée comme critère de distinction. L'importance du contexte se révèle alors déterminante. Mais ce qui est également visible ici c'est que chaque sous-catégorie permet de mettre en valeur différents acteurs et montre la manière dont ceux-ci structurent leurs relations et équilibrent leurs pouvoirs à travers leurs interactions au sein de l'Université d'Entreprise. Elle montre aussi comment ce pouvoir est diffusé sous la forme d'un message qui va être reçu et intégré par les autres types d'acteurs.

Nous avons pu voir en effet l'instrumentalisation rhétorique du discours au sujet des Université d'Entreprises lors du précédent chapitre. La description des acteurs permet alors de mieux comprendre les enjeux du discours organisationnel et de cerner les représentations sociales qui se mettent en place au sein de l'Université d'Entreprise et qui vont réclamer des objets de médiation entre les différentes attentes des acteurs afin de renforcer leur position respective. Deux catégories d'acteurs sont concernées, dirigeants et experts. Il s'agit alors de décrire la manière dont le pouvoir de chaque catégorie va rejaillir sur les représentations de l'Université d'Entreprise et comment en retour celle-ci va devoir permettre l'exercice d'un pouvoir qui sera adapté au contexte qui se présente aux acteurs. La première catégorie, celle des dirigeants, dont nous avons décrit le rôle premier dans la constitution d'une Université d'Entreprise, est plutôt homogène. Elle constitue l'objet du présent point. Au sein de la deuxième catégorie nous verrons qu'il est possible d'effectuer des segmentations qui permettent de positionner chaque des parties prenantes dans les jeux d'acteurs en présence.

Concernant le premier type d'acteur en présence, les dirigeants, nous allons pouvoir étudier la manière dont il peut avoir recours au pouvoir que lui confère l'autorité. Sainsaulieu (1977), dans la définition du cadre d'exercice du pouvoir, en indique les déterminants contextuels. Au-delà de la possibilité pour chaque individu d'acquérir du pouvoir, il y a

également la manière dont chacun va percevoir et accepter le pouvoir de l'autre. Ainsi, « la façon dont est acceptée l'autorité dépendrait largement des moyens de pouvoir accessibles dans les situations de travail pour mener le jeu fondamental des négociations entre les objectifs collectifs et les objectifs particuliers des habitants humains de l'organisation. Autour et à propos des règles plus ou moins formelles qui les réunissent, les membres d'une entreprise se livrent à des luttes serrées pour faire reconnaître leurs points de vue et imposer la satisfaction de leurs objectifs » (p. 238). La stratégie organisationnelle de légitimation de l'Université d'Entreprise répond ainsi à une exigence de formalisation de règles autour des questions de développement et de formation. On a par ailleurs pu remarquer l'importance de ces questions dans la prise en charge rhétorique du discours des organisations sur l'Université d'Entreprise.

Ainsi, la question de la règle formelle va, on l'a vu, venir créditer en pouvoir certains types d'acteurs dont les dirigeants de l'entreprise. Ce pouvoir n'est pas qu'une simple une question d'organigramme, conformément à ce que Crozier et Friedberg (op.cit.) avaient déjà remarqué. Cependant, le fait de ne pas se fier uniquement à l'organigramme pour déterminer les sources de pouvoir dans les organisations ne veut pas dire qu'il faut pour autant dénier la possibilité de l'existence du pouvoir au dirigeant. C'est notamment ce que Friedberg (1988) dénomme « pouvoir de la hiérarchie » (p. 41). Cela signifie ainsi qu'il est nécessaire de chercher ailleurs que dans l'organigramme pour déterminer les sources réelles de pouvoir du dirigeant. Si le statut est une condition nécessaire à la caractérisation de la posture de dirigeant, c'est ensuite la manière dont va être agencé le fonctionnement de l'organisation qui va permettre au dirigeant d'acquérir du pouvoir. L'Université d'Entreprise dans cette optique doit donc être instrumentalisée en ce sens, ce que nous étudions lors de l'analyse des entretiens. C'est une première clé de compréhension de l'intention rhétorique du discours.

Pour Friedberg (op.cit.), les règles de fonctionnement d'une organisation restreignent la liberté des acteurs qui doivent s'y conformer. Au service de la règle dans l'entreprise, les subalternes disposent néanmoins d'une liberté, celle de ne faire que ce qui est demandé, pas plus. Le supérieur dispose donc d'un pouvoir d'assouplissement de la règle afin d'en demander plus à ses subordonnés, mais il doit fixer une limite de manière à ne pas se voir opposer un refus. Le pouvoir hiérarchique réside donc dans la possibilité de créer et changer les règles et de connaître les possibilités de négociation qui y sont associées. Sainsaulieu (1977) fait cependant remarquer que « l'organisation hiérarchique de l'autorité est aujourd'hui

largement remise en cause par l'évolution des sociabilités réelles de travail […] analysées dans les rapports de pouvoir en entreprise » (p. 239). Ce n'est donc pas tant la hiérarchie, et donc la position qui va donner du pouvoir, mais le statut qu'elle confère. Ce statut, on l'a vu est crucial dans l'institutionnalisation légitime de l'Université d'Entreprise.

C'est tout l'objet de la rhétorique organisationnelle que de tenter de créditer l'Université d'Entreprise d'un statut légitime. Au-delà de la simple position hiérarchique, « l'autorité repose […] sur le respect de la tradition » (p. 250). C'est alors le statut symbolique, héritée de l'histoire de l'organisation et de l'autorité charismatique qui va servir de socle à l'installation d'un pouvoir hiérarchique. Le poids de la tradition organisationnelle serait ainsi d'importance dans le rôle qui est confié aux Universités d'Entreprise. Nous montrons dans ce chapitre comment cette question est prise en charge par ce type de structure et notamment comment l' « imaginaire » organisationnel permet la formulation d'une dynamique autour de cette question d'un héritage transcendant les acteurs pour s'affirmer en *valeurs* qui constitueront l'une des pierres angulaires du rôle institutionnel confié par l'organisation-mère à l'Université d'Entreprise.

De plus, comme l'exprime toujours Sainsaulieu, « il semble que les situations de mobilité sociale et professionnelle ainsi que les investissements forts dans la vie extérieure au travail ramènent la relation d'autorité à un fondement charismatique d'ordre psychologique » (p. 250). L'expression du pouvoir du dirigeant se fait non seulement autour du statut mais va s'incarner autour de sa personne. Quel serait le rôle de l'Université d'Entreprise dans cette proposition ? Nous montrons plus avant dans l'analyse des entretiens comment la *« mise en scène »* des dirigeants (terme employé par l'une des personnes qui a été interviewée à l'occasion de notre enquête terrain) est souvent orchestrée à l'occasion de manifestations organisées par l'Université d'Entreprise. Cette présence symbolique du dirigeant a un effet sur les individus. Ainsi s'exprime la question de la *reconnaissance* qui est abordée au chapitre 5 de ce travail de recherche.

L'Université d'Entreprise doit être alors une zone de promotion. Cela a été vu lors de l'exposé de la littérature managériale qui lui est consacrée, elle a pour mission officielle de permettre la formation et le développement des personnels internes afin de contribuer à la stratégie que souhaite mettre en place l'organisation. Elle est donc un outil de formalisation de la règle organisationnelle, et notamment des mécanismes de mobilité et de promotion interne.

Elle a pour vocation de clarifier ces enjeux et de permettre aux organisations de montrer une cohérence entre la mobilité et les compétences requises qui y sont associées. C'est alors une structure permettant aux organisations de renforcer la conformité à la règle et à la hiérarchie en faisant passer des messages relatifs à la place que chacun occupe au sein de l'organisation et à l'opportunité pour les individus que représente un cursus de formation afin de bouger de cette place. C'est d'ailleurs l'un des objectifs de la rhétorique organisationnelle relative à l'Université d'Entreprise que d'annoncer aux individus que le développement de leurs compétences présente un caractère primordial pour leur évolution au sein de la structure.

Sainsaulieu (1977) précise que « le rapport personnel au chef peut être en fait un véritable instrument d'évolution pour toute une série d'individus qui peuvent comptabiliser sur d'autres plans sociaux leur évolution professionnelle » (p. 253). Mais au-delà de la question de la place, c'est également la question de l'image du dirigeant et du message qu'il délivre à l'organisation que l'Université d'Entreprise adresse. Son rattachement au sommet d'une organisation en fait ainsi un intermédiaire approprié dans la construction organisationnelle de l'image dirigeante. Il s'agit en l'espèce de faciliter l'acceptation de l'autorité et de la rendre légitime. Cela doit entrer en cohérence avec le plan individuel de chacun. Le pouvoir de l'autorité est ainsi accepté parce qu'il est en cohérence avec les aspirations individuelles. Le développement des compétences favorise l'évolution. De ce fait, « le commandement libéral existe […], mais il faut bien voir que s'ils sont acceptés et supportés dans bien des cas, c'est que le subordonné y trouve un atout de sa stratégie d'évolution globale » (Sainsaulieu, 1977, p. 254).

Le *pouvoir de la hiérarchie* va donc se situer dans la relation car « les individus peuvent parfois accepter l'autorité personnalisée au travail, mais pour ce qu'ils en tirent de surplus de rationalité individuelle dans une optique de promotion » (ibid.). Ce que signifie de plus cette affirmation c'est que le *pouvoir de la hiérarchie* ne peut exister seul et va alors entrer en cohabitation avec d'autres sources de pouvoir détenues par d'autres types d'acteurs. Pour exister, *le pouvoir de la hiérarchie* a besoin d'être accepté par les individus. Pour cela, si l'on s'en réfère aux principes mêmes de l'analyse stratégique conduite par Crozier et Friedberg (op.cit.), les individus doivent eux-mêmes y trouver un intérêt. Cet intérêt est celui de la promotion que pourrait représenter le passage par une Université d'Entreprise et dont la rhétorique organisationnelle fait mention ainsi que nous avons pu le présenter au chapitre précédent et que nous analysons au chapitre suivant sous la forme d'une *promesse*. Cela

signifie que la légitimation de l'Université d'Entreprise passe par la rencontre entre différentes formes d'expression du pouvoir.

Le processus d'institutionnalisation légitime de l'Université d'Entreprise permet de créditer l'autorité hiérarchique d'un certain pouvoir issu de son statut. C'est tout le but de la rhétorique organisationnelle et cela permet de mieux comprendre les raisons profondes qui justifient le rattachement de ce type de structure de manière directe au plus haut niveau décisionnel dans l'organisation. Nous avons pu détailler les deux dimensions stratégiques du développement d'une Université d'Entreprise. Cette question du *pouvoir de la hiérarchie* renvoie à la sous-catégorie *culture et identité propres* que nous avons extraite de l'analyse de discours. S'appuyer pour ce faire sur une structure de formation et de développement des compétences semble constituer un discours pertinent. En effet, nous avons souligné avec Sainsaulieu (1977), l'importance stratégique de la formation en tant qu'outil. Les dirigeants constituent alors une première catégorie d'acteurs dans la course au pouvoir s'exerçant dans le cadre de l'Université d'Entreprise et justifiant le recours à une rhétorique particulière.

Il est cependant important de préciser que le présent travail de recherche n'a pas pour objet de déterminer le pouvoir du dirigeant de manière générale. C'est dans un contexte précis qu'il s'étudie, celui en l'espèce de l'Université d'Entreprise. Ce qui fait la particularité de la démarche qui est ici menée c'est que l'étude du pouvoir de la hiérarchie se fait dans un cadre infra-organisationnel. Il s'agit en effet d'étudier comment, dans le cadre d'une structure qui existe au sein de l'organisation ce pouvoir est interprété et organisé par le discours. Ce qui est donc à l'étude n'est pas le pouvoir en tant que tel mais la manière dont les relations de pouvoir vont s'anticiper au sein d'une structure telle que l'Université d'Entreprise. A nouveau, ce travail est à comprendre dans la dimension relationnelle qu'il tente de saisir et d'analyser. L'objet du prochain point est donc de confronter le *pouvoir de la hiérarchie* à d'autres sources de pouvoir qui peuvent être anticipées par le discours sur les Universités d'Entreprise.

B. Le pouvoir composite et diffus des experts

Ainsi, le mode hiérarchique ne peut expliquer seul l'ensemble des relations qui vont se structurer au sein d'une Université d'Entreprise. D'autres sources de pouvoir sont en présence

et « il semble ainsi que d'autres circonstances fassent autorité dans les rapports de travail, mais cette fois-ci en contradiction plus ou moins forte avec le principe d'une autorité hiérarchique et formelle » (Sainsaulieu, 1977, p. 253). Il pourrait alors y avoir une confrontation possible entre les dirigeants, sources de l'existence de l'Université d'Entreprise et les autres parties prenantes qui l'animent ou qui bénéficient des services qu'elle propose. Les catégories qui vont ainsi être analysées au cours de ce point présentent un certain nombre de caractéristiques communes en ce qui concerne le type de pouvoir qu'elles peuvent mettre en œuvre. Il s'agit cependant d'une catégorie composite, donc l'ensemble des acteurs mérite qu'une attention particulière lui soit portée.

Cela a par ailleurs une nouvelle fois un rapport direct avec le contenu même de l'activité principale, visible, effectuée par l'Université d'Entreprise, à savoir la formation et le développement des compétences, dont nous avons pu qualifier l'importance pour les organisations, par la prise en charge rhétorique dont elle bénéficiait de leur part. Sainsaulieu (1977) indique que « c'est surtout à propos de la formation professionnelle, de la promotion et de l'orientation des individus que s'organisent les rapports entre gens de métier sous la forme de réseaux informels au niveau de l'entreprise » (p. 251). Ainsi, au-delà des rapports hiérarchiques, le type de relation qui va s'établir au sein de l'Université d'Entreprise va permettre la rencontre entre experts, et va constituer un modèle « de relation […] beaucoup plus stable que tous les précédents. Il correspond à l'expérience majeure de pouvoir pour les individus au travail » (p. 243). Nous avons vu au chapitre précédent les efforts organisationnels pour présenter l'Université d'Entreprise comme une communauté de pratiques favorisant l'émergence et le partage de pratiques professionnelles dans l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes.

Cette dimension d'expertise constitue la traduction stratégique de cette notion. En effet, si l'Université d'Entreprise favorise l'émergence de communautés d'experts, alors la question des sources de pouvoir en son sein s'en trouve affectée. Les individus en situations d'expertise « sont effectivement plongés dans la possibilité permanente de redéfinir la règle à partir d'un pouvoir d'expert qu'ils tirent d'un travail en perpétuelle évolution où seule leur compétence personnelle, leur métier, permet de réaliser un produit matériel ou intellectuel. Ils sont par ailleurs maîtres de circuits de communications internes et externes indispensables à la vie de l'organisation » (p. 243). Le but ici n'est donc pas de qualifier une communauté d'experts mais de déterminer de quelle manière ce type de pouvoir peut être présent chez les

différentes parties prenantes qui interagissent avec et au sein de l'Université d'Entreprise. Les manifestations de ce pouvoir peuvent cependant être diverses en fonction de la catégorie d'acteurs qui l'exerce.

Cette dimension du pouvoir est cependant forte et il convient dans un premier temps de distinguer plusieurs catégories d'acteurs qui vont en user. Il y a tout d'abord les professionnels salariés de l'Université d'Entreprise et les opérationnels RH. Ils vont participer à la définition des prestations proposées par celle-ci. Ainsi, ils bénéficient d'un pouvoir de définition et d'usage de l'expertise relative à la structure et à ses missions. L'une des « logique[s] du pouvoir des experts est de capter l'organisation et d'en penser la standardisation à leur profit » (Sainsaulieu, 1977, p. 250). Lors de la conduite des entretiens dont l'analyse est présentée dès le prochain sous-chapitre, nous avons été vigilants à la manière dont les représentations des salariés de l'Université d'Entreprise s'exprimaient. Il nous est apparu ainsi qu'il nous fallait, identifier dans le discours des salariés interrogés les éléments qui relevaient d'une soumission à l'autorité hiérarchique et ceux qui relevaient d'une tentative d'imposition d'une vision d'expert interne. Par ailleurs, cette expertise ne se constitue pas en vase clos. Elle vient également se structurer grâce à des apports externes. Nous avons pu voir l'importance des *partenariats* au chapitre précédent. Cette interaction, notamment avec des institutions académiques externes aux organisations, peut être de nature à influencer les représentations des salariés de l'Université d'Entreprise, souvent en contact direct avec elles.

C'est ici que se trouve le deuxième groupe d'experts constitué des partenaires externes de l'Université d'Entreprise. Une nouvelle fois, le recours à des prestataires externes comporte deux dimensions, celle du *prestige* (notion sur laquelle nous reviendrons au sous-chapitre suivant car elle est une des expressions de l'imaginaire organisationnel) et celle de la compétence. La première renvoie à un souhait de dirigeant, qui va venir en appui de l'institutionnalisation légitime de l'Université d'Entreprise. Elle fait écho à l'étude historique conduite au premier chapitre, à la prise en compte de l'enseignement de la gestion initialement par les Grandes Ecoles de Commerce et aux représentations auxquelles cette situation a conduit. La deuxième est celle de l'expertise. Elle va permettre la légitimation en interne des contenus et va venir renforcer le crédit des experts internes.

A nouveau, il nous est apparu nécessaire d'adopter une certaine vigilance dans le traitement des données provenant cette fois-ci des entretiens effectués avec les partenaires externes afin de déterminer leur représentation de l'Université d'Entreprise et le rôle qu'ils entendent jouer, celui d'un prestataire de services ou d'un diffuseur de *prestige*, ce qui n'a pas la même influence sur le rôle joué par l'Université d'Entreprise. Les entretiens que nous avons menés avec des membres de ces institutions académiques externes montrent par ailleurs combien ceux-ci sont conscients du rôle joué par le *prestige* dans la relation qu'ils nouent avec les Universités d'Entreprise. C'est ainsi une dimension qui a été systématiquement mise en avant et qui reflète la manière dont ces institutions envisagent la construction de leur relation avec les Universités d'Entreprise. Il s'agit là d'une manifestation intéressante du pouvoir qui est interrogée plus avant.

La troisième catégorie d'acteurs « experts » est un peu particulière. Elle est constituée d'experts en devenir, c'est-à-dire des stagiaires de l'Université d'Entreprise. En effet, de quel pouvoir peut-on les créditer ? Il semblerait de prime abord qu'ils soient en situation de dépendance totale à la fois vis-à-vis de la hiérarchie (en tant qu'elle va permettre leur accès à l'Université d'Entreprise et qu'elle va jouer un rôle important dans l'après formation), mais également vis-à-vis des salariés de l'Université d'Entreprise et de leur partenaires (en tant qu'ils détiennent le savoir et la manière de le leur transmettre). Pourtant, peut-on considérer que ce type d'acteur est totalement démuni face aux autres ? On peut remarquer tout d'abord que c'est à eux majoritairement que s'adresse le discours institutionnel de l'Université d'Entreprise et l'on a pu noter les efforts importants de l'organisation afin de construire une rhétorique légitimant celle-ci. On peut noter également que les stagiaires sont destinés à recevoir un savoir de la part de l'Université d'Entreprise.

Pourtant, lors de l'étude de la littérature consacrée à l'objet Université d'Entreprise, peu est dit, et lorsque cela est fait il s'agit surtout de principes généraux, sur l'utilisation qui sera faite de ce savoir et de ce qu'il représente (notamment dans le cas de l'acquisition d'un diplôme) par son détenteur. Cette phase en aval du travail de l'Université d'Entreprise constitue ainsi un angle mort théorique. On connaît par ailleurs les difficultés liées à l'évaluation de la formation et à tous les enjeux et dispositifs auxquels l'organisation doit penser si elle souhaite se saisir de cette problématique (Meignant, 2006). Il y a ainsi là une « zone d'incertitude » (Crozier et Friedberg, op.cit.) qui laisse à penser que l'on ne peut d'emblée écarter les stagiaires de l'Université d'Entreprise dans l'analyse des jeux d'acteurs.

Si l'on y ajoute le postulat de la liberté de l'acteur, cette incertitude se transforme en risque que le mouvement d'institutionnalisation des Universités d'Entreprise se doit d'éviter. C'est ce que contient le discours managérial à ce sujet que nous évoquons au chapitre 4. En effet, si la question de l'évaluation de ce qui est transmis par l'Université d'Entreprise, quelle que soit la manière, se pose, alors il devient possible de créditer l'acteur qui est le destinataire de cette transmission d'un possible pouvoir car il y a ici quelque chose qui échappe à la maîtrise organisationnelle.

L'ensemble de ces éléments est caractéristique du *pouvoir de l'expert* : le bon fonctionnement d'une organisation n'est pas déterminé à l'avance, il résulte aussi de la résolution de multiples problèmes dont certains individus connaissent les solutions bénéficiant ainsi du contrôle de cette incertitude. Les autres membres de l'organisation sont ainsi placés dans une situation de dépendance qui les oblige à « monnayer » la « bonne volonté » des experts (Friedberg, p. 39). Ainsi, le *pouvoir de l'expert* permet en l'espèce aux organisations de prétendre disposer d'un savoir spécifique et de proposer de le mettre à disposition de personnels sélectionnés qui pourront en bénéficier grâce à un programme d'Université d'Entreprise. Cela montre, au-delà d'une dimension de « privatisation » du savoir (Pesqueux, op.cit.), une volonté de constituer une population d'experts attachés à une organisation car dépendant de ce savoir spécifique pour exercer leur activité quotidienne. De plus, ce savoir réputé particulier à une organisation donnée, deviendrait une source de pouvoir pour les individus dans leur parcours interne. Le passage par l'Université d'Entreprise constituerait ainsi un signal d'acquisition d'un « savoir » et d'un « savoir-faire » pour les individus. Pour les organisations, cela constitue par ailleurs la possibilité de contrôler l'expertise en son sein et d'en maîtriser le développement. L'intégration des prescriptions managériales par les organisations en ce qui concerne les Universités d'Entreprise montre la nécessité discursive d'une analyse en termes de pouvoir.

Par ailleurs, il s'agit d'une position d'intermédiaire pour les individus qui les rend capables de mettre leur organisation en relation avec son environnement, de tisser des liens qui seront avantageux pour elle et surtout de prévenir les problèmes qui pourraient survenir de ce rapport à l'environnement. Les individus capables de réduire cette incertitude possèderont un pouvoir certain sur l'organisation qui les emploie. Ce « pouvoir du portier » (Friedberg, op.cit., p. 40), caractérisé par la possibilité pour l'Université d'Entreprise de délivrer, pour certains de ses programmes, un diplôme reconnu à l'extérieur, car en partenariat avec une

institution académique, permet de qualifier les individus qui en bénéficient à l'intérieur, mais également à l'extérieur de la structure et donc de favoriser leur potentiel d'évolution, y compris hors de l'organisation. Par ailleurs, l'Université d'Entreprise accueille des acteurs externes à l'organisation-mère et peut ainsi être de nature à favoriser le développement de partenariats, ou de manière plus informelle permettre des rencontres qui n'auraient pu se faire sans elle. L'Université d'Entreprise peut être donc vu comme un portier organisationnel ouvrant des perspectives allant au-delà de la stricte activité opérationnelle de l'entreprise. C'est notamment ce rôle qui va la positionner en intermédiaire dans les discours.

C. Dépasser l'analyse stratégique ?

L'objet de la présente section était consacré à la définition du système stratégique qui pourrait se mettre en place au sein de l'intermédiaire Université d'Entreprise. Crozier et Friedberg formulent en effet l'hypothèse qu'ainsi il n'y a plus de « comportements irrationnels » et que même ceux d'apparence « erratiques » trouvent leur signification par rapport à la stratégie de l'acteur. Cependant, nous ne pouvons pleinement souscrire à ce postulat péremptoire de l'absence de tout comportement irrationnel de la part des différents acteurs membres de l'organisation. L'étude de la rhétorique organisationnelle nous a montré que les tentatives destinées à convaincre avaient pour objet la réponse au 'désir', source d'irrationnel. Parler de « rationalité limitée » revient à formuler l'impossibilité cognitive pour un individu d'obtenir, maîtriser et analyser l'ensemble des informations que lui renvoie son environnement. Il n'est alors pas fait mention de l'impossibilité cognitive d'accéder à la compréhension de l'ensemble des stimulations inconscientes dont il est l'objet en permanence et que la psychanalyse notamment a décrites. Ce cadre constitue de notre point de vue une analyse explicative du cadre de formulation des discours des Universités d'Entreprise, qui vient justifier la rhétorique pour des questions stratégiques. Il vient cependant nier la possibilité d'un imaginaire organisationnel qui justifierait par des atours rationnels un discours qui ne le serait pas réellement. L'analyse stratégique était nécessaire car elle est une justification du discours mais elle ne permet pas de l'analyser plus en profondeur. Elle vient donner du sens à l'organisation du discours, elle ne permet pas de le comprendre mais justifie les prescriptions gestionnaires annoncées lors de la présentation du premier « plan » théorique. Nous souhaitons ainsi remettre en cause cette analyse et formuler la possibilité

d'un imaginaire organisationnel, favorisant ainsi le dévoilement de la réelle place de l'Université d'Entreprise.

Nous présentons au sous-chapitre suivant combien les données recueillies sur le terrain permettent de dépasser ces différentes dimensions du pouvoir en introduisant une dimension affective et irrationnelle du rôle de l'Université d'Entreprise dans l'organisation-mère qui va justifier sa position d'intermédiaire institutionnel, notamment par l'imaginaire. Néanmoins, « l'analyse des sources de pouvoir que nous avons pu faire montre clairement en effet que le système social d'une entreprise traduit toujours une interdépendance quelconque entre les trois sources de pouvoir : la règle, l'expertise et la communication interne » (Sainsaulieu, 1977, p. 251). En effet, nous avons pu étudier le rôle du discours organisationnel dans le processus d'institutionnalisation légitime de l'Université d'Entreprise. Cette affirmation d'un pouvoir organisationnel semble montrer la nécessité d'un discours adapté. Ce dialogue va réclamer la mise en place de relations particulières entre acteurs, conformément à la prescription gestionnaire en la matière. Le discours va indiquer la nécessité pour l'Université d'Entreprise qu'elle prenne une place d'intermédiaire entre les différentes catégories d'acteurs que nous venons d'évoquer. Parce que la croyance de l'acteur libre est forte, il faudra faire une promesse aux individus, dont l'étude est l'objet du chapitre 4.

L'analyse que nous venons de conduire a présenté une revue détaillée des différentes parties prenantes qui entraient en interaction au sein de l'Université d'Entreprise. Ceci nous a permis de faire émerger quatre catégories d'acteurs dont les intérêts peuvent être perçus comme différents. Pour autant, cela ne présage pas des relations qui vont se mettre en place, ni du rôle de l'Université d'Entreprise dans ce cadre. La prescription managériale et l'anticipation de risques organisationnels liés au pouvoir de chaque catégorie d'acteurs justifie la formulation d'un discours sur les Universités d'Entreprise. Ils n'en constituent pour autant pas une analyse des mécanismes qui permettent que cela fonctionne aux yeux de l'ensemble des acteurs. Nous avons indiqué que l'Université d'Entreprise constituait à la fois un intermédiaire dans la relation entre les parties prenantes mais également de la relation entre l'organisation et les individus qu'elle emploie. Comment expliquer ce rôle ? En effet, l'étude de la littérature consacrée à l'Université d'Entreprise nous a permis surtout de montrer combien cette dernière, y compris lorsqu'il s'agit de lui confier un rôle dans la contribution à la stratégie, est envisagée en tant qu'outil et non en tant qu'acteur. La diversité des formes d'organisation pour une Université d'Entreprise, le fait qu'elle soit même virtuelle dans

certains cas, constitue également une difficulté dans la démonstration d'un acteur crédité d'un rôle particulier au sein de l'organisation. Cette dimension d'intermédiation n'est donc pas à considérer nécessairement comme un acte tangible, systématiquement conscient mais plutôt comme une caractéristique structurelle de l'Université d'Entreprise, une position héritée de son statut, de la dynamique d'institutionnalisation légitime dont elle bénéficie et de la conformité avec la prescription gestionnaire en la matière.

Le prochain sous-chapitre a pour objectif d'étudier l'origine de ce rôle d'intermédiation de l'Université d'Entreprise. Pour cela il nous apparaît nécessaire de recourir au deuxième « plan » théorique, objet de la figure n°2 (cf. p. 10). Au delà du discours *contrôlé* relevé sur Internet qui a montré l'importance du rôle qu'entend jouer la direction générale de l'organisation dans la définition des principes directeurs qui vont servir de guide à l'exercice de la mission de l'Université d'Entreprise et ce, en réaction à un potentiel pouvoir des autres acteurs, les données que nous avons pu collecter auprès des différentes parties prenantes que nous avons présentées indiquent que la mise en place d'une Université d'Entreprise ne répond pas systématiquement à des critères rationnels de poursuite d'objectifs stratégiques mais également à une vision de dirigeant dont l'Université d'Entreprise se doit d'être la « chair tangible ». Le sous-chapitre suivant présente une tentative d'interprétation et de conceptualisation de cette vision à l'aide d'un autre matériau théorique. Il étudie également la manière dont cette dernière se diffuse par et dans l'Université d'Entreprise.

Sous-Chapitre 2 : L'Université d'Entreprise, *institution seconde* de l'imaginaire ?

Section 1 : L'imaginaire organisationnel et sa prise en compte par l'Université d'Entreprise

Il nous apparaît ainsi que l'étude de la dynamique stratégique de l'Université d'Entreprise offre un cadre favorisant la compréhension des mécanismes organisationnels à l'œuvre dans la relation avec les individus qui en sont membres. La présentation de l'imaginaire que l'Université d'Entreprise pourrait permettre à l'organisation-mère de rendre effectif ne prétend être ni exhaustive, ni réaliste. Elle permet cependant de s'interroger sur le rôle organisationnel au-delà de sa partie visible, à savoir la mission qui lui est confiée par la prescription gestionnaire. Le discours organisationnel, présenté au chapitre deux de cette recherche, a permis de s'intéresser à une Université d'Entreprise pouvant être considérée comme une *institution seconde* qu'il convient maintenant de présenter. De ce fait, si, ainsi que nous l'avons précédemment évoqué, l'Université d'Entreprise a comme l'une de ses missions prescrites le développement d'un savoir spécifique, alors le modèle qu'elle choisira d'adopter se fera plus en référence à l'organisation-mère qu'à d'autres Universités d'Entreprise.

Néanmoins, cela ne signifie pas que nous ne pouvons pas trouver des caractéristiques communes d'une structure à une autre. Les résultats montrent ainsi, de manière paradoxale, qu'il existe effectivement un certain isomorphisme (Dimaggio et Powell, op.cit.) entre Universités d'Entreprise. Ceci est dû notamment à l'importance de l'influence gestionnaire. Par delà la rhétorique organisationnelle et la prescription managériale, que justifie l'analyse stratégique, il nous apparaît nécessaire d'en montrer les fondements. Nous avons au sous-chapitre précédent pu montrer que les interactions entre les différentes parties prenantes au sein de l'Université d'Entreprise étaient guidées par une certaine forme d'anticipation d'enjeux de pouvoir que les organisations tentaient de contrôler par leur discours. Si la détermination de ces enjeux semble éminemment stratégique, il nous semble qu'elle est inopérante pour expliquer de manière globale les relations qu'entretiennent les différents types d'acteurs entre eux et avec l'Université d'Entreprise en son sein.

A. Les contours imaginaires de l'Université d'Entreprise

Imaginaire et institution seconde

Pourquoi se saisir de la notion d'imaginaire lorsque l'on souhaite étudier le lien qui va s'établir entre les individus et l'organisation qu'elle emploie au sein de l'Université d'Entreprise ? Est-ce parce-que l'organisation peut-être perçue « comme lieu de l'imaginaire » (Enriquez, 1997, p. 86) ? Si cette condition est nécessaire, elle n'est pas suffisante. Il nous apparaît ainsi qu'il manque une dimension à l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (op.cit). En effet, l'irruption de l' « imaginaire » dans les organisations permet de mieux répondre aux difficultés liées à l'analyse d'actes et de discours organisationnels dont la rationalité, si limitée soit-elle, n'est pas immédiatement visible. Le recours au cadre théorique exposé par Castoriadis (op.cit.) puis Enriquez (1992, 1997) s'en trouve alors justifié et vient remettre en cause le « mirage » de l'analyse stratégique qui sert de justification au discours sur les Universités d'Entreprise. Si nous considérons l'organisation en tant qu'entreprise, ce qui constitue la quasi-totalité du terrain de recherche qui est le nôtre, nous pouvons questionner la forme de cet objet tel que nous l'appréhendons et remarquer qu'il peut être investi en tant qu' « institution sociale : l'entreprise, comme arrangement complexe d'hommes et de machines, impliquant une indéfinité d'autres institutions et processus hors l'entreprise » (Castoriadis, op.cit., p. 430). Elle pourra alors être investie « comme support et instrumentation d'une formation phantasmatique subjective spécifique » (Castoriadis, op.cit., p. 465), à savoir un imaginaire qui dépasse la question de la rationalité et que nous allons maintenant tenter de qualifier.

L'une des particularités de cette démarche est qu'elle permet par ailleurs de décrire une spécificité de « l'organisation du monde et du monde social » qui n'est pas exclusive aux entreprises mais qui peut être extrapolée de manière plus large et « référée aux significations imaginaires sociales instituées par la société considérée ». Ainsi, « cette spécification se fait moyennant une foule d'institutions secondes ; secondes non pas au sens qu'elles sont mineures ou simplement dérivées, mais qu'elles sont toutes tenues ensemble par l'institution des significations centrales de la société considérée. […] L'entreprise est une institution seconde » (Castoriadis, op.cit., p. 535). Le but du présent travail de recherche n'est pas aussi vaste et nous souhaitons volontairement le limiter aux organisations, et aux mécanismes et lieux de médiation qu'elles instaurent dans leurs relations aux individus. Cependant, la

dimension institutionnelle nous paraît centrale et nous avons pu décrire le mouvement d'institutionnalisation légitime de l'Université d'Entreprise au chapitre précédent. Parler du rôle *médiologique* de l'Université d'Entreprise suppose un cadre où sa mission va s'exercer. Par ailleurs, si une « institution seconde » telle que l'entreprise est susceptible de fournir des significations « centrales » alors la pertinence de son étude en tant que telle s'en trouve justifiée. D'autres « institutions secondes » pourraient peut-être être trouvées y compris dans les organisations. L'Université d'Entreprise pourrait être l'une d'entre elles. C'est donc ce terme *d'institution seconde* qui sera celui que nous retenons dans la définition du rôle d'intermédiaire de l'Université d'Entreprise que nous avons pu décrire au cours de ce chapitre.

C'est donc l'imaginaire organisationnel qui est étudié, notamment parce qu'il offre une grille d'analyse dévoilant des mécanismes discursifs que nous avons décrit lors des chapitres précédents. Ainsi, comme l'indique Enriquez (1997), « si l'entreprise […] tente de s'assurer de la fidélité de ses membres, c'est qu'elle sait bien […] qu'elle est le lieu de l'imaginaire et que seul l'imaginaire permet de créer le rideau d'illusion nécessaire à l'établissement de la croyance » (p. 75). Cet imaginaire vient structurer la relation au travail et alors « le monde du travail devient le monde de l'organisation » (p. 159). Parler d' « illusion » et de « croyance » revient ainsi à indiquer qu'entre les individus et le monde du travail il y a une organisation qui vient proposer aux premiers de donner au dernier un sens précis. Les organisations se comprennent ainsi dans leur relation avec les individus qui les composent, en tant qu'*institution seconde*, celle-ci « étant toujours derrière la scène de l'histoire et lui donnant son sens mais étant toujours à *dévoiler* (on ne voit jamais *directement* les institutions) » (Enriquez, op.cit., p. 293).

Cet imaginaire est donc impalpable mais structurant. Il est la trame sous-jacente qui va fonder le recours aux prescriptions gestionnaires rassurantes. Il est imprécis mais exigeant. Il offre un cadre d'analyse qui se caractérise par des notions telles que « la culture d'entreprise ou d'organisation », qui ainsi permettent à l'organisation de promulguer, « en proposant ses valeurs et son processus de socialisation, son imaginaire leurrant en tant qu'il a pour but d'englober tous les participants de l'organisation dans la phantasmatique commune proposée par les dirigeants de l'organisation, [mais également] son système de symboles qui fournit un sens préalable à chacune des actions des individus, [et qui] a pour but de les prendre totalement dans les mailles qu'elle tresse » (Enriquez, op.cit., p. 325). Il y a alors une

prescription organisationnelle imaginaire, qui ne pourra être perceptible par les individus comme telle, mais à laquelle ils auront accès par le biais d'un discours justifiant le recours à des structures qui permettront son opérationnalisation et formaliseront la conformité attendue d'une organisation vis-à-vis des individus qui en sont membres. Organisation et imaginaire sont donc fortement liés, la première donnant un cadre d'application au second qui en échange procure des éléments permettant de façonner sa réalité et de lui donner un sens.

Comme nous l'avons décrit précédemment, l'Université d'Entreprise est l'objet d'un discours de la part de l'organisation-mère. Ce discours projette une vision de ce que doit être une Université d'Entreprise et de ce qu'elle peut apporter à la fois à la structure, mais également à ses acteurs. Il nous paraît intéressant de nous interroger à la fois sur sa signification, mais également sur son essence, sur la manière dont on pourrait le caractériser. L'existence d'une Université d'Entreprise nous paraît être dépendante de la vision que s'en fait son organisation. De ce moment-clé, originaire, c'est non seulement l'identité mais également le périmètre et l'intensité de l'action de l'Université d'Entreprise qui se façonnent. Ce moment n'est pas à rechercher (uniquement) lors du jour de la naissance d'une Université d'Entreprise. Ce n'est pas un acte que nous souhaitons évoquer, mais plutôt les représentations qui ont conduit à cet acte et la manière dont on peut les interpréter. Ce n'est donc pas sur le factuel que nous souhaitons nous interroger dans cette section mais sur la vision de ce que doit être l'Université d'Entreprise, telle que la conçoive les acteurs qui en sont à l'origine.

La place du symbole

Reprenant la définition énoncée par Castoriadis (op.cit.), tel que le veut le « sens courant », « nous parlons d'imaginaire lorsque nous voulons parler de quelque chose d' 'inventé' – qu'il s'agisse d'une invention 'absolue' ('une histoire imaginée de toutes pièces'), ou d'un glissement, d'un déplacement de sens, où des symboles déjà disponibles sont investis d'autres significations 'normales' ou canoniques […]. Dans les deux cas, il est entendu que l'imaginaire se sépare du réel, qu'il prétende se mettre à sa place (un mensonge), ou qu'il ne le prétende pas (un roman). » (p. 190). Nous revenons sur l'idée de symbole ultérieurement et son lien avec l'imaginaire, car elle permet de préciser notre interprétation de la pensée de Castoriadis. L'idée d'une « invention » confère un sens précis à l'analyse de l'Université d'Entreprise. Il s'agit en effet d'une structure dont la forme et la capacité d'action sont

conditionnées par une volonté contextuelle, celle de celui qui invente. Il n'est donc pas d'Université d'Entreprise en tant que telle, mais en tant qu'elle est l'une des expressions d'un imaginaire qu'une direction projette sur l'organisation dont elle a la charge, c'est-à-dire une somme de « significations ».

Il est ainsi primordial de déterminer « l'imaginaire central de chaque culture, qu'il se situe au niveau des symboles élémentaires ou d'un sens global » car c'est lui qui va servir de cadre de référence permettant d'expliciter et de donner sens aux structures et aux conduites attendues ou effectives des acteurs qui les composent. « Il y a évidemment en outre ce que l'on peut appeler l'imaginaire périphérique […]. Il correspond à une deuxième ou nième élaboration imaginaire des symboles à des couches successives de sédimentation » (Castoriadis, 1975, p. 196). Cependant cette distinction entre une représentation centrale et une représentation périphérique est importante car elle permet de situer le symbolique et de le considérer comme un instrument de l'imaginaire et non comme un cadre d'analyse. L'Université d'Entreprise offre des symboles. Nous l'avons vu, le simple fait de reprendre une terminologie réservée à des institutions dispensatrices de savoir (c'est-à-dire l'Université), est riche d'un sens symbolique que la littérature exposée au chapitre premier ne manque pas de prescrire (cf. par exemple : Blass, 2005, Renaud-Coulon, 2002, 2008). Par ailleurs, nous avons pu étudier au chapitre précédent la question du *roman du savoir* faisant écho à cette analyse.

Il apparaît juste, comme le font ces auteurs, de considérer que, puisque « tout ce qui se présente à nous, dans le monde social-historique, est indissociablement tissé au symbolique » (Castoriadis, op.cit., p. 174), l'Université d'Entreprise devienne alors elle-même riche de sens symbolique. Comme l'indique Levi-Strauss « toute culture peut être considérée comme un ensemble de systèmes symboliques au premier rang desquels se placent le langage, les règles matrimoniales, les rapports économiques, l'art, la science, la religion. Tous ces systèmes visent à exprimer certains aspects de la réalité physique et de la réalité sociale, et plus encore, les relations que ces deux types de réalité entretiennent entre eux et que les systèmes symboliques eux-mêmes entretiennent les uns avec les autres » (1950, p. XIX). En tant que manifestation d'une vision émanant de l'entreprise, partie prenante dans la concrétisation des « rapports économiques », l'Université d'Entreprise pourrait être considérée comme tout ou partie d'un système symbolique. Comme le précise plus loin Castoriadis, « la relation entre la signification et ses supports (images ou figures) est le seul sens précis que l'on puisse

attribuer au terme de symbolique » (p. 351). De ce fait, si en effet « l'imaginaire doit utiliser le symbolique, non seulement pour s' 'exprimer', ce qui va de soi, mais pour 'exister', pour passer du virtuel à quoi que ce soit de plus » (Castoriadis, op.cit., p. 190), il est alors nécessaire de considérer l'aspect itératif de la relation imaginaire-symbolique, qui implique une dynamique par laquelle l'« imaginaire doit s'entrecroiser avec le symbolique, autrement la société n'aurait pas pu 'se rassembler', et avec l'économique-fonctionnel, autrement elle n'aurait pas pu survivre » (p. 197) Mais le « le symbolisme présuppose la capacité imaginaire. Car il présuppose la capacité de voir dans une chose ce qu'elle n'est pas, de la voir autre qu'elle n'est » (pp. 190-191).

Cependant la dimension symbolique ne constitue néanmoins pas un réel axe de développement pour ce travail car, plus que le symbole lui-même, il nous paraît important d'en considérer la source, à savoir l'imaginaire. Et le symbole n'est pas le seul élément constituant de l'imaginaire, il ne saurait donc être suffisant pour définir cette notion. Enriquez (1992) précise que « l'organisation va surtout produire un système imaginaire sans lequel les systèmes symboliques et culturels auraient de la difficulté à s'établir » (p. 37). Par ailleurs, l'imaginaire constituant l'un de nos axes de recherche principaux, il faut l'étudier en tant que tel, au-delà de ses oripeaux, car en considérant que « cet imaginaire n'a pas de chair propre [et qu']il emprunte sa matière à autre chose, [qu']il est investissement phantasmatique, valorisation et autonomisation d'éléments qui en eux-mêmes ne relèvent pas de l'imaginaire : le rationnel limité de l'entendement, et le symbolique » (Castoriadis, op.cit., p. 240), il convient de le décortiquer afin de définir le mécanisme qui nous permettra de comprendre par la suite la nature même de la projection imaginaire que représente l'Université d'Entreprise pour une organisation.

La notion d'imaginaire effectif

La question se pose alors de savoir comment caractériser l'imaginaire. Castoriadis (op.cit.) indique que « dans la mesure où l'imaginaire revient finalement à la faculté originaire de poser ou de se donner, sous le mode de la représentation, une chose et une relation qui ne sont pas (qui ne sont pas données dans la perception ou qui ne l'ont jamais été), nous parlerons d'un imaginaire dernier ou radical, comme racine commune de l'imaginaire effectif et du symbolique. C'est finalement la capacité élémentaire et irréductible d'évoquer une image » (p. 191). La distinction entre « imaginaire radical » et « imaginaire effectif » est

essentielle. L'imaginaire « radical » est une « capacité », c'est-à-dire la faculté de faire naître une image. L'imaginaire « effectif » est un « produit », c'est-à-dire en quelque sorte « l'imaginé », terme jugé grammaticalement trop ambigu par Castoriadis pour être formulé en tant que tel. Il faut bien entendu noter le caractère contingent de cette description qui pour Castoriadis s'applique à la « société capitaliste occidentale » où « le 'désenchantement du monde' et la destruction des formes antérieures de l'imaginaire sont allés paradoxalement de pair avec la constitution d'un nouvel imaginaire, centré sur le 'pseudo-rationnel', et portant à la fois sur les 'éléments derniers' du monde *et* sur son organisation totale » (p.196). Nous avons pu voir dans l'étude de la rhétorique organisationnelle au sujet de l'Université d'Entreprise combien cette dimension du « pseudo-rationnel » était un outil destiné à convaincre.

Dans cette perspective, on peut considérer l'Université d'Entreprise comme un « imaginaire effectif », produit de la représentation « pseudo-rationnelle » d'une organisation. Cela a pour conséquence des modalités d'organisation et d'action particulières pour les Universités d'Entreprise. Cet éclairage permet ainsi de mieux comprendre les différents modèles descriptifs présentés au premier chapitre de ce travail. En effet, et cela est précisé maintes fois par la littérature consacrée à ce sujet et que nous avons présentée, l'Université d'Entreprise doit être un outil stratégique d'implémentation de la politique de l'organisation en direction principalement de ses personnels et accessoirement de certains acteurs périphériques (clients, fournisseurs, institutionnels). L'accent est donc mis sur la pertinence de son organisation au regard des orientations qui lui sont données. La rationalité apparente de ce processus instrumentalise fortement l'Université d'Entreprise. Mais la présenter comme un « imaginaire effectif » permet de dépasser cette vision instrumentale pour tenter d'en comprendre les enjeux. Nous serions donc en présence d'une prescription organisationnelle imaginaire se concrétisant par un instrument, l'*institution seconde* Université d'Entreprise.

Cet imaginaire n'est pas neutre, il peut ainsi revêtir plusieurs formes qui auront des effets différents. Enriquez (1992, 1997) propose une distinction entre « imaginaire leurrant » et « imaginaire moteur ». L'imaginaire peut-être « leurrant, en tant que l'organisation tente de prendre les sujets au piège de leurs propres désirs d'affirmation […] en leur procurant les cuirasses solides du statut et du rôle […] et de l'identité de l'organisation » (1992, p. 37). Cet imaginaire « leurrant » peut se traduire par « des représentations collectives (des images) [qui] seront proposées à l'ensemble des membres pour qu'ils s'y conforment [comme par exemple

la définition] ce que doit être un cadre ayant des responsabilités » (1997, p. 87). La notion de cadre nous paraît importante car nous avons pu constater que cette population était la première concernée par les programmes proposés par une Université d'Entreprise, mais n'en constitue plus aujourd'hui la cible unique. Il y aurait de la part de l'organisation la projection d'« images [qui] joue[raient] le rôle de carapace externe permettant la cohérence des conduites collectives » (ibid.).

Cet imaginaire serait ainsi structurant de la relation entre les individus et l'organisation qui les emploie, c'est pourquoi il y aurait une réelle insistance de la part de cette dernière « sur le côté *leurrant* et *répétitif* » qui aurait pour conséquence de placer « des *masques* sur les individus » (ibid.) afin de leur faire adopter un comportement attendu, au moins de manière apparente. Cette forme d'imaginaire propose donc aux individus « un idéal commun auquel doivent concourir toutes les conduites individuelles » (1997, p. 93). Elle « tend à substituer son propre imaginaire au leur » et « vise à occuper la totalité de l'espace psychique des individus » (1992, p. 37). L'imaginaire « leurrant » aurait une fonction principale celle de voiler les relations entre les organisations et les individus afin d'agir sur le comportement de ces derniers à leur égard. Ceci aurait alors pour conséquence l'emprise de l'imaginaire organisationnel sur l'imaginaire individuel. Nous avons par ailleurs pu constater que la rhétorique organisationnelle au sujet de l'Université d'Entreprise avait pour objectif de véhiculer un message destiné à convaincre les autres parties prenantes. L'intérêt des entretiens qui ont été conduits est de pouvoir à la fois repérer des significations imaginaires à l'intérieur de ce message, d'en détecter la source et d'en analyser l'impact sur ceux qui le reçoivent.

L'imaginaire « moteur » quant à lui est d'une autre nature, ce qui implique des conséquences différentes à la fois pour les individus et les organisations. Pour Enriquez, il est « moteur en tant que l'organisation permet aux sujets de se laisser aller à leur imagination créatrice dans leur travail sans se sentir bridés par des règles impératives ». Ainsi, « si l'imaginaire est toujours déréel, il est aussi ce qui féconde le réel » (1992, p. 35). Cet imaginaire est celui de la création. Il va permettre aux organisations, notamment par le biais des acteurs qui les composent de se renouveler et de dépasser l'entropie probable que peut susciter l'imaginaire « leurrant ». C'est donc l'imaginaire « moteur » qui va permettre le renouvellement des normes et des valeurs au sein d'une organisation. Cette facette de l'imaginaire est moins développée par Enriquez et l'on peut en déduire la prééminence de l'imaginaire « leurrant » par rapport à l'imaginaire « moteur ».

Cependant, ces deux facettes sont complémentaires, y compris pour les organisations car cela leur permet de maintenir un certain équilibre et de conserver une certaine dynamique sans laquelle même l'imaginaire « leurrant » ne pourrait survivre. En effet, si une organisation « ne proposait qu'un imaginaire leurrant il serait possible que ses membres puissent déchirer le voile de l'illusion. Mais l'imaginaire qu'elle propose est en même temps moteur. Et en tant que tel il ouvre la voie aux projets, à la construction de l'avenir, à la rupture dans les actes et les pensées » (1997, p. 76). Il y a alors un dialogue entre imaginaire « leurrant » et « moteur », car « sans imaginaire, il n'existe pas de *projet* de rêve à réaliser, d'utopie, de monde à construire » (1997, p. 81). L'imaginaire peut donc se concevoir comme dual. L'étude de l'Université d'Entreprise, en tant qu'imaginaire « effectif » (c'est-à-dire produit de l'imaginaire d'une organisation, par le biais de ses dirigeants), ne peut faire l'impasse ni sur la fonction de « leurre » organisationnel qu'elle peut remplir, et en l'espèce, dans une optique « pseudo-rationnelle », de conformité aux normes et aux pratiques en vigueur en son sein, ni sur la fonction de « moteur » organisationnel, qui serait ici la possibilité offerte aux individus, par le biais d'un lieu (réel ou virtuel) dépendant de l'organisation, mais voulu (ou annoncé comme tel) comme un espace sanctuarisé et atemporel (exprimé par la parabole 'Université') de dialogue favorisant la remise en cause des normes et pratiques en vigueur dans une optique créative et innovante.

B. L'imaginaire effectif comme cadre d'analyse ?

L'un des intérêts de l'imaginaire est de pouvoir permettre l'interprétation d'un décalage. En effet, c'est une fonction exprimée par Enriquez en tant que relevant « de la catégorie du *différé* » (1997, pp. 83-84). Il faut percevoir quatre sens différents à cette notion de « différé » :

- « différé comme introducteur de la *différence* » ; l'imaginaire c'est donc montrer une volonté de s'écarter des autres, des semblables,
- « différé comme *diffé-rance* et comme report à plus tard. L'imaginaire est du côté du *projet*, de la construction lentement édifiée » ; l'imaginaire est donc une projection dans le temps,

- « différé en tant qu'il est continuellement […] créateur d'un *écart différentiel*, toujours présent et strictement irréductible » ; cet écart, marqué dans le temps, n'est pas un résultat, c'est un processus continu, inhérent à l'imaginaire lui-même,
- « différé, enfin, en tant qu'il instaure une différence entre ce qui se passe *réellement* et les images que les hommes donnent de cette réalité » ; enfin l'imaginaire n'est pas le réel, il en est une interprétation (imaginaire « radical »), voire une promulgation (imaginaire « effectif »).

L'imaginaire dans le dispositif d'entretiens

L'imaginaire constitue donc un processus continuel d'affirmation d'une différence. C'est ce mécanisme que nous avons souhaité interroger au cours des entretiens que nous avons menés. Les catégories que nous avons pu dégager de l'analyse nous ont permis de construire un guide d'entretien qui, bien que semi-directif, contenait un certain nombre de relances issues de l'analyse de la rhétorique organisationnelle. Nous avons montré au chapitre précédent qu'il existait une dynamique d'institutionnalisation légitime de l'Université d'Entreprise grâce à un « discours constituant » (Maingueneau et al., op.cit.). Ce processus se traduit notamment par une tentative de construction d'un mythe institutionnel dont l'Université d'Entreprise serait le reflet. De plus, c'est autour de la question du savoir que va se structurer le *roman* de l'Université d'Entreprise. Nous avons pu également dégager de l'analyse de contenu l'importance de l'intégration de différentes parties prenantes qui vont contribuer à la légitimation de l'Université d'Entreprise, comme par exemple les partenaires extérieurs qui vont venir apporter leur crédit, ou les stagiaires dont la perception qu'ils auront de celle-ci sera déterminante pour la réussite du processus. Enfin, la dimension culturelle et identitaire semble au cœur de la rhétorique autour de l'Université d'Entreprise. La question des origines de cette dernière est donc cruciale car elle vient, au regard des considérations théoriques que nous venons d'évoquer au sujet de l'imaginaire, nourrir notre réflexion et permettre la collecte de données exploitables.

Le guide d'entretien que nous avons conçu contient ainsi des relances sur ces dimensions afin de pouvoir caractériser comment les personnes interrogées affirment une différence caractéristique de l'imaginaire effectif à l'œuvre dans la construction du processus institutionnel de l'Université d'Entreprise. Les entretiens avec les membres de l'organisation

(dirigeants (D), professionnels de l'Université d'Entreprise (P), opérationnels (O) et stagiaires (S)) débutaient sur une consigne initiale formulée de la manière suivante : « pouvez-vous me parler des origines de votre Université d'Entreprise ? ». Concernant les relances, nous avons construit un guide d'entretien. Comme cela a été énoncé, ce guide est un outil méthodologique qui permet de structurer le déroulement de l'entretien. Il est composé de différentes questions, relatives aux différents thèmes à aborder. Le nombre de ces questions est limité car, comme le soulignent Blanchet et Gotman (2001), « une dose massive d'interrogations perturbe le déroulement de l'entretien de recherche » (p. 89). Il ne s'agit pas de transformer l'entretien en « interrogatoire » et ainsi d'introduire un biais de défiance qui anéantirait la spontanéité et la franchise de la réponse. De plus, les questions contenues dans le guide d'entretien sont plus des relances destinées à soutenir la mémoire et à ne pas oublier une quelconque thématique que nous souhaiterions aborder. Il est arrivé très fréquemment que la personne interrogée, au cours de l'entretien, aborde elle-même le thème sous-jacent à la question avant que celle-ci ne soit posée, la relance peut donc ne pas être effectuée, ou bien effectuée sous forme d'une autre question, reprenant les termes mêmes de la personne interrogée et ce dans un esprit d'intervention minimaliste de la part de l'intervieweur dans le cheminement intellectuel de l'interviewé.

Afin de repérer les mécanismes imaginaires à l'œuvre dans le processus de légitimation de l'Université d'Entreprise, le guide d'entretien a été légèrement remanié au fur et à mesure des thématiques qui ont pu être approfondies par des lectures théoriques. Les premiers entretiens ont tout d'abord permis de montrer leur pertinence pour le recueil d'informations denses sur les différentes dimensions que nous avons cherchées à interroger. Nous avons donc décidé de conserver les mêmes consigne initiale et relances que celles qui ont été utilisées dès le début de la phase de terrain. Les relances ont néanmoins été classées au fur et à mesure par thèmes correspondant aux catégories construites grâce au corpus théorique. Certaines questions ont pu également être ajoutées pour couvrir de manière plus exhaustive l'ensemble des thèmes. Ainsi nous sommes arrivés à une saturation des contenus des discours au bout de trente-huit entretiens. Par ailleurs, la phase d'observation et le journal de recherche que nous avons constitué tout au long de ce travail nous ont permis de confirmer la « saturation » qui a été constatée lors des entretiens. En effet, « à partir d'un certain nombre d'entretiens les informations recueillies apparaissent redondantes et semblent n'apporter plus rien de nouveau, on est tenté de ne point aller au-delà. […] Ce n'est qu'après avoir jugé de ce point de 'saturation' atteint que l'on peut effectivement considérer la campagne d'entretiens

comme close » (Blanchet et Gotman, 2001, p. 54). C'est précisément la démarche que nous avons adoptée.

Il est nécessaire de préciser que la dernière catégorie de personnes interrogées a bénéficié d'un guide d'entretien différent. En effet, il s'agissait de recueillir des données auprès des partenaires externes (catégorie E dans le tableau n°3) de l'Université d'Entreprise. N'étant pas membres de l'organisation, il nous paraissait difficile de leur demander en consigne initiale de détailler l'historique de l'Université d'Entreprise. Ceci ne signifie pas que leur témoignage sur l'histoire passée de leurs clients ne constituait pas un point de vue intéressant, mais il nous semblait qu'il fallait interroger cette dimension plus loin dans l'entretien. En effet, « il convient de préparer les stratégies d'intervention qui concernent l'usage du guide » (Blanchet et Gotman, 2001, p. 64). De ce fait, il nous paraissant plus judicieux de manière à montrer notre intérêt pour l'interlocuteur et dans le but de le mettre à l'aise, de ne pas l'instrumentaliser en lui indiquant que seule son expérience d'intervenant externe était au cœur de notre processus de recueil de données. Ainsi la consigne initiale était « pouvez-vous me décrire votre relation avec l'Université d'Entreprise ? », ce qui nous semblait être une question permettant de repositionner l'interviewé au cœur de l'action et faciliter ensuite l'expression de ses représentations vis-à-vis de ses clients.

Le traitement méthodologique de l'imaginaire

Nous avons soumis les données recueillies à une analyse thématique de contenu similaire à celle qui a été conduite au chapitre deux. Comme l'indique Bardin (2003), « faire une analyse thématique consiste à repérer des 'noyaux de sens' qui composent la communication et dont la présence ou la fréquence d'apparition pourront signifier quelque chose pour l'objectif analytique choisi » (p. 137). Il s'agit en l'espèce de déterminer quelles sont les occurrences dans les discours recueillis, qu'ils soient issus des entretiens ou de la phase d'observation, qui permettent de déterminer que l'Université d'Entreprise constitue une manifestation effective d'un imaginaire organisationnel. Pour ce faire, nous avons effectué un « codage » par thème, c'est-à-dire par « unité de signification qui se dégage naturellement d'un texte analysé selon certains critères relatifs à la théorie qui guide la lecture » (Bardin, op.cit., p. 136). De plus, « le thème est utilisé généralement comme unité d'enregistrement pour des études de motivations, d'opinions, d'attitudes, de valeurs, de croyances, de tendances, etc. » (ibid.), ce qui constitue précisément l'objet de la recherche menée.

Nous avons donc procédé ensuite pour l'ensemble de notre analyse à une « catégorisation » des thèmes, c'est-à-dire à une « opération de classification d'éléments constitutifs d'un ensemble par différenciation puis regroupement par genre (analogie) d'après des critères définis » (Bardin, op.cit., p. 150). Le but de la catégorisation est donc de donner de la pertinence aux données recueillies au regard des critères de la recherche. Il s'agit au préalable de faire « l'inventaire » de l'ensemble des données et d'en « isoler les éléments » afin ensuite de les « répartir » et « donc chercher ou imposer une certaine organisation aux messages » (Bardin, op.cit., p. 151). Nous avons choisi d'adopter la procédure de catégorisation dite par « tas ». En effet, malgré le recueil et l'exposé d'un matériau théorique relativement important sur la notion d'imaginaire, nous étions confrontés à une difficulté méthodologique quant à la constitution des thèmes qui pourraient y être rattachés. Nous avons donc procédé non en ayant un « système de catégorie […] donné, mais [en le construisant en tant que] résultante de la classification analogique et progressive des éléments » (Bardin, op.cit., p.152). Après une première lecture approfondie de l'ensemble des entretiens et des notes d'observation, nous avons intégré un certain nombre de thèmes nous semblant relever de la catégorie de l'imaginaire.

En effet, si nous nous référons à la littérature que nous venons d'exposer et à la discussion conceptuelle que nous avons effectuée, l'Université d'Entreprise serait une tentative de concrétisation effective d'un imaginaire organisationnel que la rhétorique tente de rationnaliser. Ainsi, c'est par son côté « pseudo-rationnel » que le discours au sujet de l'Université d'Entreprise vient en quelque sorte attirer l'attention du chercheur sur le fait qu'il puisse y avoir une dimension cachée et des motifs autres que la simple organisation rationnelle et stratégique des questions de formation et de développement des compétences. L'appareillage théorique sur la notion d'imaginaire constitue alors un guide théorique précieux dans la détermination des autres mécanismes à l'œuvre dans la construction et l'animation d'une Université d'Entreprise. Cependant deux questions se posent avant toute analyse. Tout d'abord, si imaginaire il y a, il est nécessaire d'en déterminer la source. Il semble ainsi que c'est dans la volonté initiale de création de l'Université d'Entreprise que se trouve l'imaginaire. Ainsi l'étude de l'acteur principal à l'origine de l'Université d'Entreprise semble un préalable nécessaire. Par ailleurs, pour que cette imaginaire survive, qu'il soit « leurrant » ou « moteur », voire un mélange des deux, il est nécessaire qu'il soit reçu et intégré par l'ensemble des acteurs, notamment par les professionnels de l'Université

d'Entreprise qui vont s'approprier et faire vivre cet imaginaire et peut-être même l'instrumentaliser. Leurs représentations sont donc cruciales. C'est ainsi autour de notions instrumentalisées et symboliques que nous avons recherché les manifestations effectives de l'imaginaire organisationnel au sujet de l'Université d'Entreprise.

La littérature relative à l'imaginaire nous a permis de dégager un certain nombre de notions périphériques qui permettent d'en retrouver les manifestations au sein des discours des personnes interrogées. Comme nous avons pu le voir avec Enriquez (1992, 1997), l'imaginaire se traduit par la promotion et la mise en place d'un certain nombre de repères permettant l'identification des individus à un imaginaire organisationnel. Ce sont ces repères que nous sommes allés rechercher parmi les données que nous avons recueillies. Ils ont tout d'abord trait aux individus eux-mêmes. Pour promouvoir son imaginaire, une organisation donnée va insister sur le fait qu'elle peut fournir un « statut », un « rôle » aux individus. Par ailleurs, elle va affirmer son importance dans la construction identitaire des individus. Néanmoins, la promulgation de l'imaginaire organisationnel doit aller au-delà des caractéristiques individuelles pour être effective. Elle doit insister sur une dimension collective en fournissant des « représentations » qui peuvent s'incarner sous la forme d' « images ». Ainsi, l'adhésion des individus à un collectif organisationnel est facilitée par la quête d'un idéal commun. Ce sont ces dimensions que nous retrouvons dans le discours des personnes interrogées et que nous présentons plus avant. A travers la diffusion du savoir, dont nous avons vu les tentatives de construction romanesque et spécifique de la part de l'organisation, l'ensemble des parties prenantes se trouve confronté à un imaginaire organisationnel à propos duquel la réception et l'adhésion sont fonctions de la dimension symbolique et culturelle qui y est associée.

Comme nous l'avons indiqué l'imaginaire est un message qui provient d'une source précise et qui a un impact particulier sur ceux qui le reçoivent. Tout l'enjeu de l'Université d'Entreprise est de promouvoir un imaginaire « effectif » (Castoriadis, op.cit.), à savoir un « produit », c'est-à-dire en quelque sorte « l'imaginé ». Cet « imaginé », c'est la fonction que doit remplir l'Université d'Entreprise et que nous avons recherché dans les entretiens. Les résultats que nous présentons s'attachent à décrire le contenu imaginaire du message qui est porté par l'organisation au sujet de l'Université d'Entreprise. Au-delà de l'étude de la rhétorique, qui constitue une somme de techniques destinées à convaincre, c'est-à-dire l'analyse de la forme du message, nous souhaitons décortiquer le fond de ce message. Les

résultats que nous présentons montrent de quelle manière la mise en scène symbolique et rhétorique de l'Université d'Entreprise est destinée à promouvoir un imaginaire particulier qui permette de mettre en avant certaines caractéristiques organisationnelles. L'Université d'Entreprise en tant que « chair tangible » vient alors promouvoir un certain nombre de notions précises qui se rattachent à l'imaginaire d'une organisation.

Section 2 : L'institution imaginaire de l'Université d'Entreprise

Nous avons pu lors de nos entretiens retrouver dans le discours des personnes interrogées la prégnance de symboles qui vont venir concrétiser un imaginaire autour de l'Université d'Entreprise. Par ailleurs, la place du dirigeant nous semble être particulière car elle est à l'origine de la création d'une Université d'Entreprise. Nous avons donc tenté de remonter aux sources de la décision et d'en déterminer les motivations. Il apparaît ainsi que la création de l'Université d'Entreprise puisse être expliquée par le désir de concrétiser un imaginaire de direction générale. Au-delà du pouvoir, celui-ci constitue alors un cadre particulier à la fois imprécis mais exigeant à partir duquel vont se structurer les représentations des différents types d'acteurs qui vont entrer en relation avec l'Université d'Entreprise et qui vont contribuer à son développement. La notion d'imaginaire vient en effet montrer la place et l'influence du dirigeant au sein de l'Université d'Entreprise. Elle vient également montrer ce qui va servir de socle à l'institutionnalisation légitime de l'UE. Cet imaginaire s'exprime à travers le discours. Il fait l'objet d'une réception de la part des individus qui le transforment en attentes.

La présente section a pour objectif de déterminer à la fois en quoi consiste la notion d'imaginaire mais également l'impact qu'elle peut avoir sur l'organisation d'une Université d'Entreprise. Il s'agit également de déterminer comment un imaginaire spécifique à une catégorie d'acteurs peut être intégré de manière collective. La réception qui en est faite par les autres parties prenantes concernées nous semble également riche de sens. L'imaginaire constitue donc un cadre particulier pour l'Université d'Entreprise mais également une projection spécifique que les organisations tentent de justifier par un cadre d'analyse prétendument rationnel. La source de l'imaginaire provient du ou des dirigeants de l'organisation et montre une dialectique de la légitimation. La rhétorique organisationnelle à ce sujet le montre. Néanmoins, on constate un effet de réciprocité. L'Université d'Entreprise par son action aura pour mission de faire passer un certain nombre de messages destinés à légitimer en retour le dirigeant et l'organisation. Interroger la dimension imaginaire du savoir et du développement des compétences permet ainsi de mettre à jour des dynamiques sous-jacentes d'influence autour des notions de *valeurs* et de *prestige* qui sont légitimées par des cérémoniaux institutionnalisant (Meyer et Rowan, 1977).

A. La place et le rôle imaginaires des dirigeants dans l'Université d'Entreprise

Les motifs de l'adhésion

Avant de présenter les résultats et de montrer l'importance du rôle des dirigeants dans la construction imaginaire de l'Université d'Entreprise, il nous semble important d'effectuer un détour théorique sur la manière dont nous souhaitons aborder cette question. Il s'agit ici d'appliquer notre deuxième « plan » théorique aux données recueillies. L'étude de la rhétorique organisationnelle a permis de donner un aperçu des enjeux stratégiques autour de la question du savoir et du développement des compétences ainsi que des outils auxquels l'organisation pouvait avoir recours afin d'influencer ses membres sur la légitimité de la structure Université d'Entreprise. Nous allons maintenant déterminer la source de l'imaginaire organisationnel. Ce n'est ainsi pas l'action des dirigeants qui est au cœur de notre étude. Nous n'y avons ainsi manifesté que peu d'importance notamment dans la construction de notre dispositif méthodologique. En revanche, ce sont les effets de cette action, en l'espèce la décision de construire une Université d'Entreprise, auxquels nous nous intéressons. Cela signifie que nous ne cherchons pas à déterminer, voire à louer, le profil du dirigeant idéal pour mener à bien ce type d'entreprise. Nous souhaitons néanmoins déterminer comment se concrétise l'imaginaire d'une direction au sein de l'Université d'Entreprise. C'est la raison pour laquelle notre corpus d'entretien ne compte que peu de dirigeants mais comporte en majorité des professionnels de l'Université d'Entreprise qui représentent à nos yeux les principaux artisans de la concrétisation de l'imaginaire organisationnel. C'est donc leur capacité d'adhésion, qui va conditionner l'efficience de la diffusion de l'imaginaire, que nous allons présenter.

Pour cela nous cherchons à déterminer quels sont les motifs qui poussent à l'adhésion. Sainsaulieu (1977) a étudié cette question de l'identification des individus au leader. Il indique que « l'identification est plus importante si le modèle a du prestige » (p. 306). La question du *prestige* est importante et cela justifie à la fois la quête de légitimité que nous avons pu présenter au chapitre précédent mais également le fait que l'Université d'Entreprise, pour être prestigieuse et pour affirmer la légitimité de ses dirigeants, va s'appuyer à la fois sur l'histoire et la culture propre de son organisation-mère, mais également sur des partenaires externes dont le prestige académique est reconnu de manière notoire. La question du

leadership et de la légitimité des dirigeants se pose donc en termes dialectiques entre une Université d'Entreprise légitimée par les dirigeants et qui va en retour contribuer à faciliter l'adhésion à l'action du dirigeant par le développement d'un certain *prestige* rendu possible par les contacts externes qu'elle construit.

Au-delà du *prestige* du dirigeant en tant que condition nécessaire à l'adhésion des individus à l'organisation qui les emploie, se pose également le problème de la nature de cette adhésion. Pour Sainsaulieu (1977), c'est « la question du rapport affectif au leader qui est abordée, dans la mesure où il peut constituer un atout stratégique dans certaines circonstances » (p. 265). Cela montre l'importance et la complexité de la relation entre dirigeants et individus membres de l'organisation. Si le *prestige* est un facilitateur, il ne constitue par pour autant un facteur d'adhésion aveugle de la part des individus à l'organisation qui les emploie. Si ceux-ci adhèrent à cette dernière c'est qu'ils peuvent également y trouver un intérêt certain. Ainsi, « l'apprentissage de la capacité stratégique peut ainsi être profondément influencé par les phénomènes de leadership. Les situations de travail peuvent placer les individus dans des positions de difficultés d'accès au sens telles que la fusion affective et l'identification aux leaders deviennent les seules possibilités stratégiques » (Sainsaulieu, op.cit., p. 267). Le *prestige* doit donc être envisagé comme un atout également pour les individus qui voient en l'adhésion à la vision des dirigeants un moyen d'échapper aux contradictions potentielles qu'ils peuvent rencontrer dans leur vie professionnelle.

Le contexte est ici important. Chaque situation organisationnelle va déterminer la manière dont l'adhésion aux dirigeants va s'effectuer et quelles seront les stratégies mises en place par les individus dans ce cadre. Sainsaulieu (op.cit.) précise que « l'atout stratégique important que constituent la présence d'un leader et la possibilité de s'identifier à sa force exceptionnelle dépend largement de la qualité même des relations de groupes, qui s'élaborent dans le contexte des contraintes du travail » (p. 266). Cela vient justifier le choix de notre corpus d'entretien et d'observation qui cherche à réunir l'ensemble des parties prenantes au sein de l'Université d'Entreprise. C'est la raison pour laquelle nous avons souhaité intégrer également des partenaires externes qui constituent d'importants contributeurs dans la quête de *prestige* et de légitimité de l'Université d'Entreprise. Par ailleurs, c'est également la représentation des stagiaires vis-à-vis de ces partenaires extérieurs qui est importante car elle va conditionner l'adhésion stratégique de ces derniers à l'imaginaire organisationnel. De ce fait, « les formes d'identification aux meneurs sont en effet autant d'éléments des relations

stratégiques pouvant être dépendants des formes d'accès au pouvoir dans les structures » (Sainsaulieu, 1977, p. 268). C'est dans cette dynamique que va s'exercer le rôle d'*institution seconde* de l'Université d'Entreprise. Pour cela elle aura besoin d'outils de médiation, prescrits par la littérature gestionnaire et que nous abordons au chapitre suivant.

Le rôle et l'influence de la Direction Générale

La structuration d'une Université d'Entreprise est fortement liée à son histoire et à celle de son organisation mère. C'est par la volonté de ses dirigeants, voire de son Président qu'elle se créée. Souvent, *« ça a été une volonté des co-présidents fondateurs, donc X et Y de créer [l'Université d'Entreprise] » (Corinne, Directrice Adjointe d'une Université d'Entreprise (UE), hôtellerie).* Dans l'histoire organisationnelle on constate que *« c'était une volonté de direction, et même du président d'alors » (Jean-Paul, Directeur du développement d'une UE, énergie),* que *« la décision de créer l'Université d'Entreprise est partie du Président » (Philippe, fonctions supports, assurances)* ou encore que cela s'est fait *« à la demande de X qui était le Directeur Général à l'époque » (Elisabeth, Directrice Adjointe UE, Banque).* Même lorsque cela se fait à l'initiative d'un autre membre de la direction, la filiation avec le plus haut dirigeant est évidente : *« au début, c'était une volonté de Mme X (DRH). […] En fait au départ c'est clair que c'est une volonté de Mme X, et du Président avant tout quand même » (Sylvie, Salarié UE, Assurances).* Ainsi, souvent, le plus important c'est que *« notre Président soutient le projet » (Sylvie).* De plus, l'Université d'Entreprise sera majoritairement rattachée à la Direction Générale de l'organisation car *« l'Université d'Entreprise doit être proche de la Direction Générale » (Aline, Présidente d'une société de Conseil aux UE).* Nous indiquons plus avant que cela est nécessaire pour des questions de pouvoir et pour légitimer celle-là. On constate dans la majorité des entretiens que cette dynamique autour de la création de l'Université d'Entreprise est systématique. Il s'agit d'une directive qui doit ensuite être mise en œuvre par les opérationnels et les professionnels de l'Université d'Entreprise qui ainsi montrent leur adhésion au projet. Cela montre un premier pas dans la quête d'un sens donné par la Direction et auquel il faut faire allégeance. Il est bien *« d'avoir un nom commun avec cette notion d'Université d'Entreprise avec bon une gouvernance au plus près de la direction générale » (Albert, Directeur UE, Télécommunications).* Cette décision affirme ainsi bien que la source de l'imaginaire organisationnel au sujet de l'Université d'Entreprise est constituée des dirigeants eux-mêmes.

La Direction d'une organisation a un rôle d'influence important dans la création de l'Université d'Entreprise. Ainsi, *« c'est les co-présidents fondateurs, c'est vraiment eux qui ont mené ce projet » (Corinne, Directrice Adjointe UE, Hôtellerie)*. Il y a une réelle dynamique de pouvoir qui est caractérisée par la personne du Président lui-même qui vient imprimer sa marque personnelle dans la création de l'Université d'Entreprise et qui vient donner du sens à cette création. De ce fait, dans beaucoup de cas, *« la commande est venu du Président Monde. C'était un projet dont il était le sponsor. C'est riche de sens » (Suzanne, DRH Groupe, Industrie)*. Cela constitue une première manifestation de l'imaginaire et de la commande initiale qui marque un préalable à son effectivité. Ce que souhaite le dirigeant doit se transformer en une réalité tangible, quand bien même un peu de temps soit nécessaire. L'important est que *« c'était en phase avec la Direction Générale, euh, mais l'aspect concept il est venu lentement » (Albert, Directeur UE, Télécommunications)*. On constate alors que cette injonction est intégrée par les professionnels de l'Université d'Entreprise. Il y a là une dimension temporelle qui constitue l'une des caractéristiques de l'imaginaire (Enriquez, 1997). L'Université d'Entreprise est d'abord une idée, elle doit donner du sens, et peut par la suite se mettre en place de manière concrète dans un deuxième temps. Le principal pour les acteurs c'est que cela soit volontariste et donne une image particulière de la réalité : *« c'était voulu, perçu et revendiqué. Et c'était la réalité » (Elisabeth, Directrice Adjointe UE, Banque)*.

Nous avons remarqué par ailleurs que la dimension spécifique était l'une des marques du processus d'institutionnalisation légitime de l'Université d'Entreprise. On peut retrouver cette dimension dans certains témoignages. Et cette manifestation d'une différence est une autre caractéristique de l'imaginaire comme on a pu le constater avec Enriquez (1997). Il est affirmé souvent que *« [l'entreprise, elle], a un modèle délibérément différent. Et, et, voulu délibérément différent par la volonté de son patron. Je veux dire c'est un choix qui a été fait par X lui-même » (Pacôme, Cadre UE, Environnement)*. Cela peut être même un leitmotiv qui se répète, comme par exemple chez cet interviewé cité au préalable : *« ça c'est une volonté délibérée de notre, de notre PDG » (Pacôme)*.

Les témoignages montrent également que la dialectique de la légitimité est à l'œuvre. Ainsi, lors d'un changement de direction, les organisations vont pouvoir soit créer une Université d'Entreprise, soit y effectuer des changements dans les programmes qu'elle gère et dans les populations auxquelles elle s'adresse. Par exemple, *« c'est né là dans le courant de l'année, depuis un an et depuis l'arrivée du nouveau Président qui a donné un élan formation*

globalement » (Jean-Paul, Directeur du développement UE, Energie) ou encore *« X, qui euh, lorsqu'il est arrivé en, m'arrêtez pas sur les dates, 2007-2008, euh, s'est dit que l'Université était un merveilleux outil pour l'encadrement et qu'il souhaitait que bien sûr, l'offre des séminaires pour l'encadrement soit poursuivi à destination des cadres de direction, des cadres dirigeants et des hauts potentiels, mais également à l'ensemble de l'encadrement » (Elisabeth, Directrice Adjointe UE, Banque).* Une nouvelle fois cela montre l'influence des dirigeants, leur manière d'impulser leur volonté, l'importance pour eux de montrer qu'ils détiennent du pouvoir et qu'ils souhaitent promulguer leur imaginaire à travers l'Université d'Entreprise. Cela montre aussi la manière dont les professionnels de l'Université d'Entreprise profitent également de l'arrivée d'un nouveau Président pour renforcer leur légitimité en faisant un certain nombre de propositions destinées à influencer celui-ci dans les orientations qu'il donnera à l'Université d'Entreprise. Ainsi, un responsable d'Université d'Entreprise dans l'industrie du luxe nous indique : *« on est arrivé euh, à faire ces propositions en même temps qu'arrivait le nouveau Président qui était je veux dire plus sensible au sujet que ne l'était la famille qui dirigeait avant l'entreprise » (Nicolas).*

C'est un indicateur de la manière dont l'imaginaire devient effectif et collectif. En effet, si l'on constate que les directives de la Direction sont implémentées par les opérationnels, ces derniers en retour tentent de transformer cet imaginaire en donnant également leur propre vision. L'imaginaire organisationnel relatif à l'Université d'Entreprise constitue ainsi un processus itératif visible lors d'un changement de direction : *« ça a été une de ses premières décisions visibles, ça a été d'annoncer la création d'un, ce qu'il a appelé, ça va s'appeler un Campus, le Campus X et donc avec euh, tout un tas d'implications, encore une fois très orientées formation et formation pour toutes les catégories de dirigeants et en particulier, bon, X était connu auparavant comme étant un fana, un grand support des contrats d'apprentissage, des contrats en alternance, de l'ascenseur social, donc ce sont des valeurs et des outils qu'il veut mettre en place aussi chez nous et donc voilà, nous on s'inscrit dans cette tendance là » (Jean-Paul, Directeur du développement UE, Energie).* Et l'imaginaire devient la marque de la continuité entre un passé dont il faut se souvenir et un avenir qui doit être tourné vers la modernité. C'est la Président qui est alors le symbole de ce mouvement. On nous indique ainsi par exemple que l'*« on veut accompagner la démarche du nouveau Président d'emmener l'entreprise sur euh, un développement important, devenir numéro un […] dans le monde, euh, et euh, et, et aller vraiment vers […] une plus grande modernité […] Tout ça ne remet pas en cause ce qu'était l'entreprise, mais continue à*

accompagner l'entreprise vers le 21ème siècle » (Nicolas, Directeur Développement des RH, luxe).

Les verbatim recueillis confirment et montrent également combien cette décision initiale de création d'une Université d'Entreprise est souvent présentée comme un moment emblématique, presque initiatique qui montre la volonté de l'organisation d'aller de l'avant par la voix de ses dirigeants. Il y a toute une symbolique de la décision initiale qui est présentée parfois comme un moment presque romantique, qui contient une certaine forme de rhétorique emphatique car *« l'objectif, c'était des gens qui croyaient vraiment dans les hommes, qui croyaient vraiment dans la capacité des gens à progresser » (Corinne, Directrice Adjointe UE, Hôtellerie)*. On trouve également une volonté de continuer dans cette dimension symbolique, notamment de par la manière dont les dirigeants sont ensuite intégrés de manière continue dans différents processus de l'Université d'Entreprise. La parole du dirigeant est ainsi un moment important qui conforte l'engagement symbolique du stagiaire dans le processus et *« c'est souvent en kick-off de grands projets, de grands dispositifs que la parole du Président est importante » (Madeleine, Chef de service, Ecole)*. Cette rencontre entre le Président et ses salariés est le symbole d'une Université d'Entreprise qui doit favoriser les échanges car souvent, *« le souhait de X c'était que ce soit un lieu de rencontre au départ » (Elisabeth, Directrice Adjointe UE, Banque).*

Le dialogue Direction Générale – Université d'Entreprise

La Direction Générale va vouloir manifester son imaginaire par une vision de l'Université d'Entreprise et du message qu'elle doit porter. En effet, *« c'est certain que de toute façon y'a un message. […] Comme je vous le disais, le dispositif […] est porté par le Président » (Sylvie, Salariée UE, Assurances)*. Ce message est celui de la Direction Générale car *« la Direction Générale dit des choses, et l'Université est un des vecteurs d'information de ce qui est dit. Et non seulement vecteur d'information, mais de reformulation, d'expérimentation, euh, on en reste à cette dimension d'outil qui est une traduction opérationnelle des, des données stratégiques, des attentes, des données politiques » (Elisabeth, Directrice Adjointe UE, Banque)*. Le message va s'incarner à travers un certain nombre de principes sur lesquels nous reviendrons au point suivant. Il est une manifestation des liens qui unissent les notions d'imaginaire et de pouvoir et de la manière dont la Direction tente de projeter des « masques » (Enriquez, 1997) sur ses intentions au travers d'un discours

« pseudo-rationnel » relatif à la stratégie de l'organisation. La vision de la direction se traduit à travers le concept de *« valeurs »* qui est fréquemment employé et qui permet de distinguer l'Université d'Entreprise, de la différencier par rapport à d'autres structures en charge des questions de formation et de développement des compétences. Cette vision devient un leitmotiv. On nous indique par exemple que le *« Président est très attaché aux valeurs, c'est clair, il ne rate pas une occasion d'en parler » (Bernard, Directeur de la communication des RH, Assurances).*

Cette notion de *« valeurs »* doit être diffusée, acquérir une dimension collective, renforcer des *« liens »* et s'incarner dans la *« culture »*. Car la réflexion autour de la l'Université d'Entreprise fait que *« tout ça a amené la direction à souhaiter consolider notre culture d'entreprise, mais également à renforcer les liens » (Sylvie, Salariée UE, Assurances).* Nous reviendrons sur la question des *« valeurs »* au point suivant. On peut cependant voir la manière dont elle constitue une forme d'instrumentalisation de l'imaginaire et traduit la volonté d'effectivité d'un imaginaire de direction. Au-delà d'un outil stratégique, l'Université d'Entreprise est un instrument de persuasion. Le message délivré devient alors une prescription incontournable. Un dirigeant nous indique ainsi : *« nous tenons à ce que ces valeurs institutionnelles soient le socle partagé par les collaborateurs, avec les valeurs qui ont été choisies par le Président » (Jean-Jacques, DG opérationnel, Assurances).* Cela repose de plus sur l'intégration de l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Le message est alors un *« discours universaliste prôné par les dirigeants du groupe » (Philippe, Fonctions Supports, Assurances).*

Cette manifestation d'un pouvoir qui constitue l'un des enjeux de la diffusion d'un imaginaire de direction nous a été présenté de manière intéressante au cours d'un entretien avec un partenaire externe, responsable d'un service dans une institution académique. La position de la personne interrogée permet en effet une certaine prise de recul vis-à-vis de l'organisation. De plus, l'intérêt de ce type d'entretien est que la personne interrogée a pu être en contact avec plusieurs Universités d'Entreprise et que son discours constitue ainsi une première synthèse personnelle des représentations qu'elle peut avoir sur ce type de structure. Ainsi, le rôle du dirigeant se révèle au-delà du discours. L'Université d'Entreprise ne peut s'en passer car *« d'une façon son seul ambassadeur crédible ça va être son Président ou son DG, […] celui qui va être légitime, celui qui a la capacité, parce que là on parle de transformation, on parle de remise en cause des habitudes, donc c'est pas un membre de*

l'organisation qui a cette capacité là. Il n'y a que le Président qui puisse l'impulser. Donc ça suppose une parfaite osmose avec son Président pour pouvoir le mettre en scène, compter sur lui et être porteur de la stratégie et des actions de l'Université » (Madeleine, Chef de service, Ecole). Il s'agit d'une parfaite illustration de la dialectique de la légitimité qui s'exprime à travers l'expression de l'imaginaire des dirigeants. L'Université d'Entreprise a besoin de l'expression d'une *vision* pour se légitimer et *« pour pouvoir jouer [son] rôle l'Université a plutôt intérêt à se décoller de ce rôle de prestataire interne pour garder justement un niveau d'échange et de légitimité vis-à-vis des patrons de BU » (Madeleine).*

C'est le rôle de la rhétorique organisationnelle que nous avons évoquée au chapitre précédent. En retour, le dirigeant va avoir besoin de l'Université d'Entreprise pour se mettre en scène, pour légitimer son imaginaire, pour le rendre manifeste et le créditer d'une dimension symbolique qui va être acceptée par l'ensemble de l'organisation. C'est à la fois une question de pouvoir en interne, mais également une question de *prestige* personnel et *« [les Universités d'Entreprise] sont rattaché[e]s directement au Président, généralement au nouveau Président qui veut en faire son instrument d'installation » (Madeleine).* Ainsi, *« il y a un rôle de mise en scène qui doit être celui d'un agent artistique qui fait un casting et puis celui dire comment doit se faire entendre le Président, sur le meilleur moment et la meilleure forme pour prendre la parole » (Madeleine).* Par ailleurs, la création d'une Université d'Entreprise relève d'une décision stratégique parfois scellée sous le sceau du secret, ce qui nous est confirmé par un autre témoignage : *« de 1997 jusqu'à 1999 en dehors du cercle des initiés personne n'est au courant » (Albert, Directeur UE, Télécommunications).*

Cette dimension introduit une autre notion qui est la réciproque de la mise en scène du dirigeant. En effet, cela a un corollaire. Nous avons pu le constater à travers un témoignage d'une dirigeante dans l'industrie proche du Président de l'organisation. Plus la mise en scène est importante plus elle va susciter une dynamique auprès des stagiaires, celle de la *« reconnaissance »*. Il y a une illustration du *roman du savoir*. En effet, on retrouve une dimension romanesque dans le discours, filant une surprenante métaphore d'un salarié modeste adoubé par un grand dirigeant dont le rôle présidentiel, devenu missionnaire, est de consacrer la grandeur du savoir diffusé par l'entreprise : *« le Président venait, c'était de la reconnaissance, il faisait un discours, on remettait une plaque avec un diplôme. Cela servait à la reconnaissance, pour les participants c'était important. On les mettait devant l'Ecole X. Pour le petit gars c'était important, il avait encore de la terre sous les ongles » (Suzanne).* Si

le *prestige* associé à l'Université d'Entreprise est important alors cela va entraîner une dynamique de *reconnaissance* vis-à-vis des participants. Elle se fait de manière physique. Dans les programmes, *« le Président faisait l'ouverture et la fermeture, c'est important en termes de reconnaissance » (Suzanne).* Le processus de légitimation n'est ainsi total que s'il permet de prendre en compte l'ensemble des parties prenantes, stagiaires compris, même lorsque ceux-ci sortis de l'Université d'Entreprise : *« le Président, chaque fois qu'il allait dans un pays, il prenait une heure avec les anciens » (Suzanne)*. L'idée qui émerge ici est celle d'une communauté. Nous y revenons au chapitre 5. C'est de cette manière que s'exprime en tout cas l'imaginaire des dirigeants. Il devient effectif car il est offert à tous la possibilité de le partager.

Il est nécessaire de préciser que pour être visible cela doit être confirmé par les témoignages des stagiaires eux-mêmes. Nous présentons donc au chapitre 5 de ce travail un exercice réalisé pendant la phase d'observation qui traduit le besoin de *reconnaissance* fort des participants. L'Université d'Entreprise constitue ainsi une *institution seconde* dans cette quête de *reconnaissance* entre ceux qui la demande et ceux qui la donnent. On peut remarquer par ailleurs que cela vient créditer l'une des catégories issues de l'analyse de contenu du discours rhétorique effectuée au chapitre 2 et concernant la volonté de structurer une *culture et identité propres* à travers l'Université d'Entreprise. Comme le remarque Sainsaulieu (1977), « le concept d'identité recouvre ce champ des rapports humains où le sujet s'efforce d'opérer une synthèse entre les forces internes et les forces externes de son action, entre ce qu'il est pour lui et ce qu'il est pour les autres. S'il y a identité personnelle, c'est qu'il y a reconnaissance par les autres, mais celle-ci n'est pas obligatoirement accordée, elle s'inscrit elle-même dans un jeu de forces sociales » (p. 319).

L'Université d'Entreprise nous semble ainsi constituer une *institution seconde* qui met en jeu ces « forces sociales ». Elle permet la traduction effective d'un imaginaire, celui de la Direction d'une organisation, qui ne peut se diffuser que s'il est intégré et accepté par l'ensemble des parties prenantes. Pour cela, l'Université d'Entreprise joue un rôle de médiation de cet imaginaire. Elle va ainsi tenter de créditer cet imaginaire d'une dimension collective. Pour ce faire, elle aura tendance à faire vivre l'imaginaire à travers un certain nombre de principes qui en seront issus, c'est-à-dire principalement les *valeurs*, le *prestige* ou encore la *reconnaissance*. Ces notions, fortement symboliques, comportent ainsi une forte propension à diffuser un imaginaire « leurrant » (Enriquez, 1997). Cette possibilité reste à

déterminer. Il nous semble ainsi maintenant intéressant de pouvoir questionner les principes issus de l'imaginaire afin de pouvoir à la fois en déterminer l'impact sur l'Université d'Entreprise mais également la manière dont ils se diffusent auprès des différentes parties prenantes qui ont constituées notre échantillon de recherche.

B. Imaginaire effectif et Université d'Entreprise

Le point précédent nous a permis de déterminer quelle était la 'source' de l'imaginaire qui structurait l'Université d'Entreprise et comment cela permettait de mettre à jour une dialectique de la légitimation entre les dirigeants et l'Université d'Entreprise. C'est en effet l'institutionnalisation de cette dernière, par un processus de légitimation qui se déploie notamment à travers une rhétorique organisationnelle précise, souvent emphatique, on l'a vu, qui va permettre en retour de donner de la légitimité supplémentaire en favorisant la diffusion de cet imaginaire effectif qu'elle représente. De plus, l'intégration au sein de l'Université d'Entreprise du dirigeant et le rôle prééminent qui lui est attribué permet de renforcer ce processus. Néanmoins, pour devenir effectif, l'imaginaire de l'Université d'Entreprise va s'institutionnaliser autour de deux principes fondamentaux, les *valeurs* et le *prestige*. Ceux-ci seront déclinés à différents niveaux organisationnels. Les témoignages que nous allons maintenant présenter illustrent cette affirmation.

Avant cela, nous tenons néanmoins à préciser qu'il existe un troisième principe à l'œuvre permettant l'institutionnalisation légitime de l'imaginaire de l'Université d'Entreprise et que nous venons d'évoquer plus haut. Il s'agit de la *reconnaissance*. Nous n'aborderons pas cette notion dans ce paragraphe. Elle est néanmoins centrale ainsi que nous le montrons au chapitre 5 de ce travail de recherche. Cependant, il apparaît que ce principe, s'il favorise le processus d'institutionnalisation de l'Université d'Entreprise, ne soit néanmoins pas institutionnalisé par les Universités d'Entreprise. Il constitue plutôt un principe sous-jacent, du moins non affirmé de manière explicite par les organisations, contrairement aux deux principes précédents. Il est donc d'une nature différente, ou en tous cas se donne à voir d'une manière autre. Il est un mécanisme tacite de la *promesse* présentée au chapitre suivant. Il favorise pourtant la création de relations de natures particulières entre les individus et l'organisation qui les emploie au sein de l'Université d'Entreprise. C'est la raison pour laquelle une section précise lui est consacrée car cette distinction nous semblait devoir

réclamer un appareillage théorique particulier afin de pouvoir expliquer nos résultats.

Valeurs et culture

Le premier principe est donc celui des *valeurs*. Elles sont au cœur de l'imaginaire de l'Université d'Entreprise car elles semblent être le fil conducteur temporel qui favorise son institutionnalisation légitime. En effet, les *valeurs* viennent de quelque part, elles sont un point d'ancrage pour l'Université d'Entreprise, une *« vocation »* parfois. Comme l'exprime ce témoignage d'une responsable d'Université d'Entreprise dans le secteur de l'hôtellerie : *« ce que je sais c'est que l'[Université d'Entreprise] est vraiment restée, avait deux vocations hein et l'[Université d'Entreprise], en a encore aujourd'hui deux. C'est être bien sûr un centre de formation, mais c'est également une espèce de point d'ancrage pour la culture du groupe » (Corinne, Directrice Adjointe UE, Hôtellerie)*. D'autre part, les *valeurs* énoncent quelque chose, elles délivrent un message sur ce qu'est l'Université d'Entreprise mais également sur ce qu'elle doit devenir. Les *valeurs* sont ainsi la première marque du caractère effectif de l'imaginaire.

L'histoire des *valeurs* s'exprime dans les témoignages recueillis sur la culture d'entreprise. C'est cette culture qui vient structurer les *valeurs* et les ancrer dans l'organisation. Elle est au cœur de la vocation, qui s'incarne dans l'Université d'Entreprise : *« il y avait aussi cette vocation. C'est l'endroit où la culture du groupe rayonne. Ça, ça reste vrai aujourd'hui » (Corinne)*. Alors, *« le message ce serait qu'aujourd'hui [...] les principaux objectifs de l'UE c'est d'abord elle est basée sur la culture de l'entreprise » (Sylvie, Salarié UE, Assurances)*. Ainsi, *« c'est vraiment l'[Université d'Entreprise] qui est vraiment le creuset de la culture et qui doit être exemplaire en termes de valeurs, et dès qu'il y a quelque chose qui se passe au niveau du groupe c'est à l'[Université d'Entreprise] » (Corinne)*. On note la collusion systématique entre un imaginaire dont nous avons pu situer la source et le fait que celui-ci soit associé à la culture d'entreprise. Cette confusion nous semble révélatrice de la manière dont l'imaginaire s'institutionnalise au sein de l'organisation afin de se confondre avec la culture, voire l'histoire de l'organisation et alors *« [l'Université d'Entreprise] dit qui est l'entreprise, ce qu'elle fait, son histoire, son avenir » (Aline, Présidente, Conseil aux UE)*. Elle la garante de la culture, un rempart contre sa disparition : *« il y avait également besoin de consolider la culture d'entreprise qui était en danger » (Philippe, Fonctions Supports, Assurances)*. De plus, l'Université d'Entreprise peut permettre

à la culture de s'incarner : *« la culture du groupe, c'est la priorité à la promotion interne, c'est ça l'esprit formation et l'Université d'Entreprise » (Ernest, Directeur Commercial, Assurances).* Cela montre l'effectivité de l'imaginaire. On remarque qu'au-delà des questions de pouvoir et de stratégie qui pourraient expliquer ce phénomène, cette posture est visible dans l'ensemble des catégories étudiées, ce que montrent les entretiens. Cela s'applique ainsi donc aux stagiaires. Dans une société d'assurances étudiée par exemple, ils sont *« les managers confirmés, des piliers de 40-45, [qui] sont détenteurs et porteurs de la culture d'entreprise » (Philippe).*

C'est en effet ce qu'indiquent également les notes que nous avons pu prendre à ce sujet lors de notre phase d'observation dans une société d'assurances. Les stagiaires, managers d'unités opérationnelles, indiquent alors qu'*« on doit avoir la mémoire des origines et des racines [de l'entreprise], d'où elle vient, quelle est sa particularité ».* Cela est notamment possible car *« la culture d'entreprise est très forte et la formation a permis de le montrer. Je ne pensais pas que c'était si fort ».* Ces verbatim constituent des réponses exprimées par deux stagiaires à une question formulée par le formateur sur la signification pour eux de leur présence au sein du dispositif Université d'Entreprise. Nous avons noté l'adhésion par des hochements de tête approbateurs de la majorité des participants suite à cette remarque. Nous remarquerons néanmoins plus tard que cette adhésion n'est pourtant pas naturelle et qu'elle n'en suscite pas moins un œil critique mais néanmoins quelque peu fataliste de la part de participants. Cela illustre les effets de l'imaginaire « leurrant », sa force, mais également le fait qu'il soit visible. Les stagiaires sont donc lucides et un peu résignés : *« la culture d'entreprise fait que l'on est formaté au départ. On ne nous demande pas d'être créatifs. Mais ça fait partie de notre culture ».*

L'institutionnalisation légitime de l'imaginaire de l'Université d'Entreprise se caractérise donc par sa diffusion organisationnelle, la notion de culture semble l'indiquer. Elle montre aussi d'ailleurs l'effondrement du « pseudo-rationnel » de l'Université d'Entreprise. Ce qui caractérise l'Université d'Entreprise, ce n'est pas sa rationalité stratégique, c'est son rôle de relai des *valeurs* grâce à son ancrage culturel. De plus, c'est par une dimension imaginaire que l'on vient justifier les orientations stratégiques pseudo-rationnelles. C'est la manifestation explicite d'un imaginaire effectif tel que nous avons pu déjà en décrire les contours avec Castoriadis (1975). La dimension de pouvoir n'est pas absente comme nous pourrons le constater plus avant. Le pseudo-rationnel le montre. Elle s'exprime cependant

également dans l'allégeance de l'Université d'Entreprise aux *valeurs*. Ce qui permet de lui procurer de la légitimité, même si cela est difficilement quantifiable. De ce fait, *« [l'Université d'Entreprise] va contribuer à des modifications en termes d'attitude, en termes de culture, c'est pas toujours évident, c'est pas toujours facilement mesurable » (Albert, Directeur UE, Télécommunications)*. Cela ne vient pas en contradiction avec les efforts stratégiques effectués par les dirigeants de l'organisation afin de recueillir du pouvoir par l'Université d'Entreprise. On y retrouve l'idée du couplage « souple » (Dimaggio et Powell, op.cit.) favorisant cette possibilité d'un discours gestionnaire au service d'un imaginaire effectif et *« le concept d'Université d'Entreprise c'est beaucoup plus au départ une façon de packager notre offre de formation pour ne pas avoir l'air de remettre en cause le passé, mais au contraire s'appuyer dessus » (Nicolas, Directeur du développement des RH, Luxe)*. Il y a alors un mélange entre stratégie rationnelle et notions plus impalpables telles que les *valeurs* : *« on a un vrai savoir faire là-dessus au niveau de [l'Université d'Entreprise], c'est-à-dire comment faire, euh, diffuser, comment diffuser l'ensemble, la stratégie du groupe, les valeurs du groupe, la culture de l'entreprise » (Corinne, Directrice Adjointe UE, Hôtellerie)*. Cela nous semble être la marque du pseudo-rationnel.

La diffusion et l'adhésion à des valeurs universelles

Cela marque néanmoins la prééminence d'un imaginaire « leurrant » qui cherche à mettre des « masques » (Enriquez, 1997) sur la mission de contrôle que doit remplir l'Université d'Entreprise. En effet, comme l'affirme ce responsable d'Université d'Entreprise dans l'industrie du luxe, *« on a créé un concept un peu élaboré d'Université d'Entreprise, mais ça reste une coquille vide » (Nicolas, Directeur du développement des RH, Luxe)*. L'important alors c'est qu'*« on en parle comme étant quelque chose de naturel, c'est l'Université d'Entreprise X » (Nicolas)*. Au fond, ce n'est pas tant ce que fait l'Université d'Entreprise qui importe pour l'organisation, mais ce qu'elle représente, c'est du moins la manière dont les professionnels se saisissent de cette *commande* imaginaire. La parabole gestionnaire est mobilisée, et l'Université d'Entreprise, *« à l'origine c'était vraiment une façon de repackager les choses, de marketer l'offre » (Nicolas)*. Cette idée se retrouve dans d'autres témoignages, par exemple chez une responsable d'Université d'Entreprise dans le secteur des assurances : *« je pense que l'Université d'Entreprise c'est assez, c'est un peu marketing aussi peut-être, c'est peut-être plus gouleyant que centre de formation » (Sylvie, Salariée UE, Assurances)*.

Pour être pertinent le message sur les *valeurs* doit-être visible. Ainsi, *« les valeurs doivent être visibles et faire partie du discours de l'Université d'Entreprise, ce serait dommage de se priver de ce canal. L'Université d'Entreprise a sa raison d'être c'est quand même travailler ensemble et partager les mêmes valeurs » (Bernard, Directeur Communication RH, Assurances)*. C'est ce qui va permettre à l'organisation l'institutionnalisation légitime de l'imaginaire, c'est-à-dire l'adhésion par le plus grand nombre à un *roman* organisationnel qui sera perçu comme collectif et non comme étant le fruit d'une vision exclusive de dirigeant. Plus même, illustrant l'emphase déjà perçue plus haut, *« [L'Université d'Entreprise] est le lieu qui incarne l'âme de l'entreprise » (Aline, Présidente, Conseil aux UE)*. Alors, pour l'Université d'Entreprise, *« il faut ancrer les valeurs du groupe et il faut se structurer, c'est le rôle de la formation » (Célestin, Directeur Commercial Adjoint, Assurances)*. L'expression de *valeurs* permet d'ériger l'*imaginaire* au rang de *culture*. L'existence de l'Université d'Entreprise ne se justifie que si elle exprime mais surtout incarne les *valeurs,* car *« elle est porteuse des valeurs de l'entreprise qui sont affichées » (Albert, Directeur UE, Télécommunications)*. La diffusion des *valeurs* auprès des participants est une exigence organisationnelle qui est cruciale pour leur réception et leur intégration par l'ensemble des parties prenantes. Elle peut se faire par des intermédiaires comme ce partenaire externe qui recommande la *« création d'un club de dirigeants qui soient les futurs ou alors les porteurs de valeurs » (Madeleine, Chef de Service, Ecole)*. Mais ceci représente un réel travail au préalable pour l'Université d'Entreprise, car c'est seulement *« une réflexion sur les valeurs dans les propositions de l'Université d'Entreprise [qui] perme[t] de mettre chacun au même niveau » (Bernard, Directeur Communication RH, Assurances)*. Ainsi, *« le travail sur les valeurs de l'entreprise au sein du dispositif de formation reste essentiel » (Célestin, Directeur Commercial Adjoint, Assurances)* et alors, souvent, *« on a beaucoup travaillé en amont […] sur nos valeurs » (Nicolas, Directeur du Développement RH, Luxe)*.

Cela a néanmoins des conséquences sur la perception des stagiaires vis-à-vis des programmes de formation au sein de l'Université d'Entreprise. Ils adhèrent souvent aux *valeurs* comme nous avons pu le constater lors de notre phase d'observation : *« on doit être porteurs des valeurs de l'entreprise, c'est une forme de respect. C'est marqué dans la charte alors je me suis dit que ça doit être particulier » (journal de recherche, verbatim stagiaire)*. Dans cette entreprise, la charte des valeurs est un document écrit formalisé par l'entreprise et

qu'elle a souhaité mettre au centre de la mission de l'Université d'Entreprise et *« le fait que ce soit écrit apporte un poids à l'extérieur et à l'intérieur »* dira l'un des stagiaires. L'ensemble de participants approuveront cette idée par un hochement de tête. Mais *« c'est un beau cadeau sans emballage » :* un participant fera remarquer qu'il est mal à l'aise vis-à-vis du dispositif car il perçoit son importance mais s'estime avoir été mal informé avant. Cela illustre le poids de la diffusion préalable des *valeurs* comme instrument d'adhésion à l'imaginaire. En effet, si la présentation et la communication des *valeurs* n'est pas effectuée, elles deviennent floues et suscitent l'interrogation et le doute. On l'a vu, l'expression rhétorique des *valeurs* est un instrument de conviction organisationnelle et le mieux est de l'écrire afin de le rendre encore plus légitime. Il s'agit de manifester de manière explicite, presque par l'administration d'une preuve, en l'espèce l'écrit, l'imaginaire « leurrant » car *« c'est en intra qu'on construit ensemble l'entreprise » (Nicolas, Directeur du Développement RH, Luxe).*

Cette demande imaginaire a des conséquences, à la fois sur le message et sur la structure que doit constituer pour cela l'Université d'Entreprise. Les *valeurs*, afin de faciliter l'adhésion de tous au message qu'elles délivrent, sont universelles. Nous avons évoqué l'écriture et la diffusion du *roman du savoir* au chapitre précédent. Celui-ci est visible dans les propos que nous avons recueillis. Il y a également une exigence quant à sa diffusion car pour l'Université d'Entreprise, *« l'idée c'était d'avoir une universalité du savoir dans l'entreprise » (Philippe, Fonctions Supports, Assurances)* et que *« l'Université […] nous on voulait que ce soit pour tout le monde » (Nicolas, Directeur du Développement RH, Luxe).* Réservées à leur origine à une élite dirigeante, à une époque où il fallait *« créer un espace où les cadres dirigeants pourraient échanger et parler de l'avenir » (Elisabeth, Directrice Adjointe UE, Banque)*, les Universités d'Entreprise font aujourd'hui face à une injonction organisationnelle pour s'ouvrir le plus largement possible. Ainsi, *« aujourd'hui c'est n'est plus une Université d'Entreprise comme avant. Il y a une vraie notion d'universalité et chacun peut se dire 'je ne serai pas laissé au bord du chemin » (Philippe).* Par ailleurs, dans l'imaginaire, le savoir universel est celui qui rassemble et qui permet d'ouvrir la possibilité de *« prendre du recul ».* C'est d'ailleurs une prescription gestionnaire (Allen, 2002) pour l'Université d'Entreprise que de faciliter cette possibilité. Ainsi, *« tout ce qui est lié à l'Université d'Entreprise permet de prendre du recul sur le quotidien, de se mélanger à d'autres, de connaître ce qui se fait ailleurs. Pour moi l'Université d'Entreprise c'est aussi une ouverture. C'est un brassage, c'est toujours positif. Cela permet de prendre du recul » (Jean-Jacques, DG opérationnel, Assurances).* L'une des caractéristiques-types de

l'Université d'Entreprise serait alors qu'elle *« a plutôt une finalité d'ouverture, de remise en question, de capacité à faire prendre du recul » (Madeleine, Chef de Service, Ecole).*

La construction du *roman du savoir* est aussi celle d'un savoir qui doit être en accès universel à l'intérieur des frontières organisationnelles. C'est une manière de créditer les organisations d'un pouvoir, celui d'une distinction vis-à-vis des autres grâce au savoir. Quelle que soit la nature du savoir qu'elle dispense (qu'il soit propre ou non), celui-ci doit maintenant être diffusé de la manière la plus large possible. Cela est relié à une volonté originelle de la part des organisations et l'on remarque que *« c'était vraiment une conviction je pense qui faisait, il fallait, on avait des vrais savoir-faire au sein du groupe, il fallait pouvoir les faire rayonner et les faire partager l'ensemble des collaborateurs, je crois que c'était vraiment ça le, l'ambition qui a menée à la création de cette [Université d'Entreprise]» (Corinne, Directrice Adjointe UE, Hôtellerie).* Pour être « leurrant », mais surtout pour convaincre efficacement, l'imaginaire doit être global car *« l'idée est aussi [...] de retrouver une symbolique partagée par l'entreprise » (Philippe, Fonctions Supports, Assurances).* Et s'*« il y a quelque chose de l'ordre du symbolique dans on est tous ensemble dans la même [Université d'Entreprise] » (Pacôme, Cadre UE, Environnement),* on remarque aussi que l'interlocuteur n'est parfois pas dupe de cet imaginaire même s'il l'envie d'y croire est forte : *« alors c'est un peu trop beau ce que je raconte, mais euh, c'est vrai aussi ! » (Pacôme).*

L'imaginaire des valeurs

Il s'agit néanmoins d'une universalité stratégique car *« le message de l'entreprise c'est 'il peut y avoir quelque chose pour vous si tant est que vous êtes intéressés' » (Albert, Directeur Université d'Entreprise, Télécommunications).* Il s'agit de susciter l'envie de savoir, de montrer qu'il se diffuse de manière large, mais néanmoins communautaire, ce qui va créer des attentes en interne, sujet sur lequel nous reviendrons au cours d'un chapitre ultérieur. C'est une possibilité d'accès au savoir qui est proposée par l'Université d'Entreprise et non une garantie. C'est la particularité du *roman du savoir*. Pour transformer cette possibilité en garantie il faut être identifié par l'organisation et intégrer ainsi une communauté particulière, parfois sectaire, ce qui montre une nouvelle fois un imaginaire « leurrant », mais également stratégique. Nous avons en effet été surpris par l'intensité de certains témoignages montrant la volonté d'emprise organisationnelle sur les individus : *« [on] veut être ce qu'on*

appelle, entre guillemets, c'est pas très joli, une 'école de vie' » *(Corinne, Directrice Adjointe UE, Hôtellerie)* ; « *on va devenir une secte, on sera branded* » *(Jonathan, Directeur UE, Assurances)*. Derrière l'emphase excessive de ces responsables d'Universités d'Entreprise se cache une volonté organisationnelle de susciter l'adhésion mais également de créer une dynamique relative à l'Université d'Entreprise qui devient un « rite d'institution » (Bourdieu, 1982) en faisant passer les individus d'un statut de personne potentiellement éligible au savoir à celui de personne désignée pour recevoir ce savoir.

Cela vient rejoindre la discussion évoquée au chapitre 2 de ce travail indiquant comment la rhétorique organisationnelle relative à l'entreprise affirmait la nécessité de créer des communautés de pratiques. Plus que la pratique pour elle-même et de la question du développement des compétences, c'est la sélection des individus qui vont partager ses pratiques et la manière d'annoncer cette segmentation qui va importer. Cela a pour but de créer un sentiment d'appartenance. Ainsi, *« l'Université d'Entreprise a trois rôles. Il y a le développement des compétences, c'est le rôle opérationnel de nos académies, c'est la professionnalisation. Ensuite, elle est là pour donner de l'espérance, transmettre la vision de l'entreprise, dire 'où va [l'entreprise] demain ?'. Enfin elle doit renforcer l'appartenance, favoriser la mobilisation » (Jonathan, Directeur UE, Assurances).* Cette réunion des individus ensemble va ensuite favoriser leur développement. En effet, pour certains, *« il y a une vraie tradition d'escalier professionnel hein chez nous » (Corinne, Directrice Adjointe UE, Hôtellerie).* Celui-ci se fera sous contrôle. Il sera conforme aux *valeurs* et incarnera ce que l'entreprise souhaite être car si *« [l'Université d'Entreprise] sert à mélanger les publics, [elle] sert à, encore une fois, à être le reflet de ce que le groupe veut être » (Corinne).* C'est grâce à l'organisation que les individus se développent, c'est le message qu'incarne l'Université d'Entreprise.

Cela s'exprime explicitement dans un témoignage d'un responsable d'Université d'Entreprise dans le secteur. Le développement en commun des collaborateurs est envisagé afin de contribuer à l'entreprise par l'adhésion aux *valeurs*. La métaphore du *« grandir »* est utilisée. Elle exprime comment l'organisation souhaite se positionner auprès des individus comme une structure rassurante permettant cette croissance individuelle au sein de la communauté. Il y a une caractéristique de la *promesse*. Nous y revenons au chapitre suivant. Ainsi, toute la question pour ce responsable est de savoir *« comment est-ce qu'on peut rendre la formation aux managers pour que ça devienne un outil de, euh, de management pour faire*

grandir les collaborateurs et non juste bah voilà tu vas suivre une formation » (Nicolas, Directeur du Développement RH, Luxe). Ce qui est attendu par l'entreprise en ce qui concerne l'Université d'Entreprise c'est qu' *« on veut que ce soit des programmes où les gens grandissent ensemble » (Nicolas).* A la question sur *« ce qui est important dans le fait de grandir ensemble ? »,* notre interlocuteur répond ainsi : *« c'est de créer une culture managériale commune propre au groupe X qui soit dans les valeurs du groupe mais où les gens travaillent ensemble à construire cette culture » (Nicolas).* La promulgation de l'imaginaire effectif des *valeurs* par un « couplage souple » avec le développement des compétences est ainsi achevée.

Ces caractéristiques sont rassemblées derrière une façade pseudo-rationnelle. Si l'Université d'Entreprise existe et si elle a pour mission de développer les individus et de les rassembler autour d'une culture, c'est que la modernité l'exige. Souvent le passage du centre de formation interne à l'Université d'Entreprise et *« l'intérêt de changer de nom c'est de marquer justement l'aspect vision stratégique, l'aspect proactif, l'aspect moderne » (Albert, Directeur UE, Télécommunications),* ce qui est par ailleurs conforme à la prescription gestionnaire. Ce serait une question nécessaire de progrès. Par ailleurs, l'Université d'Entreprise est présentée comme un trait d'union entre tradition et modernité, même si cela peut parfois être perçu comme un effet de « mode » (Abrahamson, 1991) car *« c'est aussi un mot à la mode Université. C'est assez curieux parce qu'on a jamais autant dénigré les universités en général, on trouve que le monde universitaire, franchement, c'est pas très performant, et dans les entreprises, partout on met des universités. Euh, c'est assez paradoxal. […] C'est quelque chose qui est censé faire moderne quoi, ça fait partie aussi de l'image » (Mélanie, Chargée de Mission, Transports).* Mais ce qui fait la nécessaire adhésion de l'ensemble des parties prenantes à son message. L'exigence de modernité s'incarne dans le respect des *valeurs*, c'est-à-dire de l'histoire de l'organisation comme cela a été indiqué auparavant.

On note qu'à travers les *valeurs* se retrouvent les catégories énoncées au chapitre 2 et si *« l'Université elle doit être conçue pour transformer des axes stratégiques en valeurs » (Madeleine, Chef de Service, Ecole),* néanmoins *« on est dans un changement de paradigme » (Claire, Salariée UE, Assurances)* en ce qui concerne la question du développement des compétences car de plus *« l'Université d'Entreprise donne du sens à l'entreprise » (Jonathan, Directeur UE, Assurances).* Cela appelle une remarque. L'expression rhétorique d'un discours

au sujet de l'Université d 'Entreprise répond certes à une volonté de convaincre, mais constitue surtout une manière d'assurer la diffusion stratégique de l'imaginaire. On peut voir dans l'Université d'Entreprise une structure mettant à jour des dynamiques imaginaires de pouvoir et la tentative pour les dirigeants de légitimer leur action par les questions de formation et de développement. Ce *pouvoir de la légitimité*, issu d'une dialectique réciproque entre l'acteur et la structure, peut se comprendre grâce à la dynamique de l'imaginaire en tant que « catégorie du différé » (Enriquez, op.cit., p.83). Ainsi que nous l'avons évoqué, notre cadre d'analyse permet une interprétation des données recueillies qui montre la présence d'un imaginaire effectif qui est la fois une « différence » (grâce à savoir institutionnel), un « projet » (une projection dans le temps qui permet une transition entre tradition et modernité), un « écart » (symbolisé par le cérémonial et l'entrée dans la communauté) et une interprétation de ce qui se passe « réellement » (grâce au « masque » de la culture d'entreprise). L'imaginaire organisationnel de l'Université d'Entreprise est ainsi « leurrant » et destiné à faciliter l'adhésion des individus, à rendre l'organisation en quelque sorte magique et *« c'est grâce à l'[Université d'Entreprise] qu'on arrive à véhiculer tout ça » (Corinne, Directrice Adjointe UE, Hôtellerie)*. Cette métaphore a été employée par une dirigeante dans le secteur de l'industrie. Cela était même au cœur de la communication de l'Université d'Entreprise : *« la magie de l'entreprise c'est optimiser la synergie du groupe sans pour autant être sur-protecteur et dans l'Université d'Entreprise on avait un programme 'making magic work' » (Suzanne, DRH, Industrie).* Elle est utilisée par l'organisation comme instrument de médiation imaginaire entre celle-ci et les individus qu'elle emploie afin de donner du sens. Pendant la phase d'observation nous avons pu constater cette adhésion au programme car comme l'exprime un participant, *« la formation proposée par l'Université d'Entreprise est importante car j'ai l'impression d'être en décalage dans ce que je fais. La formation est là pour répondre à mon problème ».* L'ensemble des stagiaires approuveront d'un hochement de tête cette remarque.

Le *prestige*, corollaire des *valeurs*

Le *pouvoir de la légitimité* va s'acquérir également à travers un autre principe symbolique au sein de l'Université d'Entreprise, celui du *prestige*. Il s'exprime à travers différents symboles. En premier lieu, on remarque la persistance de la symbolique du lieu et du nom. Au cours du premier chapitre, nous avions remarqué que la littérature sur les Universités d'Entreprise insistait sur ces deux symboliques. Il existe en effet un grand nombre

de dénominations pour désigner une Université d'Entreprise. Elles ont pour point commun de faire référence à l'univers académique qu'il s'agisse d' « université », d' « académie » ou encore de « campus ». Ainsi, comme l'affirme cette dirigeante dans l'industrie *« je pense que le nom c'est un label, une marque en interne, une référence à l'Université » (Suzanne).*

Le lieu est également important car il consacre dans les faits un esprit conforme aux « vieilles traditions éducatives » (Renaud-Coulon, op.cit.). Par exemple, dans cette grande entreprise dans le secteur des télécommunications, *« [le Président] avait acheté un château absolument sublime, un hôtel qu'on appelle le Palace, à Menton Saint Bernard près d'Annecy pour en faire un centre de formation de luxe, prestigieux » (Albert, Directeur UE).* C'est un symbole parfois du rayonnement de l'organisation, comme le remarque cyniquement ce responsable d'Université d'Entreprise dans le secteur de l'environnement *« [nos confrères] ont des centres de formation et une corporate university à X dans l'île, toute particulière, spéciale, décorée, designée, euh, avec tous les slogans écrits en anglais pour montrer qu'ils sont une multinationale, etc. enfin bon » (Pacôme, Cadre UE).* Mais le lieu peut également être une revendication identitaire : *« cela va tourner autour du lieu qui a une très forte identité, par exemple aller dans des châteaux » (Philippe, Fonctions Supports, Assurances).* Et puis cela est une marque d'attention pour les participants car *« ils ont des chouettes formations dans des chateauform, où l'on mange bien, dans des lieux où on est à peu près comme des princes et des princesses, donc ça c'est de la gratification symbolique aussi » (Mélanie, Chargée de Mission UE, Transports).*

On peut néanmoins remarquer que cette tradition autour du lieu n'est pas systématique. Plusieurs personnes interrogées feront par ailleurs remarquer en « off » qu'un beau lieu est parfois en contradiction avec l'exigence d'universalité en vogue dans les Universités d'Entreprise. Pourtant la persistance du symbole demeure encore et l'on remarque qu'il s'apparente à un *« rituel »* favorisant l'institutionnalisation légitime de l'Université d'Entreprise. C'est l'une des manières de traduire de façon effective l'imaginaire du dirigeant. Comme l'indique une responsable d'Université d'Entreprise dans le secteur de l'hôtellerie, *« je trouve, enfin c'est toujours un évènement de venir à [l'Université d'Entreprise]. Un rituel quelque part. Aujourd'hui nos, nos, euh, nos dirigeants souhaitent que ce rituel revienne de, d'actualité, donc c'est quand même très, très, donc c'est positif, voilà ça montre que, que, y'a une vraie, enfin y'a une vraie image euh que l'on souhaite préserver au niveau de l'académie » (Corinne, Directrice Adjointe UE, Hôtellerie).*

Le *pouvoir de la légitimité*, l'Université d'Entreprise va pouvoir l'acquérir grâce à ses partenaires externes prestigieux. Elle devient un relai qui facilite la traduction d'une notoriété externe en *prestige* interne. Cela va lui permettre, et nous avons pu le constater avec l'étude de la rhétorique organisationnelle, de se légitimer par un processus de construction romanesque autour des questions du savoir, de la formation et du développement des compétences. Le *prestige* est le corollaire des *valeurs*. Si ces dernières sont une construction organisationnelle qui permet l'*institution seconde* de l'Université d'Entreprise par un processus de médiation temporelle entre tradition et modernité, le *prestige* se situe non sur une échelle de temps, mais sur une échelle d'espace. Il permet l'institution imaginaire de l'Université d'Entreprise par un processus d'intériorisation entre partenariat et image de marque. Cela vient légitimer l'Université d'Entreprise car c'est un crédit externe qui ne peut donc être remis en cause en interne.

Cette quête de la légitimité est décrite du point de vue du partenaire externe par une responsable de service dans une institution académique. On trouve ainsi dans ce témoignage une illustration de l'apport du *prestige* académique pour les Universités d'Entreprise. Tout d'abord, *« l'intérêt de travailler avec une business school c'est d'être un lieu de réflexion, de transgression parfois […] pour euh, faire bouger dans un business dont le rôle est parfois un rôle d'agitateur […] de bousculer la vision et la stratégie de son organisation. Donc c'est un intérêt de fond que d'avoir des partenaires qui sont là pour faire remuer, […] ça a un intérêt de caution qui en interne » (Madeleine, Chef de Service, Ecole).* En effet, *« l'intérêt, alors c'est un intérêt en termes déjà de légitimité interne, il faut bien regarder la place qu'occupe une Université d'Entreprise dans son organisation » (Madeleine).* Ainsi, *« elle a besoin de se légitimer par rapport à la notoriété de ses partenaires » (Madeleine)* et ce renfort externe *« c'est purement inattaquable en termes d'échelle dans la valeur de l'institution » (Madeleine).* L'intérêt du partenaire externe est alors de jouer sur le prestige de son nom, sur sa *« marque »*, c'est *« tout le travail qu'ils font dans les business schools sur la marque, c'est sur la confiance, la marque, c'est de la confiance » (Madeleine).*

Pour les participants le *prestige* est également important, il marque également un passage, fait partie de l'inscription dans une communauté que propose l'Université d'Entreprise et qui aura son importance dans la *reconnaissance* que nous étudierons au chapitre 5. L'affichage d'un partenariat avec une institution académique prestigieuse favorise

la distinction et *« donne un sentiment déjà d'appartenance à cette élite » (Madeleine)*. Elle autorise le participant à se sentir membre d'une communauté particulière et *« c'est valorisant pour le participant, et effectivement, c'est une caution » (Madeleine), « [c'est] plutôt, euh, valorisant, de venir faire une formation ici à [l'Université d'Entreprise] » (Corinne, Directrice Adjointe UE, Hôtellerie)*. Elle permet également pour l'organisation, à un niveau stratégique, de montrer la pertinence légitime de l'Université d'Entreprise qui devient une structure particulière, un *« passage obligé »* comme cela aura pu être dit au cours de plusieurs entretiens. En effet, elle est un intermédiaire dans la relation entre les individus et l'organisation qui les emploie à travers la question de la formation et du développement des compétences. Il nous semble néanmoins que cela va plus loin que ces considérations formatives. C'est la présence des individus dans une organisation donnée qu'elle permet de qualifier. Ainsi, elle va reconnaître la valeur des participants et leur proposer d'appartenir à une communauté distincte. Cela a des conséquences sur la question de la *reconnaissance* qui sera traité au cours d'un chapitre ultérieur. Dans ce cadre, l'Université d'Entreprise procure *valeurs* et *appartenance* au participant à travers l'affichage d'une dimension élitiste. Par ailleurs l'intention stratégique est visible car *« c'est une distinction qui est euh, (silence), je dirais délibérée, implicitement ou explicitement, mais elle est délibérée, euh, et elle est assez généralisée » (Pacôme, Cadre UE, Environnement)*.

La phase d'observation a permis de recueillir des données sur cette question du *prestige* vis-à-vis de participants. Elle s'exprime comme une donnée dès que le stagiaire est intégré au sein d'un programme d'Université d'Entreprise. C'est donc par son absence que se manifeste le *prestige*. Les stagiaires ne s'étonnent pas de le trouver mais manifestent avec reproche son absence. Nous avons pu noter les remarques formulées en aparté par les stagiaires sur les dissonances qu'ils pouvaient constater entre la qualité et la notoriété du prestataire de formation et les prestations associées (nourriture, transport, etc.) qui semblaient être en décalage. Leur mécontentement se reporte ainsi sur l'Université d'Entreprise, et en l'espèce sur les professionnels qui en sont les représentants. Certains ont pu exprimer un ressentiment très fort vis-à-vis de la responsable du programme Université d'Entreprise qui était leur interlocutrice directe, allant même jusqu'à l'affubler d'un surnom péjoratif. Nous avons cherché à questionner ce mécontentement et plusieurs personnes nous ont fait remarquer que le problème n'était pas la qualité de la prestation logistique mais le fait qu'ils ne comprenaient pas comment un tel décalage était possible entre une formation délivrée par une Université d'Entreprise en partenariat avec une institution académique renommée et des

prestations associés aussi peu qualitatives.

Le *prestige* s'associe donc à l'imaginaire organisationnel, il le légitime et avec *« l'Université d'Entreprise, on est totalement dans de l'imaginaire, c'est pour ça que la marque est fondamentale là-dedans. On achète de la marque » (Madeleine, Chef de Service, Ecole)*. L'ensemble des actions de l'Université d'Entreprise doivent alors y être associées. Une responsable de service chez un prestataire externe académique le formulera par ailleurs de manière directe dans son entretien : *« il faut que la marque achetée soit d'équerre avec l'imaginaire qu'on doit entretenir, nourrir, mettre en scène, etc » (Madeleine)*.

L'institution imaginaire de l'Université d'Entreprise constitue donc le reflet d'une volonté stratégique de constitution d'un *pouvoir de la légitimité* par les dirigeants. C'est la diffusion de l'imaginaire d'une catégorie de personne qui est au fondement du processus d'institutionnalisation de l'Université d'Entreprise dont la construction rhétorique est l'instrument. Ce mécanisme permet, on vient de le montrer, l'adhésion de l'ensemble des autres parties prenantes, professionnels, stagiaires et partenaires externes. Le travail sur l'imaginaire que nous venons de présenter permet la formulation des catégories effectives de l'institution imaginaire de l'Université d'Entreprise. Ce processus s'analyse à travers deux dimensions, le temps et l'espace. Le principe des *valeurs* facilite la continuité temporelle entre tradition et modernité en plaçant l'Université d'Entreprise en *institution seconde* de ces deux exigences. Le principe du *prestige* positionne également l'Université d'Entreprise en *institution seconde* en lui permettant d'intégrer l'environnement à son organisation-mère, l'externe à interne. Ces deux dimensions, dynamique et structurelle, vont néanmoins créer des attentes auprès des stagiaires qui en sont les destinataires directs. Cela met à jour la troisième médiation nécessaire pour l'Université d'Entreprise, relationnelle cette fois-ci, entre les individus et l'organisation qui les emploie. Pour cela, l'Université d'Entreprise va devoir se saisir d'objets de médiation pseudo-rationnels qui vont faire vivre son imaginaire « leurrant ». C'est par des objets professionnels que va se structurer la médiation relationnelle, venant caractériser un « recouplage » gestionnaire notamment grâce aux enjeux autour de la notion de capital humain et de celle de carrière, qui font l'objet du prochain chapitre. Ceci permet l'apparition d'un troisième principe, la *reconnaissance,* et la création d'une relation particulière entre les individus et l'organisation qui les emploie, qu'elle induit, et dont l'étude fait l'objet du chapitre 5.

Deuxième partie : Le travail de l'Université d'Entreprise

Au cours de la première partie de ce travail de recherche, nous avons pu confronter le discours *contrôlé* sur les Universités d'Entreprise à l'imaginaire organisationnel décelable dans le discours *spontané*. Dans la deuxième partie nous analysons le travail de l'Université d'Entreprise. Le témoignage suivant, issu du site Internet de l'entreprise Cap Gemini, présentant son Université d'Entreprise à l'intérieur de son rapport annuel, détaille ce travail :

« Dans bien des cas, les succès ou les échecs des entreprises soulignent l'importance relative qu'elles attachent à la gestion d'un de leurs actifs les plus précieux : la qualité de leurs collaborateurs. Gage de compétitivité, le développement du capital humain est au coeur des mécanismes de croissance et d'innovation. Chacun s'en rend bien compte : là où les individus manifestent l'envie d'apprendre, d'innover et de créer, l'entreprise se renforce et s'épanouit.

Avec l'ouverture du Domaine des Fontaines, au début de l'année 2003, l'Université Capgemini a pris possession de ses nouvelles installations. Malgré un démarrage rendu plus délicat par la politique de réduction des voyages à laquelle le Groupe a dû se résoudre pour tenir compte des risques liés à l'instabilité internationale du début de l'année, et malgré une conjoncture économique morose, les inscriptions à l'Université ont vite enregistré une croissance soutenue, avec un intérêt marqué pour les domaines du Conseil et de la Technologie. Le seuil des huit mille deux cents participants a été franchi grâce aux infrastructures physiques et virtuelles de l'Université et aux programmes locaux de formation développés dans chaque région. Tous les programmes sont dorénavant alignés sur les principales disciplines (Conseil, Technologie, Externalisation, Développement Commercial) ; associés au cycle général de développement du leadership, ils contribuent efficacement à renforcer les compétences, à renouveler les avantages concurrentiels et à fidéliser les meilleurs talents.

Outre sa vocation pédagogique, la Maison du Groupe a bien évidemment hébergé de nombreuses réunions ou sessions de travail qui ont rassemblé les dirigeants du Groupe, les équipes centrales, les spécialistes internationaux et de nombreux collaborateurs dans la mise en oeuvre des grandes actions de mobilisation et de transformation qui ont animé la vie de l'entreprise tout au long de l'exercice. »[18]

[18] http://www.capgemini.com/annual-report/2003/fr/Universite.shtml, recueil effectué le 29 mars 2012

Ce qui s'exprime au sein de ce discours contrôlé constitue la *promesse* de l'Université d'Entreprise. Montrant que l'organisation-mère confie à son Université d'Entreprise le développement des compétences, la rhétorique de ce témoignage indique la relation de proximité entre la nécessité de développer le *« capital humain »* et la *« fidélisation »* des équipes qui bénéficient des programmes de l'Université d'Entreprise. Cette perspective d'un parcours interne d'une carrière est le point d'orgue de la *promesse* de l'Université d'Entreprise. Ce discours 'émergé' révèle néanmoins en creux l'imaginaire organisationnel 'immergé'. Contrairement à d'autres structures en échec, cette entreprise a des *valeurs* centrées sur le *« capital humain »*, un des *« actifs les plus précieux ».* Les programmes de l'Université d'Entreprise sont dispensés dans un *« domaine »*, marque de *prestige* pour les participants. Malgré un contexte difficile, l'entreprise continue de proposer des opportunités à ses salariés, leur montrant ainsi des signes de *reconnaissance*. Cette *promesse*, marque effective du travail imaginaire de l'Université d'Entreprise a pour objectif l'établissement de liens entre les individus et l'organisation qui les emploie. Son analyse est poursuivie dans cette deuxième partie.

Chapitre 4 : La *promesse* de l'Université d'Entreprise

L'objet de ce chapitre est de déterminer comment la promulgation effective de l'imaginaire que nous évoquons et qui permet de contribuer à la structuration d'une relation entre les individus et leur organisation peut s'exercer au sein de l'Université d'Entreprise. Il nous apparaît en effet que pour saisir la dimension imaginaire qui a été abordée au chapitre précédent, celle-ci doit pouvoir être étudiée à travers des manifestations concrètes qui constitueront des objets d'intermédiation que s'appropriera l'Université d'Entreprise. Ces objets sont à nouveau décrits à travers le prisme de notre premier « plan » théorique. Nous avons évoqué précédemment le rapport particulier que l'Université d'Entreprise entretenait avec le savoir qu'elle dispense. Cela permet d'interroger la manière dont le savoir est instrumentalisé auprès des individus et devient l'objet d'une proposition de développement de leur capital humain. Cette notion, conforme à la prescription gestionnaire, va venir formaliser la médiation et lui donner une consistance instrumentale. Les individus vont ainsi être appelés à se déposséder à la fois du développement mais également de l'utilisation de leur capital humain afin d'en confier l'usufruit à l'organisation qui les emploie.

Pour parvenir à convaincre les individus de cette nécessaire mise à disposition de leur capital humain vis-à-vis des organisations, ces dernières vont devoir assortir cette demande d'une perspective dynamique et concrète. C'est l'objet de l'intermédiation effectuée par l'Université d'Entreprise. En effet, le passage par un programme d'Université d'Entreprise va non seulement représenter un développement pour chaque individu, mais il va également être assorti d'une perspective d'utilisation de ces nouvelles compétences présentant un intérêt pour eux. Il s'agit ainsi de la *promesse* de carrière que vont formuler les organisations via l'Université d'Entreprise en anticipation d'un risque managérial conforme à la prescription gestionnaire. La création d'une relation entre les individus et leur organisation est alors dépendante de l'outil (les compétences) mais également des potentialités qu'il offre (la carrière). Ces mécanismes sont à mettre en relation avec notre deuxième plan théorique décrivant une Université d'Entreprise, qui, en tant qu'*institution seconde*, permet d'offrir un cadre imaginaire particulier à cette *promesse*. Le présent chapitre est ainsi une analyse non des mécanismes institutionnels dont va se saisir l'Université d'Entreprise mais des objets pseudo-rationnels sur lesquels ils viennent s'accrocher.

Sous-Chapitre 1: La formalisation de la *promesse* : le discours sur le capital humain

Section 1 : Quelle prise en charge du capital humain par l'Université d'Entreprise ?

La question des différentes formes de capital humain et de l'intérêt qu'elles représentent à la fois pour les individus mais également pour les organisations doit être étudiée afin de comprendre les mécanismes à l'œuvre au sein de l'Université d'Entreprise et le rôle que cette dernière se propose de jouer dans le développement de certaines formes de capital humain. La multi-dimensionnalité du capital humain et les enjeux différents pour chacune des catégories d'acteurs (individus et organisations) que représentent le développement de chacune de ses formes, sont en effet de nature à permettre à l'Université d'Entreprise de devenir une *institution seconde* favorisant la structuration de relations particulières entre les individus et leur organisation. Il s'agit alors d'étudier une *promesse* faite par l'Université d'Entreprise aux individus afin de solliciter leur engagement.

Par ailleurs, ainsi que le notaient Schultz (1961), puis Becker (1962, 1964) dès le début de leurs analyses théoriques sur le capital humain, la formation professionnelle représente l'une des manières les plus courantes visant son développement au sein d'une organisation donnée. C'est donc le concept de capital humain que nous souhaitons interroger maintenant car il constitue une marque visible du discours des Universités d'Entreprise. En cela elles sont conformes à la prescription gestionnaire (cf. figure n°1) Il nous semble également que la manière dont est présentée le capital humain, trop centrée sur la dimension économique et instrumentale, rend sa définition contestable car fruit d'une rhétorique orchestrée par l'Université d'Entreprise. Il apparaît ainsi que le capital humain est utilisé afin de concrétiser les catégories de l'imaginaire effectif de l'*institution seconde* Université d'Entreprise, à savoir les *valeurs* et le *prestige* que nous avons énoncées au chapitre précédent. Cela a pour conséquence la création d'une relation entre les individus et les organisations qui les emploient dont l'intermédiation effectuée par l'Université d'Entreprise a pour fondement ces deux notions et favorise la formalisation de la *reconnaissance*.

A. : La prise en charge organisationnelle du développement des compétences

Une illustration du processus

Nous avons indiqué au chapitre suivant la manière dont les Universités d'Entreprise tentaient de faire naître chez les individus un sentiment d'appartenance à l'organisation qui les emploie. La récupération organisationnelle de la notion de capital humain, objet de ce chapitre, constitue une illustration de cette tentative. L'utilisation discursive du capital humain montre un affichage organisationnel relatif à l'association des personnels dans les processus de constructions des dispositifs de formation. Le capital humain serait devenu non plus un stock personnel de compétences, mais un « bien commun » (Pesqueux, op.cit.). Cependant cette association est instrumentale et artificielle. En cela, les Universités d'Entreprise tentent de contourner les écueils décrits par la littérature managériale sur l'utilisation du capital humain. Un exemple illustre parfaitement cette proposition. On retrouve dans un des témoignages recueillis, exprimé par un responsable d'Université d'Entreprise, l'affirmation explicite de la manière dont la participation des managers à la définition du processus global de formation est sollicitée de manière consultative afin de susciter l'adhésion de l'ensemble des parties prenantes. En effet, *« c'est les managers eux-mêmes qui travaillent là-dessus et qui le décident et à partir de là ça devient quelque chose que les gens s'approprient un peu plus facilement puisque ça vient d'eux. Reste que, reste que c'est dans le cadre de l'Université que ça s'est fait » (Nicolas, Directeur Développement RH, Luxe).* Pour autant, l'organisation, par le biais de l'Université d'Entreprise, conserve sa mainmise sur les dispositifs. Le capital humain devient un objet de légitimation de l'Université d'Entreprise à part entière. Cela permet de dépasser la logique traditionnelle relative à la formation et de montrer l'instrumentalisation rhétorique du développement des compétences.

On y retrouve en effet l'idée de développement non plus seulement des compétences, mais des individus eux-mêmes. En développant leur capital humain, les individus « *grandissent »,* c'est ce qu'annoncent les responsables d'Université d'Entreprise comme nous avons pu la constater. Ce qui ferait la spécificité d'une Université d'Entreprise, c'est précisément cette caractéristique et c'est pour cela que sa forme et son message sont particulièrement stratégiques. Pour autant, la question de la formation et du développement des compétences est au cœur des préoccupations des Universités d'Entreprise. Il ne s'agit pas

uniquement d'appliquer des prescriptions de 'bonnes pratiques' en la matière. Il est également important pour les responsables d'Université d'Entreprise de montrer que ces structures sont crédibles aux yeux des salariés. Cela renforce la question de la légitimité abordée au chapitre précédent. Le même responsable d'Université d'Entreprise dans l'industrie du luxe nous l'affirme : *« la formation, c'est la première chose à laquelle on s'est attaqué. Pourquoi ? Parce que c'était ce qui était le plus immédiatement visible, bénéfique et immédiatement compréhensible pour les collaborateurs et les managers. On s'est attaqué d'abord à la formation, ça nous rendait visible, ça donnait de la crédibilité à notre action, ça nous permettait de travailler avec eux et du coup derrière on avait une autoroute pour aller travailler sur le reste qui était la gestion des compétences […] L'Université va maintenant permettre de répondre au besoin de développement en compétences » (Nicolas).*

Cette crédibilité permet ensuite l'instrumentalisation de la formation et du développement des compétences. Ainsi, il s'agit de faire croire à un processus participatif où chaque acteur peut avoir sa place dans la mise en œuvre des actions de l'Université d'Entreprise. En réalité, ce que montre le témoignage c'est qu'il y a une récupération organisationnelle et qu'en dernier lieu ce sont les services de ressources humaines qui se saisissent de ces questions. Ce même responsable d'Université d'Entreprise dit ainsi : *« on a pris le concept comme étant une forme de, d'approche marketing, donc ça c'était la, la première idée […] L'enjeu principal c'est de rendre la formation aux managers, que la formation redevienne un outil de management, qui permette de dire au collaborateur tu es là et je veux t'emmener là. Euh, et, et que ce soit non plus le collaborateur qui décide de ce qu'il veut faire mais le manager qui après avoir analysé quelles étaient les compétences et les, les champs de progrès de son collaborateur décide de là où il veut l'emmener, c'était ça le grand enjeu en fait. […] On a vraiment associé les managers à la démarche. On les a fait participer. Encore une fois ça a été un peu compliqué. C'est-à-dire qu'il a clairement fallu qu'on fasse dans la maïeutique, et puis qu'on propose beaucoup d'idées […] Dans l'étape 2 on a été beaucoup moins formels à faire des réunions avec les managers, on a appelé les quelques-uns dont on savait qu'ils étaient un peu leaders sur le sujet, on leur a piqué deux ou trois idées et on a imposé les choses en fait. Donc on pourrait dire que dans l'étape 1 de l'Université d'Entreprise on a rendu la formation au management et dans l'étape 2 en fait finalement c'est les RH qui ont repris beaucoup de (rires), beaucoup de poids, d'ascendant sur le sujet » (Nicolas).*

Capital humain et développement des compétences

Ce témoignage illustre la prise en charge organisationnelle des compétences. Il n'est cependant pas isolé. Il nous semble ainsi que cette proposition est à relier à la notion de capital humain, qui cependant offre des contours précis mais divers, de nature à rendre cet objet protéiforme. Comme l'énonce Schultz (op.cit.), le capital humain peut avoir une dimension quantitative et une dimension qualitative. Ainsi, ce « concept […] est mobilisé pour désigner les compétences des individus (savoirs, savoir-faire, savoir être). Il englobe aussi bien le diplôme universitaire que la maîtrise d'un outil, […] ou l'autorité du manager. Il s'agit d'un capital que les individus peuvent constituer, accumuler, utiliser, et qui possède deux caractéristiques essentielles : largement immatériel (car composé avant tout d'acquis mentaux) et inséparable de la personne de son détenteur » (Autier, 2006, p. 64). Pour Coleman (1988, p. S100), le « capital humain est créé par des changements chez les personnes qui font émerger des compétences et des capacités leur permettant d'agir de manières nouvelles ».

Ces définitions sont complexes. Elles décrivent le capital humain à la fois dans son essence mais également dans sa substance. Cette complexité de la notion est par ailleurs décrite par certains chercheurs comme rendant nécessaire la formalisation d'un modèle « multi-niveaux », sur lequel nous allons revenir, permettant d'articuler les multiples propositions de définition issues de différentes disciplines en sciences sociales. Pour autant, cela semble rendre « inapproprié de simplifier la nature de l'investissement en capital humain et de suggérer qu'il existerait une seule architecture RH 'optimale' pour manager tous les employés » (Lepak et Snell, 1999, p. 32). C'est cette multitude de possibilités qui nous semble caractériser le rôle d'une *institution seconde* telle que l'Université d'Entreprise. En effet, l'Université d'Entreprise constitue une *institution seconde* car non seulement elle transmet un message, d'une organisation vers ses membres, mais elle doit également le faire vivre, le rendre concret pour les acteurs qui la traversent, c'est ce qui lui permettra d'acquérir du *pouvoir de la légitimité*. Pour ce faire, ce message doit passer par un vecteur, qui doit être perçu comme légitime pour les individus.

Nous avons proposé par la mobilisation de notre deuxième « plan » théorique que l'imaginaire effectif s'accrochait à une notion « pseudo-rationnelle » et se diffusait alors de manière rhétorique. Il nous semble que la notion de capital humain est l'illustration de cette proposition. L'étude du corpus d'entretiens, ainsi que les données issues de l'observation

montrent en effet une volonté organisationnelle d'avoir une concordance affichée comme très rationnelle entre la mission d'une Université d'Entreprise et l'impact qu'elle doit avoir sur les individus au sein de l'organisation qui les emploie. Cet impact se manifeste tout d'abord par l'affirmation d'une nécessité d'un développement des compétences des individus, problématique centrale autour de la notion de capital humain. De ce fait, *« l'objectif de l'Université d'Entreprise c'est le développement interne des managers » (Martin, Directeur UE, Défense)*. En effet, *« le campus c'est la plate-forme de développement des compétences pour l'ensemble […] des salariés du groupe » (Pacôme, Cadre UE, Environnement)*. Ainsi, *« ce que l'on recherche c'est la capacité de l'Université d'Entreprise à provoquer du décalage et à transformer cela en compétence » (Claire, Salariée UE, Assurances)*. Les témoignages montrent que lorsque que l'on évoque un programme d'Université d'Entreprise, *« il s'agit d'un parcours de développement des compétences » (journal de recherche)*.

Ce discours officiel de l'Université d'Entreprise s'imprègne également dans les autres discours. De la direction aux opérationnels, en passant par les prestataires externes, on retrouve cette intégration de la rhétorique de la *« montée en compétence »* comme une nécessité absolue. Alors, *« on demande au manager d'être capable de monter en compétences » (David, DRH, Assurances)* car *« le but c'est d'accompagner et de faire monter en compétences les collaborateurs » (Philippe, Fonctions Supports, Assurances)*. Au-delà d'une « montée en compétences », on peut retrouver l'idée d'une lacune à combler car il peut y avoir *« un défaut de compétences managériales que nous n'avions pas dans l'entreprise » (Madeleine, Chef de Service, Ecole)*. C'est enfin un complément indispensable et ce qui est affiché par l'Université d'Entreprise, *« ce sont des programmes qui sont proposés aux participants, pour compléter un de leur besoin, pour compléter leur profil […] par des programmes de développement » (Jean-Paul, Directeur Développement UE, Energie)*. Ainsi, *« le dispositif est là pour optimiser les compétences de nos cadres » (journal de recherche)*.

Dans cette optique, la formation est l'outil le plus facile à utiliser pour les organisations, quand bien même il ne serait pas le meilleur. Ainsi dans l'Université d'Entreprise, *« on a un sujet compétences, on le fait quand même dans un but, euh, d'améliorer les compétences, de développer, etc. […] La formation c'est souvent ce qui est le plus facile à remplir (rires) […] Or, euh, la réponse, enfin la réponse formation n'est pas toujours la réponse adéquate à, euh, […] un besoin de développement […] Ma vision de la formation c'est, tout ça, ça s'inscrit dans un plan de développement, voilà » (Catherine,*

Senior VP, Energie). Mais la formation est néanmoins l'outil le plus remarquable, ce qui permet une visibilité immédiate et donc qui permet de renforcer le *pouvoir de la légitimité*. Plus encore qu'un outil de transmission d'un développement des compétences, *« la formation est un excellent moyen, un excellent vecteur pour transmettre tous ces changements, ce vers quoi le groupe souhaite aller » (Corinne, Directrice Adjointe UE, Hôtellerie)*. Elle est ainsi un outil de transmission d'un message. Cela marque une réelle volonté d'instrumentalisation relationnelle par la rhétorique du capital humain, quitte à ce que la méthode choisie pour le développer ne soit qu'opérationnelle car, comme le dit un directeur d'Université d'Entreprise, *« la formation n'est qu'un moyen de développement. […] On a un rôle, on a rôle clé là-dessus » (Albert, Directeur UE, Télécommunications)*. Elle doit être *« visible »* pour montrer aux individus que *« le dispositif Université d'Entreprise, diplômant est là pour développer, renforcer, valoriser les compétences des managers actuels et futurs » (journal de recherche)*. Cela fait par ailleurs échos aux catégories rhétoriques que nous avons pu dégager de l'analyse conduite au chapitre deux.

La nécessité d'un capital humain spécifique

Par ailleurs, la question de la possession exclusive du capital humain par son détenteur est cruciale pour les organisations. Pour cela, un détour descriptif permettant de resituer cette notion à l'aide de notre premier « plan » théorique nous semble nécessaire. En effet, les recherches sur cette notion montrent que le « contrôle organisationnel est limité » (Coff, 1997, p. 375), ce qui implique dans le cas de la formation professionnelle et donc de l'Université d'Entreprise, que les organisations vont investir dans le développement d'un capital humain qu'elles ne seront potentiellement pas en mesure de contrôler puisque ce sont ses membres et non elles qui en seront les détenteurs. L'idée sera donc de développer un capital humain dit « spécifique », c'est-à-dire déployable par ses détenteurs dans un contexte précis, en l'occurrence une organisation donnée, par opposition à un capital dit « générique » qui pourrait être utilisé par les individus dans un nombre de situations beaucoup plus important. S'agissant de l'Université d'Entreprise, et de la mission qui lui a été confiée par son organisation-mère de développer un savoir privatif, la prescription gestionnaire est alors de relier cette mission à la problématique de développement d'un capital humain spécifique.

Ainsi les organisations bénéficieraient d'un outil stratégique leur permettant de développer un capital humain spécifique, synonyme de réduction potentielle du turnover

(Coff, 1997) et donc de rétention du capital humain en leur sein, pour une durée indéterminée. Le turnover constitue une problématique particulière pour les organisations, mais aussi pour les individus. Elle est de plus une préoccupation pour les Universités d'Entreprise qui souhaitent réduire ce risque gestionnaire. Le départ des individus de l'organisation qui les emploie est en effet décrit par la littérature comme pouvant avoir des conséquences négatives sur l'efficience organisationnelle mais peut également générer pour les individus une perte importante de connaissances non applicables dans d'autres contextes (Kacmar et al.,2006). Coff et al. (2011) montrent ainsi qu'il est nécessaire pour les organisations de mettre en place des stratégies afin de réduire le risque de turnover. Il n'en demeure pas moins que la détention du capital humain et sa forte corrélation avec la performance organisationnelle est de nature à procurer aux individus un fort pouvoir de négociation avec lequel il faut compter. Ainsi, l'Université d'Entreprise se perçoit comme un rempart au turnover. Comme l'indique un responsable d'Université d'Entreprise, alors en phase de réflexion sur le montage d'un dispositif, *« avec le programme nous voulons déployer l'employabilité, avec une prise de risque sur le turnover. Pour limiter çà, il faut favoriser l'émergence préalable d'une démarche compétences au sein de l'Université d'Entreprise » (journal de recherche).*

Nous avons montré que pour les organisations, parler du développement des compétences des individus revenait à formuler une proposition de renforcement de leur capital humain. Cette proposition est à relier avec la problématique du turnover. Ce capital peut prendre différentes formes ainsi que nous le montre la littérature (Useem et Karabel, 1986). Baruch, Bell et Gray (2005) évoquent la notion de « capital à valeur de marché » (p. 53) qui permettrait d'intégrer une dimension stratégique pour les individus, susceptibles de pouvoir monnayer leur stock de capital humain. Cette notion est séduisante mais trompeuse. Cela voudrait en effet dire que le poids des individus et leur pouvoir de négociation sur l'organisation qui les emploie dans l'utilisation du capital humain serait prééminent. Nous montrons au cours de ce chapitre que l'emprise de l'organisation en la matière est importante et que l'Université d'Entreprise, en tant qu'*institution seconde* tente d'instrumentaliser le capital humain en ce sens.

La proposition d'un « capital à valeur de marché » semble alors incomplète. Elle pourrait être scindée en deux en considérant un « capital à valeur de marché *interne* » et un « capital à valeur de marché *externe* ». De ce fait, la manière dont le renforcement du capital

humain est présenté par l'Université d'Entreprise offrirait la possibilité pour chaque individu de sortir de l'organisation qui l'emploi s'il le souhaite. Pourtant, la question du turnover est rarement évoquée de manière explicite. Elle ne constituerait ainsi pas une problématique pour les organisations. Cependant, comme nous venons de l'indiquer, les notes prises à l'intérieur de notre journal de recherche, montrent que certaines organisations ont conscience de prendre un *« risque »*. C'est alors l'Université d'Entreprise, de par son statut, qui va permettre de limiter ce risque car *« l'Université d'Entreprise est là pour fidéliser nos cadres et éviter le turnover, mais également pour exploiter le potentiel » (journal de recherche)*

La question de la spécificité du capital humain est par ailleurs fortement corrélée à celle de l'acquisition pour l'organisation d'un avantage compétitif durable. Lado et Wilson (1994), indiquent que les pratiques de ressources humaines peuvent être la source pour une organisation d'un avantage compétitif durable à la condition qu'elles facilitent le « développement et l'utilisation de compétences organisationnelles » (p. 699) et non qu'elles contribuent à leur « destruction ». Cela requiert ainsi pour les organisations une « surveillance continue ». Dans une autre perspective, Barney (1991), puis Wright, McMahan et McWilliams (1994) indiquent que les ressources humaines sont une source « d'avantage compétitif durable » car elles sont une ressource « précieuse, rare, inimitable et non substituable » (p. 302) et ce en tant que patrimoine au moins autant qu'en tant qu'outil ou pratiques, ces dernières étant des leviers favorisant l'émergence de ce patrimoine. Ce ne sont pas les pratiques, c'est-à-dire les instruments de valorisation de ces ressources humaines, qui peuvent constituer la source de cet avantage compétitif durable car celles-ci peuvent en effet être facilement copiées par la concurrence. Le capital humain lui-même en revanche est la source même de cet avantage (Hatch et Dyer, 2004), notamment si les organisations favorisent l'apprentissage et permettent le développement d'une force de travail hautement qualifiée et hautement motivée. Ces deux perspectives ne nous semblent pas incompatibles. En effet, des compétences facilement copiables ne pourront être distinctives que si elles évoluent en continu, et cette évolution ne pourra se faire que si la force de travail de l'organisation est elle-même en développement. La concrétisation de ce cercle vertueux au sein de l'Université d'Entreprise peut être alors considérée comme l'un des objectifs gestionnaires et stratégiques qui est assigné à cette dernière par son organisation-mère.

La faculté de développer un avantage compétitif grâce au capital humain est développée notamment par Boxall (1996) qui le décrit à la fois comme la possibilité pour une

organisation de capter des talents aux qualités exceptionnelles mais également de favoriser le développement des employés dans le but de créer une organisation capable d'apprendre grâce à ses pratiques. Par ailleurs, Wright et al. (2001) soulignent que le capital humain n'est pas détenu par l'entreprise, mais par les individus eux-mêmes. C'est donc à travers la manière dont elle organise la gestion et le management de ses ressources humaines qu'une organisation donnée a une influence sur le capital humain. De nombreuses études ont montré que la source d'un avantage compétitif durable était notamment la capacité pour une organisation de mettre en place des processus de gestion du capital humain (Coff, 1997, Kamoche, 1996, Mueller, 1996), c'est-à-dire savoir pour l'organisation qui sont ses employés et comment ils travaillent (Pfeffer, 1995). Comme l'indiquent Chan et al. (2005), l'avantage compétitif vient surtout de « la capacité de la firme à renouveler, rajeunir et redéfinir ses ressources en s'adaptant à l'environnement changeant » (p. 19).

L'actualité gestionnaire du capital humain

La notion de capital humain a été décrite récemment par Cabrera et Cabrera (2005) comme les « compétences et aptitudes des individus ou le stock de connaissances au sein d'une organisation » (p. 720). Cette définition synthétique montre cependant l'importance d'une analyse multi-niveaux que nous avons évoquée plus haut. Cette modalité est par ailleurs adoptée par de récentes recherches sur ce sujet qui a déjà été maintes fois exploré (Wright et McMahan, 2011 ; Ployhart et Moliterno, 2011). Les auteurs des articles concernés évoquent la multitude de niveaux d'analyse concernant le capital à la fois sujet de recherches 'micro' et 'macro'. Cette multidimensionnalité est intéressante lorsqu'il s'agit de la confronter à la problématique de développement d'un capital soit « générique », soit «spécifique ». Ce que montrent par exemple Ployhart et al. (2011), c'est que le développement d'un capital humain « spécifique » sera plus intéressant, notamment en termes de performance au niveau d'une unité organisationnelle, d'un service de l'entreprise. Mais ce qui est particulièrement intéressant à remarquer c'est que même à ce niveau, il est annoncé que les organisations ne pourront se passer de développer le capital humain « générique » des individus car c'est lui qui va permettre de contribuer au développement du capital humain « spécifique » de l'unité. L'importance relative des deux formes de capital humain est donc à considérer en fonction de l'acteur qui en a besoin dans une perspective d'analyse stratégique. L'analyse qui est conduite ici est autre. Elle s'attache à décrire comment une structure, l'Université d'Entreprise, diffuse l'imaginaire organisationnel auprès des individus qui bénéficient de ses programmens par la

promotion d'une notion « pseudo-rationnelle », le capital humain, utilisée de manière rhétorique.

L'objet de la présente revue de littérature était ainsi de recenser les différents centres d'intérêt qui cristallisent la recherche sur cette notion et donnent des recommandations en la matière conformément à notre premier « plan » théorique. On remarque par ailleurs que l'activité de la recherche actuelle sur le capital humain reste vivace. On note ainsi que trois éléments principaux sont majoritairement repris dans les analyses très récentes conduites sur le capital humain. On note tout d'abord un fort développement de l'analyse multi-niveaux, qui tente de réconcilier l'analyse du capital humain sur un plan 'macro' à celle conduite sur un plan 'micro' (voir par exemple (Ployhart, Van Iddekinge et Mackenzie, 2011 ; Molloy, Ployhart et Wright, 2011 ; Ployhart et Moliterno, 2011 ou encore Crook, Todd, Combs, Woehr et Ketchen, 2011). L'analyse désormais 'classique' démontrant un lien entre capital humain et performance est également au cœur des recherches les plus récentes (voir par exemple Mahsud, Yukl et Prussia, 2011 ; Bartel, Phibbs, Beaulieu et Stone, 2011 ; Cabello-Medina, Lopez-Cabrales et Valle-Cabrera, 2011 ; Coff et Kryscynski, 2011 ou encore Ellinger, Ellinger, Bachrach, Wang et Bas, 2011). Enfin, le lien entre capital humain et gestion des ressources humaines demeure au centre des interrogations (voir par exemple Lopez-Cabrales, Real et Valle, 2011 ou encore Teo, Le Clerc, et Galang, 2011).

Le présent inventaire des recherches récentes sur le capital humain montre l'actualité de l' intérêt « bourgeonnant » porté à cette notion (Guest, 2011). La question du lien entre gestion des ressources humaines et performance est considérée comme centrale du point de vue des théoriciens du capital humain. Il s'agirait d'une question stratégique, qu'elle soit considérée d'un point de vue organisationnel ou individuel ou bien qu'il soit question de plaider pour une analyse prenant en compte l'ensemble des points de vue ayant pour objet l'étude du capital humain ou de montrer comment celui-ci peut contribuer en tant que médiateur à l'amélioration de la performance organisationnelle par sa prise en compte dans la gestion des ressources humaines. Le capital humain apparaît ainsi comme un référentiel incontournable car il permet de répondre à différentes problématiques des « organisations contemporaines » en contribuant à enrichir les théories organisationnelles et en agissant à la fois sur la performance organisationnelle et sur le développement économique en général (Burton-Jones et Spender, 2011).

La prise en compte de la prescription stratégique par les Universités d'Entreprise

Notre analyse révèle une manière très explicite d'afficher une vision du rôle de l'Université d'Entreprise dans les discours organisationnels. Ceci s'exprime de manière très orthodoxe vis-à-vis de la littérature sur le capital humain qui vient d'être décrite. Les témoignages recueillis permettent en effet de le constater à travers deux dimensions. La première est la stratégie d'entreprise. Tout d'abord, il y a une traduction managériale des directives stratégiques organisationnelles qui se donne à voir dans l'envoi d'une personne en formation. Dans ce maillon, les parties prenantes sont sollicitées. Afin de susciter l'adhésion, le manager du collaborateur envoyé dans le dispositif est souvent incorporé au système décisionnel de formation. En effet, comme l'exprime un responsable d'Université d'Entreprise, *« venir en formation c'est pas un acte isolé, c'est un acte managérial pour le coup. On insiste beaucoup sur le fait que ce soit le manager qui doit d'abord se mettre d'accord avec la formation sur laquelle il va l'envoyer, lui préparer, enfin le préparer d'une façon ou d'une autre pour lui expliquer pourquoi il vient en formation. […] Euh, donc, notre système est fait de telle façon que c'est pas le collaborateur qui s'inscrit à [l'Université d'Entreprise], c'est vraiment le manager qui inscrit son collaborateur à [l'Université d'Entreprise]. […] On a quand même une image assez centrale au niveau de la stratégie du groupe » (Corinne, Directrice Adjointe UE, Hôtellerie)*. On ne vient donc pas dans une formation d'Université d'Entreprise par hasard et spontanément. C'est un acte de récupération organisationnelle stratégique.

Ceci s'exprime autour de la nécessité stratégique pour une entreprise de se saisir du développement du capital humain. Il s'agit d'une application très stricte des théories traditionnelles relatives au capital humain. La relation entre stratégie, performance et capital humain s'exprime clairement dans les témoignages et lorsque l'on est responsable d'Université d'Entreprise, *« on a une vision, une ambition au sein de la formation, on appelle ça comme on veut, euh, qui est de faire de nos solutions formation un avantage stratégique pour le groupe […] il faut que notre offre de formation, nos, ce qu'on développe, nos programmes soient en lien avec la stratégie du groupe quoi, voilà » (Catherine, Senior VP, Energie)*. L'emprise organisationnelle est cependant palpable et l'on remarque la commande du dirigeant en la matière : *« l'idée c'était vraiment de beaucoup plus coller au besoin des dirigeants, futurs dirigeants, de leurs attentes, de, de vraiment les développer, tout en étant aligné stratégiquement sur la direction de l'entreprise » (Jean-Paul, Directeur Développement UE, Energie)*. Ainsi, toute Université d'Entreprise est conçue comme un

instrument d'implémentation de la stratégie d'une organisation par le développement du capital humain et *« son rôle c'est de traduire, en valeurs managériales, en expérience, en format aussi d'échanges de connaissances des axes stratégiques qui sont dessinés par la direction » (Madeleine, Chef de Service, Ecole),* ce que visiblement même ses partenaires externes perçoivent.

Le corollaire est cependant que pour cela les individus soient dépossédés de leur capital humain au profit d'une capitalisation qui serait plus organisationnelle. Bien souvent, l'Université d'Entreprise est perçue par ses membres comme un simple instrument. Si alors *« on en reste à cette dimension d'outil qui est une traduction opérationnelle des, des données stratégiques » (Elisabeth, Directrice Adjointe UE, Banque),* cette instrumentalisation mène à une Université d'Entreprise qui *« est là pour faire progresser [la] stratégie » (Murielle, Chargée de Mission UE, Banque)* et dont la mission est d'être *« un espace d'éducation appliqué et de stratégie appliquée (Aline, Présidente, Conseil aux UE) »*. La place des individus est alors également instrumentalisée afin de favoriser l'accomplissement de buts stratégiques organisationnels. Ceux-ci alors *« sont des acteurs de l'entreprise »* qui doivent prendre conscience « *qu'aujourd'hui on les, on les a sélectionnés sur un dispositif qui a pour vocation de les accompagner, mais finalement c'est aussi accompagner le développement de l'entreprise » (Sylvie, Salariée UE, Assurances)*. Mais cela ne peut se faire qu'à l'intérieur de l'Université d'Entreprise. Les programmes que cette dernière développe peuvent d'ailleurs être explicites de ce point de vue. Un témoignage de responsable d'Université d'Entreprise le montre bien : *« on a mis en place une structure qu'on appelle « people at » [X], qui consiste, en s'appuyant sur la démarche stratégique de la compagnie qui est un équipementier qui évolue vers une société de services, de devenir, d'avoir des professionnels dans le secteur des services » (Albert, Directeur UE, Télécommunications).*

Ainsi l'Université d'Entreprise demeure souvent souveraine dans le choix des collaborateurs qui deviendront ses stagiaires. La dimension permettant de déterminer la mainmise organisationnelle sur le développement du capital humain est l'absence de choix laissé aux participants. Bien que certains témoignages s'en défendent, il est souvent indiqué plus loin que l'Université d'Entreprise est ou doit devenir un *« passage obligé »*, jouant ainsi pleinement son rôle *d'institution seconde*. Un responsable d'Université d'Entreprise nous indique qu'*« en fait, c'est pas un passage obligé, mais c'est un signe de […] que la formation devienne un vrai, euh, une vrai démarche pour accompagner et faire grandir […] ma*

formation elle est sur mesure, elle est en fonction de ce que je veux moi » (Nicolas, Directeur Développement RH, Luxe). Une autre précise un peu gêné : *« est-ce que c'est un passage obligé, euh non. Mais aujourd'hui, euh, c'est pas rédigé, enfin c'est pas, on ne le, c'est pas comme ça que c'est dit en fait, mais ce qui est un passage obligé c'est la formation. Voilà. Des collaborateurs. Donc y'a quand même de fortes chances pour que vous passiez par [l'Université d'Entreprise] à un moment donné, voilà. Mais euh, y'a pas, y'a pas, euh, y'a rien qui dit au sein du groupe il faut passer par [l'Université d'Entreprise]. Mais euh, voilà, dans les faits, c'est souvent ce qui se passe. Voilà. La plupart des gens y passent » (Corinne, Directrice Adjointe UE, Hôtellerie).*

Cette difficulté à formaliser la possibilité d'un *« passage obligé »* nous semble montrer la volonté de récupération organisationnelle des compétences et la rhétorique « pseudo-rationnelle » à l'œuvre autour de la notion de capital humain. Il y a là comme une commande faite à l'Université d'Entreprise par son organisation-mère. Lors de notre phase d'observation, nous avons pu noter en introduction la remarque suivante du formateur : *« il faut que la fonction managériale évolue en interne »*. Le formateur indiquera que le dispositif Université d'Entreprise a été conçu par l'entreprise dans ce but là. Et que les participants sont au début d'un processus à travers lequel tous les managers sont censés passer. Les stagiaires acquiesceront d'un hochement de tête approbateur. Nous revenons plus avant sur les caractéristiques données au capital humain et sur l'utilisation qui en est faite afin de susciter l'adhésion de l'ensemble face à cette récupération organisationnelle. Ainsi, l'importance n'est pas tant le développement du capital humain que son utilisation. Face à cela, un responsable d'Université d'Entreprise indiquera qu'*« il faut qualifier les pratiques managériales de chaque individu » (journal de recherche).*

Perçu dans sa dimension stratégique, le développement du capital humain, nous l'avons vu, semble nécessaire. Appréhendé dans sa dimension imaginaire, il devient un enjeu pour les organisations qui doivent se l'approprier en tentant de manière rhétorique non pas d'en déposséder objectivement chaque individu mais plutôt de le convaincre qu'il doit l'utiliser dans un contexte organisationnel. L'Université d'Entreprise use du *pouvoir de la légitimité* afin de justifier qu'elle est la seule alternative de développement du capital humain dans l'organisation et alors *« ça serait vraiment pour le coup un, un, le rôle de [l'Université d'Entreprise] de se dire tous les cadres dirigeants à un moment donné dans le monde entier, ont un même parcours de formation au travers duquel on les fait passer » (Corinne,*

Directrice Adjointe UE, Hôtellerie). Pour autant, la légitimité ne se substitue pas à l'autorité qui reste une arme de poids. Ainsi, l'Université d'Entreprise peut parfois se montrer inflexible et s'imposer y compris sous la forme d'une menace déguisée comme l'exprime une chargée de mission dans une Université d'Entreprise : *« on a des programmes spécifiques, pour ces populations, notamment un programme qui s'appelle [X] qui est un programme de formation assez complet sur les, sur le management et qu'on propose aux gens qui prennent leur poste […] C'est plus ou moins imposé (silence). Voilà. On ne vire pas les gens s'ils n'y vont pas, mais, euh, ça fait partie des dispositifs que l'on propose de manière systématique » (Mélanie, Chargée de Mission UE, Transports).*

B. Comment analyser la distinction capital humain générique – spécifique ?

La médiation par l'Université d'Entreprise autour du capital humain

L'actualité de la recherche gestionnaire sur la notion de capital humain, objet de notre premier « plan » théorique (cf. figure n°1 p.9), plaide pour une approche dynamique et tente de comprendre comment sa « nature hétérogène au sein de l'entreprise contemporaine s'accorde avec la vision traditionnelle néoclassique du capital en tant que stock statique et homogène » (Burton-Jones et Spender, 2011, p. 1). Cette diversité des formes du capital humain semble ne pas être naturellement conciliable avec une approche en termes de stock. Ce que ne dit pas la littérature gestionnaire, et que nous tentons de décrire par la mobilisation de notre deuxième « plan » théorique (cf. figure n°2 p.10), c'est que le capital humain n'est pas une réalité, c'est un instrument de promulgation « pseudo-rationnelle » de l'imaginaire. Il devient alors important de considérer la nature imaginaire du capital humain, notamment si l'on considère que celui-ci est inaliénable et ne peut donc être séparé de la personne qui le détient (Autier, 2006), ce qui revient à dire que la structure du capital humain est particulière pour chaque individu. De ce fait, c'est la question de la relation entre les individus et l'organisation qui les emploie qui se pose. En effet, comment celle-ci va-t-elle pouvoir s'établir ? De quelle manière les individus sont incités à développer leur capital humain grâce aux organisations et en retour comment ces dernières vont pouvoir utiliser celui-ci pour son propre développement ? Il est donc nécessaire dans une telle perspective d'adopter un point de vue autre sur la notion de capital humain et non plus uniquement gestionnaire en tant que

simple stock de compétences. Cela permet aussi de relativiser le pouvoir supposé très important de négociation des individus grâce au capital humain qu'ont pu notamment soulever Coff et al. (2011). Il nous semble en effet nécessaire de réintroduire dans l'analyse le poids des stratégies rhétoriques organisationnelles destinées à convaincre les individus de l'importance de leur adhésion.

Le développement du capital humain des individus vient révéler le processus d'institutionnalisation imaginaire des Universités d'Entreprise. Par ce biais le savoir se transforme, il devient uniforme et ainsi institutionnel car récupéré par l'organisation. La création du *roman du savoir* dans l'organisation se fait par la récupération organisationnelle du capital humain. Comme l'indique un responsable d'Université d'Entreprise, *« ce que je veux dire c'est que, quand on fait de la formation, forcément on accumule un certain nombre de savoirs […] Tout ça c'est, enfin tous ces savoirs, c'est important de les gérer pour euh, je dirais les mettre à disposition du groupe » (Catherine, Senior VP, Energie)*. Ainsi, la question ne devient plus de savoir quel type de capital humain est développé. De plus, même si une partie des formations permet de faire émerger un capital humain spécifique, celui-ci peut-être utilisé par une organisation de manière externe afin de créditer son emprise sur un secteur d'activité particulier. L'Université d'Entreprise par exemple *« peut contribuer à la création d'un savoir par filière. Donc par métier. Des Universités comme [X] par exemple, là y'avait une vocation vraiment aussi de professionnaliser et de former toute la filière. Donc là c'est un peu plus large que les frontières de l'organisation stricto sensu, […] de prendre le lead, sur une filière d'abord et puis de se positionner comme encore une fois celui qui va développer les compétences d'une filière, qui est visionnaire, les autres étant finalement des consommateurs de cette formation de filière » (Madeleine, Chef de Service, Ecole)*. La distinction classique entre capital humain générique et spécifique décrite précédemment perd alors tout son sens.

L'objectif n'est plus de savoir si les compétences développées permettront de créer un avantage compétitif, mais de quelle manière les organisations peuvent se saisir de ces compétences et les utiliser au mieux, quelle que soit leur nature. L'idée poursuivie est de dire aux individus : *« vous participez à ce dispositif, euh, on va vous apprendre et on va vous apporter tout un tas de connaissances, d'ouverture et voilà, de le porter dans l'entreprise »*. Dans la foulée, notre interlocuteur dira : *« je pense que voilà, faut que l'entreprise puisse bénéficier de ce qu'eux ont pu acquérir en participant à ce dispositif là » (Sylvie, Salariée UE, Assurances)*. Pour ce faire, les organisations auront recours à une *institution seconde*,

légitime pour ce processus, l'Université d'Entreprise. Les individus deviennent alors symboliquement dépossédés de leur capital humain. Ils bénéficient d'un accroissement de capital humain qui appartient désormais à l'organisation-mère car elle est à l'origine de son développement et va déterminer les conditions de son utilisation car *« [l'Université d'Entreprise] c'est aussi un lieu de formation, de préparation et de recueil, d'accueil d'un certain nombre de potentiels qu'on met ensuite à la disposition du groupe » (Pacôme, Environnement, Cadre UE)*.

Le contenu des programmes dispensés par une Université d'Entreprise n'est pas l'expression d'un besoin individuel mais d'une volonté organisationnelle, car *« en fait l'université sur un campus ça sert à faire quoi, ça sert à former sur les cœurs de métier, c'est-à-dire faire ce qui se fait ou former sur des process qui sont notre propriété ou former sur des process dont on préfère que ça se travaille en petit comité, en interne et pas avec d'autres, voyez, pour des raisons de confidentialité, de concurrence. Et puis ça sert à créer, […] des pratiques professionnelles en général, des comportements qui soient corporate, c'est-à-dire qui soient adaptés à la réalité culturelle du groupe, à ses enjeux, à ses circonstances » (Pacôme, Environnement, Cadre UE).* C'est ce rapprochement entre compétences et comportements ce qui va justifier ensuite le recours rhétorique à la liaison entre stratégie et capital humain. Cette affirmation montre bien l'appropriation organisationnelle en la matière. Le rôle de l'Université d'Entreprise est ainsi de promouvoir cette instrumentalisation organisationnelle du capital humain en l'appliquant à la formation. De ce fait, *« pour travailler sur ce sujet de transfert du savoir, enfin, la formation a une pierre importante à amener » (Catherine, Senior VP, Energie)* car *« il s'agit d'une valorisation [du] patrimoine professionnel » (journal de recherche).*

Ce qu'indique la littérature gestionnaire c'est qu'à part être un moyen de distinction stratégique et de gain d'un avantage compétitif pour l'organisation, le capital humain constitue également un signal pour l'entreprise qu'elle peut adresser à ses membres. Alors, comme l'indiquent Galunic et Anderson (2000, p. 3), le périmètre de la « fonction d'utilité des employés » est susceptible de s'étendre au-delà de la simple question des salaires. Ainsi, les auteurs postulent qu'un investissement dans du capital humain « générique », qui désigne les compétences « déployables dans divers entreprises ou contextes » (Galunic et Anderson, op.cit., p. 4), permettrait de renforcer la motivation des salariés car il serait de nature à les rassurer, notamment dans des périodes d'insécurité relative à la stabilité de l'emploi. Cela

permettra aussi peut-être d'avoir recours à la mobilité interne, facteur d'implication des salariés dans l'entreprise (Thévenet, 1992). Il faut donc considérer la captation des enjeux autour du capital humain non plus en tant que problématique stratégique uniquement organisationnelle, mais également individuelle. En effet, comme le fait remarquer Davenport (1999, p. XII), les individus sont des « investisseurs » en capital humain. Les salariés sont réputés alors n'attendre pas uniquement que l'entreprise les en dote, notamment par la formation professionnelle, mais ils attendent un retour sur leur propre investissement. Le capital humain dans cette perspective n'est plus alors perceptible comme le fruit d'un don d'une organisation aux individus mais comme l'objet d'une tractation, les individus apportant leur capital au sein de l'organisation étant en attente de récolter les fruits de cet investissement. C'est de cette manière que l'Université d'Entreprise l'envisage, conformément à la prescription gestionnaire. Cette perspective est sous-jacente à la nécessité d'une *promesse* que nous détaillons plus avant.

De ce fait, comme le souligne Autier (2006, p. 66), « la question de la propriété du capital humain et des droits qui lui sont associés est donc non seulement largement sous-estimée, mais particulièrement problématique quand l'enjeu est de développer du capital humain spécifique ». Il apparaît alors que des structures au sein d'une organisation donnée permettant la médiation autour de la question du capital humain sont instrumentalisées pour être de nature à instaurer des repères communs entre une organisation et les individus qu'elle emploie. Ainsi que l'indique Coff (1997, p. 395) « les entreprises doivent avoir à la fois des actifs humains et des capacités organisationnelles pour les manager ». L'Université d'Entreprise nous semble ainsi se saisir de ces questions gestionnaires. Comme nous l'avons évoqué précédemment, la qualification des contenus transmis par l'Université d'Entreprise aux individus participant à ses programmes est annoncée comme étant de nature particulière. En effet, il s'agit en premier lieu de présenter le savoir dispensé comme étant particulier à l'entreprise, quasi-privatif dans certains cas, ce qui revient à transformer la formation et le développement des compétences en outil favorisant l'émergence d'un capital humain « spécifique ». Ce que les individus auront acquis au cours de leur passage dans un programme pourra avant tout être valorisé au sein de l'organisation qui les emploie. Il faut cependant également prendre en compte la croyance des Universités d'Entreprise en des individus qui sont des investisseurs en capital humain. Il apparaît donc important pour les organisations de donner, en contrepartie de la transmission d'un savoir spécifique, des garanties sur la possibilité d'élargir ce capital « spécifique » en un capital « générique ». Pour

cela, les organisations vont étendre la portée des programmes de développement de l'Université d'Entreprise à une potentielle valeur externe.

Quels enjeux autour du capital humain ?

Il nous semble ainsi nécessaire de dépasser la dichotomie traditionnelle entre capital humain générique et spécifique et de questionner la notion même de capital humain. Elle constitue en effet un arbitrage pseudo-rationnel illustratif de l' « imaginaire leurrant » (Enriquez, 1997) promu par l'organisation à travers une *institution seconde* telle que l'Université d'Entreprise. Cela est d'ailleurs l'occasion pour certaines Universités d'Entreprise de promouvoir une histoire de leur organisation. Cette histoire peut consacrer par exemple le rôle visionnaire sur la question des compétences des fondateurs de l'entreprise présentés comme *« des gens qui croyaient vraiment dans les hommes, qui croyaient vraiment dans la capacité des gens à progresser et à développer leurs compétences, et il leur est très vite apparu qu'il était indispensable de développer ce qui avait trait à la formation » (Corinne, Directrice Adjointe UE, Hôtellerie).* Cela peut être également l'occasion d'une emphase sur le rôle des individus car s'*« il faut pérenniser les bonnes pratiques, cela doit venir avec les hommes, c'est l'avenir de l'entreprise » (Suzanne, DRH, Industrie).* La dimension rationnelle du capital humain présentée de cette manière vient en effet masquer les enjeux relationnels stratégiques plus profonds que comportent la gestion du stock de compétences détenues par les individus. Cela nous semble relever d'une argumentation rhétorique dont on peut voir les procédés discursifs. Il y a alors une nécessité pour une organisation de convaincre chaque individu qu'il doit mettre ses compétences à son service.

Nous avons pu analyser précédemment la panoplie rhétorique mobilisée à ce sujet. Le discours sur le capital humain en est une illustration instrumentale. Dans cette posture *« l'Université d'Entreprise a un rôle éditorial, c'est ce qui permet d'unir tout en distinguant. Elle permet d'aider une entreprise à fédérer autour d'une identité et de sa stratégie » (Aline, Présidente, Conseil UE)*. On y retrouve une dimension relationnelle où ce ne sont plus seulement les compétences qui sont déterminantes pour la réussite de l'organisation mais les individus eux-mêmes. La présentation pseudo-rationnelle des compétences permet de destituer symboliquement les individus de leur statut de détenteur du capital humain afin de le repositionner en tant que membres d'une organisation qui serait seule capable de comprendre ses besoins, le faire *« grandir »* et *« monter en compétences »* et développer ainsi les

programmes adéquats. Comme l'indiquent les verbatim consignés dans notre journal de recherche, *« cela permet d'augmenter la croissance, ça répond à un besoin de valoriser les potentiels existant »* et ainsi *« le programme d'Université d'Entreprise [permet de] valoriser les managers »*. La croyance en l'individu est donc affichée de manière explicite, il devient nécessaire de le mettre en valeur et de lui *« donner envie »*, ce que nous avions auparavant pu remarquer dans les catégories issues de l'analyse du discours contrôlé sur les Universités d'Entreprise. Au-delà donc de la compétence, *« on a un deuxième sujet qui est plutôt de l'ordre de donner envie et qui est plutôt globalement faut plutôt que les gens quand ils sortent de chez nous ils aient envie, ils soient heureux, ils soient contents, etc. » (Catherine, Senior VP, Energie)*. Dans cette optique, le capital humain sera un instrument qui fédère, nécessaire à la mise en œuvre de la stratégie.

Il convient alors d'analyser plus en profondeur l'utilisation qui est faite de la notion de capital humain par les organisations pour en comprendre les motivations profondes. Par ailleurs, à nouveau, c'est la réception par les individus de cette notion qui sera importante. En effet, indiquer une tension entre capital humain « spécifique » et « générique », c'est penser qu'il doit y avoir un dialogue entre des besoins ou des intérêts individuels et organisationnels qui peuvent être divergents. Tout le travail de la rhétorique organisationnelle est de permettre l'expression ce dialogue en tentant d'en gommer les tensions inhérentes. L'ensemble de la littérature relative au capital humain que nous venons de présenter ne formule que très marginalement, et jamais de manière explicite, cette tension potentielle entre intérêts individuels et organisationnels, à l'exception notable du risque de turnover que nous avons évoqué (Coff, 1997, 2011). Ce dernier point constitue néanmoins le point central de la croyance organisationnelle promue par l'Université d'Entreprise. Face à la perspective d'individus disposant d'une certaine marge de liberté et utilisant leur capacité stratégique de manière rationnelle, les organisations font face à un risque de départ. Il s'agit alors pour l'Université d'Entreprise de réconcilier les divergences en proposant de développer un capital humain qui serait à la fois « générique » et « spécifique ». Il y aurait ainsi une *promesse* faite aux individus que l'utilisation organisationnelle de leur capital humain ne freinerait pas leur développement personnel, y compris s'il faille pour cela l'afficher par un signal visible en externe, comme par exemple le diplôme.

L'une des clés de compréhension de la tendance qu'auront les Universités d'Entreprise à développer des partenariats avec des institutions académiques externes est donc

certainement la nécessaire conciliation pour les organisations entre capital humain « générique » et « spécifique ». En effet, la possibilité de certifier certains programmes par un diplôme reconnu à l'extérieur de l'organisation peut s'entendre comme une tentative de généralisation du capital humain de chaque individu rendu possible par l'envoi d'un signal externe, celui du diplôme. Le discours des Universités d'Entreprise à propos du capital humain est donc double, voire paradoxal si l'on se réfère à la littérature sur le capital humain. En effet, il y aurait une ambigüité sur la nature du capital développé, qui pourrait être à la fois « spécifique » et « générique », valorisable en interne et en externe, ce qui paraît contradictoire. Nous venons de montrer la nature rhétorique de cette distinction qui devient alors très artificielle. Il nous semble ainsi que, si l'on envisage la nature relationnelle de ce message autour du développement du capital, il s'agisse d'une tentative de médiation autour d'un investissement multiple entre des organisations souhaitant retenir des individus auquel elles proposent des programmes de formation et de développement et des individus qui souhaitent que ce développement ne les enferme pas trop strictement dans un poste ou une organisation donnée car cela pourrait générer des départs, conformément à la prescription gestionnaire.

Néanmoins, l'intermédiation proposée par l'Université d'Entreprise à travers le développement du capital humain semblerait alors offrir des opportunités pour les individus à la fois à l'intérieur mais également à l'extérieur de l'organisation qui les emploie. En effet, l'Université d'Entreprise offre des programmes internes, dédiés à son environnement et à ses besoins propres, mais la manière dont elle construit ses programmes permet aux individus d'envoyer un signal qui peut être valorisé également sur le marché externe (ces deux marchés s'entendant au sens de Doeringer et Piore, 1971). Ceci est illustré par la possibilité qu'a l'Université d'Entreprise de délivrer un diplôme, toujours en partenariat avec une institution académique externe. De nombreuses Universités d'Entreprise affirment travailler en partenariat avec des institutions académiques externes. Un responsable d'Université d'Entreprise nous indique ainsi que *« [l'Université d'Entreprise] fait la médiation entre le monde académique et le monde du travail de [X]. Sa fonction à ce moment là c'est une fonction d'interface entre ces deux milieux et de les mettre en relation, co-construire les programmes, réinventer des choses, enfin faire l'ingénierie [...] on dans une logique partenariale d'élaboration et donc de co-construction des programmes, avec nos partenaires, euh, « diplômeurs », si vous voulez » (Pacôme, Cadre UE, Environnement).*

Imaginaire et capital humain

Nous pouvons interpréter cette dynamique au regard des catégories effectives de l'institution imaginaire de l'Université d'Entreprise. Tout d'abord, il est important pour une organisation de développer le capital humain en lui donnant du *prestige*. Il est alors fréquent que les responsables d'Université d'Entreprise soient à la recherche d'une institution académique partenaire, car par exemple *« que ce soit une business school de renom qui assure ces programmes ce n'est pas négligeable c'est sûr » (Jean-Paul, Directeur Développement UE, Energie).* C'est le renom de l'institution qui va être recherché. En effet, par exemple souvent les responsables d'Université d'Entreprise *« veulent une business school internationale, [car initialement] l'idée c'était vraiment d'internationaliser. C'était vraiment ça. On veut une business school internationale, une marque » (Catherine, Senior VP, Energie).* Ceci est rendu possible par la référence académique à l'Université car pour certains de nos interlocuteurs, *« qu'est-ce qui pourrait y avoir de vraiment université ? […] Ça fait référence quand même à niveau d'études, enfin voilà » (Mélanie, Chargée de Mission UE, Transports)*. Cela se manifeste de manière très concrète par des partenariats, souvent assortis de la possibilité pour un individu d'obtenir un diplôme. Ainsi, la structure justifie son appellation. En effet, *« pourquoi l'appeler Université d'Entreprise ? Parce que quelque part c'est euh, ramener l'école dans l'entreprise, parce que je pense que c'est ce qu'il y a de plus parlant sur ce que contient le diplôme, le projet quoi » (Sylvie, Salariée UE, Assurances).*

L'Université d'Entreprise est ici l'*institution seconde* qui permet cette entrée du *prestige* dans l'organisation et le partenaire assure l'essentiel du travail. Un responsable d'Université d'Entreprise dans le secteur du luxe affirme ainsi : *« on ne fait rien nous-mêmes, […] on n'a pas de formateurs en interne, […] sur la formation professionnelle continue on ne travaille qu'avec des organisations extérieures, […] il fallait un peu de prestige donc c'était forcément une grande école » (Nicolas, Directeur Développement RH, Luxe)*. Ce qui est donc souvent *« l'objectif [c']est de trouver des bons partenaires qui nous permettent de monter quelque chose de construit » (Corinne, Directrice Adjointe UE, Hôtellerie).* Cela est décliné à un niveau individuel, faire dire aux stagiaires : *« c'est plus l'objectif, voilà aujourd'hui l'entreprise me propose d'aller développer mes compétences dans un contexte, voilà, avec une Ecole renommée, qui effectivement est spécialisée dans le domaine dans lequel on souhaite me développer » (Sylvie, Salariée UE, Assurances).* Cette rhétorique récolte par ailleurs certains échos favorables chez les stagiaires. Des témoignages recueillis pendant notre phase d'observation affirme ainsi : *« maintenant on est dans une bonne école, on est content*

parce que c'est de la qualité, c'est une belle image » (stagiaire en formation, compagnie d'assurances nationale).

La proposition d'un « capital à valeur de marché » nous semble alors devoir être dépassée. Nous avons montré l'utilisation rhétorique de la notion de capital humain par les organisations à travers l'Université d'Entreprise. Si le fait de permettre à certains participants d'acquérir un diplôme visible sur le marché externe présente un risque de turnover pour une organisation, alors pourquoi le fait-elle ? Toute la problématique pour les organisations pourrait être que cette « valeur de marché » reste « interne » et ne crée pas de turnover. En d'autres termes, il faudra que l'utilisation rhétorique de la notion de capital humain permette la formulation d'une *promesse* qui va relier une organisation à des individus et ce dès leur arrivée dans l'organisation. En effet, comme l'affirme un responsable d'Université d'Entreprise : *« vous avez l'Université qui est en quête de crédibilité. Pour cela elle est en relation avec l'Education Nationale, avec la Conférence des Grandes Ecoles, afin d'avoir des certifications. Et puis en parallèle de la relation académique, cela permet aussi d'influencer le recrutement » (Jonathan, Directeur UE, Assurances).* Cette *promesse* est symbolisée par le diplôme ou du moins par le passage dans une institution académique renommée. C'est parce qu'il permet d'être en cohérence avec le *prestige* qu'il va donner du *pouvoir de la légitimité* à l'Université d'Entreprise. Le diplôme illustre ainsi la manière dont l'Université d'Entreprise va pouvoir gagner du crédit, et donc renforcer sa légitimité en montrant qu'elle est la seule à pouvoir permettre aux individus de valoriser leur capital humain par un diplôme qui vient ainsi constituer un *« plus »* indéniable. En effet, *« avec le diplôme en faisant un bac +3, les gens se disent qu'ils se donnent une petite strate supplémentaire » (David, DRH, Assurances)* quand *« d'autres sont à la recherche d'un plus, alors le diplôme pour eux est intéressant » (Jean-Jacques, DG opérationnel, Assurances).* De ce fait, *« l'objectif de l'Université d'Entreprise c'est du positionnement interne, donner aux cadres de la légitimité et augmenter leur performance » (journal de recherche).* L'Université d'Entreprise pourrait alors même contribuer à rattraper l'écart entre des personnes entrées dans l'organisation-mère avec un diplôme et celles qui n'en auraient pas, ou du moins pas du même niveau.

Au-delà d'une réalité tangible, la notion de capital humain se révèle être un instrument à vocation universelle de dialogue avec les individus afin de les convaincre de leur importance. Elle est alors perceptible dans sa dimension rhétorique, en tant qu'instrument pseudo-rationnel permettant l'effectivité de l'imaginaire organisationnel. Dans ce cadre,

l'Université d'Entreprise contribue au *roman du savoir* en donnant accès à un savoir vulgarisé. Symboliquement, elle devient le relai d'un savoir plus facilement accessible au plus grand nombre. Comme l'affirme un responsable d'Université d'Entreprise, *« un qualificatif, je pense que c'est vraiment un facilitateur et un vulgarisateur, mais dans le sens scientifique du terme de la politique du groupe en général. Oui. Un symbole, un relai » (Elisabeth, Directrice Ajointe UE, Banque).* De plus, *« c'est un cheminement et un développement, ça permet de faire un break, il y a un retour sur soi » (journal de recherche).* La *promesse* est donc explicite, voire objectivable de ce point de vue, ce qui fait la force de la rhétorique organisationnelle en la matière car elle permet de rendre l'imaginaire « effectif » et elle permet d'afficher l'association entre *prestige* et *valeurs* (sur lesquelles nous revenons à la section suivante). De plus, la formation, diplômante et donc souvent de longue durée, est annoncée comme une opportunité personnelle pour le stagiaire. La rhétorique de la légitimité est double et malgré certaines réticences, elle parvient à convaincre. L'emphase peut alors être de mise et *« le diplôme ouvre en grand les portes d'un management avisé et dynamique, et ce malgré les réticences de départ à cause d'une mauvaise communication autour du projet » (journal de recherche).*

Si l'Université d'Entreprise est légitime, c'est parce qu'elle permet aux individus d'obtenir un certain crédit grâce à des partenaires prestigieux, délivrant des diplômes. Un verbatim, issu d'un témoignage d'un responsable d'Université d'Entreprise dans le secteur des télécommunications permet d'avoir une synthèse sur le rôle du diplôme : *« le fait d'avoir un diplôme par contre positionne les gens sur le marché du travail un peu mieux. Parce qu'il donne une crédibilité, une légitimité, enfin j'en sais rien mais quand des gens ont suivi un cursus cadre [de l'entreprise], donc ils passent d'un statut de technicien à un statut d'ingénieur ils ont dans la maison exactement les mêmes avantages que ceux qui ont suivi une Ecole. Sur le marché de l'emploi qu'est-ce qui nous dit que, pour des jeunes hein on embauche euh, les Ecoles ont un avantage concurrentiel c'est que y'a une sélection en amont, y'a des parcours qui sont connus. Si les gens ont franchi ce parcours initiatique, y'a une confiance a priori, alors que ceux qui sont passés par d'autres biais et aussi performants, mais n'étant ou ne voyant pas, ne mettant pas en place des structures d'assesment, d'évaluation, mettant en situation les gens, donc bon. Voilà pour quoi les diplômes sont utiles » (Albert, Directeur UE).* Ce que donne à voir la question du diplôme permet alors de poser différemment les enjeux relatifs au capital humain. Au-delà de la distinction « générique – spécifique », et la prescription gestionnaires en la matière, l'imaginaire

organisationnel apparaît. Le *prestige* l'illustre. La question des *valeurs* également. C'est l'objet de la section suivante.

Section 2 : Le rôle du capital humain dans l'institutionnalisation d'une *promesse* d'Université d'Entreprise

Les données présentées au cours de ce chapitre invitent à repenser la vision du capital humain présentée dans les approches traditionnelles ainsi que nous avons pu le formuler au point précédent. En effet, le capital humain peut être envisagé non plus comme notion ayant une forte pertinence économique, mais comme un instrument rhétorique de promulgation d'un imaginaire organisationnel. Pour cela, il faut l'envisager non plus comme une donnée, mais comme une construction sociale organisationnelle pseudo-rationnelle le présentant comme un objet mesurable, objectivable et dont l'analyse permet la segmentation en diverses catégories d'importances différentes pour les organisations mais également pour les individus. Le capital humain est utile pour renforcer la légitimité du travail de l'Université d'Entreprise. Il va également contribuer à la création du *roman du savoir*. Ce n'est donc plus en tant que donnée objective qu'il convient de le considérer mais en tant qu'instrument au service de l'imaginaire organisationnel.

La notion de capital humain va ainsi contribuer à construire la *promesse* de l'Université d'Entreprise. En effet, les organisations vont non seulement tenter de déposséder les individus du développement de leur capital humain mais elles vont également revendiquer son utilisation afin d'en devenir les usufruitières. Cependant, pour cela, elles vont devoir mettre en place une rhétorique affirmant le *pouvoir de la légitimité*. C'est la raison pour laquelle le capital humain va être présenté comme une notion rationnelle qui serait objectivement mesurable afin de convaincre les individus de la nécessité à la fois pour l'organisation mais également pour eux-mêmes de son développement. Cela va contribuer à l'émergence d'un certain nombre d'attentes de la part des individus auxquelles les organisations se devront d'apporter un certain nombre de réponses. L'imaginaire organisationnel va donc se saisir de manière ambigüe (marque de la rhétorique comme nous avons pu le constater) de la notion de capital humain afin de formuler une *promesse* qui attachera les individus à l'organisation. Le capital humain devient alors le préalable à la formulation d'enjeux organisationnels relatifs à la carrière, autre prescription gestionnaire, qui seront explorés au sous-chapitre suivant.

A. Le capital humain, une notion strictement économique ?

Le capital humain, notion floue

Nous venons de voir que l'important n'est pas tant pour les organisations les caractéristiques « spécifiques » ou « génériques » du capital humain mais la manière dont elle va pouvoir instrumentaliser son développement. Une question demeure cependant. De quelle manière l'Université d'Entreprise va-t-elle utiliser la notion de capital humain pour convaincre les individus de la nécessité de le développer ? C'est là que le capital humain est utilisé comme objet d'une *promesse*, rendue effective par l'intermédiation faite par l'Université d'Entreprise entre une organisation et ses membres. Le rôle des partenaires externes, introduit dans une organisation par l'Université d'Entreprise sera également important afin de renforcer le *pouvoir de la légitimité*. C'est l'objet de la présente section. La question de l'environnement de travail est réputée avoir une influence sur le développement du capital humain des individus (Vischer, 2011). Nous y revenons plus avant dans ce travail car cette proposition nous semble importante à prendre en compte du point de vue de la recherche sur l'Université d'Entreprise mais également sur la manière dont nous pouvons considérer les discours organisationnels sur la notion de capital humain.

L'intérêt de la prise en considération du capital humain dans sa « dimension dynamique » est que cela met à jour les lacunes contenues dans les analyses classiques de cette notion quant à la compréhension des mécanismes qui permettent de développer le capital humain et de l'utiliser (Nonaka et al., 2011). Il s'agit donc d'intégrer cette perspective dynamique si l'on considère la notion de capital humain comme rhétorique et instrumentale. Ce qui permet le développement (d'un point de vue individuel) et l'utilisation (d'un point de vue organisationnel) du capital humain, c'est que celui-ci est la caractéristique visible d'une relation entre individus et organisations. Parler de développement et d'utilisation permet de comprendre toute l'appréhension stratégique de la notion de capital humain. Si les organisations permettent le développement du capital humain c'est qu'elles espèrent en retour pouvoir l'utiliser. Ainsi, il est probable qu'un certain nombre de mécanismes organisationnels se mettent en place pour ce faire.

Il nous semble que cela montre une appropriation organisationnelle pseudo-rationnelle du capital humain. Présenté comme un stock de compétences par l'organisation, il devient un

instrument relationnel appréhendé par l'Université d'Entreprise dans son intermédiation imaginaire entre les individus et l'organisation qui les emploie parce qu'il permet de positionner les individus mais aussi parce qu'il est difficilement envisageable de manière rationnelle. Un témoignage nous permet d'illustrer tout particulièrement l'impossibilité pour l'organisation d'appréhender de manière rationnelle le capital humain. Il s'agit du possible retour sur investissement de la formation. La personne interrogée, responsable d'Université d'Entreprise dans l'industrie du luxe, va ainsi indiquer qu'il lui est impossible de parvenir à une mesure effective de ce ratio : *« on va tester l'évaluation à chaud et l'évaluation à froid. Ce que je ne mesure pas c'est le ROI. Je sais pas faire ça. Je sais pas mesurer le, le sur une échelle de 1 à 10 la progression des gens. Ça, je sais pas faire (silence). En compétences bien entendu. […] Sur la formation les gens sont plutôt, ils sont assez gâtés, […] on est quand même en train de, d'être, de monter l'exigence de niveau de recrutement qu'on a et en montant l'exigence, je ne pense qu'on va monter l'exigence d'attente de nos collaborateurs, à la fois sur la partie compétence, à la fois sur la partie formation etc. Pour ça on est absolument prêts aujourd'hui. On sait que ce qu'on offre aujourd'hui c'est franchement bien » (Nicolas, Directeur Développement RH, Luxe).*

Comment comprendre alors l'action de l'Université d'Entreprise ? L'interviewé nous semble se rassurer en indiquant que finalement ce qui est crucial dans la partie formation c'est le fait de proposer quelque chose de *« bien »* et aux individus que l'on va recruter et de les *« gâter »*. Cela va permettre ensuite à l'organisation de justifier un certain niveau de recrutement et des exigences. Il y a alors un « découplage », pour reprendre le terme de Dimaggio et Powell (op.cit.), entre les ambitions affichées sur le développement du capital humain, par le développement de programmes d'Université d'Entreprise et la mesure impossible du résultat annoncée par notre interlocuteur. Le flou autour de la notion de *« bien »* semble révélateur de cette difficulté de rationnaliser la compétence et plus largement le capital humain. Il montre également l'effondrement de la rationalité gestionnaire relative au développement des compétences. Il illustre enfin l'élévation des attentes des individus sur la formation, notion sur laquelle nous revenons au chapitre cinq.

Le recours au prestige et aux valeurs

La notion de *prestige* que nous venons d'évoquer participe de cette réassurance par rapport à la mesure du 'retour sur investissement'. Le diplôme devient alors une preuve d'un

résultat. Il est utile cependant de préciser que parfois l'organisation n'éprouve pas le besoin de faire des programmes associés à un diplôme et cela est interprété notamment parce que le *prestige* existe déjà dans la marque organisationnelle et devient aux yeux de l'entreprise une référence commune au secteur d'activité. La mesure du résultat est alors en rapport avec la marque organisationnelle et le recours à un diplôme n'est ainsi plus nécessaire. Pour autant, il se justifie quand un besoin particulier émerge, c'est-à-dire lorsque le *prestige* de l'organisation n'est plus perçu comme suffisant sur certains secteurs de son activité ou pour certains publics concernés par la formation. Le présent témoignage d'une responsable d'Université d'Entreprise dans l'industrie hôtelière l'illustre : *« alors c'est sans doute parce qu'on a aussi, on est un acteur majeur sur le secteur et quelque part le passage chez [X] vaut diplôme maintenant, alors c'est un petit peu présomptueux, mais c'est le cas aujourd'hui […]. On est majeurs sur le secteur, donc encore une fois, une fois qu'on passe chez [X], […], euh, on a une vraie, je pense qu'on a une vraie notoriété sur le fait qu'on forme nos gens, que nos gens sont compétents. […] En revanche à l'international, [X] n'est pas obligatoirement très très connu. L'intérêt [du partenariat avec une grande école] c'est que, là on est sur un programme international, donc en fait on a des gens qui viennent de tous les pays du monde, et avoir un, un diplôme [de l'Ecole Y], ça commence à prendre voilà une vraie valeur sur un marché » (Corinne, Directrice Adjointe UE, Hôtellerie)*

Dans cette perspective, les représentations des parties prenantes externes, à savoir les institutions académiques, sont éclairantes par rapport à la contribution qu'elles pensent apporter aux organisations en termes de valeur relative au développement du capital humain. Elles permettent aussi d'apporter de la réassurance dans l'évaluation du retour sur investissement. La métaphore comptable est ainsi mobilisée comme une tentative d'administration de la preuve. Les partenaires externes savent d'ailleurs bien que *« les business schools c'est tout cet actif immatériel en tous cas que les universités d'entreprise achètent. […] Si elle n'est pas connectée à l'extérieur, et bien d'abord elle a pas accès à ces connaissances là et elle a pas la légitimité » (Madeleine, Chef de Service, Ecole).* Ainsi, ce que fait le partenaire externe académique c'est qu'il *« permet à l'entreprise de capitaliser sur un savoir qui est formalisé qui est transmis, qui est tangible et qui nous donne un actif monnayable, en tous cas qui lui donne une valeur concrète » (Madeleine).* Le diplôme ou tout du moins la marque que représente le partenaire externe est ainsi pensé comme un *« actif »* qui sera acheté par les Universités d'Entreprise afin de leur permettre de gagner en légitimité. Le capital humain acquiert ainsi une dimension stratégique forte dont les individus ne sont

plus les seuls détenteurs. S'il est un objet de *« valeur »*, c'est parce-que des partenaires externes prestigieux permettent de le développer. Ainsi le capital humain fait partie intégrante du *roman du savoir* diffusé par l'Université d'Entreprise. Il n'est plus seulement un stock de compétences détenu par les individus, il est un *« actif »* organisationnel qui s'échange grâce à l'Université d'Entreprise qui de par son réseau externe en a la légitimité.

Nous avons vu au chapitre 3 que le *prestige* constituait une catégorie effective de l'imaginaire organisationnel à travers l'Université d'Entreprise, de par sa dimension structurelle. Nous venons d'en présenter le rôle dans la dynamique rhétorique liée au capital humain. Dans cette perspective, le capital humain devient une manifestation pseudo-rationnelle de ce processus. Une autre catégorie est également visible, celle des *valeurs*. Dans la perspective d'analyse d'un capital humain dynamique qui se diffuse dans une organisation donnée, Nonaka et al. (2011) s'appuient sur le cadre d'analyse aristotélicien de la connaissance et reprennent à leur compte le concept de « phronesis », c'est-à-dire l'aptitude pour un individu à produire un « jugement de valeur » et ainsi de développer la « sagesse pratique » préalable à l'action (p. 460). Pour ces auteurs, il est nécessaire de comprendre comment une « phronesis collective » (p. 465), c'est-à-dire une éthique organisationnelle, fondée notamment sur la promulgation de *valeurs* communes peut émerger. Ceci va permettre aux individus d'intégrer des *valeurs* qui leur sont extérieures mais qu'ils vont avoir tendance à intérioriser dans le but de concilier leurs connaissances générales avec des connaissances particulières requises par la spécificité organisationnelle. Dit autrement, les *valeurs* organisationnelles permettraient de donner un cadre réconciliant la dichotomie traditionnelle entre capital humain *générique* et *spécifique* dont nous avons pu décrire le caractère artificiel et rhétorique. Pour cela, les organisations vont avoir tendance à proposer des modalités particulières aux individus et vont devoir notamment « créer un système d'évaluation et de récompense afin de renforcer la création et le partage de connaissance » (p. 473).

La dimension dynamique des *valeurs* leur permet de s'appuyer sur un patrimoine supposé de l'organisation afin de continuer à le faire vivre à travers l'Université d'Entreprise. Ainsi, le capital humain doit être le reflet des *valeurs* de l'organisation et son développement doit les prendre en compte. A nouveau, il y a une récupération organisationnelle symbolique du capital humain en tant qu'objet pseudo-rationnel. Décrit initialement comme un stock de compétences qui doit être développé afin de permettre l'accomplissement d'objectifs stratégiques, il peut être considéré en fait comme un objet d'intermédiation entre une

organisation et les individus qu'elle emploie, afin que ces derniers adhèrent aux *valeurs* de celle-là. Au-delà des compétences, ce qui est primordial dans le développement du capital humain c'est l'intégration d'un message organisationnel qui réclame sa mise à disposition par les individus au service de l'organisation qui les emploie. De plus, la question des *valeurs* est fortement liée à l'accomplissement des buts stratégiques de l'entreprise ; l'Université d'Entreprise est l'un *« des leviers pour euh, pour la stratégie de la maison […] qui s'appuie sur les valeurs du groupe au niveau de l'encadrement intermédiaire » (Elisabeth, Directrice Adjointe UE, Banque).*

Le capital humain doit être un vecteur d'union des individus et de rassemblement au sein de l'organisation qui les emploie. Cela fait partie du travail de l'Université d'Entreprise que de promulguer les *valeurs*. Cela est souvent un travail ambitieux et difficile comme le confie une chargée de mission dans une Université d'Entreprise : *« aujourd'hui on est dans un flou beaucoup plus grand, c'est-à-dire qu'on n'a pas remis sur le métier le travail de conception, c'est quoi ce qui fédère, […] c'est quoi les pratiques que l'on demande d'avoir, c'est quoi les valeurs à partager […] L'idée c'est de mettre en valeur que la performance c'est pas uniquement économique et opérationnel, mais c'est aussi managérial et social » (Mélanie, Chargée de Mission UE, Transports).* La dimension relationnelle du capital humain est stratégique pour l'organisation. L'imaginaire organisationnel des dirigeants est promulgué par une rhétorique des *valeurs* et souvent *« la formation doit intégrer un petit espace sur les valeurs. On compte aussi sur les managers pour faire ça. […] Ce qu'on souhaite c'est ça, c'est voulu par le Président, les managers doivent être les premiers ambassadeurs de ces valeurs. On ne met pas au vestiaire ses propres valeurs, mais nous tenons à ce que ces valeurs institutionnelles soient le socle partagé par les collaborateurs. Avec les valeurs qui ont été choisies par le Président, […] on a des efforts pour le faire vivre en interne et les partenaires externes de formation sont aussi des vecteurs pour cela » (Bernard, Directeur Communication RH, Assurances).*

Ces *valeurs* sont souvent communes entre Universités d'Entreprise. L'« isomorphisme institutionnel » (Dimaggio et Powell, op.cit.) en la matière est de ce point du vue très marquant. Les *valeurs* doivent montrer nécessairement une « *volonté […] de rassembler » (Bernard, Directeur Communication RH, Assurances)*. Il y a alors un « recouplage » (Hallett, op.cit.) entre la compétence, au cœur des questions de développement du capital humain, et le fait d'y associer des dynamiques personnelles liées à l'*envie* des individus. Ceci permet alors

de donner de manière rhétorique une « chair tangible » (Hallett, op.cit.) aux *valeurs* et rentre en cohérence avec l'imaginaire organisationnel. De ce fait, *« le contenu [des valeurs] correspond bien à ce qu'on veut faire, euh, voilà qu'on arrive à travailler à la fois la compétence, la culture, l'envie, voilà, les faire grandir » (Bernard).* Tout cela vient renforcer l'impression d'une rhétorique dont nous avons pu décrire le caractère fortement ambigu. L'isomorphisme est alors l'occasion pour les Universités d'Entreprise de montrer une *« volonté de diffuser une espèce d'idéologie managériale, qui est euh, partout sur la place de Paris et même d'ailleurs, et que l'on veut internaliser. […] Euh, y'a des façons de penser qui surgissent des cabinets de conseil, donc d'endroits comme ça et que l'on s'efforce de faire rentrer dans l'entreprise via l'université. […] Donc ce qui est autour de la performance, de la concurrence, toute une série de basiques qui sont dans l'air du temps et qu'on fait entrer dans l'entreprise via l'université » (Mélanie, Chargée de Mission UE, Transports).*

Le capital humain, notion rhétorique

Ainsi, le capital humain peut être vu comme un instrument rhétorique de médiation imaginaire dans la relation qui va unir les individus et l'organisation qui les emploie autour de la question d'une connaissance réputée propre à l'organisation mais empreinte d'*« idéologie »* gestionnaire, marque de l'isomorphisme inter-Universités d'Entreprise. C'est cependant l'utilisation du capital humain qui est perçue comme importants pour les organisations et c'est pour cela qu'elles vont tenter de faciliter son développement mais surtout tenter d'influencer les individus sur la manière dont ceux-ci doivent mettre leur stock de compétences au service de l'organisation qui les emploie. On peut voir ainsi à nouveau la dimension rhétorique du capital humain. Celui-ci devient un instrument pour les organisations afin de créer un lien entre elles et les individus. L'Université d'Entreprise dans cette perspective aura ainsi un rôle important à jouer dans la manière dont elle facilitera cette médiation instrumentale. Comme nous l'avons énoncé, l'institutionnalisation légitime de l'Université d'Entreprise facilite la diffusion des *valeurs* auprès des individus. Au cours de ce chapitre nous étudions comment est formalisée une *promesse* de développement du capital humain des individus à travers l'Université d'Entreprise. L'étude menée au chapitre précédent nous a montré combien il était important pour les organisations de se saisir d'objets ayant une signification professionnelle et rationnelle afin de promouvoir leur imaginaire « leurrant ». Le capital humain fait ainsi partie de ces objets dont l'instrumentalisation rhétorique favorise la formalisation d'une *promesse* créatrice d'une relation avec les individus en cohérence avec l'imaginaire organisationnel.

Nous souhaitons cependant prendre quelques précautions théoriques et ainsi distinguer le capital humain en tant qu'instrument rhétorique utilisé à des fins relationnelles de la notion de « capital social ». Cette dernière, dont les origines remontent à des études sur des communautés de voisinage (Jacobs, 1965, cité par Nahapiet et Ghoshal, 1998), peut être envisagée en tant que « changements dans les relations interpersonnelles qui facilitent l'action » (Coleman, op.cit, p. S100). Qu'il soit envisagé dans sa dimension fédératrice (Putnam, 1995), structurelle (Granovetter, 1973) ou reproductrice (Bourdieu, 1980), le capital social constitue un « complément contextuel du capital humain » (Burt, 1995, p.601). Cependant « le capital social diffère du capital humain » (ibid.). Notre propos n'est pas d'étudier une notion voisine, complémentaire ou opposée au capital humain. Il s'agit d'étudier le capital humain dans une approche différente de celle avec il est traditionnellement appréhendé par la littérature qui lui est consacrée. Nous souhaitons questionner la pertinence même de cette notion au regard des présupposés rhétoriques sur lesquels elle repose. Plus qu'une réalité, le capital humain est une notion économique, promue par une prescription gestionnaire et diffusée de manière rhétorique par l'idéologie managériale. Par ailleurs, si la facette relationnelle de la notion de capital humain que nous avons questionnée pourrait laisser croire à une proximité forte avec la notion de capital social et ainsi suggérer une ambiguïté théorique, il nous apparaît que nous ne positionnons pas notre étude sur le même type de « relation ». Comme indiqué précédemment, la notion de capital social décrit des relations interpersonnelles entre personnes physiques. La vision relationnelle du capital humain que développons est sensiblement différente. Elle décrit une relation instrumentale entre une organisation et les individus qui la composent, elle s'attache à comprendre les mécanismes de création imaginaire d'un lien entre ces deux types d'acteurs et non à comprendre la « force des liens » qui pourraient exister dans des réseaux sociaux (Granovetter, 1973, p. 1361). Enfin, comme nous avons pu l'exposer précédemment, la notion de capital social est peu présente lorsqu'il s'agit d'étudier le contenu de la rhétorique organisationnelle à propos des Universités d'Entreprise (36% d'occurrences au sein de l'échantillon étudié). Cette deuxième notion n'est donc pas une catégorie rhétorique du discours des Universités d'Entreprise.

Si une prise de distance est nécessaire par rapport au contenu même de ce discours, comme nous avons pu l'indiquer au chapitre deux, cela permet de remarquer qu'il est de nature à orienter les mécanismes qui vont permettre la création de liens entre les individus et

l'organisation qui les emploie au sein de l'Université d'Entreprise car l'un des acteurs concernés a déjà pris parti sur la manière d'orienter ces liens comme nous venons de le décrire. L'un des enjeux de la présente recherche est donc de déterminer comment certains acteurs, c'est-à-dire les individus, reçoivent cette proposition, comment ils l'interprètent et comment ils l'utilisent. C'est la raison pour laquelle nous avons fait le choix d'étudier ce que nous qualifions de *promesse* organisationnelle. En effet, parler de *promesse* c'est parler de la temporalité et de l'ordre dans lequel la relation se met en place. C'est d'abord une organisation qui propose et ensuite des individus qui traduisent et concrétisent la relation en retour. Cela a une influence importante sur la structuration de l'imaginaire organisationnel comme nous avons pu le décrire, mais également sur la manière dont les mécanismes de médiation sont légitimés par les organisations afin de faire vivre cette *promesse* qui apparaît comme créatrice d'un déséquilibre dans les rapports de pouvoir entre individus et organisations.

B. Quelle légitimité pour la *promesse* organisationnelle ?

L'ambiguïté autour du capital humain

Ainsi, le capital humain peut être alors considéré comme une manifestation instrumentale et concrète qui vient illustrer la *promesse* organisationnelle. C'est un produit effectif de l'imaginaire organisationnel. Une organisation propose aux individus qui en sont membres de se lier durablement à elle ; en retour elle leur promet la possibilité de développer leur capital humain. Ce développement s'effectue au sein de l'Université d'Entreprise. Mais cette *promesse* comporte des enjeux stratégiques importants que nous avons décrits auparavant. Si la forme du capital humain qui doit être développé est importante, c'est surtout la manière dont les individus vont percevoir cette tentative organisationnelle de développement du capital humain qui sera cruciale dans la création de liens. A nouveau il s'agit de convaincre et la rhétorique étudiée au chapitre deux le montre. Pour qu'elle permette la manifestation effective de l'imaginaire « leurrant » d'une organisation, elle doit s'exprimer de manière explicite. Cela se fait par la notion de capital humain, dont l'expression manifeste est celle de la formation et du développement des compétences, mission principale de l'Université d'Entreprise.

Ceci doit permettre de donner un cadre à cette *promesse* que les organisations peuvent

continuer à maîtriser. La question de la distinction rhétorique entre capital humain « générique » et « spécifique » entre ainsi en jeu. La notion de capital humain devient alors la traduction effective de l'imaginaire organisationnel proposé aux individus que nous avons décrit précédemment. Elle est également l'objet d'une transaction stratégique entre l'organisation et les individus qu'elle emploie. La forme que va revêtir le capital humain qui sera développé au sein de l'Université d'Entreprise serait alors la traduction des enjeux stratégiques de pouvoir qu'organisations et individus souhaitent maîtriser (premier « plan » théorique). Cela voudrait dire que les individus sont pleinement acteurs de la stratégie organisationnelle en matière de capital humain. Il n'en est rien. Cette distinction est hautement rhétorique et participe d'un effort de conviction de la part des organisations. Ainsi, au lieu de manifester les enjeux de pouvoir, l'utilisation rhétorique du capital humain démontre un discours organisationnel anticipant les manifestations du pouvoir des individus en fonction de prescriptions en la matière et venant y répondre avec un cadre préétabli : la *promesse*. Il devient alors difficile d'en tirer des conclusions sur les enjeux de pouvoir. Il nous semble plutôt que les individus sont en situation de réception et d'intégration d'un imaginaire organisationnel se manifestant par une *promesse* (deuxième « plan » théorique). Dans ce cadre, la notion de capital humain devient alors fortement contestable en tant que stock évaluable des compétences des individus.

Ce discours en forme de *promesse* autour de la notion de capital humain va cependant faire naître des attentes. Une stagiaire interviewée, cadre dans une société d'assurances nationale, nous dira ainsi explicitement : *« j'ai tout à gagner et tout à attendre de la formation. Y'a l'envie d'avoir des clefs et des révélations que je ne soupçonnais pas et d'avoir des outils pour le management. L'idée est que je m'améliore, que je me programme dans mon management pour évoluer vers d'autres postes en particulier. J'attends tout ce qu'il y a de bon et de profitable pour moi » (Jocelyne, Stagiaire, Assurances).* En effet, face à cette rhétorique autour de la compétence, les individus convaincus et ainsi disposés à remettre le développement de leur capital humain entre les mains de l'organisation qui les emploie et à laisser cette dernière l'utiliser selon les axes stratégiques qu'elle aura définis, vont exprimer un certain nombre d'attentes en compensation de leurs efforts et de leur engagement. Ces attentes ne s'expriment pas forcément de manière explicite. Elles viennent caractériser un espoir de *« jouer un rôle »* futur dans l'organisation.

Nous avons indiqué au chapitre deux que la rhétorique organisationnelle favoriserait une « ambiguïté » fortement liée à la question du savoir (Alvesson, 1993). Cela venait permettre l'émergence d'un *roman du savoir* autour de la notion de compétences. La récupération organisationnelle du capital humain est également présentée de manière ambigüe. Ainsi les attentes des individus sont à la fois espoir et crainte. Les stagiaires espèrent que le développement de leurs compétences leur permettra d'être performant et ainsi d'évoluer au sein de la structure. Pourtant, des craintes s'expriment également. Derrière le discours autour de l'opportunité que représente le passage par une Université d'Entreprise, la crainte d'une absence de suite organisationnelle à l'issue de la formation est également visible. A l'occasion de la phase d'observation, un stagiaire affirmera être conscient qu'autour des questions de formation *« l'idée c'est que l'entreprise fait beaucoup bouger aujourd'hui, il y a du mouvement, c'est ça l'objectif du cursus diplômant de l'Université d'Entreprise, on a notre rôle à jouer ».* Pour autant, un certain nombre d'attentes sont mises à jour et un autre stagiaire indiquera qu' *« à l'issue de la formation on fera le bilan et on verra ce qu'il advient ».* Des hochements de tête viendront rejoindre cette remarque en forme d'avertissement.

Concernant les enjeux liés au diplôme, l'un des participants dira, toujours pendant la phase d'observation : *« non mais attends, c'est énorme ce qu'on nous propose ».* Le diplôme semble être un point important pour les stagiaires. Cela est à double tranchant. Il représente à la fois une opportunité de *reconnaissance* de leur capital humain mais vient structurer des attentes quant à leur évolution future. Si les compétences sont ainsi reconnues, elles doivent alors être valorisées. Le *prestige* associé au diplôme que nous avons évoqué implique une attente de *reconnaissance*, notion développée au chapitre suivant. Nous avons constaté ainsi que l'annonce de l'entrée en formation suscitait un certain nombre d'inquiétudes, d'attentes. Cela s'exprime autour du rôle attendu du formateur qui est perçu comme devant être là pour apaiser tout cela, pour répondre aux questions qu'ils se posent à ce sujet. Néanmoins, des stagiaires exprimeront toute l'ambiguïté autour du programme : *« on ne nous a rien dit » ; « on a été prévenu au dernier moment » ; « on espère que cela va avoir un impact, mais on ne sait pas ce qu'ils attendent de nous »*

Ces craintes ne sont pas infondées. Elles reflètent l'ambiguïté organisationnelle concernant la formation et le développement des compétences. Conscientes des attentes qu'elles suscitent, les organisations se savent être dans une situation où elles font une

promesse relative à la carrière des individus. Ainsi, *« les gens quand ils passent chez [X], le parcours de formation, et le parcours de carrière que l'on aura au sein du groupe permettra aux collaborateurs d'évoluer, enfin de développer ses compétences et du coup d'augmenter son employabilité. Donc ça c'est vraiment quelque chose de très, très fort » (Corinne, Directrice Adjointe UE, Hôtellerie).* Cependant, un certain nombre d'organisations est dans un discours ambigu à ce sujet. La *promesse* organisationnelle ne doit pas constituer une garantie. Elle n'engage pas l'organisation. Certains dirigeants d'entreprise l'affirment de manière explicite : *« je ne voudrais pas faire naître de faux espoirs sur la formation mais ce n'est pas parce qu'une personne revient avec un diplôme qu'on va lui confier un poste de responsable [de service]. J'ai pas d'attentes par rapport à la formation. Mais ça peut faire réfléchir les jeunes qui ont postulé, ils pourront peut-être devenir cadres » (Jean-Jacques, DG opérationnel, Assurances).*

Ainsi, afin de ne pas être prisonnières de cette *promesse* pour laquelle elles ne se sentent pas systématiquement engagées, elles auront tendance à ne pas rendre cette *promesse* formelle et à jouer sur l'ambiguïté du développement des compétences, du *prestige* associé au diplôme et de l'intégration des individus par les *valeurs.* L'opportunité que représente le programme proposé par l'Université d'Entreprise est déjà une forme de *promesse* car *« cela s'inscrit dans un développement global des cadres, c'est fait pour générer de la mobilité interne à terme »* et l'*« objectif c'est l'amélioration de l'employabilité » (journal de recherche).* De ce fait, pour les individus, *« c'est quand même attirant, ben oui ça fait partie d'un deal » (Corinne, Directrice Adjointe UE, Hôtellerie).* Le passage par l'Université d'Entreprise est un levier organisationnel pour les individus afin d'évoluer sur l'échelle hiérarchique.

Mais l'ambiguïté demeure. Elle traduit la tension entre la conscience de l'Université d'Entreprise de formuler une *promesse* qui génère des attentes et le déni de cette situation. Une responsable d'Université d'Entreprise dans le secteur des assurances formulera cette tension de manière confuse. Consciente des attentes, elle refuse cependant l'idée de *promesse*. Ainsi, c'est aux individus eux-mêmes que revient la responsabilité de prendre en charge leurs propres attentes. En effet, si *« ceux qui participent, notamment pour ceux qui se sont portés candidats pour [le programme], ils, je pense qu'ils mesurent effectivement la chance euh, que, de pouvoir bénéficier d'un dispositif comme celui-ci, de l'effort que peut faire l'entreprise, euh, dans ce cadre là quoi […] Y'a pas de promesse. Quand on, et c'est ce qu'on a clairement*

annoncé. En tout état de cause, il y a quand même des attentes, ça on ne peut pas le nier […] ils le prennent vraiment comme un outil de enfin, enfin un dispositif qu'on a mis à leur portée pour les accompagner […] Forcément à mon avis ceux-là ils vont avoir des attentes très très fortes, euh, donc…[…] Je pense que voilà c'est un dispositif qui est quand même très lourd, c'est quand même 18 mois, c'est 53 jours de formation, euh, là, y'a, je pense que le fait que ce soit sanctionné par un diplôme, euh, fait que forcément y'a des attentes qui sont, euh qui vont se faire ressentir, euh, donc nous, ça les RH on en a bien conscience […] on ne peut jamais garantir que les 20 évolueront parce qu'encore une fois c'est pas parce qu'on suit un dispositif d'Université d'Entreprise, c'est pas parce qu'on a un diplôme qu'on a forcément les compétences. On acquiert des savoirs, mais y'a jamais rien de garanti » (Sylvie, Salariée UE, Assurances)

Repenser le rôle du capital humain

Cette tension montre les paradoxes de la notion de capital humain telle qu'elle est exprimée aujourd'hui et qui nous semble relever essentiellement d'un discours managérial. Parler de capital humain fait référence à une notion d'abord définie par les économistes ainsi que nous l'avons indiqué. L'angle d'étude que nous avons souhaité aborder dans cette recherche s'éloigne cependant des considérations que pourraient avoir les économistes dont Bourdieu (1979, p. 3) indiquait les limites car « la mesure du rendement de l'investissement […] ne prend en compte que les investissements et les profits *monétaires* ou *directement convertibles en argent* ». Bourdieu évoque ainsi une notion plus vaste, celle de « capital culturel » qui prendrait en compte plus largement les questions d'acquisition et de développement au-delà d'un « état institutionnalisé » que pourrait représenter l'acquisition d'un titre et qui définit bien souvent les contours de la notion de capital humain. Le phénomène d'institutionnalisation que nous avons pu décrire précédemment est d'ailleurs caractéristique du rôle d'*institution seconde* de l'Université d'Entreprise et du processus d'institutionnalisation légitime que nous avons décrit au chapitre précédent. Pour autant, nous avons souhaité conserver la notion de « capital humain » et ne pas lui substituer celle de « capital culturel » proposée par Bourdieu. Ce choix nous semble être justifié pour deux raisons principales qui ont trait au périmètre de la recherche, tant 'géographique' que 'conceptuel'. En effet, notre objet étant l'Université d'Entreprise et le rôle qu'elle entend jouer sur les relations entre les individus et l'organisation qui les emploie, il nous paraît raisonnable de conserver les limites de l'étude à un cadre strictement organisationnel.

La prise en compte de variables autres, plus larges, et qui pourraient expliquer des variations individuelles en fonction du passé des individus et de leur héritage sociologique nous apparaît hasardeuse. La 'géographie' stricte d'une organisation nous paraît alors constituer une délimitation acceptable. De plus, d'un point de vue conceptuel, la notion de capital humain, riche de sens à un niveau pluridisciplinaire, nous paraît intéressante pour qualifier un discours organisationnel et montrer de quelle manière il est traduit dans un concept dont la rationalité apparente est remise en cause par l'examen du rôle rhétorique qu'une organisation donnée entend lui faire jouer. Nous avons donc choisi de conserver cette notion tout en tentant d'en décortiquer les paradoxes et les remises en cause que cela induit. Par ailleurs, nous avons pu remarquer précédemment que le capital humain était la notion la plus employée pour évoquer le rôle de l'Université d'Entreprise dans la rhétorique organisationnelle. Il nous semblait alors intéressant de questionner cette rhétorique et d'en voir les perceptions qu'en ont les acteurs interrogés. C'est de cette notion pseudo-rationnelle que se saisit l'imaginaire organisationnel.

L'ensemble de la littérature consacrée à la notion de capital humain, qu'elle plaide pour une approche dynamique, multi-niveaux, ou qu'elle s'intéresse au lien entre capital humain et performance organisationnelle, est d'une homogénéité marquante. En effet, la manière dont est abordé le capital humain s'effectue fréquemment de façon abstraite. Même lorsqu'il s'agit d'évoquer la détention du capital humain par les individus exclusivement, cela se fait souvent hors contexte, ce qui caractérise le capital humain comme une notion générale et qui revient finalement à déposséder les individus de celui-ci, quand bien même ils en sont les détenteurs. Comme l'indiquait Bourdieu (1979), c'est la prise en compte du caractère économique du capital humain qui est au cœur du problème. En effet, y compris dans la littérature en sciences de gestion, le capital humain est pris en compte comme une donnée strictement économique. Pourtant, « l'abstraction ne vient pas de la mécanique réelle des processus économiques, elle vient de la manière dont on la réfléchit » (Foucault, 2004, p. 227). Ainsi, selon Foucault, le capital humain est souvent appréhendé à travers un prisme économique néolibéral. C'est sur cette base que se fonde l'abstraction de la notion. Repenser le capital humain revient donc à lui redonner sa réelle place instrumentale et rhétorique et à montrer que son développement et son utilisation par les organisations est le fruit d'une croyance imaginaire sur le fait qu'il est détenu exclusivement par les individus et qu'il faut donc les convaincre de le mettre au service de l'organisation qui les emploie. La rhétorique

sur le savoir en tant que « bien commun » (Pesqueux, 2007) et en tant que caractéristique propre non aux individus mais aux organisations, que nous avons pu étudier au chapitre deux, illustre cette tentative organisationnelle de récupération du capital humain afin de lui donner un contexte organisationnel. C'est donc bien un instrument contenant une dimension relationnelle, emprunt de rhétorique, dont nous mettons en cause les fondements rationnels réputés essentiels.

Lors de l'étude du discours *contrôlé* conduite au chapitre deux, nous avons pu mettre en évidence différentes catégories constituant des thématiques centrales de la rhétorique organisationnelle au sujet de l'Université d'Entreprise. S'il existe une *dimension outil stratégique de développement* notamment relative à un *savoir propre*, il apparaît également qu'une dimension *relationnelle* a pu émerger, contenant les questions liées au développement des compétences des individus et donc, selon la terminologie gestionnaire, de leur 'stock' en capital humain. Nous avons vu que cette sous-catégorie était remarquable dans la quasi-intégralité des discours organisationnels sur internet des entreprises du CAC40 au sujet de leur Université d'Entreprise. Par ailleurs, cela constituait un socle commun incontournable, une première étape nécessaire avant le développement d'autres dimensions telles que les *partenariats* ou les *réseaux*. La dimension relationnelle du capital humain constitue donc un préalable à toute autre forme de développement pour les individus au sein de l'Université d'Entreprise. Cela montre ainsi sa nécessaire analyse afin de comprendre la *promesse* organisationnelle faite par *l'institution seconde* Université d'Entreprise. Comment alors comprendre des affirmations aussi emphatiques présentant *« le capital humain [comme] l'actif immatériel le plus précieux »* (Cap Gemini) ?

L'étude de la rhétorique organisationnelle conduite au chapitre trois et les données que nous venons d'exposer nous ont permis d'apporter quelques éclaircissements sur la manière dont pouvait être compris les discours qui viennent d'être présentés. Nous avons indiqué que le capital humain devait être appréhendé en tant que notion rhétorique, relevant d'une prescription managériale et non comme actif mesurable de manière rationnelle. Noter la dimension rhétorique du capital humain permet de s'interroger sur son rôle organisationnel réel. En effet, comme nous l'avons évoqué, celui-ci est l'instrument d'une rhétorique organisationnelle entretenue par une Université d'Entreprise, « chair tangible » légitime et manifestation effective d'un imaginaire organisationnel « leurrant » (Enriquez, 1997). Si l'imaginaire peut s'incarner dans une organisation, c'est grâce à des objets « pseudo-

rationnels » (Castoriadis, 1975). On peut alors comprendre le caractère quasi-incantatoire du discours organisationnel sur le caractère éminemment *« précieux »* du capital humain comme une tentative de promotion d'un objet « pseudo-rationnel » qui serait un argument de conviction fort auprès des individus qui en sont les détenteurs. Cela constitue par ailleurs un premier écho à la notion de *reconnaissance* que nous étudions au chapitre suivant et qui constitue le dernier maillon d'un triptyque permettant l'*institution seconde* de l'Université d'Entreprise et l'émergence du *pouvoir de la légitimité* organisé également autour des *valeurs* et du *prestige*. Reconnaître l'importance du capital humain pour son organisation-mère constitue pour l'Université d'Entreprise une première phase de la *promesse* qu'elle est chargée de faire aux individus.

L'Université d'Entreprise va donc se servir de la notion de capital humain dans sa dimension relationnelle. Ce faisant, elle va instrumentaliser cette notion afin de donner au développement des compétences une dimension transactionnelle destinée à convaincre les individus, à leur faire une *promesse*. Si ces derniers adhèrent au discours et alors acceptent l'utilisation organisationnelle du capital humain qu'ils possèdent, l'Université d'Entreprise leur permettra à la fois de continuer à développer leur 'stock' mais également de le valoriser grâce au *prestige* associé aux partenariats qu'elle développe. Ainsi, il s'agit d'une dimension relationnelle *à dessein*. Elle marque une relation déséquilibrée dans laquelle les organisations ont la primauté de la récupération du capital humain en échange d'une *promesse*. Il s'agit donc de penser le capital humain comme une manifestation instrumentale effective de l'imaginaire organisationnel que nous avons décrit précédemment. L'Université d'Entreprise, en tant qu'*institution seconde* légitime doit se saisir d'instruments « pseudo-rationnels » afin d'entretenir son *pouvoir de la légitimité*. Le capital humain en est la première manifestation.

L'instrument capital humain

C'est donc alors la question du lien entre une organisation et les individus qui y travaillent que pose le processus de médiation que nous étudions au sein de l'Université d'Entreprise et qui est abordé au chapitre suivant. Néanmoins, la notion de capital humain n'est pas la seule qu'il faille retenir pour comprendre comment l'Université d'Entreprise va organiser cette problématique. Au-delà du développement du capital humain, si la question de son utilisation par les organisations est au cœur de la stratégie organisationnelle, c'est alors la question du parcours des individus dans une organisation donnée qui se pose également, c'est-

à-dire celle de la carrière. Nous revenons sur les implications autour de la notion de carrière dans le sous-chapitre suivant mais il nous semble incontournable d'inscrire la dimension relationnelle et rhétorique du capital humain dans une perspective plus large. En effet, si le processus d'institutionnalisation légitime de l'Université d'Entreprise s'inscrit, comme nous l'avons vu au chapitre précédent, dans une perspective liée à l'espace, c'est-à-dire à la médiation de cette structure entre l'interne et l'externe que semble suggérer la réconciliation rhétorique annoncée entre capital humain « générique » et « spécifique », il est important également de considérer la perspective temporelle que nous aborderons par l'analyse de la *promesse* d'un parcours d'un individu dans une organisation donnée.

Ainsi c'est toute la question de la *promesse* qui est l'objet du présent chapitre. Nous avons souhaité alors nous éloigner de la littérature économique, puis gestionnaire sur le sujet du capital humain, bien qu'un détour par celles-ci nous semblait nécessaire pour délimiter des frontières et montrer la prescription managériale en la matière (premier « plan » théorique). Cependant, il ne s'agit pas d'envisager le capital humain comme un objet dont les contours seraient quasiment palpables matériellement, mais comme la manifestation explicite d'un « imaginaire effectif » (Castoriadis, op.cit.). L'état du capital humain dont il est question à travers l'Université d'Entreprise est un *à-venir*. C'est un capital humain qui reste à développer chez les individus et dont les organisations espèrent retirer de futurs bénéfices. La nature de la transaction que les organisations proposent aux individus lorsqu'elles leur proposent d'intégrer un programme d'Université d'Entreprise est une alors *promesse*, celle d'un enrichissement du capital humain des individus, susceptible de générer des retombées positives à la fois pour les individus et les organisations. Perçu de cette manière le capital humain n'est qu'instrumental. Lorsqu'il est *devenu*, il est un instrument gestionnaire de distinction. Lorsqu'il est *à-venir*, il est un instrument sociologique de formalisation de liens. Cela justifie par ailleurs l'analyse de la *promesse* d'un parcours des individus dans une organisation donnée conduite au sous-chapitre suivant. C'est cette dimension instrumentale que nous avons souhaité interroger et qui permet de contester les fondements même de la notion de capital humain, dont les présupposés idéologiques sont peu explorés.

Les données recueillies lors de notre étude terrain nous ont permis de montrer la manière dont la notion de capital humain émerge des discours et de l'observation. Comme nous l'avons auparavant précisé, notre échantillon de recherche est divers, tant de par la variété des publics interrogés que de par les méthodes de recueil de données employées. Nous

avons en effet souhaité interroger les différentes parties prenantes en interaction avec l'Université d'Entreprise afin d'obtenir une vision d'ensemble des différentes représentations pouvant s'exprimer. Concernant le capital humain, nous avons pu voir avec l'étude de la littérature consacrée à cette notion que les organisations pouvaient anticiper des tensions entre elles, souhaitant utiliser le capital humain, et les individus, qui en sont les détenteurs, et qui sont réputés souhaiter pouvoir le développer de manière optimale. Nous avons indiqué que l'Université d'Entreprise pouvait constituer une *institution seconde* permettant de remédier à ce risque gestionnaire par l'expression d'une *promesse* de développement du capital humain des individus. Par la présentation des données empiriques, il nous a semblé nécessaire de présenter l'ensemble des points de vue et de voir ensuite de quelle manière les mécanismes mis en œuvre par l'Université d'Entreprise autour du développement du capital humain viennent formaliser cette *promesse* faite par une organisation donnée aux individus. La nature de cette *promesse* est également étudiée au sous-chapitre suivant afin de montrer le poids de l'imaginaire organisationnel dans son institution effective au sein de l'Université d'Entreprise.

Si elle n'est pas explicite, si elle n'est pas engageante pour l'organisation, la *promesse* doit être en effet convaincante. Institutionnalisée de manière imaginaire par l'Université d'Entreprise elle est véhiculée par une rhétorique sur le développement des compétences. Les individus, devenus consentants grâce au *prestige* associé à la formation et à l'adhésion aux *valeurs* de l'organisation-mère que facilite l'Université d'Entreprise, vont permettre la dépossession de leur capital humain en en accordant l'usufruit à l'organisation. Cette *promesse* imaginaire, ainsi que nous l'avons vu tout au long de cette section, va s'incarner de manière effective. Elle s'exprime autour d'une notion pseudo-rationnelle, le capital humain. Afin de convaincre les individus de son utilité, la *promesse* de développement du capital humain doit néanmoins recouvrir une perspective à plus long terme, c'est-à-dire la carrière. La rhétorique organisationnelle va donc relier la question de la formation et du développement du capital humain, objectif organisationnel stratégique, avec un objectif personnel pour chaque individu. C'est la concrétisation de liens entre les individus et l'organisation qui les emploie qui se formaliseront autour du *prestige*, des *valeurs* et de la *reconnaissance* et qui est étudiée au chapitre 5. Le prochain sous-chapitre a pour objet l'analyse des mécanismes facilitant l'adhésion à la *promesse* de l'Université d'Entreprise.

Sous-Chapitre 2 : L'adhésion à la *promesse* : la carrière

Section 1 : Le contenu de la *promesse* de l'Université d'Entreprise

Les organisations, forcées de se saisir des attentes des individus, vont exprimer une réponse pseudo-rationnelle, compatible avec l'imaginaire qu'elles ont développé et promulgué. Il s'agira alors que le développement d'un capital humain auréolé de *prestige* et en cohérence avec les *valeurs*, soit *reconnu* à travers une progression au sein d'une organisation donnée. Celle-ci va alors proposer aux individus qu'elle emploie de se lier à elle grâce aux parcours qu'ils pourront avoir en son sein. La *promesse* qui sera faite ainsi sera une *promesse de carrière*. Les rapports entre individus et organisations au travers du prisme de la carrière sont aujourd'hui l'objet de nombreux débats. En effet, la prise en charge de la carrière peut-être envisagée de différentes manières.

La question du rôle d'une *institution seconde* telle que l'Université d'Entreprise se pose dans la gestion imaginaire de la carrière. Nous tentons de déterminer quelle sera l'intermédiation qui sera effectuée par l'Université d'Entreprise en la matière. La carrière constitue ainsi un objet de mise en perspective dynamique et institutionnelle du capital humain. L'objectif de la *promesse* de carrière est ainsi de favoriser la conservation du capital humain en interne mais également de justifier de sa récupération à un niveau organisationnel. La *promesse* de carrière est alors à envisager comme une notion pseudo-rationnelle, dont l'intermédiation par l'Université d'Entreprise est le reflet effectif de l'imaginaire organisationnel. L'approche conduite dans cette section est celle d'une carrière non plus en tant que notion objectivable, mais, à l'instar du capital humain, comme outil rhétorique. Ainsi, la carrière est homogène car, pour être en cohérence avec la récupération organisationnelle du capital humain, elle va constituer une proposition standard d'évolution des individus à l'intérieur des organisations qui les emploie. De ce fait, l'Université d'Entreprise va permettre de proposer aux individus un processus institutionnalisé par l'organisation-mère et que nous avons analysé en trois phases : la sélection, le parcours et l'incorporation. La *promesse* sera alors rationnalisée et objectivable pour chaque individu. Le passage par l'Université d'Entreprise en constituera la marque visible.

A. Comment caractériser la promesse de carrière ?

Parler d'une *promesse* de développement n'a de sens que si l'on y adjoint une perspective temporelle d'évolution des individus au sein d'une organisation. Il nous semble alors devoir étudier la problématique de la carrière et la manière dont les Universités d'Entreprise se saisissent de cette question. En effet, comme l'indique le témoignage qui suit, la problématique de la carrière est fortement liée à la question de la durabilité de la présence des individus dans l'organisation qui leur a fait bénéficier d'un programme d'Université d'Entreprise : *« on a effectivement l'opportunité de plans de développement personnel, de plans de développement de carrière, accompagnés par des formations qui peuvent être lourdes, qui peuvent être vraiment euh enrichissantes pour les individus. Surtout si on faisait signer, on a fait ça pour des formations, des contrats sur trois ans avec un remboursement si le départ était fait avant le retour sur investissement, était un moyen de rétention. Alors par contre on a eu des ardoises un peu douloureuses dans certains pays à échéance de ce délai là où les gens se sont vite dépêchés de rentabiliser leur expertise et ce qu'ils avaient appris. C'est-à-dire quitter [X] pour aller dans d'autres pays où les salaires étaient beaucoup plus élevés et vu l'expérience acquise pendant deux ou trois ans et vu ce qu'ils avaient appris et bien ils étaient accueillis à bras ouvert et on a beaucoup, beaucoup de turnover en Egypte, en Roumanie, en Inde, énormément » (Albert, Directeur UE, Télécommunications).* Le fait de contraindre financièrement les individus est ainsi un pis-aller qui ne fait que reculer l'hypothèse du départ. L'Université d'Entreprise est ici face à la contrainte organisationnelle d'une solution durable proposée aux individus quant à leur carrière.

Ainsi, il nous semble nécessaire dans le cadre de ce travail de déplacer la problématique de gestion de la carrière par les individus ou par l'organisation qui les emploie pour poser la question de la place d'une *institution seconde* telle que l'Université d'Entreprise dans ce processus. La présentation des débats actuels sur les carrières, effectuée au cours du présent sous-chapitre, leur pertinence ou les critiques qui peuvent être adressées aux modèles n'a pas pour but de nous positionner sur un courant ou un autre, ni d'en prouver l'acuité. Comme nous l'avions indiqué en introduction, cette présentation de la littérature en sciences de gestion relative aux carrières constitue une réflexion théorique permettant de cerner les contours de la notion de carrière en tant que prescription gestionnaire. Cela nous permet ainsi de repositionner notre analyse de l'Université d'Entreprise en tant qu'*institution seconde*

effective de l'imaginaire permettant l'intermédiation entre les individus et l'organisation qui les emploie par le biais des questions relatives à la formation et au développement des compétences, en y introduisant la question de la carrière. La possibilité pour un individu d'avoir une liberté dans la gestion de sa carrière comme le suggère par exemple le modèle des carrières nomades que nous présentons plus avant nous paraît de nature à susciter une réaction organisationnelle. Ainsi, le témoignage qui vient d'être présenté montre que les organisations ont une croyance forte en la possibilité de l'utilisation du capital humain de manière externe, c'est-à-dire de la faculté pour les individus de quitter l'organisation. Elles auront alors tendance à vouloir maîtriser cette question et encadrer le développement du capital humain en le replaçant dans une perspective d'utilisation en interne, c'est-à-dire en promettant de la carrière.

Le développement des compétences, préalable à la carrière

Le lien avec le développement des compétences est cependant crucial. Le processus temporel de la *promesse* de carrière décrit au cours de ce sous-chapitre commence tout d'abord par un processus itératif autour du développement des compétences et l'impact que cela a sur l'évolution des collaborateurs en interne, ce qui peut-être une première approximation empirique de la notion de carrière. L'expression rhétorique de cette boucle est visible dans les témoignages. Un exemple en particulier l'illustre. Ainsi, *« la boucle va se boucler pourquoi parce que quand on aura terminé avec les histoires, on aura jamais terminé, mais quand on aura bien déployé les histoires de compétences avec photos de là où on attend les gens et photos de là on les voit, l'écart étant le besoin de formation en gros, hein, puis, la partie people review, on pourra redescendre en bas de la fusée en disant bon alors maintenant ce qui faut qu'on mette dans le bas de la fusée, c'est ça, ça, ça pour que derrière, et en fait on rentre dans une sorte de cercle vertueux, un peu théorique hein, mais qui malgré tout est notre objectif qui est de dire ben voilà alors maintenant on a des collaborateurs qu'il faut faire grandir qu'on peut faire évoluer et donc on va les former pour ça, et plus on les forme et plus on veut les faire grandir et plus on veut les faire évoluer et donc voilà, etc. » (Nicolas, Directeur Développement RH, Luxe).*

Nous avons vu au sous-chapitre précédent la manière dont l'Université d'Entreprise se saisissait de la notion de capital humain en en dépossédant symboliquement les individus afin que l'organisation qui les emploie puisse en devenir l'usufruitière. De ce fait, la question de la

formation et du développement des compétences est au cœur de la *promesse* de carrière que va formuler une organisation aux individus qui en sont membres à travers leur passage par un programme d'Université d'Entreprise. La rhétorique de la compétence que nous avons décrite est utilisée pour parler de la carrière au sein de l'Université d'Entreprise. Elle constitue un point d'entrée sur cette question et ce de façon séquentielle. De ce fait, *« l'objectif est le développement à l'international des managers et des dirigeants, c'est le but de l'Université d'Entreprise. On doit faire face à une croissance interne forte et trouver les ressources disponibles. Pour cela l'UE va proposer un référentiel de compétences qui sera une projection du top management à 3 ans. Les personnes concernées vont prendre la direction d'une B.U. La question est donc 'de quoi ont-ils besoin pour être efficace ?'. La clé c'est de savoir à quel niveau de responsabilité ils doivent arriver » (Martin, Directeur UE, Défense).*

On remarque alors deux processus pour ce faire. Tout d'abord, c'est l'identification d'une lacune à combler. Le capital humain, c'est-à-dire le stock de compétences détenus par les individus n'est souvent pas satisfaisant au regard de l'imaginaire organisationnel. Il y a ainsi un renversement de la posture organisationnelle face au capital humain. Usufruitière de ce dernier, elle souhaite lui donner une forme qui correspond à ses attentes. Elle va ainsi identifier un certain nombre de compétences à développer chez les individus. Celles-ci ne sont pas exclusivement techniques, ce que rejoint l'analyse sur les *valeurs* menée au sous-chapitre précédent. Comme l'indique un responsable d'Université d'Entreprise : *« je ne les ai plus exactement les critères, mais compétence dans le poste, euh, créativité, euh, attaché à la culture d'entreprise, bon donc enfin ça c'est ce qui ressort » (Sylvie, Salariée UE, Assurances).* La formation devient nécessaire pour cela car en effet, souvent pour une organisation, *« l'objectif est de mettre en place un plan de développement. [Si] pour l'instant en termes de formation, il n'y a rien de fait » (journal de recherche)* il devient alors impératif pour l'Université d'Entreprise de se saisir de cette question.

Ensuite, les organisations vont signifier aux individus que c'est par le développement de leurs compétences qu'il vont pouvoir avoir accès à de nouvelles responsabilités et ainsi parvenir à escalader l'échelle organisationnelle. Ces *« critères »* que nous venons d'évoquer deviennent essentiels et incontournables. Ils permettent de penser la formation et le développement des compétences comme une première étape nécessaire pour parler de la carrière. Comme le confie une directrice adjointe d'Université d'Entreprise dans le secteur de l'hôtellerie, *« ça a un impact sur la compétence j'ose espérer (rires), et c'est çà qui a un*

impact sur la carrière » (Corinne, Directrice Adjointe UE, Hôtellerie). Il y a donc une étape préalable à la carrière dans l'organisation qui est le développement des compétences, et l'évaluation du résultat, dont nous avons pu décrire toute la rhétorique au sous-chapitre précédent. Ainsi, pour cette même responsable d'Université d'Entreprise, la carrière a un préalable, celui de la compétence et ensuite, *« le collaborateur, en fonction des compétences observées, se voit euh, d'abord, enfin il atteint un niveau […] qui lui permet d'accéder à différentes responsabilités » (Corinne).*

Il nous semble alors nécessaire de préciser la dimension pseudo-rationnelle importante de la notion de carrière telle que nous l'envisageons. La carrière est envisagée dans sa dimension relationnelle. Ainsi, ce n'est donc pas la nature de la carrière qui est l'objet de notre propos telle qu'elle a pu par exemple être présentée par Hugues (1937). Celui-ci s'appuie en effet sur la distinction entre carrière objective, qui va caractériser le parcours de la personne en analysant les différentes positions et statuts occupés au cours de sa vie professionnelle, et carrière subjective qui vient caractériser la manière dont la personne perçoit et interprète son parcours. Il ne s'agit pas non plus dans cette recherche de déterminer les interprétations différentes qui pourraient montrer quelle pourrait être une carrière réussie pour un individu, qu'elle soit « objective » ou « subjective » ou même qu'il soit possible de réconcilier ces deux notions réputées antagonistes en affirmant la nécessité d'une « carriérologie profane » (Pralong, 2011). Pour autant, la littérature s'interrogeant sur la perception de la carrière par les individus tend aujourd'hui à montrer que la carrière constitue toujours une aspiration importante pour les individus pour affirmer sa réussite et que la question du succès objectif demeure un « besoin vital d'expression de soi » (Pralong, op.cit., p. 107). Ainsi, les organisations pourraient avoir intérêt à concilier ces deux visions en offrant des possibilités alternatives de construction de la carrière.

Carrière ou employabilité ?

Une précision sur les termes employés à ce stade est nécessaire. Le choix de la notion de carrière et le périmètre que cela recouvre nous paraît ainsi devoir être justifié. En effet, un autre concept aurait pu être mobilisé, celui d' « employabilité ». Ce terme apparaît par ailleurs dans certains verbatim que nous avons présentés au sous-chapitre précédent. Comme l'indique Saint-Germes (2004), l'employabilité est un concept « multidimensionnel » ce qui implique qu'il « n'existe pas de consensus sur une définition de l'employabilité même si ce

concept renvoie fondamentalement à la capacité à être employé » (p. 1890). Dans sa revue de littérature consacrée à cette notion, Saint-Germes, citant Hillage et Pollard (1999), indique que l'on peut retrouver « trois éléments fondamentaux » constituant des « capacités » qui vont venir caractériser l'employabilité. Il s'agit de la « capacité à obtenir un emploi initial (initial employment), conditionnée entre autres par le système éducatif ; [de] la capacité à conserver son emploi et à mener les transitions entre les emplois et les rôles dans une même organisation ; [et de] la capacité à trouver un autre emploi si nécessaire, entendue comme la capacité et la volonté des individus dans le management des transitions d'emploi entre les organisations et en leur sein » (p. 1890). L'employabilité est donc un concept ouvert qui permet aux individus de se positionner sur le marché de l'emploi, dans une perspective temporelle, dès le début de leur parcours professionnel, mais également dans une perspective spatiale, dans ou hors d'une organisation donnée.

Cette notion est donc séduisante car elle permettrait de recouvrir l'ensemble des dimensions relatives au parcours des individus au sein de l'Université d'Entreprise, y compris la question du diplôme qui pourrait être comparée à un retour vers le système éducatif permettant de renforcer l'employabilité. Par ailleurs, ce qui nous semble important pour cette recherche, c'est la question de la *promesse* faite par une organisation à des individus à travers l'intermédiation de l'Université d'Entreprise. Il nous semble en effet qu'à travers l'instrumentalisation de la formation et du développement des compétences, peut être analysée une formulation rhétorique d'une *promesse* d'évolution professionnelle des individus. Le concept de « promesse d'employabilité » a déjà été analysé par Dany (1997) sur un échantillon de cadres. Dans un environnement incertain où la relation de sécurité de l'emploi entre une organisation et les individus qui en sont membres n'est plus assurée, il devient important pour les organisations de fournir aux individus de nouvelles règles qui viennent constituer un « substitut » à la carrière, c'est le rôle de la « promesse d'employabilité ». Il s'agit d'une population spécifique qui est étudiée, celle des cadres. La transformation actuelle des publics-cibles des Universités d'Entreprise que nous avons pu analyser, non plus réduit seulement aux seuls cadres comme cela était le cas auparavant, réclame de s'intéresser à un plus large échantillon.

Le concept d'employabilité et la *promesse* qui peut être faite par les organisations à ce sujet nous semblent séduisants. Pourtant, au regard des analyses que nous avons pu conduire aux chapitres précédents et compte-tenu des données que nous présentons au cours de cette

recherche, il nous semble que c'est une employabilité dégradée qui est proposée par l'Université d'Entreprise. Il s'agit non pas d'offrir la possibilité aux individus de partir, mais de maintenir l'employabilité en interne, ce qui vient réduire considérablement la perspective multidimensionnelle du concept. Ces mécanismes et procédures mis en place conduisent à la formulation d'un premier constat. Si, comme nous l'avons indiqué précédemment, le développement et l'utilisation du capital humain sont transférés des individus vers l'organisation, cela a une conséquence immédiate, celle de mettre en place un développement standardisé du capital humain. La distinction sur une base individuelle, qui fonde l'approche classique sur la notion de capital humain n'a plus lieu d'être. On observe en effet une translation de cette distinction à un niveau organisationnel. Ainsi le but recherché par l'organisation sera l'homogénéisation des compétences individuelles afin de pouvoir maîtriser la problématique du développement de compétences. Il y a alors une quête organisationnelle explicite du collaborateur standard, homogène car dans les organisations étudiées *« la question des ressources humaines s'est posée, notamment en termes de compétences internes pour le groupe. Il y avait besoin de rechercher une certaine homogénéité des collaborateurs » (Camille, Fonctions Supports, Assurances).* Cela aura des effets sur la *promesse* de carrière et sur la manière dont elle sera formulée à travers l'Université d'Entreprise, ce que nous présentons maintenant.

Ce processus de formalisation de la *promesse* est la raison pour laquelle nous avons souhaité conserver le terme de carrière car il nous paraît plus approprié et illustratif. Si l'étymologie du mot carrière fait référence à un chemin qu'un individu va parcourir, il s'agit d'un chemin balisé en interne que va promettre l'organisation qui l'emploie. Y compris lorsqu'il s'agit de procurer un diplôme, susceptible de donner un signal sur le marché externe pour les individus, il est cependant récupéré de manière interne. En termes économiques, de manière pseudo-rationnelle, l'imaginaire organisationnel réclame que l'investissement que cela suppose doit être rentabilisé. Les individus doivent rester. Cependant il faut qu'ils y trouvent une correspondance avec leurs attentes. C'est le rôle de la *reconnaissance* que nous étudions au chapitre prochain car elle va permettre la création d'un lien entre les individus et l'organisation qui les emploie à travers l'Université d'Entreprise.

Par ailleurs, l'un des problèmes majeurs à nos yeux du concept d' « employabilité » est la manière dont il vient créditer les individus d'une autonomie presque sans limites dans la gestion de leur parcours professionnels. En effet, plaider, comme le fait Saint-Germe (op.cit.),

pour une plus grande prise en compte de l'employabilité par rapport à la carrière dans les processus de gestion des ressources humaines, revient à indiquer que les organisations prennent acte de l'autonomie des individus dans les choix qui sont pris quant à leurs parcours professionnels. Ce point de vue est contestable. Affranchir de cette façon les individus des contraintes organisationnelles et des dynamiques de pouvoir afférentes quand il s'agit de penser la relation à l'organisation qui les emploie nous semble constituer un raccourci presque arbitraire. Comme le souligne Dany (2003), « la métaphore de 'l'acteur libre' élimine la problématique du pouvoir trop rapidement » (p. 835). Notre positionnement n'est pas de considérer qui des individus ou des organisations aura le dernier mot en la matière. Il nous semble cependant que, pour les organisations, dans une perspective de croyance en un « acteur libre », l'imaginaire organisationnel, conscient d'une potentialité d'autonomisation des individus vis-à-vis de l'organisation qui les emploie, ait envie de se saisir de cette problématique en promouvant une *institution seconde* telle que l'Université d'Entreprise et dont le rôle sera d'effectuer l'intermédiation entre son organisation-mère et les individus à ce sujet.

Il nous semble pour autant qu'il ne faille pas confondre « employabilité » et « promesse d'employabilité ». La problématique de la « promesse d'employabilité » telle qu'elle est proposée par Dany comporte ainsi la prise en compte d'une dynamique organisationnelle et de la manière dont elle va se saisir de la nécessité d'apporter aux individus des réponses quant à la question de leur présence actuelle et future dans les organisations. Face à cette incertitude et ayant développé la croyance qu'elles ne pourront pas être en mesure de proposer un futur organisationnel lointain aux individus, les organisations vont alors proposer une perspective plus large aux individus en promettant que leur présence dans les organisations sera également de nature à conforter leur attractivité sur le marché externe. Comme nous l'avons indiqué, cette perspective nous paraît très large. Par ailleurs, elle ne correspond pas tout à fait à la relation qui se met en place entre les individus et les organisations au sein de l'Université d'Entreprise. Ainsi, nous ne retenons pas le terme d'employabilité dans cette recherche car la perspective ouverte sur l'extérieur et très individualisée qu'il propose nous paraît trop éloignée de notre propos. Nous resterons sur la notion de carrière, dans la perspective d'une *promesse* organisationnelle d'un chemin balisé en interne faite aux individus à travers l'Université d'Entreprise.

Il nous semble alors cependant nécessaire de revenir sur le terme de *promesse*. Dany

(1997, 2001) a également analysé le concept de « promesse de carrière ». Ce qui caractérise la « promesse de carrière » c'est le fait que, contrairement à une règle explicite qui serait exprimée par les organisations de manière formelle, elle est implicite. Elle est en effet la résultante d'une déduction faite par les individus des règles auxquelles ils seront confrontés en ce qui concerne leur parcours professionnel. Notre cadre d'analyse nous semble compléter cette notion de « promesse de carrière ». En effet, selon Dany (1997), citée par Saint-Germes (op.cit.), « pour être utilisée, une règle doit être visible, crédible et légitime » (p. 1903). Nous avons analysé lors des chapitres précédents le processus d'institutionnalisation légitime de l'Université d'Entreprise. L'imaginaire organisationnel effectif, promulguée par la rhétorique diffusée par l'Université d'Entreprise, permet en effet la promotion de règles pseudo-rationnelles auxquelles viennent adhérer les individus car elles deviennent ainsi une source de référence « visible, crédible et légitime ». De ce fait, il nous semble qu'il soit possible de dépasser la question de la réflexion sur la manière dont les individus vont déduire des règles implicites relatives à leur carrière.

L'introduction d'une *institution seconde* telle que l'Université d'Entreprise dans la gestion de la carrière vient, de notre point de vue, apporter une perspective complémentaire. En ce qui concerne la possibilité proposée par Dany concernant l'intégration de règles implicites par les individus au sujet de leur carrière et la manière dont les organisations vont formuler une *promesse* à ce sujet, il nous semble que l'intérêt de ces dernières réside dans l'adhésion à ces règles. Il sera donc important pour les organisations de pouvoir mettre en place des processus permettant la diffusion et la maîtrise de ces règles. Les mécanismes relatifs à l'imaginaire effectif et aux instruments pseudo-rationnels que nous avons décrits tout au long de cette recherche illustrent ce propos. Tout le travail de l'Université d'Entreprise est ainsi de pouvoir rendre visible un certain nombre de règles formulées à partir de l'imaginaire organisationnel. Cela vient en concordance avec la rhétorique. En effet, il s'agit avant tout de convaincre. Afin d'éviter une interprétation individuelle trop hasardeuse et trop diverse des potentialités offertes par les organisations en matière de gestion de la carrière, l'Université d'Entreprise vient effectuer l'intermédiation à ce sujet. Par son message, elle va rendre la *promesse* de carrière visible pour les individus. Elle va aller au-delà de l'implicite. Pour autant, nous avons vu au chapitre précédent que les organisations ne souhaitaient pas que cette *promesse* soit formulée de manière explicite afin de ne pas l'engager. Ce qui va permettre cette visibilité non engageante c'est l'ambiguïté sur laquelle va reposer la participation des individus à un programme d'Université d'Entreprise.

B. Le cadre d'exercice de la *promesse* homogène de l'Université d'Entreprise

La *promesse* est ainsi faite de règles implicites. La standardisation offre la possibilité pour les organisations de mettre en place des procédures collectives. Ainsi, toute la formulation de la *promesse* de carrière revient à exprimer une *promesse* standard. La manière dont l'Université d'Entreprise va procéder en la matière peut être analysée à travers trois étapes : la sélection, le parcours et l'incorporation. Les deux premières étapes peuvent être perçues comme dynamiques, elles montrent la manière dont les organisations vont dévoiler leur *promesse* aux individus. C'est au cours de ces deux étapes que le rôle de l'Université d'Entreprise sera le plus important. La troisième étape est plus statique. Elle est le résultat de la *promesse* organisationnelle et du passage par l'Université d'Entreprise, mais n'est pas son aboutissement. Cette dernière étape vient cristalliser les attentes des individus au sujet de la *promesse* qui leur est faite. Elle semble en effet constituer une étape ultime laissant une impression d'inachevé, de pause dans la concrétisation effective de la *promesse*. Elle est ainsi de nature à introduire une ambiguïté sur laquelle nous revenons à la section suivante.

Il est nécessaire de préciser à ce stade que les processus que nous décrivons n'ont pas pour but exclusif l'entrée dans un parcours d'Université d'Entreprise et que la standardisation que nous tentons de présenter peut peut-être être analysée dans d'autres contextes organisationnels, ce qui constitue par ailleurs une perspective d'ouverture de ce travail. Néanmoins, il nous semble que l'Université d'Entreprise constitue un cas typique à double titre. Tout d'abord, elle se saisit des questions de formation et de développement des compétences de manière à promulguer par une rhétorique pseudo-rationnelle l'imaginaire organisationnel. Comme nous l'avons indiqué, ce n'est pas la carrière des individus en tant que telle qui fait l'objet de notre recherche mais la *promesse* formulée par une organisation à des individus à ce sujet en tant que manifestation effective d'un imaginaire organisationnel. Ensuite, ainsi que nous avons pu le décrire aux chapitres précédents, l'Université d'Entreprise agit comme une *institution seconde* qui va venir favoriser l'intermédiation sur ces processus. C'est l'étude des différents processus pseudo-rationnels de cette intermédiation qui est l'objet du présent point. Ils constituent la face émergée de la *promesse* qui est ensuite déconstruite au point suivant.

Un processus de sélection

La sélection est ainsi la première étape de la *promesse* de carrière faite par les organisations à travers l'Université d'Entreprise. Elle illustre le processus de standardisation qui est décrit de manière plus précise lors de la deuxième étape. Ce qui vient refléter ce processus, c'est la manière dont les organisations agencent et promeuvent les modes de sélection des bénéficiaires de l'Université d'Entreprise. Il s'agit de trouver des individus aux profils similaires qui constitueront ainsi une population-cible de choix pour le développement de compétences standards. Par exemple, *« le programme de formation comprend pour le programme [X] la sélection d'un certain nombre de [professionnels]. Ils sont cadres et ont une expertise en management, ne sont pas trop jeunes, pas trop seniors non plus, et nous avons cherché à sélectionner ceux qui accueillent le plus souvent des stagiaires » (David, DRH, Assurances).* Ainsi, la *promesse* d'évolution interne qui leur sera faite le sera par le biais d'un parcours homogène de promotion. C'est une étape cruciale pour l'Université d'Entreprise. La sélection est alors présentée comme un processus très rationnel, passant par l'examen objectif des candidatures des individus. Le fait pour une Université d'Entreprise de ne pas être à même de mettre en place ce processus quasi-industriel de sélection est alors perçu comme un problème à régler. Une chargée de mission dans une Université d'Entreprise nous a explicitement décrit ce problème : *« on est quand même très artisanaux, c'est de l'artisanat local. Quand on regarde on s'aperçoit qu'il y a des gens qui sont des multirécidivistes, et des gens qui ne viennent jamais. A partir de là on se dit il y a un petit problème de sélection » (Mélanie, Chargée de Mission, Transports).*

Le processus de sélection est séquentiel et permet par ailleurs de montrer aux individus retenus la légitimité de leur entrée dans le dispositif d'Université d'Entreprise. Parfois même, le processus est encadré de manière extrêmement procédurale, exprimé dans un jargon qui permettra par la suite de proposer un chemin très normé : *« on a construit un 'top talent pipeline' en prenant les positions les plus élevées dans l'entreprise. Pour préparer ces positionnements on a identifié, sélectionné trois fois plus de monde possible. Pour pouvoir sélectionner ces gens là on a mis des 'corporate high potentials', et pour pouvoir alimenter les 'corporate high potentials', on a inventé les 'local high po', ou les 'young high po'» (Albert, Directeur UE, Télécommunications).* Nous avons décrit le *pouvoir de la légitimité* à l'œuvre à travers la rhétorique organisationnelle au sujet de l'Université d'Entreprise. Il

devient alors important pour l'Université d'Entreprise d'être capable de présenter un processus d'identification de ses futurs stagiaires discriminant et ultra-sélectif. Un dirigeant dans une compagnie d'assurances décrit justifie d'ailleurs ce processus sélectif d'un point de vue de l'offre et de la demande : *« on leur demandé de postuler. On a eu 36 demandes pour 11 places » (David, DRH, Assurances).*

Pour cela, il est parfois nécessaire d'y faire rentrer le partenaire académique externe afin d'accorder un crédit légitime à la sélection. C'est alors un processus global qui est à l'œuvre et que nous décrit une responsable d'Université d'Entreprise : *« appel à candidatures, euh, à partir de l'appel à candidatures donc on a eu 61 candidatures, donc on a envoyé vers chaque direction la liste qui la concernait des collaborateurs qui s'étaient portés candidats en leur demandant avis favorable, défavorable. Donc lorsqu'on avait un avis défavorable, ben on envoyait une lettre de refus, donc ensuite ceux pour lesquels on avait un avis favorable, euh, ils ont été reçu par la RH, entretiens de motivation RH. A partir de là on a refait une sélection, enfin ceux pour lesquels on estimait que y'avait pas la motivation ou on estimait qu'ils correspondaient pas à ce qu'on avait défini, euh, y'a eu donc pareil une lettre de refus, donc ensuite ceux qui sont restés on les a fait valider en dernier ressort par la direction et ensuite ils ont été reçu en entretien de sélection (avec l'Ecole)» (Sylvie, salariée UE, Assurances).* Cette première étape est celle de la légitimité.

C'est également l'étape du *« repérage »* qui constitue une première formulation de la *promesse* de carrière. Un message est en effet envoyé au futur participant. Le contenu de ce message est que l'entrée dans le dispositif n'a pas pour but unique de développer ses compétences par la formation. Les organisations tentent ainsi de montrer aux individus qu'elles souhaitent créer un lien durable avec eux, qui va s'exprimer par une possibilité d'évolution. Pour l'Université d'Entreprise, *« on est quand même là, on est dans une sélection donc euh, on a, on a euh sélectionné ceux qu'on estimait avoir le potentiel pour évoluer » (Sylvie, salariée UE, Assurances)*. Il s'agit de montrer que le développement de compétences va permettre un renforcement de l' « employabilité » mais en interne, donc de la carrière organisationnelle. Un responsable d'Université d'Entreprise précise ainsi que *« [son] axe c'était l'employabilité, c'était un mot qui était très à la mode » (Albert, Directrice UE, Télécommunications).* Le but de la sélection c'est l'entrée dans un processus qui permettra aux individus d'évoluer. Ainsi les individus retenus *« c'est ceux je dirais sur lesquels on pense qu'il y a un réel potentiel voilà » (Sylvie).*

Nous avons vu l'homogénéité de ces processus, souvent décrits comme des *« revues de talents »* ou programmes à *« hauts potentiels »*. Ainsi, comme le confie une dirigeante dans l'industrie, *« pour innover, j'ai mis en place un système de revue des talents et un plan de succession par pays. Ainsi les 'clients' de l'Université d'Entreprise devaient faire partie d'un programme 'hauts potentiels' à l'issue de la formation. En fait, il fallait réussir la soutenance à la sortie du programme de l'Université d'Entreprise et si l'indicateur de performance augmentait dans les 12 mois après le cursus, le participant rentrait dans un programme hauts potentiels » (Suzanne, Directrice UE, Industrie).* Il est en effet nécessaire de préciser que plus la position dans la hiérarchie sera élevée, plus la *promesse* sera importante et donc plus le processus de sélection sera structuré par l'Université d'Entreprise.

L'idée d'un contrôle des participants sélectionnés est également perceptible. L'inscription dans un programme d'Université d'Entreprise peut être perçue comme augmentant le risque de turnover pour l'organisation. Pour cette même dirigeante, *« l'histoire [du turnover] devait être de prendre des pratiques pour aller se vendre ailleurs. Mais du coup ça coûtait très cher. A mon arrivée on a mis en place un système d'analyse des candidats » (Suzanne, Directrice UE, Industrie).* En effet, en dépit de l'utilisation organisationnelle des compétences, certains courants de la littérature sur les carrières, notamment celui des « carrières nomades » (Cadin, 1997), montrent la possibilité pour chaque individu de gérer librement sa carrière et pour ce faire de quitter l'organisation qui l'emploie. Nous revenons sur cette possibilité au point suivant, mais le processus de sélection laisse apparaître une volonté de contrôle perceptible dans les Universités d'Entreprise, même si cela est rarement affiché comme tel, mais s'exprime plutôt par une volonté d'accompagnement. Ainsi, *« les programmes de l'Université d'Entreprise permettent de repérer les futurs managers-clés, de les identifier comme talents même si on n'est pas dans l'étiquette hauts potentiels, on est plus dans l'accompagnement » (journal de recherche, verbatim issu d'une déclaration d'un DRH dans l'industrie agroalimentaire).*

La réalisation d'un parcours

Passée cette étape de sélection, c'est à travers l'idée d'un cheminement que se formule de manière effective la *promesse* de carrière. L'Université d'Entreprise va ainsi représenter un moment-clé dans un parcours qui va permettre aux individus de progresser dans la hiérarchie

organisationnelle. Elle est ainsi une structure favorisant la visibilité interne des individus, notamment vis-à-vis de la hiérarchie, ce qui aura pour conséquence de favoriser la progression de leur carrière. Souvent, *« l'idée pour bénéficier des formations à l'université, il faudra que ça rentre dans un parcours de professionnalisation qui est lié à la hiérarchie quoi. C'est-à-dire que le patron soit d'accord, que ça ait un sens par rapport au déroulement de carrière des gens » (Mélanie, Chargée de Mission, Transports)*. C'est le sens de la *promesse* de carrière. Le passage par l'Université d'Entreprise permet à chaque individu de prendre un chemin particulier, homogène, donc visible, notion sur laquelle nous revenons au chapitre 5. Ce chemin constitue une voie unique pour accéder à une carrière qui devient alors normative et souvent *« l'évolution passe par le management. Sinon ça les bloque dans leur carrière » (David, DRH, Assurances)*. Pour progresser dans la hiérarchie, il y a un chemin unique. Ainsi, *« l'Université est un point unique pour le management, tout le monde y passe, c'est systématique, cela permet de se rendre visible sur le management, de montrer qu'on est identifié comme un futur dirigeant » (Georges, Responsable Formation, Energie)*.

Pour emprunter ce chemin, les individus doivent passer par l'Université d'Entreprise. Par exemple, lorsqu'*« il y a une idée de parcours de développement des talents, c'est la différence entre l'Université d'Entreprise et le plan de formation » (journal de recherche)*. Le rôle institutionnel de cette dernière va permettre ainsi aux individus de devenir visibles, d'être dans un parcours où ils seront repérés comme étant conformes aux attentes de l'organisation qui les emploie. Ne pas emprunter ce parcours, c'est se bloquer dans ses opportunités de carrière. La promesse de l'Université d'Entreprise est alors homogène car elle devient la seule et unique opportunité de progression pour un individu. Il y a un chemin qui doit être emprunté. Il est balisé par l'Université d'Entreprise. L'idée est que les individus *« se développent par des parcours professionnels, c'est-à-dire des jobs que les gestionnaires de carrière leurs proposent d'occuper pendant la dizaine d'années très grossièrement qui qui euh, correspond de la période d'assesment à la période où ils vont prendre un poste, donc des parcours professionnels et des formations en particulier proposées par l'université du groupe » (Jean-Paul, Directeur Développement UE, Energie)*.

Le parcours proposé est l'occasion aussi d'une segmentation en plusieurs options permettant rendre la règle implicite plus compréhensible pour chacun. La discrimination entre populations différentes permet alors une diversification des programmes qui ne se justifie qu'au regard de la spécificité des populations évoquées. Ainsi par exemple, *« pour les plus*

jeunes, l'éveil au management va leur permettre sûrement d'aller vers des fonctions plus évolutives » (Jean-Jacques, DG opérationnel, Assurances). Plusieurs programmes sont alors proposés. Ainsi dans cette entreprise du secteur des télécommunications, le directeur de l'Université indique qu'il y *« avait un cursus particulier parce qu'en France on fait une différence fondamentale entre les non-cadres et les cadres et donc on a un cursus passage cadres qui permettait à des gens ayant tel type de coefficient, tel type d'ancienneté de pouvoir, euh, en l'espace d'un an et demi, trois ans, ça dépendait des périodes, avec accord d'entreprise de faire évoluer » (Albert, Directeur UE, Télécommunications).* Cependant, une certaine cohérence doit être conservée et l'ensemble des programmes permet d'envisager pour chacun de se voir proposer le parcours adéquat, quel que soit son statut. Par exemple, dans cette autre entreprise du secteur de la distribution, *« il [peut y avoir] un parcours de développement interne à deux niveaux : les juniors et les confirmés, ce sont deux étapes obligatoires. C'est le principe d'une école interne, il y a une idée de parcours » (journal de recherche)*

Ceci semble faire consensus. C'est la marque de l'imaginaire organisationnel leurrant promu par la rhétorique que nous avons pu décrire au chapitre précédent. En effet, la rationalisation du parcours, au-delà des aspects par exemple *« familiaux »* d'une organisation, contribue à convaincre l'ensemble des parties prenantes de la légitimité de cette *promesse* de carrière qui est faite aux individus. Ainsi, *« ce qui se passe c'est que y'a une culture du management très individualisée, très personnalisée, très familiale en fait. Euh, on veut créer nous de la mobilité internationale, on veut créer, donner de la possibilité d'avoir des carrières » (Nicolas, Directeur Développement RH, Luxe).* Le parcours a un corolaire, l'accompagnement car *« parler de développement, développement de carrière pour la personne, [c'est parler] de plan de développement et à travers des plans de développement comment on accompagne, avec quels types d'actions, dont des actions de formation » (Albert, Directeur UE, Télécommunications)*. En effet, pour que le parcours soit intégré de manière légitime par les individus, il doit être renforcé par du soutien organisationnel.

Au-delà de la question du développement des compétences, c'est celle de la progression de carrière qui est posée. Ainsi, la *promesse* de carrière est celle d'un parcours pendant lequel les individus seront pris en charge par leur organisation à travers l'Université d'Entreprise. Cette dernière a par ailleurs un rôle pédagogique, celle de convaincre les managers des futurs bénéficiaires des programmes de l'évidence d'aller en formation. Un

directeur d'Université d'Entreprise dans le secteur des transports l'affirme : *« nous sommes une entreprise dans laquelle la formation est très présente. Les hiérarchiques sont conscients qu'il faut y aller. C'est normal de venir » (Christian, Directeur UE, Transports).* C'est le responsable hiérarchique qui doit d'abord montrer l'exemple et indiquer au stagiaire que la formation s'inscrit dans un parcours *« normal »*. Il est une étape nécessaire du parcours de carrière, et c'est le sens de la *promesse* faite par l'Université d'Entreprise car *« la formation c'est un des moyens pour accompagner, on prépare des plans de succession dans le cadre de revue d'organisation, si des gens sont positionnés, on regarde s'ils ont les compétences pour tenir le poste, en visant à un an, à deux ans ou à trois ans et donc quels sont les différentiels de compétence qu'ils pourraient acquérir en formation ou en mobilité nationale et internationale, en responsabilité nouvelle, etc. » (Albert, Directeur UE, Télécommunications).*

L'idée du passage par l'Université d'Entreprise peut d'ailleurs être comme une étape obligatoire dans le parcours comme l'indique le directeur du développement d'une Université d'Entreprise dans le secteur de l'énergie : *« euh, oui, [c'est un parcours obligé] sauf les recrutements externes […] l'avantage d'un groupe de cette taille c'est justement d'offrir des possibilités très différentes, très variées, et donc des carrières assez variées oui » (Jean-Paul, Directeur Développement UE, Energie)*. Nous avions déjà pu le décrire dans notre analyse du capital humain. D'ailleurs, cette obligation n'est par fois par formulée comme telle comme l'illustre ce témoignage d'un responsable d'Université d'Entreprise dans l'industrie du luxe : *« c'est pas un passage obligé, néanmoins, ça va quand même vachement booster la, la visibilité et donc la carrière des gens qui vont y participer » (Nicolas, Directeur Développement RH, Luxe).* Qu'il le soit déjà ou bien que ce soit une *« étape ultime »* à atteindre, ce passage va venir servir de référence pour l'orientation des carrières des personnes qui vont bénéficier des programmes. En effet, *« ça va être un accélérateur en fait. Voilà. Mais, euh, l'étape ultime, y'a jamais d'étape ultime, mais l'étape, une des étapes supplémentaires qui pourraient exister c'est en gros je passe d'une position de manager à une position de GM par exemple, une position de directeur, y'a obligatoirement tel type de formation qui doit être suivi. Ça, ça devrait être une étape qui devrait venir plus tard, mais on n'en est pas là, loin de là » (Nicolas).*

L'idée n'est pas tant de proposer un poste que de proposer une possibilité d'évolution. C'est le sens de la *promesse* de carrière. Il ne s'agit pas de proposer à une personne d'occuper différents postes mais de passer par un parcours qui va définir sa carrière. Le poids de

l'organisation dans la gestion des parcours des individus semble encore très prégnant (Dany, 2002) et vient en contradiction avec l'idée d'un « acteur libre » pouvant librement aller d'une organisation à une autre. Cela est à mettre en parallèle avec notre analyse sur le capital humain. S'il s'était agit pour les organisations de proposer des postes, alors l'Université d'Entreprise aurait eu un rôle de développement de compétences. Cela va au-delà. La captation et l'institutionnalisation du capital humain par les organisations fait que la compétence ne doit plus être une préoccupation individuelle mais organisationnelle. Ce sont alors les organisations qui détiennent alors les « compétences de carrière » (Cadin, op.cit.). Ce qui en revanche va concerner les individus, c'est la *« variété »* des postes offerte par une organisation donnée que dévoile l'Université d'Entreprise et la possibilité de passer de *« position »* en *« position »*, deux caractéristiques prometteuses en terme de carrière. Nous y revenons au point suivant.

La question de l'incorporation

Le troisième processus de formulation pseudo-rationnelle de la *promesse* est l'incorporation. En effet, le parcours des individus permet aux organisations de créer un *« vivier »* de ressources humaines auquel elle pourra avoir recours lorsqu'elle aura besoin de pourvoir des postes. Par exemple, *« le lien avec la carrière il est pour deux types de population. Les G20. Donc les hauts potentiels. Et il y va y avoir un nouveau vivier de cadres supérieurs. Là, ces deux viviers, y'a un lien, parce que ça veut dire que dès lors qu'ils l'intègrent, ça veut dire qu'a priori ils sont les premiers vers lesquels on va regarder pour pourvoir un poste de direction, un poste de cadre dirigeant » (Elisabeth, Directrice Adjointe UE, Banque).* L'effet *« vivier »* suggère une promesse de carrière dans la mesure où il s'agit d'un sas d'attente pour une promotion sur l'échelle hiérarchique, une entrée dans un grand bain qui, s'il fallait toujours filer la métaphore, montre également la manière dont les individus vont être dévorés par l'organisation qui les emploie car *« les populations qui sont dans le vivier, elles sont identifiées par rapport à leur profil et non par rapport au poste qu'elles occupent puisqu'elles sont là pour assurer la relève » (Elisabeth)*. On peut y voir la manière symbolique dont les compétences sont récupérées par l'organisation qui en devient l'usufruitière.

Le passage par l'Université d'Entreprise montre ainsi l'incorporation des individus au *« vivier »* qu'ils soient par exemple jeunes et ainsi *« le dispositif juniors est un vivier pour*

demain » (David, DRH, Assurances) ou encore qu'ils soient déjà présents depuis un certain temps dans l'entreprise et ainsi *« il faut prévoir l'avenir dans les [services], c'est un vivier. Pour toute [l'entreprise] on a de futurs recrutements en Master 2 » (Jean-Jacques, DG Opérationnel, Assurances)*. Il y a cependant une rupture avec les deux phases précédentes. La dynamique initiée par la sélection et poursuivie par le parcours est stoppée par une phase d'incorporation. C'est cette phase qui va venir structurer les attentes comme nous le décrivons au point suivant. Le chapitre cinq nous permet également de montrer comment il est possible de conserver un lien entre une organisation donnée et les individus en dépit de cette stagnation. L'incorporation vient finaliser la *promesse*. Elle vient marquer l'entrée des individus dans la phase finale d'attente de concrétisation de la *promesse*. Elle marque également la possibilité de se faire un réseau de pairs utile *« pour la mobilité. Dès lors qu'on rencontre des pairs, se faire connaître et d'avoir un réseau étoffé, on va avoir là une démarche classique » (Elisabeth, Directrice Adjointe UE, Banque)*.

Ainsi, les individus qui passent par un programme d'Université d'Entreprise doivent être les premiers à bénéficier d'une mobilité en interne. Comme l'indique une responsable d'Université d'Entreprise dans le secteur des assurances, *« d'un point de vue euh, gestion de carrière, il a été défini que dans le cadre de nos bourses à l'emploi, euh, lorsque les postes correspondraient aux compétences, c'est cette population là qui serait euh, qui serait, euh, qui sera prioritaire je dirais sur les postes à pourvoir » (Sylvie, Salariée UE, Assurances)*. La *promesse* devient alors concrète. La question demeure cependant, *« est-ce que ça va leur ouvrir des portes ? »*. La réponse de cet opérationnel dans le secteur des assurances n'est pas univoque. La perspective du turnover est alors une issue possible : *« oui, je pense que le but de [l'entreprise] c'est de garder ce vivier. C'est pour ça qu'il faut trier les candidats sur le volet. Après bien sûr ils peuvent partir. Pourtant c'est courageux de leur part. Parce que la plupart d'entre eux sont sorti du cursus universitaire. Pour certains il va falloir se replonger dans la rédaction, c'est pas évident » (Philippe, Fonctions Supports, Assurances)*. Nous y revenons à la section suivante.

Nous avons pu décrire un processus pseudo-rationnel séquentiel à l'œuvre au sein de l'Université d'Entreprise et permettant la formulation d'une *promesse* de carrière. Cependant, la dernière étape décrite montre une pause dans la réalisation effective de la *promesse*. En effet, une certaine dynamique semble s'arrêter à la sortie des programmes d'Université d'Entreprise. La métaphore du *« vivier »* illustre l'idée d'un réservoir qui marque un sas

d'attente. Pour continuer à la fois à conserver leur *« vivier »*, tout en tant maintenant leur *promesse* de manière vivace chez les individus, les organisations vont devoir utiliser des procédés rhétoriques au-delà de la dimension pseudo-rationnelle. Il s'agit de convaincre les individus de la légitimité des processus mis en œuvre. L'Université d'Entreprise doit donc continuer à faire vivre la *promesse* de carrière tout en limitant l'engagement organisationnel en la matière comme nous avons pu le voir au sous-chapitre précédent. Pour convaincre, cette promesse engageante devient ambigüe. On peut alors déceler des failles rhétoriques illustratives de l'imaginaire organisationnel à l'œuvre derrière la *promesse* homogène promulguée par l'Université d'Entreprise.

Section 2 : Les mécanismes de la *promesse* de l'Université d'Entreprise

Ainsi, l'Université d'Entreprise va servir d'intermédiaire dans la *promesse* de carrière. Il s'agit alors de permettre la création de liens entre les individus et l'organisation qui les emploie à travers cette médiation autour de la carrière. Pour cela, la *promesse* de carrière va être formulée de manière duale. La caractéristique de la *promesse* étant qu'elle est intégrée par les individus de manière implicite, elle doit présenter à la fois les contours de la rationalité sans pour autant être engageante pour l'organisation ni représenter une norme universelle dont les enjeux seraient explicites pour chacune des parties prenantes. Cela va permettre à la carrière de devenir un objet pseudo-rationnel en cohérence avec l'imaginaire organisationnel. Elle devient une forme d'expression des *valeurs* de l'organisation, cohérente avec le *prestige* que le développement du capital humain aura favorisé et préalable à la *reconnaissance* que nous abordons au chapitre suivant.

La présente section constitue tout d'abord une présentation des différents courants qui abordent la question de la carrière aujourd'hui et qui montrent la prescription en la matière (premier « plan » théorique). Il nous paraissait nécessaire dans un premier temps de déterminer les contours d'une notion appréhendée par la littérature gestionnaire comme un élément structurant de la relation entre les individus et l'organisation qui les emploie. La *promesse* de carrière est alors homogène, comme nous venons de le décrire à la section précédente, mais elle est aussi ambigüe. Nous avons indiqué que la *promesse* n'était pas engageante pour l'organisation. A nouveau, les mécanismes rhétoriques permettent à l'Université d'Entreprise d'introduire de l'ambiguïté dans la *promesse*. En effet, le processus d'incorporation permettra à l'Université d'Entreprise de ne pas s'engager sur la carrière des individus. Les données analysées montrent ainsi qu'au-delà du discours sur la rationalité des processus de passage au sein de l'Université d'Entreprise et du lien avec la carrière revendiqué par les organisations, le suivi des individus semblent s'arrêter à la phase d'incorporation. Cela permet alors à l'organisation d'introduire du « différé » (Enriquez, op.cit.), marque de l'imaginaire organisationnel et procédé rhétorique ambigu favorisant la justification d'un non-engagement.

A. L'Université d'Entreprise et la question de la carrière nomade

La question se pose de savoir quelles sont les motivations qui poussent les Universités d'Entreprise à formuler une *promesse* homogène, montrant un chemin balisé pour les individus. Il pourrait y avoir ainsi un parti pris concernant la vision organisationnelle qu'elles se font de la carrière conformément à la prescription gestionnaire en la matière (cf. premier « plan » théorique). Il est possible de prendre en compte différents types de logiques organisationnelles pour les carrières (Gunz, 1988). Depuis le milieu des années 90, une de ces logiques domine en particulier. Le point majeur de divergence entre les chercheurs au sujet de la carrière concerne la définition de l'acteur en charge de la gestion de la carrière. En effet, comme l'indique Dany (2002), en partant d'une analyse des carrières des cadres, la question se pose de savoir qui gère la carrière des individus dans l'organisation. S'agit-il des individus ou de l'organisation ? Cette question nous semble intéressante car elle constitue un cadre d'analyse de la *promesse* de l'Université d'Entreprise que nous étudions. Un courant est particulièrement éclairant de ce point de vue, il s'agit de celui des carrières « nomades » (Cadin, 1997). Cependant, ce courant, présentant un certain nombre d'idées séduisantes, fait aujourd'hui l'objet de nombreuses remises en cause, de par les limites qu'il contient. La présentation de ce dialogue entre différentes visions de la littérature en sciences de gestion relatives à la carrière et sa perspective du point de vue de l'*institution seconde* Université d'Entreprise est l'objet du présent point.

Le cadre des carrières nomades

Nous nous intéresserons ainsi particulièrement à la littérature consacrée aux « boundaryless careers » (Arthur, 1994, Arthur et Rousseau, 1996), traduit en français par « carrières nomades » (Cadin, 1997, Cadin et al. 1999, Cadin et al. 2000, Cadin et al. 2003), car elles mettent l'accent sur la prise en main par les individus de leur carrière et sur leur affranchissement des contraintes organisationnelles, postulat que nous relions plus avant à l'action de l'Université d'Entreprise. Ces recherches mettent « la notion de compétences au centre du regard porté tant sur les trajectoires individuelles (considérées en termes de construction de compétences) que sur les organisations à l'aune de leurs vertus formatrices ou qualifiantes » (Cadin et al., 2000, p. 79), ce qui est l'une des missions principales confiée à l'Université d'Entreprise comme nous avons pu le voir. La terminologie des carrières nomades offre une grille d'analyse particulière par la distinction de trois différentes

composantes dans la compétence : « knowing how » correspondant aux « connaissances, aux capacités voire aux routines acquises », « knowing whom » faisant « intervenir les relations privilégiées, réseaux sociaux et contacts » et « knowing why » par la prise en compte des « intérêts », « passions » et « valeurs de la construction identitaire » (Cadin, Bender, Saint Giniez, Pringle, 2000, p. 80). L'Université d'Entreprise constitue sous cet angle d'analyse une structure idéale pour l'entreprise afin de tenter d'influencer, voire de capter les carrières des individus. Il y a ainsi une superposition théorique entre nos deux « plans », entre la prescription gestionnaire et l'analyse imaginaire. Nous avons pu décrire la manière imaginaire dont cela se fait par la formation et le développement des savoirs et savoir-faire en introduisant des partenaires ayant du *prestige* (« knowing how ») et par la diffusion de *valeurs* propres (« knowing why »). Nous étudions enfin au cours du chapitre 5 comment la rhétorique de l'Université d'Entreprise facilite le positionnement des individus au sein de l'organisation-mère en leur accordant une certaine *reconnaissance* (« knowing whom »).

Pour préciser le rôle de l'Université d'Entreprise par le prisme de l'approche « knowing », une analyse de sa mission première, telle que nous avons pu la présenter au chapitre premier est intéressante. Proposant des programmes de développement et de formation, elle propose une amélioration, voire une acquisition de compétences pour les individus. C'est d'ailleurs ce que nous avons pu décrire concernant le capital humain. Si l'on considère que « les regards portés sur les compétences de carrière par les employeurs influencent la reconnaissance de leurs acquis par les intéressés eux-mêmes » (Cadin et al., op. cit., p. 91) et que « la combinatoire des compétences de carrières acquises devient capital de carrière dans la mesure où elle est reconnue par les employeurs comme par les intéressés » (ibid.), l'enjeu pour les individus n'est alors pas seulement l'acquisition de savoirs ou de savoir-faire. La compétence qu'ils doivent acquérir n'a de sens que par le signal que sa maîtrise renvoie car son « appréciation » « prend appui sur les normes socialement partagées » (ibid.). Il nous semble que l'Université d'Entreprise est à même de favoriser cette *reconnaissance* interne, car suivre l'un de ses programmes n'est possible comme nous l'avons vu qu'après avoir passé avec succès un processus de sélection, quel qu'il soit, et qui opère ainsi une certaine distinction entre les initiés et les autres.

Mais cela va plus loin car, on l'a vu, les Universités d'Entreprise ont la possibilité de délivrer des diplômes reconnus par l'Etat, notamment en France grâce à des partenariats avec des institutions académiques (Universités ou Business Schools). Ainsi, si les comme

l'indiquent (Zeitz et al., op. cit.) les entreprises ont tendance à mettre en place des dispositifs de formation qui ne poursuivent qu'un but utilitaire, ce phénomène est remis en cause par les Universités d'Entreprise. De plus, il y a parfois un intérêt à plus long terme de financer des formations qui ne sont pas simplement utilitaristes dans le but de montrer que l'on est favorable au personnel et ainsi attirer peut-être de meilleurs candidats (Zeitz et al., op. cit.). La question du *prestige* que nous avons pu discuter précédemment l'illustre. Cela peut enfin constituer un avantage en terme de flexibilité organisationnelle en facilitant la réaffectation des individus au sein de l'entreprise (Ashkenas et al., 1995 ; Bergstrom, 2001 ; Sturges et al., 2002).

Par ailleurs, l'Université d'Entreprise peut être envisagée également en tant que pourvoyeur de réseau nécessaire pour la « carrière nomade ». Lazarova et Taylor (2009) indiquent que, selon le type de carrière nomade (ils en identifient quatre, *internal psychological, internal enacted, external psychological and external enacted*), la constitution de réseaux peut être dégradée (ou au contraire améliorée) et ainsi venir minorer (ou au contraire augmenter) la performance organisationnelle de l'entreprise. La carrière est donc également influencée par la faculté pour un individu de faire le pont entre deux « trous structuraux » (Burt, 1992) et qui semble de nature à renforcer les liens entre les individus et l'organisation qui les emploie. L'Université d'Entreprise, par le fait de faire se rencontrer en un espace particulier des individus au sein d'une organisation qui n'ont pas nécessairement vocation à travailler ensemble, constituerait une structure permettant la constitution de liens entre les individus de nature à favoriser la cohésion de la collectivité et une certaine capacité d'action collective (Coleman, 1990, Putnam, 1995). Elle est ainsi un espace de facilitation de la construction de réseaux qui pourront être utiles aux individus dans la gestion de leur carrière. Nous avons montré précédemment que ce rôle était revendiqué par les Universités d'Entreprise.

L'objectif de cette recherche doctorale n'est pas d'effectuer une revue de littérature exhaustive sur le courant des carrières nomades, mais de voir en quoi une entreprise, face à la croyance en une tentation « nomade » de la part de ses salariés, pourrait vouloir capter la carrière notamment grâce à l'outil Université d'Entreprise. Ce serait là ainsi que nous avons pu l'indiquer l'une des missions de ce type de structures, comparé à l'externalisation de la formation ou la simple gestion d'un centre de formation intégré qui sont des solutions souvent fondées sur le « knowing how » et intégrant peu les autres dimensions de la compétence.

L'analyse de la rhétorique organisationnelle au sujet de l'Université d'Entreprise nous a par ailleurs permis de montrer l'ambition d'un discours global et institutionnalisé à destination des individus. Soucieuses de proposer des solutions de développement des carrières attractives à ses personnels afin de tenter de les retenir, mais également de leur permettre de tisser des liens en interne et d'adhérer à la culture organisationnelle, les organisations ont ainsi à leur disposition un outil favorisant l'intermédiation avec les individus.

Les chercheurs des carrières nomades « s'acharne[nt] à penser les carrières à partir d'autres espaces sociaux » et ainsi « affranchir la théorie des carrières du poids historiques des organisations » (Cadin et al., 2000, p. 80). Ainsi, est décrit un individu qui se construit un « capital de carrière » qui « a une valeur dans le cadre de l'organisation dans laquelle l'individu est employé. Mais il a aussi une valeur qui reste à apprécier dans le cadre de la profession ou des métiers par rapport auxquels l'individu entend se positionner » (Cadin et al., op. cit., p. 82). Ces « capitaux de carrière [sont] disponibles pour une profession ou un secteur constituent un *pool de compétences* qui va être déterminant dans le développement de cet espace professionnel » (ibid.). Les individus sont alors amenés à être les acteurs principaux de leur carrière et la carrière au sein d'une même organisation pour la durée de la vie professionnelle serait « morte » (Hall, 1996, Cappelli, 1999). On peut alors penser la carrière comme une démarche individuelle, avec des individus devenus des « capitalistes de la carrière » (Inkson et Arthur, 2001, p. 48) imprimant une « marque personnelle » (Lair, Sullivan et Cheney, 2005, p. 307), dont on peut par ailleurs noter les effets rhétoriques, faisant écho aux chapitres précédents. Les carrières nomades sont donc pensées en tant « qu'opposés des carrières 'organisationnelles' – des carrières conçues pour se déployer dans un cadre de travail unique » (Arthur, 1994, Arthur et Rousseau, 1996, p. 6). De cette manière, « la GRH est invitée à se penser en termes de flux de personnes » (Cadin et al., op. cit., p. 94), ce qui vient alors indiquer que les organisations peuvent être amenées à jouer un rôle dans ces processus.

Pourtant, l'avènement d'un modèle nomade ne va pas de soi. Il est de plus en opposition temporelle avec un modèle passé, celui de la carrière organisationnelle telle qu'elle pouvait auparavant l'être pensée. Les auteurs concernés insistent sur les opportunités de changement de métier ou d'activité qu'un individu peut saisir en restant ouvert sur les raisons qui le poussent à changer d'employeur (Sullivan et Arthur, 2008). C'est un modèle qui propose un nouveau paradigme en montrant que les individus peuvent s'émanciper des

contraintes que pourrait représenter un modèle de carrière plus traditionnel (Inkson, 2006). Ce modèle propose alors de nouvelles perspectives en recherche sur ce champ et appelle de ses vœux une mobilisation « interdisciplinaire » (Arthur, 2008), qui pourrait venir enrichir la littérature 'post' « boundaryless career » parmi laquelle Arthur recense la carrière « kaléidoscope » (Mainero et Sullivan, 2006), les « nouvelles carrières » (Arthur, Inkson et Pringle, 1999), la carrière « post-corporate » (Peiperl et Baruch, 1997) ou encore la carrière « protéenne » (Hall, 2002) et qu'il propose de regrouper dans un unique « label » dénommé « carrières contemporaines ».

Le risque organisationnel du modèle

Il nous semble ainsi que cette rhétorique d'un individu prenant en charge lui-même sa carrière est au cœur des motivations sur la *promesse* de l'Université d'Entreprise. Nous avons pu en voir les limites (Dany, 2003) au paragraphe précédent. Néanmoins, cette possibilité d'une liberté individuelle en matière de carrière représente un risque pour l'Université d'Entreprise auquel elle se doit d'apporter une solution car il est lié à la problématique du turnover. Qu'il soit réel ou fantasmé, il motive la *promesse*. Comme nous avons pu le voir avec Dany (1997), la différence entre la *règle* et la *promesse* c'est que cette dernière est implicite. En effet, et nous avons déjà pu le constater dans les verbatim présentés depuis le début de ce chapitre, l'Université d'Entreprise ne formule généralement pas de manière explicite le lien entre le passage pour un individu au sein d'un de ses programmes et la progression de carrière de celui-ci. Il s'agit donc bien d'une *promesse* relative à la carrière et non d'une *règle* d'évolution qui est faite par l'Université d'entreprise. Pourtant, nous venons de décrire une *promesse* homogène. Elle pourrait être considérée comme une *règle*. En effet, la rationalité apparente des processus semble montrer une procédure visible annoncée comme explicite par les professionnels de l'Université d'Entreprise et constituant un parcours obligé semble poser la norme des carrières dans les organisations.

Pour autant, il nous semble inopportun d'émettre une fin de non-recevoir à la perspective d'un individu nomade. La majorité des critiques que nous présentons plus avant relatives aux modèles des « carrières contemporaines » porte sur la difficulté à constater dans les faits l'effectivité des modèles formulés. Il nous semble cependant que le modèle est intéressant justement par sa posture incantatoire. Ce qui est important ici est l'idéologie véhiculée. Dans la perspective d'une *institution seconde* telle que l'Université d'Entreprise,

dont les mécanismes d'isomorphisme ont pu être décrits aux chapitres précédents, il paraît probable que les idéologies managériales relatives aux carrières se diffusent. Conscientes non du départ mais de la possibilité qu'ont les individus de partir, les organisations vont alors avoir tendance à mettre en place des mécanismes de rétention institutionnalisant la carrière, notamment grâce à leurs Universités d'Entreprise car, *« si tu accompagnes pas après par de la mobilité tu prends des risques » (Madeleine, Chef de Service, Ecole)*. Ainsi, qu'il constitue une réalité effective ou une angoisse, un fantasme, le turnover représente un risque contre lequel chaque organisation doit se prémunir et cela fait partie de l'imaginaire organisationnel. Le verbatim suivant, retour d'expérience d'un responsable de service chez un partenaire académique externe vis-à-vis d'un programme mis en place par une Université d'Entreprise le montre : *« chez [X], ils avaient une crainte du turnover chez les trentenaires, alors après est-ce que c'est un fantasme, du coup, ben ils sont encore là, et ils se rassurent en continuant à acheter de la marque comme ça au prix fort, parce qu'ils l'achètent, mais finalement les gens restent. Mais peut-être que s'ils le faisaient pas les gens se barreraient. Donc c'est aussi un confort dans la réassurance » (Madeleine).*

L'Université d'Entreprise doit ainsi être un rempart contre le risque de turnover, car *« personne n'est maître non plus de ses salariés et donc après c'est le devoir de l'UE par son animation [de réduire le turnover] » (Madeleine).* Ainsi, elle doit rassurer son organisation-mère et le processus homogène que nous avons décrit joue ce rôle. Constituer un « vivier » n'est de ce point de vue pas encore suffisant car cela ne prémunit pas totalement contre le turnover. En effet, *« [le départ serait] par rapport à des personnes qui sont dans le vivier. Qui sont identifiées et qui considèreraient qu'on mettrait trop de temps à proposer un poste » (Elisabeth, Directrice Adjointe UE, Banque).* L'évolution est donc perçue comme une nécessité pour réduire le risque de turnover et comme l'indique cette dirigeante dans le secteur de l'énergie : *« c'est plutôt positif oui, parce que le dernier travail qu'on a fait sur le sujet, euh, alors j'ai plus les chiffres exacts en tête mais allez on va dire y'a 1% de personnes qui ont quitté le groupe, alors on a peu de turnover nous, donc en gros y'a 1% de personnes qui ont quitté le groupe et puis, euh, 80, ouais y'a un bon 80% qui ont évolué favorablement alors après bon y'a des règles pour mesurer l'évolution, mais qui ont progressé dans leur carrière on va dire » (Catherine, Senior VP, Energie).*

Il devient alors indispensable pour les Universités d'Entreprise de mettre en place un processus permettant de rendre visible la *promesse* et que nous avons décrit à la section

précédente. Cela permet de faire de la rétention. Comme l'indique ce responsable d'Université d'Entreprise dans l'industrie du luxe, la différence de turnover est aussi marquée par le passage par l'Université d'Entreprise. Ainsi, *« au niveau de la population employés, il doit y avoir à peu près 25% de turnover oui donc c'est quand même euh, mais dès qu'on passe sur des, des, de l'encadrement intermédiaire etc. là on revanche les gens ont tendance à rester. Y'a un vrai attrait du groupe là-dessus » (Nicolas, Directeur Développement RH, Luxe).* Ainsi, si ce processus n'est pas rigoureux et visible, cela ne donne aucun impact sur la formation en tant que mécanisme de fidélisation des personnes au sein de l'organisation. Ce témoignage d'une dirigeante dans l'industrie l'illustre : « *avant la sélection était aléatoire. C'était le problème des DG locaux. Sans doute les gens n'avaient pas leur place au sein de formations. Du coup le turnover était de 25% dans les 12 mois sans qu'on ait vraiment analysé pourquoi » (Suzanne, DRH Groupe, Industrie).*

L'Université d'Entreprise devient alors un instrument institutionnel de la *promesse*. C'est notamment grâce à elle qu'elle va se matérialiser, qu'elle va pouvoir devenir effective. Si une organisation n'est pas engagée par sa *promesse*, elle doit néanmoins mettre en place des mécanismes permettant de réduire le risque de turnover, réel ou fantasmé. Ainsi, l'Université d'Entreprise *« c'est un élément de fidélisation » (Albert, Directrice UE, Télécommunications), « absolument. Absolument, oui, oui. C'est un élément de fidélisation important » (Jean-Paul, Directeur Développement UE, Energie)* des individus. *« [L'Université d'Entreprise] fait partie des outils de fidélisation, je pense, indirectement il en fait partie] (Elisabeth, Directrice Adjointe UE, Banque).* Pour autant ce n'est pas un outil totalement rationnel. Il ne s'agit pas de convaincre de manière objective les individus que le développement de leur capital humain et de leurs compétences suggère un intérêt stratégique pour rester dans l'organisation qui les emploie. Il s'agit de créer un lien avec eux. Une dirigeante dans l'industrie fait ainsi le lien entre réduction du turnover et développement du potentiel des individus : *« en deux ans on est passé à 7% de turnover. Chaque graduate de l'Université d'Entreprise était vu tous les 6 mois pour faire le point sur la carrière, sur ses motivations. On a fait éclore des talents qu'on n'aurait pas pu développer avant » (Suzanne, DRH, Industrie).* Dès lors que l'on passe par un dispositif d'Université d'Entreprise, cela va avoir un impact sur la fidélité des individus à une organisation, notamment parce que cette dernière aura démontré sa capacité à créer du lien et à accompagner les individus. Alors, *« on est sur de l'accompagnement, on n'est plus sur de la formation » (Elisabeth, Directrice Adjointe UE, Banque).*

L'organisation-mère doit alors prendre le relai de l'Université d'Entreprise et montrer qu'elle est capable de proposer des solutions de carrière pérennes. Ainsi, *« après c'est le boulot de l'organisation à savoir fidéliser, à savoir justement donner et garder, euh, voilà donc c'est un instrument qui s'insère dans la capacité de l'organisation à fidéliser » (Madeleine, Chef de Service, Ecole)*. C'est le fait de mettre en place une relation durable qui permet de montrer aux individus l'intérêt qui leur est porté par l'organisation qui les emploie et ensuite de les fidéliser car *« ça fait partie des raisons d'ailleurs pour lesquelles les gens ne partent pas, beaucoup de mobilité en interne, la possibilité de développer une carrière, de faire des choses différentes, euh, voilà » (Catherine, Senior VP, Energie)*. Le temps est à nouveau important et *« quand on est à la [X] en général on y reste. Quand on est cadre sup à la [X], on reste dans l'entreprise. Et après l'idée c'est de progresser » (Mélanie, Chargée de Mission UE, Transports)*. La *promesse* de carrière est ainsi, au-delà du développement des compétences, une *promesse* de lien à long terme entre l'organisation et les individus qu'elle emploie.

Pourtant, la relation entre un individu et l'organisation qui l'emploie dans la construction de la carrière est complexe car il émerge également d'un discours de la part des entreprises qui valorise pour les individus à la fois une capacité d'initiative personnelle, de manière autonome, mais également un certaine forme de responsabilité vis-à-vis de ses actions dans l'organisation (du Gay, Salaman and Rees, 1996). Si le nomadisme des carrières n'est donc pas uniquement à l'initiative des individus car *« il y a un suivi plus individualisé avec un lien sur la gestion de carrière » (Elisabeth, Directrice Adjointe UE, Banque)* dans l'organisation, il s'inscrit dans un discours institutionnalisé de la part des entreprises et souvent paradoxal, montrant la peur du risque de turnover. De ce fait, *« vous allez trouver des organisations qui sont dans le discours, vous êtes libres, exceptionnels, etc. et d'un autre côté qui mettent en œuvre tout pour offrir les meilleurs cursus, fidéliser etc. et ce discours contradictoire, vous êtes libres, vous pouvez vous barrez quand vous voulez et en même temps de ce que j'ai l'impression c'est qu'on fait tout pour qu'ils restent » (Madeleine, Chef de Service, Ecole)*.

D'autre part, la carrière nomade n'est pas forcément un choix de la part des individus mais peut-être également subie (Zeitz et al., 2009). Dans cette perspective, l'Université d'Entreprise peut à la fois être perçue comme une ressource organisationnelle. Par exemple,

« c'est pas trop étonnant quand même qu'il y ait un certain nombre de nominations de dirigeants qui soient, euh, qui se passent mieux pour des gens qui ont suivi des programmes de l'Université » (Jean-Paul, Directeur Développement UE, Energie). Ainsi, l'Université d'Entreprise est présentée comme une ressource permettant de favoriser l'autonomie et la responsabilisation des salariés par ses programmes de développement, mais elle peut également être envisagée comme un espace pour les individus qui vont pouvoir y trouver un certain nombre de ressources potentiellement utiles pour le développement de leur carrière et que l'on pourra traduire en terme de « knowing » comme cela a été décrit précédemment et donc un programme d'Université d'Entreprise *« c'est complètement à mettre en parallèle [avec la carrière] encore une fois c'est présenté comme » (Jean-Paul).*

La proposition des carrières nomades semble séduisante. En effet, la description d'un individu qui prend en charge lui-même sa carrière permettrait de le créditer d'une grande autonomie vis-à-vis de l'organisation. Cependant, il nous semble que cette notion soit à mettre en relation avec celle de développement du capital humain que nous avons présentée au paragraphe précédent. Comme le capital humain, la gestion de la carrière relèverait aujourd'hui d'une croyance en une systématique action individuelle contraire aux intérêts organisationnels. Nanti d'un certain stock de compétences personnelles constituant des capitaux de carrière, chaque individu formulerait les conditions de mise à disposition de ses compétences au service d'une organisation qu'il choisirait. La carrière est ainsi perçue comme la résultante d'un certain nombre de choix rationnels effectués par les individus grâce à des connaissances et des compétences mobilisées de manière efficiente. Cela veut-il dire pour autant qu'il faille retenir que les organisations n'auraient plus aucune influence dans les choix de carrière des individus ? Nous avons montré au chapitre précédent tout l'intérêt pour les organisations de se saisir d'objets pseudo-rationnels permettant la promulgation de leur imaginaire effectif. La carrière constitue l'un de ces objets et c'est à nouveau l'ambiguïté organisationnelle qui permet de redonner de l'influence aux organisations. C'est l'objet du prochain point.

B. A quoi sert la *promesse* de l'Université d'Entreprise ?

Sans vouloir remettre en cause le modèle d'analyse nomade des carrières, il nous semble néanmoins intéressant de poser la question de la place de l'*institution seconde* dans ce

mouvement, qui permet à la fois de déterminer si cela présente un intérêt pour les organisations mais également un intérêt pour les individus. Certaines recherches indiquent que les « institutions ont certes un rôle structurant sur les conduites mais qui ne s'exerce ni de façon déterministe ou homogène, ni 'à l'insu' des acteurs » (Cadin et al., op. cit., p. 83). C'est un premier élément d'information pour les organisations, elle ne peuvent se passer de la collaboration des individus dans la définition de leur carrière. Cependant, selon Zeitz, Blau et Fertig (2009), la carrière d'un individu ne peut se définir sans un certain nombre de ressources qu'il va utiliser et qui vont lui être cruciales dans la définition et la construction de son parcours professionnel. Ainsi, ces auteurs indiquent qu'il est nécessaire de prendre en compte les organisations qui sont celles qui initialement fournissent les ressources aux individus. Cette prise en compte des organisations, traduit pour Zeitz, Blau et Fertig, une nécessité d'ouvrir la réflexion autour du courant des carrières nomades qu'ils considèrent comme avoir une approche extrêmement individualiste et donc biaisée.

Les limites institutionnelles du modèle nomade

Ceci serait de nature à structurer les relations entre les individus et l'organisation qui les emploie au sein d'une structure telle que l'Université d'Entreprise. C'est d'ailleurs le cœur de cette relation qu'il faut interroger lorsqu'il s'agit d'étudier la notion de carrière. En effet, poser la question d'une autonomie des individus dans la gestion de leur carrière, tel que l'envisage le courant des carrières nomades c'est avant tout se poser la question de l'acteur qui prend en charge la carrière. C'est la démarche que conduit Dany (2002, p. 24) en démontrant que « l'entreprise s'impose comme mésoniveau de régulation de l'action des cadres, à travers les règles de gestion même momentanées, qu'elle met en œuvre et qu'elle promeut » et qui permettent aux individus de « concrétiser ses projets ». Si donc les individus ont la possibilité, du moins psychologique (dimension importante soulevée par Sullivan et Arthur, 2006), de penser à un projet de carrière pour eux-mêmes, c'est aussi parce-que l'organisation qui les emploie le leur permet. La carrière nomade ne peut donc se penser qu'en réaction face à des contraintes organisationnelles qui continuent d'exister.

C'est d'ailleurs ce que notent Gunz, Evans et Jalland (2000) en montrant la primauté des contraintes organisationnelles que les carrières nomades tentent de dépasser. Il est par ailleurs intéressant de préciser que le périmètre de l'analyse des carrières effectuée par Dany porte sur une population cadre. L'analyse historique des Université d'Entreprise, conduite au

chapitre premier de ce travail, a permis de montrer que pendant longtemps les principaux destinataires des programmes proposés par celles-ci étaient des cadres. Les données que nous avons collectées au cours de cette recherche montrent que les Universités d'Entreprise ont aujourd'hui tendance à s'ouvrir à de plus larges populations au sein des organisations. Pour autant, les mécanismes mis en place depuis leur origine, le fait d'avoir recours à des partenaires académiques externes ayant une grande expérience d'un public cadre de par les cibles visées par les programmes d'*executive education* et les mécanismes d'isomorphisme institutionnel que nous avons pu décrire au chapitre précédent ont permis la diffusion d'une idéologie de la possibilité d'un travailleur nomade au sein des organisations et notamment au sein des Universités d'Entreprise comme nous venons de le voir. Se saisissant de cette idéologie, les organisations auront alors tendance à développer des mécanismes permettant de contrer cette possibilité de gestion autonome de la carrière par les individus. Le nomadisme pourrait être alors remis en cause par les organisations non pas parce qu'il correspondrait à une réalité, mais parce qu'il ferait partie intégrante d'un imaginaire organisationnel qui tenterait d'y répondre. C'est ce que montre la mobilisation de notre deuxième « plan » théorique.

Le courant des carrières nomades est par ailleurs l'objet de nombreuses critiques qui souhaitent en montrer les limites et qui ont été recensées par Rodrigues et Guest (2010). En effet, il est adressé quatre critiques majeures à ses tenants. La première est son manque d'exactitude. Le modèle qui est développé repose sur des métaphores qui risque d'être « caricaturées et stéréotypées ». Ensuite, on l'a vu, la proposition repose sur une mise en avant excessive de « l'agence individuelle sur la structure organisationnelle » (p. 1160). Il semble peut-être un peu excessif de penser que les individus ont la possibilité de s'affranchir totalement des contraintes organisationnelles. De plus, cela a été également souligné, le nomadisme ne remet pas en cause les contraintes organisationnelles qui continuent à subsister. Le paradigme supposé nouveau de la carrière nomade ne serait alors qu'une modalité supplémentaire, certes extrême, d'intégration et de gestion des contraintes organisationnelles que les individus doivent prendre en compte. Enfin, il n'existe que très peu de recherches démontrant la validité empirique du modèle des carrières nomades, rendant ainsi le concept peu opérationnel et la portée de la métaphore modeste. Les auteurs plaident ainsi non pour une remise en cause complète du concept de nomadisme avec pour corollaire un retour à la carrière traditionnelle, car cela reviendrait à nouveau à surestimer le poids d'un seul mécanisme (ici la structure organisationnelle) sur la gestion de la carrière et à mettre de côté

tout une catégorie de travailleurs, mais pour une « reconceptualisation » de cette « métaphore constructive ». En effet, « nous devons aborder la nature des liens et comment les dimensions des liens perçus de manière perméable et flexible […] influencent les schémas de mobilité de carrière des individus » (p. 1170), ce qui est l'un des objets poursuivis par le présent chapitre.

Une autre critique que l'on peut adresser au modèle est celui du volontarisme supposé des individus dans le nomadisme et la libre adoption par celui-ci de ce mode de gestion de la carrière. Cependant, il peut y avoir des conditions conduisant à une carrière nomade subie ainsi que l'ont montré Zeitz, Blau et Fertig (2009). Nous venons de décrire comment, dans ce cas, les « ressources institutionnelles » offertes par exemple par les Universités d'Entreprise peuvent être recherchés par les individus. Il y aurait donc des liens dont la nature doit être analysée mais également des structures permettant de comprendre l'agencement de ces liens. Ainsi donc, en dépit de la possibilité pour les individus de gérer leur carrière de manière autonome, ceux-ci auront besoin des ressources que pourront leur offrir certaines institutions et ainsi « plus d'attention devra être portée à la reconnaissance et au développement d'institutions qui peuvent procurer ces ressources » (p. 373), ce qui est notre démarche dans l'analyse des Universités d'Entreprise. D'un autre côté, si les organisations sont averties de la possibilité qu'ont les individus de partir, elles auront peut-être à cœur de mettre en place des dispositifs spécifiques destinés à le retenir.

Le courant des carrières « nomades » présente l'intérêt de créditer les individus d'un certain pouvoir. Cela rejoint les analyses classiques sur le capital humain. En effet, si les individus sont seuls détenteurs du capital humain, alors ils disposent d'un certain pouvoir de négociation vis-à-vis des organisations quant à sa mise à disposition au sein de ces dernières. Pourtant, créditer les organisations d'un certain poids dans la gestion de carrière, ne signifie pas non plus qu'elle est la seule en charge de cette question et que les individus n'ont aucun pouvoir de décision. Nous avons analysé au sous-chapitre précédent le fait que les organisations tentaient de déposséder les individus de leur capital humain en le positionnant à un niveau organisationnel, grâce à une rhétorique exprimée par l'Université d'Entreprise. Le capital humain, dans sa dimension relationnelle, fait donc l'objet d'un échange entre les individus et l'organisation qui les emploie. En l'échange de son utilisation, les organisations vont promettre une progression aux individus par le développement de leur capital humain. Cette progression fera l'objet d'une *promesse*, celle d'un parcours des individus au sein d'une organisation donnée. Néanmoins, considérant le fait que les individus puissent conserver une

part d'autonomie dans la gestion de leur carrière, cette promesse pseudo-rationnelle est promulguée par le biais de l'imaginaire organisationnel. Au-delà d'une transaction en termes de pouvoir (premier « plan » théorique), la mobilisation de l'imaginaire organisationnel nous permet de montre la manière dont les organisations anticipent des attentes et tentent d'y apporter une réponse aux individus en les intégrant à leur imaginaire de manière effective (deuxième « plan » théorique). La distinction rhétorique entre capital humain générique et capital humain spécifique est remplacée par la possibilité d'un développement du capital humain permettant l'acquisition d'un *prestige*, rendu possible grâce à un partenaire académique externe, qui sera conforme à des *valeurs* que la rhétorique organisationnelle aura permis aux individus d'intégrer. La *promesse* de carrière devient ainsi une forme de *reconnaissance* nécessaire pour acquérir la pleine et entière participation des individus. Nous revenons sur ce point au chapitre suivant.

Le rôle de l'Université d'Entreprise dans la promesse

Il est ainsi possible de trouver dans l'entreprise des objets de médiation permettant la constitution de liens entre les individus et l'organisation qui les emploie. Par delà les considérations sur l'acteur ayant le bénéfice de la gestion de la carrière, c'est la participation de chaque catégorie d'acteurs (individus et organisations) qui nous semble être intéressante à prendre en compte. La carrière, dans cette perspective devient un lien qui nous permet d'analyser la distance perçue par une organisation avec les individus qu'elle emploie. Il est cependant important également de considérer que cet objet de médiation, s'il doit constituer une ressource, doit pouvoir être visible. Pour cela des structures institutionnelles vont le mettre en avant. L'Université d'Entreprise, par sa rhétorique de développement du capital humain, va montrer qu'elle offre des opportunités de carrière aux individus. C'est le sens de la médiation imaginaire que nous décrivons. Considérant cependant l'imaginaire d'un individu nomade qui s'imprègne dans les Universités d'Entreprise et le risque de turnover que cela représente, la *promesse* de carrière faite par une organisation aux individus qui en sont membres sera empreinte d'une ambiguïté rhétorique car bien entendu *« on a des objectifs à atteindre mais il faut que les gens se sentent bien dans leur travail et il faut proposer des perspectives de carrière » (Philippe, Fonctions Supports, Assurances).*

Nous avons vu que le cheminement proposé par l'Université d'Entreprise aux individus se terminait bien souvent par une étape statique représentant une pause dans la

réalisation de la *promesse*. Cela marque la fin de l'homogénéité de la *promesse*. L'intégration à un *« vivier »* marque ainsi le passage à l'ambiguïté, que l'on retrouve également dans la rhétorique autour de la notion de capital humain. Cette ambiguïté naît des croyances imaginaires autour de la présence des individus dans l'organisation dont ils sont membres. C'est la question du turnover. Ainsi, au lieu de proposer uniquement une norme visible, systématique pour chacun, les organisations vont jouer sur une ambiguïté rhétorique à propos de la carrière. Il y a un lien ambigu entre formation et carrière. Rien n'est automatique et *« le cursus […] ça va leur permettre d'avoir des armes et être de futurs managers. Pourquoi pas, c'est aussi pour ça qu'on le fait. Reste à voir quel sera le bénéfice de la formation » (Jean-Jacques, DG Opérationnel, Assurances)*. L'ambiguïté va présenter tous les atours de la flexibilité et de la liberté individuelle quant à la carrière. Elle permet de structurer les attentes organisationnelles par rapport à la carrière des individus. Ainsi, *« ce qu'on se dit aujourd'hui c'est que, euh, on veut augmenter le nombre de personnes qui vont bénéficier d'une formation, mais on veut le faire en cohérence avec le parcours de carrière des gens » (Mélanie, Chargée de Mission, Transports)*. Elle permet également une souplesse dans des processus pourtant présentés comme normés. Une chargée de mission dans une Université d'Entreprise dans le secteur des transports l'indique : *« nous on va s'inscrire dans ce processus là, ça a un lien avec la gestion de carrière dans le sens où c'est quelque chose que l'on peut faire valoir auprès d'un gestionnaire de carrière » (Mélanie)*.

Souvent même le parcours *« c'est un peu challengeant, impliquant et donc c'est un programme qui a des implications sur un futur job » (Jean-Paul, Directeur Développement UE, Energie)*. Des processus de sélection, de parcours et d'incorporation existent bien, mais ils n'offrent aucune garantie pour l'organisation. La responsabilité en est renvoyée sur les individus eux-mêmes. C'est leur profil qui va déterminer leur parcours de carrière. Le but n'est plus alors de chercher l'optimisation des compétences mais l'adhésion des individus, au-delà de la pertinence rationnelle de leur présence dans les dispositifs qui peut être remise en question pour différentes raisons. C'est ce qu'indique un dirigeant dans le secteur des assurances : *« sur le programme [X] j'ai été surpris par le public auquel ça s'adressait, chacun pouvait postuler, mais il y a des profils qui parfois n'avaient pas des dispositions pour être managers, on peut leur laisser une chance, mais pour plusieurs d'entre eux, je suis dans l'expectative. Est-ce qu'ils ont une vision des choses, le recul sur la carrière qu'on doit avoir » (Jean-Jacques, DG opérationnel, Assurances)*. Toute la question du cheminement, au-delà de la question individuelle, est mise en place par les organisations pour s'assurer de la relève. En

effet, le problème posé est *« en gros est-ce qu'on a les gens pour succéder à ceux qui sont là aujourd'hui. C'était une question qu'on ne se posait pas puisqu'avant les gens restaient là pendant 20 ans, donc maintenant on se la pose. Et puis, pour accompagner tout ça, le carburant ça va être euh, la, euh, la création de process de mobilité » (Nicolas, Directeur Développement RH, Luxe).*

L'ambiguïté est également importante car elle permet d'être évasif dans la réponse apportée aux individus sur leurs attentes. En effet, les attentes sont multiples. Par exemple, si *« certains sont trop bien lancés dans leur carrière pour postuler. Ils vont se dire 'qu'est-ce que ça va m'apporter ?'. Alors que d'autres sont à la recherche d'un plus, alors le diplôme pour eux est intéressant » (Jean-Jacques, DG opérationnel, Assurances).* Elles sont également de nature différente. Néanmoins, *« les individus sont souvent en demande de prise en charge de leur carrière » (Madeleine, Chef de Service, Ecole).* Ainsi, l'organisation va tenter de les orienter sur la carrière et même si on ne sait pas *« dans quels délais on pourra les satisfaire, c'est difficile à dire. Ils sont quand même 20 en plus » (Sylvie, Salariée UE, Assurances)*. Les participants aux programmes de formation proposés par l'Université d'Entreprise sont alors en *« demande »* par rapport à leur carrière. Ce sont la rencontre de ces diverses attentes qui vont venir structurer la *promesse*. Les attentes sont aussi la résultante de l'inscription de chaque individu dans un processus annoncé comme homogène. Pourtant l'ambiguïté est perceptible. Ainsi, l'Université d'Entreprise ne va constituer qu'un point d'étape. Elle vient institutionnaliser la promesse, mais elle marque aussi la fin de l'homogénéité du processus. A l'issue de la formation, les participants ont des attentes que l'organisation tente de réguler par un processus d'incorporation.

Cela ne va pour autant pas mettre un terme aux attentes des individus qui peuvent s'exprimer sous la forme d'une menace, rendant possible la concrétisation du risque de turnover pour l'organisation. Ces attentes sont la première forme d'une demande de *reconnaissance* de la part des individus et sur laquelle nous revenons au chapitre suivant. Nous avons pu constater l'expression des attentes et la menace afférente par les individus lors de notre phase d'observation. A l'occasion d'un échange à la pause avec des participants, l'un d'eux dira à propos du dispositif *: « la prochaine promotion elle dira que c'est bien que si les autres avant ont eu une évolution. En tous cas nous on attend çà ».* Lors d'un autre échange informel, un participant indiquera : *« si on est dans le dispositif aujourd'hui, c'est qu'on a notre rôle à jouer dans l'entreprise ».* Enfin, un des participants rebondira pendant la

formation sur ses attentes par rapport au dispositif : *« à l'issue on fera le bilan et on verra ce qu'il advient ».*

Pour ne pas rentrer dans une spirale de la menace et des jeux de pouvoir, l'organisation va alors continuer à jouer sur l'ambiguïté. Cela lui permet ainsi de faire vivre l'imaginaire organisationnel. Par l'ambiguïté rhétorique, elle tente d'y faire adhérer les individus et elle aura ainsi tendance à jouer sur l'objet pseudo-rationnel que représente la carrière afin de solliciter des mécanismes plus affectifs, dont la *reconnaissance* qui sera mise en relation avec les *valeurs* et le *prestige*. L'ambiguïté se retrouve ainsi dans le message et dans sa diffusion et *« l'Université d'Entreprise est souvent utilisée comme instrument de communication sur les carrières, notamment sur les sites internet par exemple » (Aline, Présidente, Conseil UE)* ce que nous avons constaté par l'analyse du discours *contrôlé* étudié au chapitre deux. Elle devient ainsi une condition de forme et de fond. Elle est une condition de forme car on observe une alternance entre des discours officiels généraux sur le rôle de l'Université d'Entreprise dans la gestion de la carrière et une communication parcellaire auprès des individus qui n'ont pas une information globale sur les dispositifs de formation et l'Université d'Entreprise comme le montre le témoignage qui suit : *« nous n'avons pas eu d'infos précises sur la formation. On n'a pas une vision complète du dispositif de formation » (Célestin, Directeur Commercial Adjoint, Assurances).*

Ce qui permet de jouer sur l'ambiguïté, c'est l'incorporation dans un « vivier ». Les individus *« le savent. Ils savent quand ils intègrent un vivier, ils savent qu'a priori c'est pour, euh, pour pouvoir assurer la relève » (Elisabeth, Directrice Adjointe UE, Banque).* Cela constitue un signal pour les individus et c'est de cette manière que l'envisage l'Université d'Entreprise. Le témoignage d'une responsable d'Université d'Entreprise dans le secteur des assurances le montre : *« je pense qu'en acceptant d'inscrire leurs collaborateurs dans un dispositif tel que celui-ci, tout le monde a bien conscience que voilà, après est-ce que ce collaborateur là il va partir dans une autre direction, […] voilà s'ils l'inscrivent c'est qu'ils estiment qu'il y a un potentiel chez le collaborateur […] Euh, voilà je pense que tous ont bien conscience que de toutes façons, euh, voilà ces gens là c'est des gens qui ont un potentiel et c'est pour ça qu'ils ont euh, qu'ils ont validé leur candidature et que il est logique que dans le cadre de postes à pourvoir qui correspondent aux compétences qu'ils auront acquises ben c'est logique que ce soit cette population qui soit satisfaite en premier finalement » (Sylvie, Salariée UE, Assurances).*

Celui-ci permet en effet de jouer sur le temps. En jouant sur le temps, l'organisation montre que l'Université d'Entreprise permet de formuler une *promesse*, mais que celle-ci n'engage pas l'organisation-mère. En effet, *« y 'a toujours cette question du tempo dans la promesse qui est de ne pas s'engager trop loin, avoir une visibilité sur une organisation à trois ans, personne ne l'a, donc bon » (Madeleine, Chef de Service, Ecole).* Ainsi, contrairement à ce que pourrait représenter le processus homogène en tant que cheminement idéal de carrière visible pour les individus, l'incorporation permet aux organisations de différer la *promesse*. C'est une des marques de l'imaginaire leurrant (Enriquez, 1997) tel que nous avons pu le décrire au chapitre 3 que d'introduire le temps comme instrument de diffusion. Ainsi, l'imaginaire organisationnel et la *promesse* de carrière qui en résulte sont maintenus en suspens dans ce sas d'attente pour les individus. Ce qui permet de maintenir la *promesse*, c'est l'ambiguïté. La *promesse* est tacite et *« on fait pas de lien direct. Bon pour différentes raisons. D'abord parce que [l'entreprise] n'a pas choisi de communiquer sur ses catégories de talents, donc de dire aux gens vous êtes hauts potentiels, etc. Euh, donc euh, donc voilà y'a pas de lien direct. Par contre c'est quand même connu dans le groupe que c'est toujours mieux de participer à ces cycles » (Catherine, Senior VP, Energie).*

Par l'incorporation et le passage par l'Université d'Entreprise, sans le dire, les organisations font comprendre aux individus que leur présence n'est pas anodine sans pour autant leur reconnaître un statut. Cependant, *« ils se disent c'est plutôt mieux si ils sont là, euh, j'ai jamais entendu le raisonnement de dire je suis haut potentiel. Euh, mais en même temps ils savent bien que s'ils participent au cycle ben c'est, euh, c'est plutôt mieux, ça veut dire qu'ils sont plutôt biens et voilà » (Catherine, Senior VP, Energie).* S'ils ont été identifiés, c'est qu'ils peuvent nourrir un espoir de carrière. Cela revient à dire *« en gros, je suis dans un programme de formation international, donc j'ai été identifié par le Groupe comme étant parmi les meilleurs. C'est évidemment pas ce qu'on communique, mais c'est évidemment ce que tout le monde comprend et c'est absolument vrai » (Nicolas, Directeur Développement RH, Luxe).* Le but n'est pas de faire un « lien direct » entre Université d'Entreprise et carrière car cela reviendrait à systématiser un processus de promotion et ainsi à nier la possibilité d'une fluctuation temporelle. Il s'agit au contraire de jouer sur l'ambiguïté tacite de la *promesse* pour faire patienter les bénéficiaires. Il y a évidemment des promotions *« mais ça n'est pas systématique. Vous pouvez très bien être identifié, et pour une raison ou pour une autre ne pas pourvoir un poste. Soit parce que vous ne le souhaitez pas, soit parce que vous*

ne concrétisez pas votre potentiel. Et là, à ce niveau là, il y a un lien avec la carrière » (Elisabeth, Directrice Adjointe UE, Banque). Cela aura pour effet de permettre à l'organisation de montrer aux individus qu'elle emploie que si d'aventure elle ne peut tenir sa *promesse*, c'est que ceux-ci portent leur part de responsabilité dans cet échec. La conséquence immédiate est que la *promesse* n'est pas engageante car elle n'a pas de caractère systématique. Alors, *« y'a pas de lien automatique […] ce sont des gens qui sont bien identifiés comme des gens qui vont prendre un poste, ou vont prendre une responsabilité dans une activité internationale. Bon, alors, c'est pas forcément le lendemain de la fin de leur programme mais c'est quand même assez orienté là-dessus » (Jean-Paul, Directeur Développement UE, Energie).* Le temps fait qu'il peut se produire des évènements qui rendent impossible la systématisation de la *promesse*. Les organisations ne sont donc plus obligées de la tenir.

La stratégie rhétorique de la promesse

Pourtant, à l'analyse des entretiens, une contradiction, voire un paradoxe apparaît. En effet, la plupart des Universités d'Entreprise constituant notre échantillon indiquent, par la voix de leurs personnels, ne pas faire de suivi des stagiaires à l'issue des formations. Un responsable d'Université d'Entreprise dans le secteur de l'énergie que nous avons interrogé précise même que dans l'entreprise *« ce sont les gestionnaires de carrière qui suivent ces personnes et donc qui sont en mesure de dire si la personne en a profité, pas profité, et si elle a pris une orientation autre, etc. Donc notre rôle n'est pas de suivre directement les personnes » (Jean-Paul, Directeur Développement UE, Energie).* Ce paradoxe se retrouve dans d'autres structures. Les exemples sont multiples : *« on n'a peut-être pas vraiment la visibilité. […] C'est le DRH local qui va faire éventuellement suivi, voire le directeur [de business unit], qui va faire son suivi, mais nous on n'a pas cette visibilité » (Corinne, Directrice Adjointe UE, Hôtellerie) ;* ou encore *« le suivi du plan de développement ça c'est pas notre rôle […] y'a un suivi particulier après certains, un certain nombre de, euh, ben qu'est pas fait auprès de 100% des gens, y'a un suivi particulier après certains cycles et notamment plutôt pour travailler sur le suivi du cycle, son réaménagement […] Après par contre le suivi RH il est fait par la DRH» (Catherine, Senior VP, Energie).* Comment comprendre cette absence de suivi post-dispositif ?

Nous avons analysé la dimension imaginaire du rôle de l'Université d'Entreprise. Ainsi, à nouveau, un élément pseudo-rationnel est mis en avant par les organisations. La prise en charge de la carrière par les organisations, via leur Université d'Entreprise, et la *promesse* qui en résulte, serait un élément d'une politique de fidélisation parfaitement et objectivement orchestrée. Cependant, notre analyse (deuxième « plan » théorique) montre que la source de cette prise en charge de la problématique de fidélisation par l'Université d'Entreprise répond à un risque fantasmé de turnover. Il s'agit donc d'y répondre par un discours et un « masque » (Enriquez, 1997) pseudo-rationnel. Ainsi la fidélisation relève plus de l'incantation que d'un processus. L'*institution seconde* Université d'Entreprise va présenter une rhétorique organisationnelle de la fidélisation. L'important ne sera donc pas le suivi objectif de la personne, mais le discours formulé autour de la fidélisation. La cohérence est donc à recherche non pas dans les dispositifs mais dans l'ambiguïté rhétorique. Des processus de suivi impliqueraient une temporalité dans l'incorporation. Celle-ci étant statique, elle marque la fin du suivi des stagiaires par l'Université d'Entreprise. A nouveau la *promesse* de carrière marque une pause. Ce qui est important, c'est la *« satisfaction »* des participants, approximation satisfaisante de la fidélité. Ainsi, *« en général on vise une satisfaction des programmes, donc savoir ce qu'ils ont vraiment appris et si ça correspondait à ce qu'ils venaient chercher et puis ensuite euh, ce qu'ils en font derrière par contre là, quand ils disparaissent de nos programmes on les voit plus, vraiment » (Jean-Paul, Directeur Développement UE, Energie).*

Ainsi, la question de la *promesse* est à mettre en relation avec celle de la stratégie de ressources humaines mise en place par une organisation donnée. Il nous paraît alors important de faire un détour par le discours *contrôlé*. En effet, comme le note Gazier (2004), ce qui est important dans l'analyse en termes de capital humain c'est qu'elle s'appuie sur l'espérance d'un retour sur investissement de la part de l'organisation. Cette analyse selon Gazier compte cependant deux limites majeures. La première est que la contribution individuelle à la performance, que comporte la notion de capital humain, est difficilement mesurable en tant que telle. De plus, cela repose sur la croyance en un arbitrage purement rationnel et individuel. Face à cette perspective, Gazier plaide pour des approches plus contingentes des questions de formation. Pour autant, les organisations auront à cœur de mettre en place des stratégies de ressources humaines particulières qui viendront encadrer le « potentiel humain ». Gazier (op.cit., p. 44) en recense quatre « dynamiques » présentées dans le tableau n°8 :

	Valorisation individuelle de l'investissement	**Valorisation collective de l'investissement**
Parcours professionnel à dominante externe à la firme	Spécialisations Recyclages 5	Districts et réseaux 6
Parcours professionnel à dominante interne à la firme	7 Modèle de la compétence	8 Rotation Polyvalence

Tableau 8 : Stratégies RH, les quatre options dynamiques, Gazier (2004)

La rhétorique sur le capital humain, la question de la carrière et la formulation de la *promesse* qui en résulte montrent une dynamique dans l'élaboration de la stratégie RH vis-à-vis des questions de formation. Les témoignages présentés en sont une illustration. En effet, tout le discours organisationnel autour du capital humain et de la carrière a pour objet l'anticipation d'un risque de concentration exclusivement individuel des compétences par l'individu et de départ vers une autre organisation. Ainsi, si les prescriptions en matière de capital humain et de carrière reposent sur un acteur libre capable de développer pour lui-même ses compétences et de construire une carrière affranchie des contraintes organisationnelles, la perspective d'une *promesse* est à envisager comme contre-mesure. Tout l'objet du discours est ainsi d'annoncer la valorisation individuelle de l'investissement en formation laissant une grande liberté dans le parcours professionnel (option n°5) tout en formulant une promesse, fruit d'un imaginaire qui doit rendre effectif la valorisation collective de l'investissement (mise à disposition du capital humain) et la possibilité d'un parcours professionnel interne (*promesse* de carrière) (option n°8). Il y a donc une translation discursive auprès des individus que la rhétorique doit permettre d'effectuer. Le tableau n°9 l'illustre :

	Valorisation individuelle de l'investissement	**Valorisation collective de l'investissement**
Parcours professionnel à dominante externe à la firme	Spécialisations Recyclages A 5	Districts et réseaux B C2 6
Parcours professionnel à dominante interne à la firme	7 Modèle de la compétence C1	8 Rotation Polyvalence D

Tableau 9 : La translation discursive de la promesse

Cette translation discursive prend différentes formes. Comme nous l'avons vu au

chapitre deux (cf. tableau n°7), la rhétorique utilisée dans le discours *contrôlé* s'appuie systématiquement sur la question de la compétence pour justifier le recours à l'Université d'Entreprise (ex. : *« l'Université d'Entreprise est un outil supplémentaire au service de la stratégie RH pour capitaliser et développer les compétences »*). C'est la phase A. Certaines entreprises s'arrêtent à ce stade et la formulation de la promesse (phase C1) revient à s'appuyer sur la question de compétences pour promettre de la carrière. Pour d'autres, une phase transitoire est nécessaire (B). Ces entreprises vont indiquer que la mission de l'Université d'Entreprise est également de permettre aux individus de s'insérer dans des réseaux qui vont faciliter ensuite l'inscription dans une dynamique de carrière interne (phase C2 ; ex. : *« les objectifs de l'Université d'Entreprise sont plus larges. A travers ce cursus, nous cherchons à créer du lien entre les collaborateurs »*). La phase D est alors celle de la visibilité de la *promesse*, de la diffusion de l'imaginaire. C'est le passage qui permet de comprendre la correspondance entre discours *contrôlé* et discours *spontané*.

Comme nous l'avons décrit, de notre point de vue, l'Université d'Entreprise n'est pas perçue comme une structure figée, modélisée en tant qu'outil stratégique et de développement, mais comme une *institution seconde* dynamique facilitant l'instauration d'une relation entre les acteurs qui la traversent et la façonnent. Fruit de la volonté des dirigeants de créer une structure de développement, l'Université d'Entreprise ne peut être simplement envisagée en tant qu'outil opérationnel, mais également comme tentative de promulgation d'un imaginaire organisationnel effectif. Nous avons évoqué précédemment la volonté des organisations de formaliser un savoir qui se voudrait privatif, ou, tout au moins, adapté aux contraintes et aux exigences de celles-ci. L'Université d'Entreprise est fréquemment investie de cette mission ainsi que le montrent les données recueillies. Par cette dimension imaginaire c'est donc le lien entre les individus et l'organisation qui les emploie qui est l'objet de l'intermédiation réalisée au sein de l'Université d'Entreprise. Ce que montrent cependant les données, c'est que les catégories effectives de l'imaginaire viennent se cristalliser autour d'un enjeu gestionnaire, la carrière des individus, dont l'évolution sera rendue possible grâce au développement du capital humain.

Cela réclame de montrer une possibilité organisationnelle d'adaptation aux besoins des individus. L'Université d'Entreprise en tant qu'*institution seconde* semble être le reflet instrumental d'un tel cadre. L'étude du capital humain effectuée au sous-chapitre précédent ainsi que la proposition d'analyse d'une *promesse* de carrière le montre. L'affirmation

rhétorique et les catégories que nous avons pu proposer au chapitre deux sont également illustratives de cette rencontre proposée par les organisations aux individus au sein de l'Université d'Entreprise. La carrière est donc à envisager, comme le capital humain, dans sa dimension relationnelle. Il ne s'agit pas d'étudier la carrière des individus, mais la manière dont les organisations vont interpréter les aspirations personnelles en la matière et proposer un cadre aux individus leur permettant de concilier à la fois leur souhait de réussir une carrière impliquant mobilité dans l'organisation (succès objectif) et conformité avec le sens qu'ils donnent à leur parcours professionnel (succès subjectif). La question de l'adhésion des individus à l'organisation qui les emploie et de la création de liens est une problématique de l'Université d'Entreprise qui va pouvoir être analysée à travers cette dimension instrumentale qui vient rendre possible la question de la *reconnaissance* que nous abordons plus avant.

L'objet de la présente section était de présenter une interprétation particulière de la carrière. En tant que *promesse*, elle devient un objet instrumental et relationnel à l'instar du capital humain. Il est ainsi nécessaire pour chaque organisation de l'inscrire dans un discours cohérent avec son imaginaire. Pour cela, elle aura besoin d'un relai, qu'une *institution seconde* telle que l'Université d'Entreprise peut représenter. La carrière est ainsi un objet pseudo-rationnel remplissant une fonction duale. Pour être cohérent avec l'imaginaire organisationnel, elle présente les atours de l'homogénéité. Se saisissant du capital humain, élevé de manière imaginaire, comme nous avons pu le décrire, à un rang organisationnel, elle va vouloir baliser la carrière et l'instrumentaliser. L'Université d'Entreprise véhiculera ainsi un message relatif à un processus rationnel en trois phases : sélection, parcours et incorporation. Pour autant, la carrière devient relationnelle. Elle devient un élément d'intermédiation entre les individus et l'organisation qui les emploie, relayé par l'Université d'Entreprise. Nous avons vu le rôle des *valeurs* et du *prestige* dans la promotion de l'imaginaire organisationnel. Pour achever le processus rhétorique et convaincre pleinement les individus qu'ils doivent adhérer à l'imaginaire organisationnel et remettre le développement de leur capital humain et leur carrière aux mains de l'organisation dont ils dépendent, la *promesse* va jouer sur un dernier élément, la *reconnaissance*. Il fait l'objet du prochain chapitre.

Chapitre 5 : Universités d'Entreprise, individus et organisations

La *promesse* que nous venons de présenter traduit de manière opérationnelle et visible l'imaginaire organisationnel. Elle permet également de comprendre quel est le rôle de l'Université d'Entreprise dans sa promotion. La dimension imaginaire de la carrière et du capital humain que nous avons analysée vient cependant poser une double question. Tout d'abord il y a celle des rapports entre les individus et l'organisation qui les emploie lors de la mise en œuvre de cette *promesse*. Ensuite, que devient le rôle de l'Université d'Entreprise lors de l'intermédiation entre une organisation et les individus qu'elle emploie ? La promotion par l'Université d'Entreprise des *valeurs* et du *prestige* vient ainsi rencontrer les attentes de *reconnaissance* des individus. L'étude de cette notion complexe est ici présentée. Notre analyse, issue du notre deuxième « plan » théorique montre que c'est ainsi par l'intégration à une communauté de valeurs que s'expriment les attentes individuelles en matière de *reconnaissance*. C'est alors sur la base du triptyque *valeurs-prestige-reconnaissance*, mais également sur ses manifestations effectives que vont pouvoir s'établir les relations entre les individus et l'organisation qui les emploie au sein de l'Université d'Entreprise.

Le rôle de l'Université d'Entreprise va alors être de faciliter la création de liens particuliers entre les individus et l'organisation qui les emploie. Ce sont les caractéristiques mêmes de l'Université d'Entreprise qui facilite son institutionnalisation au travail en agissant sur les principales composantes de ce travail. Mais elle reste une *institution seconde*, non seulement de l'imaginaire, mais également dans l'organisation-mère. De ce fait, les liens qui sont proposés aux individus sont déséquilibrés. L'Université d'Entreprise se révèle être sous le contrôle de l'organisation-mère. Ceci a alors une influence certaine sur la création de liens car les organisations en sont à l'origine. Les caractéristiques d'*attraction* et de *réassurance* que comportent les liens sont à interpréter à l'aune de cette dépendance de l'Université d'Entreprise à l'organisation-mère. Néanmoins, on perçoit dans l'analyse des données recueillies de réelles manifestations de la concrétisation de liens entre les individus et l'organisation qui les emploie. Le rôle de l'Université d'Entreprise est ainsi de permettre la conciliation entre ce déséquilibre lié à l'imaginaire et les garanties effectives offertes aux individus en retour.

Sous-Chapitre 1 : L'institution imaginaire de la *reconnaissance*

Section 1 : La prise en compte de la *reconnaissance*

Nous avons évoqué lors des précédents chapitres l'élaboration d'un triptyque caractéristique de l'imaginaire organisationnel dont l'Université d'Entreprise serait l'*institution seconde*. Celui-ci s'organise tout d'abord autour des notions de *valeurs* et de *prestige* dont nous avons pu déjà présenter l'importance déterminante dans la diffusion de l'imaginaire organisationnel et donc dans la rhétorique qui en découle. Ces deux notions sont associées à celle de *reconnaissance* qui vient constituer un pendant essentiel à leur bonne intégration par les individus. Il s'agit d'un processus itératif qui légitime par allers et retours. En effet, les *valeurs* constituent un socle de critères élémentaires pour les individus dans leur quête de *reconnaissance*, mais également à l'inverse dans le crédit qu'ils pourront accorder à la *reconnaissance* que leur octroie l'organisation qui les emploie. Par ailleurs, le *prestige* associé aux formations qu'ils vont suivre, voire au diplôme qu'ils vont recevoir implique une attente de *reconnaissance* qui sera instrumentalisée notamment par une *promesse* de carrière telle que nous avons pu la présenter au chapitre précédent. En retour cette *promesse* peut être maintenue en tant que telle par l'espoir de *reconnaissance* qu'elle suscite.

Dans ces processus, le rôle de l'Université d'Entreprise en tant qu'*institution seconde* sera crucial. En effet, la diffusion de la rhétorique organisationnelle va permettre de relier la question de la formation et du développement du capital humain, objectif organisationnel stratégique, avec un objectif personnel pour chaque individu. C'est la concrétisation de liens entre les individus et l'organisation qui les emploie qui se formalisera autour du *prestige*, des *valeurs* et de la *reconnaissance* et qui est l'objet du présent sous-chapitre. Ainsi, l'Université d'Entreprise nous semble à même de prendre en charge un processus de *reconnaissance* interne, qui va venir institutionnaliser les liens entre les individus et l'organisation qui les emploie en rendant effectif l'imaginaire organisationnel notamment par la promotion d'une *promesse* de carrière rendue possible par le développement du capital humain de chacun. Avant de présenter les données relatives à cette proposition, il convient au préalable de cerner les contours de la notion de *reconnaissance* en général et dans le contexte de cette recherche.

A. : La notion de *reconnaissance*

La question de la reconnaissance est spontanément abordée de manière fréquente par les personnes qui ont été interviewées lors de ce travail de recherche. On peut ainsi résumer la problématique de la reconnaissance telle qu'elle est exprimée par les Universités d'Entreprise à l'aide du témoignage d'une responsable d'Université d'Entreprise dans le secteur des assurances : *« effectivement le fait que l'entreprise leur ait donné l'opportunité d'obtenir un diplôme, le fait que l'entreprise leur ait envoyé un signe de reconnaissance en validant leur candidature, on peut penser quand même que, euh, ils vont être attachés à l'entreprise, […] donc, je pense que ça, y'a quand même une reconnaissance de l'entreprise, y'a une fidélité qui découle aussi de cette histoire. Et puis après y'aura les moins patients, ceux qui estimeront qu'à partir du moment où ils ont un diplôme supplémentaire, des compétences supplémentaires, [ils] n'auront pas envie d'attendre qu'il y ait une opportunité dans l'entreprise pour satisfaire leur envie d'évolution » (Sylvie, Salariée UE, Assurances).* Comment comprendre ces affirmations ?

Reconnaissance et organisations

Le concept de *reconnaissance* est aujourd'hui mobilisé de manière importante par les sciences de gestion. Dans leur revue de littérature consacrée à cette notion, Brun et Dugas (2005) indiquent qu'il s'agit là d'un « concept riche de sens ». Ainsi, la *reconnaissance* est « tout à la fois foyer et point de convergence de dimensions plurielles, elle représente un concept polymorphe, polysémique qui renvoie à plusieurs approches » (p. 80). Face à ce constat, il nous apparaît nécessaire de dresser un inventaire de la manière dont la littérature en sciences de gestion se saisit du concept. Cependant, et ce afin de respecter de manière fidèle la posture qui est la notre depuis le début de cette recherche, il nous semble également important de pouvoir questionner le concept de reconnaissance afin de déterminer dans la mesure du possible les motifs de sa mobilisation organisationnelle. A nouveau, le statut de la littérature mobilisée à l'intérieur de cette section est multiple. Une première phase vient présenter l'utilisation gestionnaire de la notion de *reconnaissance*. Elle sert de base d'analyse à la manière dont la rhétorique organisationnelle peut se saisir de cette notion et ce de façon prescriptive. Une deuxième phase vient ensuite tenter de définir la *reconnaissance*, notamment par la mobilisation d'une littérature philosophique et sociologique consacrée à la notion. Enfin, une troisième phase, objet du point suivant sera dédiée à la manière dont nous

souhaitons aborder la notion de *reconnaissance* dans le cadre de cette recherche, au-delà du caractère prescriptif, à savoir en tant qu'élément permettant l'effectivité de l'imaginaire organisationnel.

La *reconnaissance* fait aujourd'hui l'objet d'une prise en compte dans le cadre du travail. L'article écrit par Brun et Dugas (op.cit.) a pour objectif de proposer un cadre permettant aux organisations de se saisir de cette notion et mettre en place des « pratiques » de gestion appropriées. Issu d'une revue de littérature des différents courants mobilisant la reconnaissance, le cadre proposé par Brun et Dugas recense quatre différentes « pratiques de reconnaissance » (p. 86). Les catégories proposées sont les suivantes. Elles font référence à des courants théoriques divers. Il est cependant utile de préciser que la classification proposée n'a pas pour but de restreindre les catégories au rattachement exclusif d'un courant théorique. Elle constitue par ailleurs une méta-analyse et non une revendication explicite des auteurs des courants étudiés :

- la « reconnaissance existentielle » est à la fois une analogie entre reconnaissance et « justice organisationnelle », mais également une présentation de la manière dont les organisations vont pouvoir prendre en compte la personne afin de susciter son engagement. Citant Aquino et al. (1999), les auteurs montrent comment la reconnaissance, abordée dans une « perspective éthique » favorise une « ouverture sur les domaine des valeurs individuelles et organisationnelles » (p. 81). Ainsi, chaque individu « est en somme autorisé à être témoin et producteur du projet d'entreprise » (p. 82). Nous revenons sur cette proposition plus avant.
- la « reconnaissance de la pratique de travail » s'inspire de l'école de la « psychodynamique du travail » et des travaux de Dejours (1993) pour laquelle la « reconnaissance représente une rétribution attendue par le sujet qui se situe principalement dans le registre du symbolique » (p. 82), elle est à la fois un « constat » et un « jugement » sur la « manière dont l'employé exécute son travail » (p. 82). C'est ainsi sur des pratiques qu'un individu est reconnu, à la fois par son organisation et ses parties prenantes mais également par ses pairs. Cette forme de reconnaissance est intéressante dans le cadre de ce travail car c'est celle qui va porter notamment sur les compétences.
- la « reconnaissance de l'investissement dans le travail » est également issue du courant de la « psychodynamique du travail ». Elle porte aussi sur l'étude des

processus. Il s'agit alors non plus de reconnaître la personne sur la manière dont elle fait son travail mais sur l'intensité avec laquelle elle le fait. Ainsi, « la personne est reconnue pour ses efforts, son application à la tâche et la régularité de son investissement » (p. 82).

- la « reconnaissance des résultats » est tirée de l'approche comportementaliste. C'est alors une « pratique de renforcement positif des actions et des gestes professionnels observables considérés comme désirables par l'entreprise » (p. 83, les auteurs s'inspirent de Nelson, 2001). Les auteurs expriment leurs doutes sur la pertinence de cette forme de reconnaissance qui par son côté behavioriste risque d'engendrer de nombreux effets pervers.

Cette première tentative de classification de la reconnaissance au travail bien qu'« embryonnaire » (El Akremi et al., 2009) présente plusieurs intérêts. Tout d'abord, elle montre la complexité de la notion et plaide ainsi pour une prise en compte du concept de reconnaissance de manière ouverte et variée par les organisations. De plus, elle situe la reconnaissance sur trois niveaux distincts. Le premier est celui du lien qui se crée entre les individus et l'organisation qui les emploie à travers la reconnaissance. Deuxièmement, elle montre également que la reconnaissance vient se fixer sur des objets qui permettent de la mesurer. Enfin, elle permet de s'interroger sur l'ambiguïté de la prise en charge de la question de la reconnaissance par les organisations. Ce dernier point est également repris par Akremi et al. (op.cit.) qui posent la question des « nouvelles formes de domination qui accompagnent les pratiques managériales et les discours sur la reconnaissance ». Les trois niveaux que nous venons d'évoquer illustrent les points d'attention sur lesquelles portent notre étude du concept de reconnaissance. En effet, au-delà de la prise en charge organisationnelle, il nous paraît important d'en questionner les conséquences sur les rapports entre les individus et l'organisation qui les emploie et sur la manière dont cette dernière entend s'en saisir.

Ainsi, El Akremi et al. (op.cit.), à la suite de Brun et Dugas (op.cit.), mais dans une perspective empirique, plaident également pour une prise en charge gestionnaire de la reconnaissance. En effet, celle-ci aurait des effets importants sur la motivation et l'engagement des individus dans une organisation donnée. L'intérêt du travail d'El Akremi et al. est double. Tout d'abord, il permet de montrer le caractère relationnel de la notion de reconnaissance. Elle est à la fois un « espoir » et une « quête » pour les individus (ce qui vient faire écho aux attentes que nous avons pu étudier au chapitre précédent), mais également un

instrument pour les organisations dans leur tentative de captation de l'engagement des individus (ce qui vient rappeler la notion de *promesse*, notamment de carrière, que nous avons également développée). La reconnaissance est ainsi un « processus » qui instaure une relation d'échange entre « celui qui en reçoit les signes et celui qui les dispense » (p. 678), à savoir entre un individu et l'organisation qui l'emploie. Cette perspective relationnelle est celle que nous souhaitons adopter. Elle rentre en effet en cohérence avec le travail conduit dans cette recherche. L'autre intérêt de la recherche d'Akremi et al. est de présenter une segmentation de la reconnaissance. En faisant la nuance entre la reconnaissance de « conformité », c'est-à-dire de celle par laquelle un individu va s'identifier au groupe et la reconnaissance de « distinction », processus par lequel un individu va s'affirmer de manière unique, les auteurs formulent une proposition nous permettant d'y introduire une perspective d'intermédiation de l'Université d'Entreprise. L'ambiguïté que nous avons en effet décrite au cours des chapitres précédents permettrait alors la réconciliation de cette dichotomie dans la reconnaissance par une rhétorique institutionnelle appropriée.

Le cadre proposé par Axel Honneth

Cependant, avant d'analyser plus en profondeur cette dimension relationnelle de la reconnaissance, il nous paraît nécessaire d'en déterminer les contours. Nous avons pour cela retenu le cadre développé par Axel Honneth (2000) qui retient trois formes principales de reconnaissance. Mettant en relation les travaux de Hegel et de Mead et analysant la question de « lutte pour la reconnaissance », Honneth formule trois « modèles » de reconnaissance dit « intersubjective » car « les sujets ne peuvent parvenir à une relation pratique avec eux-mêmes que s'ils apprennent à se comprendre à partir de la perspective normative de leurs partenaires d'interaction, qui leur adressent un certain nombre d'exigences sociales » (p. 113). Cette double caractéristique de la notion de reconnaissance, « intersubjective » et « normative », se forgeant grâce à une dialectique entre le sujet et son environnement nous semble particulièrement intéressante à prendre en compte dans le cadre de notre recherche. Nous avons en effet montré depuis le début de ce travail la manière dont l'Université d'Entreprise permettait l'institutionnalisation d'une intermédiation entre une organisation et les individus qu'elle emploie. La *reconnaissance*, que nous associons aux notions de *valeurs* et de *prestige*, constitue ainsi le volet individuel indispensable d'un triptyque permettant l'institutionnalisation effective de l'imaginaire organisationnel. L'idée d'un cadre « intersubjectif », se confrontant à des exigences « normatives » sociales, nous semble de ce

point de vue éclairant.

Le cadre développé par Honneth (2000) est donc triple. Il est intéressant de noter que ces trois registres opèrent de manières distinctes à la fois dans la « relation pratique à soi » que dans les « modes » et « formes de reconnaissance ». Par ailleurs, la « dimension personnelle », c'est-à-dire les mécanismes psychologiques et cognitifs sur lesquels la reconnaissance va agir à un niveau individuel seront différents (p. 159). Cette précision nous semble importante car un modèle de reconnaissance nous apparaît comme étant le plus adéquat en ce qui concerne l'étude d'un contexte organisationnel. En effet, selon Honneth, le premier modèle est celui de l' « amour » et de l' « amitié », c'est-à-dire toutes les « relations primaires » entre individus. La dimension de la reconnaissance et ici dominante et permet de faire naître chez un individu la « confiance en soi » (p. 144). Le deuxième modèle est celui du « droit » et des « relations juridiques ». C'est la recherche de l'égalité qui motive la question de la reconnaissance et vient faire naître chez un individu la possibilité d'un « respect de soi » (p. 144). Ces deux modèles ne nous semblent que peu applicables dans le cadre de notre recherche. En effet, le mode « amour » ou « amitié » se rapporte aux relations interpersonnelles, au sein desquelles il semble difficile d'y introduire la question organisationnelle. Le mode « juridique » quant à lui se caractérise par son élévation à un niveau sociétal, notamment pour faire reconnaître une catégorie de population. L'effet sur les individus est l'acquisition d'une autonomie reconnue par tous. Le contexte d'une *institution seconde* telle que l'Université d'Entreprise est ici trop restreint pour être pris en compte.

A l'inverse, le dernier mode de reconnaissance « fait mouche à propos du travail » (Lallement, 2007a, p. 86) et plus particulièrement dans le contexte de notre recherche. Il s'agit en effet d'une forme de reconnaissance basée sur une « communauté de valeurs » (Honneth, op.cit., p. 159). Ce mode, basé sur la « solidarité » permet de faire naître chez un individu le sentiment d' « estime de soi » (p. 157). La différence entre le modèle de l' « estime de soi » et celui de la relation « juridique » est qu'il « a pour objet les qualités particulières pour lesquelles les hommes se caractérisent dans leurs spécificités personnelles » (p. 148). Ce mode de reconnaissance permet ainsi l'intégration de chaque individu au corps social. C'est la place que les individus vont y chercher et que la société est prête à leur accorder qui va fonder ce modèle de reconnaissance. Ainsi, ce mode de reconnaissance est particulier. Les deux précédents modes de reconnaissance supposaient une relation des individus soit simplement aux autres soit à la société mais en tant que pourvoyeuse de normes juridiques permettant

l'instauration de relations équilibrées entre individus. Ici, il s'agit d'une intégration quasi physique des individus, de leur incorporation dans une communauté qui les reconnait comme membres à part entière.

Il y alors plusieurs conséquences à la révélation d'un tel mode de reconnaissance. Tout d'abord, il est nécessaire pour la société d'instaurer des modalités permettant cette reconnaissance. De ce fait, cette « forme de reconnaissance requiert donc un médium social […]. Cette fonction de médiation est assurée sur le plan social par un cadre d'orientation symboliquement structuré – qui reste cependant toujours ouvert et poreux – dans lequel sont formulées les valeurs et les fins éthiques dont la somme dessine la conception culturelle qu'une société se fait d'elle-même » (p. 148). Cette notion de « médium social » est à rapprocher de notre travail de recherche. Nous avons en effet montré au chapitre trois de quelle manière les organisations entendaient positionner l'Université d'Entreprise en tant qu'*institution seconde* favorisant l'intermédiation de l'imaginaire organisationnel auprès des individus. Ainsi, si nous appliquons le modèle proposé par Honneth à cette recherche, nous pouvons formuler la proposition selon laquelle l'Université d'Entreprise pourrait être considérée comme une organisation sociale permettant la *reconnaissance* des individus au sein d'une communauté organisationnelle plus large.

De plus, Honneth précise que le mode de reconnaissance dont il est question repose également sur « l'existence d'une organisation sociale dont les fins communes réunissent les individus dans une communauté de valeurs » (p. 149). C'est l'identification des individus *à* ces valeurs, mais également l'intégration *par* les individus de ces valeurs qui va permettre la reconnaissance. Nous avons pu également au cours des chapitres précédents remarquer combien la promotion des *valeurs* organisationnelles par l'Université d'Entreprise remplissait un double objectif. En effet, il s'agit à la fois de faciliter l'effectivité de l'imaginaire organisationnel par la promotion de catégories de *valeurs* se rattachant à des objectifs pseudo-rationnels que les organisations peuvent afficher. Il s'agit également d'un instrument rhétorique au service de chaque organisation pour convaincre les individus. Nous reviendrons sur l'instrumentalisation des *valeurs* et l'impact que cela pourrait avoir sur la notion de reconnaissance au point suivant. Il apparaît néanmoins que la *reconnaissance* comme contrepoint des *valeurs* constitue un appareillage théorique pertinent pour l'analyse. Nous proposons alors d'étudier la *reconnaissance* comme une modalité individuelle faisant écho aux *valeurs* organisationnelles.

La troisième caractéristique du mode de reconnaissance basé sur l' « estime de soi » nous paraît également intéressante du point de vue de ce travail de recherche. Honneth indique en effet que cette forme de reconnaissance ne peut-être valable pour les individus que si elle comporte une dimension historiquement liée à l'« honneur ». En effet, pour Honneth, « la relation pratique à eux-mêmes que les individus acquièrent au moyen d'une telle expérience de reconnaissance est […] un sentiment de fierté de caste ou d'honneur collectif » (p. 156). Ce terme historique a cependant évolué et « la place que la notion d'honneur occupait auparavant dans l'espace public de la société est progressivement reprise par les catégories de 'considération' ou de 'prestige', qui traduisent le degré d'estime sociale que l'individu s'attire par ses prestations et ses capacités individuelles » (p. 153). A nouveau, cette proposition fait écho au travail que nous avons pu conduire aux chapitres précédents. Nous avons pu déterminer comment les organisations, en quête d'un *pouvoir de la légitimité,* sollicitaient par le biais l'Université d'Entreprise des partenariats avec des institutions académiques externes leur permettant d'acquérir ainsi du *prestige* qui pourrait être valorisé auprès des individus, notamment dans le cadre d'une *promesse* de carrière. Nous proposons ainsi que la *reconnaissance* constitue une attente individuelle en forme de réception positive du *prestige* promu par l'organisation. Ainsi le triptyque imaginaire *valeurs, prestige* et *reconnaissance* mobilisé constitue-t-il un cadre facilitant l'émergence de liens entre les individus et l'organisation qui les emploie institutionnalisés par l'Université d'Entreprise.

La manière dont nous appréhendons la question de la *reconnaissance* induit la question de l'instrumentalisation organisationnelle de cette notion. Nous proposons de l'aborder au point suivant. Les travaux de Brun et Dugas (2005) que nous avons présentés posent indirectement une question éclairante sur la question du pouvoir que les organisations pourraient tirer de la promotion de la reconnaissance. Ainsi, « si sa pertinence est clairement acceptée, les organisations cherchent encore comment aborder de manière stratégique et organisée un tel concept » (p. 85). Notre approche, centrée sur l'intermédiation d'une *institution seconde*, l'Université d'Entreprise nous permet d'apporter de premiers éléments de réponse quant à cette problématique. En effet, nous avons depuis le début de cette recherche tenté de dépasser le cadre instrumental de l'Université d'Entreprise qui ferait de ce type de structure un outil au service de l'organisation relatif à la formation et au développement des compétences. Pourtant, « il convient de développer une critique sociologique de la reconnaissance afin d'éviter la tentation d'attribuer trop rapidement à certaines qualités le

statut de compétences » (Lallement, 2007a, p. 87).

B. : Université d'Entreprise et *reconnaissance*

Nous venons d'évoquer le potentiel travail d'institutionnalisation de la *reconnaissance* que pourrait effectuer l'Université d'Entreprise. Il nous semble maintenant nécessaire d'en analyser les caractéristiques et les enjeux. Cette prise en compte de la *reconnaissance* par l'institution a été évoquée par Honneth (2004), notamment dans une perspective normative. C'est en fait l' « attente normative » des individus envers la société qui va justifier une organisation normative et institutionnelle de la reconnaissance. C'est à la fois dans leur appréhension de leur valeur mais également de leur appartenance à une communauté que les individus vont exprimer leur exigence de reconnaissance. Ainsi le lien entre reconnaissance et institution réclame de la part de cette dernière une vigilance particulière quant au « maintien de rapports de reconnaissance authentique » (p. 134). L'institutionnalisation de la reconnaissance permet d'apporter aux individus des garanties. C'est à cette condition normative que l'institution acquiert une légitimité vis-à-vis des individus et facilite ainsi leur intégration sociale. Nous venons d'évoquer au point précédent la question de la légitimité. En effet, toute la rhétorique organisationnelle diffusée par l'Université d'Entreprise a notamment pour but de créditer l'organisation d'un pouvoir de la *légitimité*. Dans cette optique, la *reconnaissance*, comme les *valeurs* et le *prestige*, est un levier important. Il sera donc nécessaire dans notre analyse de considérer la *reconnaissance* à la fois comme une attente individuelle mais également comme partie intégrante d'une rhétorique d'Université d'Entreprise.

La prise en compte de la reconnaissance

La question se pose de savoir comment caractériser l'appréhension de la *reconnaissance* par une *institution seconde* telle que l'Université d'Entreprise. Renault (2004), dans une approche explicative de la pensée d'Honneth, a étudié plus en détail la question de la reconnaissance et son lien avec l'institution. Il indique ainsi que « les relations de reconnaissance ne peuvent avoir lieu que dans des jeux sociaux soumis à des principes institués » (p. 183). De plus, pour Renault, les institutions vont non seulement façonner la manière dont se jouent les rapports sociaux ayant trait à la reconnaissance mais également la manière dont vont se structurer au préalable les attentes des individus en la matière. Ainsi,

« les attentes de reconnaissance n'existent jamais à l'état pur, […] elles sont toujours conditionnées par des formes sociales » (p. 184). La reconnaissance ne peut donc être appréhendée hors d'un cadre institutionnel dans lequel elle va s'exercer. De plus la manière dont les individus vont intégrer leur rapport à l'institution et la reconnaissance qu'ils en attendent seront fortement liées à ce cadre qui leur proposé.

Il serait cependant arbitraire et erroné de considérer le cadre interprétatif proposé par Renault comme celui d'une reconnaissance structurée exclusivement par des « logiques institutionnelles ». Comme nous l'avons précisé au point précédent, l'approche de la reconnaissance que nous souhaitons développer est relationnelle. Il s'agit d'évoquer la construction de liens entre les individus et l'organisation qui les emploie. Dans cette optique, « les logiques individuelles » peuvent subsister et venir rencontrer les « logiques institutionnelles » et alors « les institutions ne doivent pas être considérées comme des dispositifs produisant par eux-mêmes la reconnaissance ou son déni, mais plutôt comme l'institutionnalisation de rapports de reconnaissance » (p. 182). L'idée n'est donc pas que les individus ne puissent plus être en mesure de formuler eux-mêmes un certain nombre d'attentes de reconnaissance mais plutôt que ces attentes soient en contact immédiat avec un contexte institutionnel. Cela aura pour conséquence la production d'une « configuration spécifique des attentes des individus » (ibid.). Dans le contexte de l'Université d'Entreprise, *institution seconde* objet de notre étude, la question de la reconnaissance est à interpréter en ce sens. Venant se confronter à la promulgation des *valeurs* et à la mise en scène du *prestige*, la *reconnaissance*, attente individuelle à l'origine, va être nécessairement transformée par ce cadre pour devenir contextuelle.

Cette proposition soulève une question immédiate. En effet, et ce au vu des analyses conduites aux chapitres précédents, la récupération de la *reconnaissance* par l'imaginaire organisationnel se pose. Nous avons énoncé la manière dont l'Université d'Entreprise permettait la diffusion de l'imaginaire organisationnel notamment par la mise en place de processus pseudo-rationnels venant s'associer aux notions de *valeurs* et de *prestige*. Qu'en est-il alors de l'institution imaginaire de la *reconnaissance* par l'Université d'Entreprise ? Nous avons étudié la prise en compte managériale de la reconnaissance au point précédent et avons indiqué qu'il était important à nos yeux de prendre une certaine distance par rapport à cette appréhension présentée comme une nécessité organisationnelle dans l'établissement de relations équilibrées entre l'organisation et les individus qu'elle emploie. Certains auteurs ont

ainsi questionné le concept de reconnaissance au travail comme une potentielle idéologie managériale facilitant l'adhésion individuelle. Comme l'indiquent Kocyba et al. (2007) cette mise en avant de la reconnaissance, présentée comme une « chance » pour les employés n'est pas « le cadeau désintéressé d'une direction soucieuse d'humanisation » (p. 110).

Avant de présenter les caractéristiques de la reconnaissance comme idéologie managériale et d'indiquer de quelle manière nous pouvons prendre en compte cette perspective dans le cadre de notre recherche, il nous semble important de présenter comment vont se structurer les liens entre les individus et l'organisation qui les emploie dans le cadre d'une mise en avant organisationnelle de la reconnaissance. Chaque organisation va ainsi jouer sur les attentes des individus et ainsi la reconnaissance sera plus formulée sous forme de promesse que sous forme de manifestation explicite. Nous revenons plus avant dans ce point sur cette perspective, qui fait écho à notre proposition formulée au chapitre 4. Selon Kocyba et al. (op.cit.), la confiance se meut en contrôle. La reconnaissance n'est jamais seule et s'accompagne d'une injonction organisationnelle à continuer à la mériter. Mais alors, comment faire en sorte que cette proposition de reconnaissance par l'organisation envers les individus qu'elle emploie soit perçue comme une proposition ? L'enjeu est en effet important pour l'organisation car « une reconnaissance accordée à seule fin d'accroître le rendement ne fonctionne généralement pas, puisqu'elle est ressentie comme insincère » (p. 111). Kocyba et al. vont alors indiquer que pour résoudre cette problématique, les organisations vont alors se livrer à une mise en scène de la reconnaissance diffusée grâce à une communication particulière. A nouveau cette proposition fait écho à notre analyse de l'Université d'Entreprise en tant qu'outil de diffusion de la rhétorique organisationnelle. Tout l'enjeu de la réussite d'une politique organisationnelle de la reconnaissance réside alors dans cette rhétorique dont nous allons maintenant présenter les caractéristiques.

Visibilité et subjectivité

Ainsi, toute la question est « de savoir si le désir de reconnaissance ne compte pas parmi les facteurs expliquant l'adhésion à ces techniques organisationnelles » (Renault, 2007, p. 133). Nous avons recensé deux critères de formulation rhétorique de la *reconnaissance* par les organisations. Cela aura pour effet de susciter une certaine ambiguïté, caractéristique majeure de la rhétorique ainsi que nous avons pu l'indiquer précédemment et que nous analyserons plus avant. Les deux critères sont ceux de la « visibilité » et de la « subjectivité ».

Comme l'indique Honneth (2004), tout le travail de reconnaissance repose sur la possibilité pour un individu de devenir « visible ». La reconnaissance est ainsi « un acte expressif par lequel cette connaissance est conférée avec le sens positif d'une affirmation » (p. 141). C'est la « visibilité » qui va donner aux individus une « valeur » sociale. La reconnaissance est donc l'affirmation de la visibilité quasi « physique » des individus dans l'espace public. Au niveau du travail, comme l'indiquent Bureau et al. (2010), la question de la visibilité va s'affirmer par une « forme d'objectivation qui donne de la visibilité à la réalité du travail » (p. 61). Afin de combattre l'invisibilité qui constitue une manifestation implicite du déni de reconnaissance (Renault, 2007), les organisations vont avoir tendance à effectuer « la mise en mots du travail » (Bureau et al., 2010, p. 61), préalable à la possibilité d'une estime de soi, mode de reconnaissance par l'adhésion à une communauté de valeurs énoncé par Honneth.

Comment caractériser ce concept de « visibilité » dans ce travail de recherche ? Il nous apparaît que la problématique de « visibilité » se manifeste de deux manières particulières lorsque l'on étudie l'Université d'Entreprise, à la fois dans le discours diffusé par l'Université d'Entreprise que dans les processus qu'elle mobilise. Nous avons évoqué la possibilité que l'imaginaire organisationnel se saisisse de la notion de *reconnaissance*. Le travail de la rhétorique utilisée par l'Université d'Entreprise sera ensuite de se saisir d'objets pseudo-rationnels permettant l'effectivité de l'imaginaire. C'est en ce sens que la « visibilité » devient une condition de la *reconnaissance* pour l'Université d'Entreprise. Nous avons montré que l'Université d'Entreprise permettait d'inscrire les individus dans une certaine communauté et ainsi de faire la distinction entre ceux qui participent à un programme et les autres. Dans l'optique d'une prise en compte des individus dans une « communauté de valeurs » (Honneth, 2000) comme modalité d'étude de la reconnaissance, la condition de « visibilité » est donc l'affichage des individus au sein de cette communauté, ce qui est précisément l'objet du discours *contrôlé* des Universités d'Entreprise comme nous avons pu le voir au chapitre 2. Pour rendre effectif ce mécanisme, elle aura recours à des processus particulier, notamment celui de la sélection dont nous avons décrit l'importance symbolique au chapitre précédent.

Le deuxième critère rhétorique de mise en scène de la reconnaissance par l'Université d'Entreprise est celui de la « subjectivité ». Renault (2007) décrit les processus idéologiques menant à une transformation de la reconnaissance au travail notamment par la subjectivisation de la notion. En effet, selon Renault, tout est fait par les organisations pour passer d'une logique de la reconnaissance basée sur le « projet » des individus. C'est alors une perspective

de reconnaissance *ex post* qui est proposée aux individus. De plus l'attribution de la reconnaissance par l'organisation aux individus qu'elle emploie devient un processus complexe. Elle n'est pas seulement conditionnée à la fin. Les moyens doivent également être justifiés. En d'autres termes, il s'agit pour chaque individu de montrer son « engagement » dans le projet, mais également sa « capacité » à mobiliser l'ensemble des ressources nécessaires et à « anticiper » les modifications possibles. Pourtant, ainsi que l'indiquent Kocyba et al. (op.cit.), cette subjectivisation reste normative. Elle n'a pas pour objet l'individualisation des processus de travail mais l'adhésion des individus à ceux-ci. Il s'agit alors d'une subjectivisation « appellative » (p. 108) qui permet aux organisations de diffuser leurs propres attentes tout en apportant une réponse de façade aux individus en leur accordant une certaine autonomie sous contrainte de résultat.

Cette idée de « subjectivité » fait de nouveau écho à ce travail de recherche. L'étude de l'Université d'Entreprise a montré la manière dont la rhétorique organisationnelle permettait à la fois de formuler une personnalisation du développement des compétences, notamment dans le rapport au savoir, tout en conservant une homogénéité tant dans l'isomorphisme inter-Universités d'Entreprise que dans les compétences transmises aux participants de programmes d'Universités d'Entreprise. L'exemple du diplôme l'illustre. Marque de *reconnaissance*, notamment de par son rapport au *prestige*, le diplôme constitue une reconnaissance subjective de la réussite des individus et de leur engagement dans le « projet » qui leur a été proposé par l'Université d'Entreprise, mais également une entrée dans une communauté homogène, celle des participants au programme, voire des « anciens ». Nous avons en effet pu décrire comment certaines Universités d'Entreprise mettaient en place des communautés d'anciens participants. On peut alors imaginer les effets sur l' « estime de soi » comme mode de reconnaissance que cherchent à produire ces associations d'anciens participants.

La question du développement des compétences vient également faire écho à la question de la *promesse* et notamment de la *promesse* de carrière que nous avons développée au chapitre précédent. Comme le souligne Renault (2007), la question de la compétence, associée à celle de la reconnaissance, vient concrétiser la manière dont les organisations n'insistent plus sur la qualification des individus mais sur le potentiel que représente l'acquisition des compétences, c'est-à-dire de l'utilisation que vont pouvoir en faire les individus. C'est ainsi la formulation des compétences comme projet qui nécessite

l'engagement des individus. La *reconnaissance* n'est plus effective, elle devient une *promesse*. Cette proposition est également formulée par Lallement (2007a) qui montre comment le modèle de la compétence constitue une forme de rhétorique gestionnaire. Dans ce cadre, la reconnaissance va s'exercer dans un rapport à la compétence qui renverse la manière dont la carrière doit être appréhendée. Chaque individu, devenu l' « auteur » de sa carrière professionnelle doit contribuer à l'amélioration de son « employabilité ».

Ce propos rappelle notre analyse au chapitre précédent de la prescription autour de carrières dites « nomades » et de leur récupération par les organisations. Nous avons montré de quelle manière la rhétorique organisationnelle permettait la conciliation entre une *promesse* de carrière faite aux individus par l'Université d'Entreprise grâce à des parcours internes de mobilité homogènes et une ambiguïté organisationnelle permettant le maintien des compétences tout en ne s'engageant pas sur la manière dont cette promesse sera tenue. La reconnaissance va venir permettre de consolider cette *promesse* de carrière. En effet, puisque c'est aux individus de se faire reconnaître (Renault, 2007), l'organisation qui les emploie a d'ores et déjà rempli sa part de la reconnaissance par l'intégration par exemple à un *« vivier »* de potentiels issus des programmes de l'Université d'Entreprise. C'est ensuite à chaque individu de réaliser son projet, les attentes de reconnaissance ayant été concrétisées par son organisation car le programme d'Université d'Entreprise a permis l'intégration à une communauté. La rhétorique permet la promotion de *valeurs* conformes à l'imaginaire organisationnel, intégrées par les individus à l'occasion de leur entrée dans la communauté des participants à l'Université d'Entreprise. Ceci lui confère alors un *prestige* qui va venir favoriser « l'estime de soi » manifestation d'une forme particulière de *reconnaissance*.

C'est dans ce sens que nous proposons d'étudier la *reconnaissance* non comme instrument managérial, mais comme manifestation de l'imaginaire organisationnel. Comme le précise Renault (2007), « il y a idéologie de la reconnaissance quand une institution émet des promesses de reconnaissance qu'elle ne peut satisfaire, et c'est ce type d'idéologie de la reconnaissance qui pourrait être observée dans l'organisation actuelle du travail » (p. 132). Notre proposition est ainsi que cette idéologie managériale constitue une manifestation effective de l'imaginaire organisationnel conforme à la prescription. Il devient alors nécessaire qu'elle se manifeste auprès des individus grâce à l'intermédiation d'une *institution seconde*, en l'occurrence l'Université d'Entreprise. La *promesse* de carrière, dont l'ambiguïté va faciliter l'adhésion des individus n'est maintenable par les organisations que si elle

s'appuie sur la *reconnaissance*. C'est ainsi que le triptyque *valeurs – prestige – reconnaissance* va se manifester de manière effective pour faire vivre un imaginaire « leurrant » auprès des individus. Le développement du capital humain et la *promesse* de carrière qu'il implique en tant qu'objets pseudo-rationnels sont promus par l'organisation auprès des individus qu'elle emploie. Ils prennent forme par les *valeurs*, séduisent par le *prestige* et persistent grâce à la *reconnaissance*.

La caractéristique majeure qui permet la promotion de la *reconnaissance* est donc son ambiguïté. Nous avons pu déjà par ailleurs remarquer que c'est précisément la marque de la rhétorique organisationnelle que de jouer sur le caractère ambigu des objets sur lesquels elle se concentrait. Cela permet, on l'a vu, la légitimation de l'Université d'Entreprise. L'ambiguïté va permettre l'adhésion des individus au processus de reconnaissance et va conditionner le fait que sa récupération organisationnelle apparaisse sincère à leurs yeux. Cette caractéristique va donc faire que « les enjeux de la reconnaissance restent souvent obscurs aux agents eux-mêmes […] et qu'à travers les relations de reconnaissance passent des formes d'autocontrôle et de relation de pouvoir » (Renault, 2007, p. 132). La *reconnaissance*, partie essentielle du triptyque de l'imaginaire organisationnel, est donc promue par une rhétorique ambigüe et diffusée par l'Université d'Entreprise à travers une *promesse* de carrière. C'est ainsi un objet permettant l'instauration de liens entre les individus et l'organisation qui les emploie. Les données que nous allons maintenant présenter sont donc doubles. Elles constituent une double analyse, celle des attentes formulées par les participants et celle de la manière dont la notion est appréhendée par l'ensemble des autres parties prenantes au sein de l'Université d'Entreprise.

Section 2 : Les contours de la *reconnaissance* par l'Université d'Entreprise

La concrétisation des attentes de *reconnaissance* des individus au sein de l'organisation qui les emploie pourrait être ainsi repérable par l'intégration de ceux-ci à une 'communauté de valeurs'. La promotion 'visible' de chaque individu et l'affirmation de sa 'subjectivité' au sein de la communauté seraient alors les marques de sa réelle *reconnaissance* par l'organisation qui l'emploie. L'étude des données recueillies est effectuée en relation avec cette proposition issue de l'analyse théorique. L'analyse de contenu que nous avons conduite permet de montrer comment les caractéristiques différentes de la *reconnaissance* peuvent être utilisées puis mises en avant par l'Université d'Entreprise. En effet, l'ambiguïté caractéristique à la fois du discours et de sa promotion effective par l'Université d'Entreprise et que nous avons pu analyser au cours des chapitres précédents facilite l'association de la *reconnaissance* avec les notions de *valeurs* et de *prestige*. Ces trois notions sont ainsi au cœur du processus d'institutionnalisation de l'Université d'Entreprise et de la *promesse* qu'elle formule. L'ambiguïté est en effet présente à tous les niveaux d'analyse de la *reconnaissance* à la fois lorsqu'il s'agit d'étudier les attentes des individus mais aussi les liens qu'elle permet de créer entre les individus et l'organisation qui les emploie par l'intermédiaire de l'Université d'Entreprise.

La phase d'étude des attentes de reconnaissance nous a permis de mobiliser un matériau empirique particulier, issu de l'observation. Cette étude de données différentes permet de détailler de façon précise les attentes et d'en déterminer la complexité. Leur expression est double, à la fois sur le souhait d'appartenir à une 'communauté de valeurs' mais également d'être reconnu comme un sujet à part entière. Ce qui s'exprime également dans les attentes de *reconnaissance*, c'est leur mode d'expression et le fait qu'elles marquent une entrée dans une organisation donnée préalable à une évolution de chaque individu. N'étant pas une fin mais un moyen, la *reconnaissance* préfigure la création de liens entre les individus et l'organisation qui les emploie présentant deux caractéristiques principales. En effet, ces liens comportent une dimension d'*attraction*, représentant la manière dont une organisation souhaite retenir les individus qu'elle emploie et une dimension de *réassurance* qui vient permettre aux individus de ressentir une certaine sécurité par leur présence dans cette même organisation.

A. Comment prendre en charge les attentes de *reconnaissance* ?

Notre première analyse de la *reconnaissance* est celle des attentes des individus. Il s'agit donc d'étudier la manière dont la *reconnaissance* peut s'exprimer chez les parties prenantes qui sont supposées en être les bénéficiaires, c'est-à-dire les participants sélectionnés pour les programmes d'Université d'Entreprise. Nous allons présenter au cours de ce point un type de données particulières, issues de la phase d'observation non participante de stagiaires en formation que nous avons conduite. Lors de cette phase, nous avons mis en place un dispositif méthodologique particulier que nous avons soumis ensuite à une analyse de contenu. Il est utile à ce stade de rappeler que la population soumise à la phase d'observation était constituée de 20 participants à un programme général de management et sélectionnés par l'Université d'Entreprise d'une compagnie d'assurances nationale. La formation était organisée par une Grande Ecole de commerce française et animée par deux professeurs, l'un membre du corps professoral permanent de l'Ecole et l'autre, Professeur des Universités dans une institution partenaire. Le programme suivi n'est pas diplômant. Cependant, nous avons pu présenter au cours des chapitres précédents l'importance du *prestige* de l'établissement partenaire pour l'Université d'Entreprise, ce qui est le cas dans la situation observée. Nous avons mis en place au cours de cette phase d'observation une séquence particulière comme nous l'avons indiqué en introduction. Il s'agit du travail autour des dessins des participants et des commentaires individuels qui en ont été faits. La méthodologie utilisée à été décrite en introduction.

L'analyse conduite permet de regrouper les attentes des participants autour de catégories de la *reconnaissance* que nous pouvons extraire de la discussion théorique conduite aux points précédents. Ainsi, les attentes de *reconnaissance* des participants s'expriment à la fois dans l'expression de leur appartenance à une 'communauté de valeurs' que constituerait une organisation donnée mais également dans la 'subjectivité' qui transparaît dans la mise en scène des individus seuls. Les dessins et les commentaires des individus peuvent être ainsi regroupés en deux catégories thématiques distinctes. On note effectivement des commentaires de dessins s'exprimant autour de l'idée d'une 'communauté' et d'autres manifestant la prégnance de la 'subjectivité'. Ces deux attentes de *reconnaissance* peuvent être perçues comme statiques. Elles expriment la place du 'sujet' en tant que tel et comme membre de la 'communauté'. Par ailleurs, la 'visibilité' est également apparente dans l'ensemble des dessins

et s'analyse comme une attente dynamique permettant l'intermédiation. Elle s'exprime par l'attente autour du dispositif Université d'Entreprise qui doit rendre visible les participants au sein de l'organisation-mère. La 'visibilité' est donc ainsi une exigence pour les participants car elle agit comme un facteur favorisant la rencontre entre le 'sujet' et la 'communauté' et l'insertion de celui-là dans celle-ci.

L'appartenance à une communauté

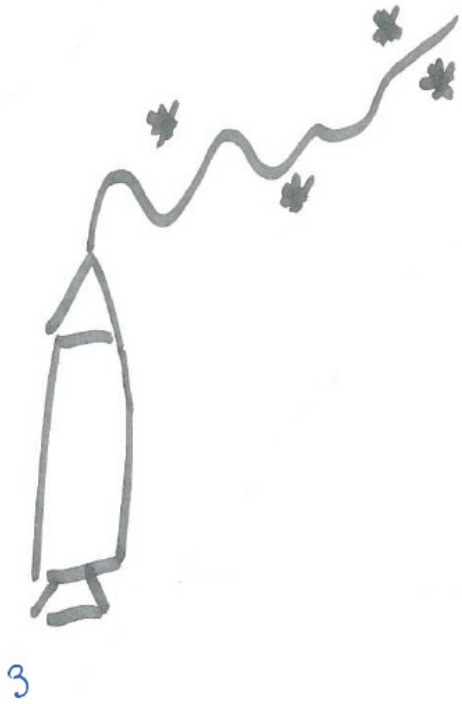
On note ainsi l'expression du désir d'appartenance à une 'communauté de valeurs' dans les commentaires des dessins I2, I3, I5, I8, I9, I15, I16, I17, I18, I19 et I20. Tous ces dessins ont en commun un même type de représentation qui se veut être l'expression d'un collectif d'individus, qu'il soit représenté de manière réelle (I2, I3, I16, I17 et I20) ou virtuelle (I5, I9, I15 et I19) ou qu'il ne soit pas représenté du tout (I8 et I18). Par ailleurs, les dessins montrent également une représentation statique (I9, I15 et I19) ou dynamique (I2, I3, I5, I16, I17, I20). Afin de ne pas opérer d'analyse hasardeuse de la représentation graphique nous avons choisi de limiter l'interprétation à des catégories très générales et permettant une segmentation autour de caractéristiques volontairement simples. Cette première analyse globale nous semble cependant révélatrice des attentes que les individus vont exprimer autour de leur appartenance à l'organisation et de la manière dont ils vont considérer celle-ci comme une véritable 'communauté de valeurs' car elle va permettre aux individus d'acquérir « l'estime de soi » conformément au modèle décrit par Honneth. Ces attentes sont révélatrices en effet de la place que chaque individu cherche à acquérir dans l'organisation qui l'emploie et de la manière dont le programme d'Université d'Entreprise peut lui permettre d'arriver à cette fin.

Nous avons vu au point précédent que « l'estime de soi » pouvait naître chez les individus de par leur intégration des *valeurs* et du *prestige* que leur renvoyait l'organisation dont ils étaient issus notamment par leur intégration dans des dispositifs d'Université d'Entreprise. Les attentes formulées par les individus le montrent (dessins I2, I3, I4, I5, I8, I9, I15, I16, I17, I18, I19, I20). Ce qui va tout d'abord permettre à chaque individu d'acquérir de « l'estime de soi » dans la 'communauté de valeurs', c'est le sens qu'il va donner à son appartenance à l'organisation qui l'emploie. C'est parce qu'il partage les *valeurs* organisationnelles qu'il va pouvoir cultiver son sentiment d'appartenance. Cette appartenance suscite des attentes qui vont s'exprimer par le souhait d'aller dans une direction précise. On

retrouve en cela l'idée d'une expression dynamique des attentes qui fait écho aux représentations imagées des participants. La métaphore du sens s'exprime donc de manière littérale, elle devient une direction. Pour autant cette direction n'est pas sans cohérence. Pour qu'elle se transforme en sens elle revêt des caractéristiques qui sont les attentes du sens que les individus donnent à leur appartenance à la communauté. En effet, la dynamique organisationnelle doit les conduire à la réussite, voire la *« victoire »*. Pour cela l'organisation doit être guidée par un *« capitaine »*. Elle est également *« rassurante »*, *« prévoyante »* et sûre de sa direction. C'est à ces conditions que les individus se sentent parties prenantes des *valeurs* qui leurs sont proposées :

- *« le sport c'est aussi la victoire » (I2)*
- *« c'est sensé représenter une fusée. Le manager qui décolle et qui passe prendre les collaborateurs représentés par des étoiles pour les emmener le plus loin possible » ; « mes attentes c'est apprendre à anticiper les réactions et les attentes de mes collaborateurs. Y'a des situations qu'on doit anticiper, ressentir » (I3)*
- *« au niveau du symbole, j'ai fait le panneau du code de la route à sens unique, ça veut dire aller dans le même sens, avoir une vision commune » (I15)*
- *« il faut rester serein en tout circonstance, avoir des valeurs, transmettre son expérience, reconnaître chacun » ; « il y a la notion de capitaine, rassurer et savoir où on va » ; « pas perdu, on y va » (I16)*
- *« à avancer ensemble » (I17)*

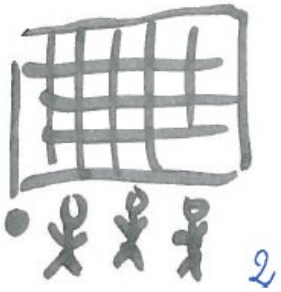
Dessin I15



Dessin I3

Afin de permettre la réussite des buts organisationnels il est nécessaire pour les entreprises de mettre en place des moyens qui permettent l'accomplissement de ces buts. C'est ici que les attentes des individus rencontrent l'imaginaire organisationnel et que l'intermédiation effectuée par l'Université d'Entreprise, en tant qu'*institution seconde*, est rendue visible. Nous avons évoqué les objets pseudo-rationnels supports de l'imaginaire organisationnel et la manière dont l'organisation formule une *promesse* de carrière liée au développement du capital humain. La réception de cette *promesse* se manifeste par sa mutation en attentes chez les individus. L'entrée dans la 'communauté de valeurs', marque de la *reconnaissance,* est rendue possible par l'acquisition de compétences. Mais au-delà de l'acquisition et de l'apprentissage, ce qui fait la *reconnaissance* c'est le fait que ces compétences vont permettre aux individus de *« monter »*. Cette condition de la réussite montre ainsi l'intégration par les individus d'une rhétorique organisationnelle qui fait de l'acquisition de compétences et de la mise à disposition du capital humain par les individus une nécessité acceptée par tous. L'Université d'Entreprise permet ainsi la promotion de cette rhétorique et la rend ainsi légitime :

- *« voilà y'a la montée en compétences de chacun qui mis bout à bout fait que l'équipe est gagnante » (I2)*
- *« dans le message, le programme doit permettre la montée en compétences de l'ensemble de l'équipe, favoriser la cohésion d'équipe » (I3)*
- *« c'est ça mes attentes. C'est la fameuse montée en compétences » (I5)*
- *« je trouve que c'est quelque chose qui n'est pas forcément simple, faire monter en compétences à travers une méthodologie. Il faut faire faire et c'est difficile » (I8)*
- *« savoir exploiter la compétence, faire émerger ce talent » (I8)*
- *« donc c'est toujours une montée en compétences des équipes et de moi-même » (I9)*
- *« je voudrais avoir des outils, des bonnes pratiques à mettre en œuvre, je suis assez en attente par rapport à ça » (I15)*
- *« j'ai appris pas mal de choses lors des trois premiers jours » (I18)*

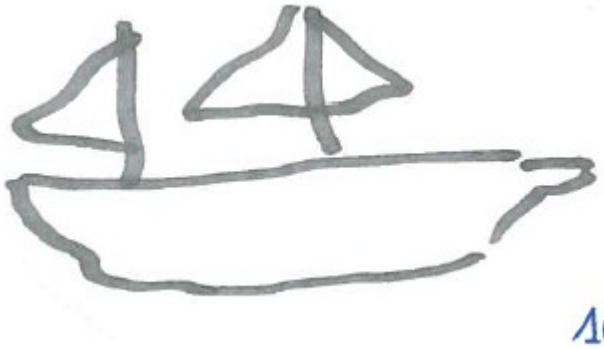


Dessin I2

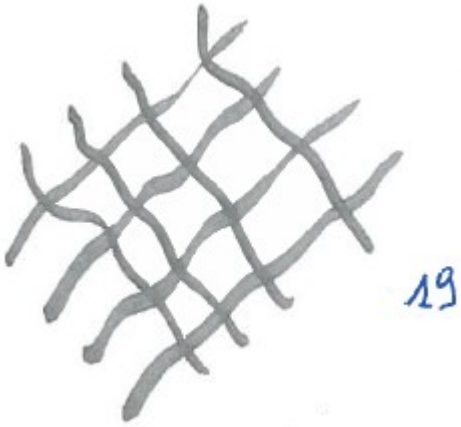
Pour que la *« montée en compétences »* soit associée à la mise à disposition du capital humain de chacun à un niveau individuel, il est alors important que les individus soient intégrés en tant que membres à part entière de la 'communauté de valeurs' organisationnelle. Pour cela, il va être associé au *« partage »*. L'entreprise est alors vécue comme un lieu de *« communion »* qui permet aux individus, par la mise à disposition de leurs compétences, de s'intégrer à la fois de manière technique, grâce à la *« transmission »*, mais également de manière sociale par les *« liens »* qu'ils vont pouvoir *« tisser »* avec les autres membres de la communauté. A nouveau, l'Université d'Entreprise va pouvoir faire l'intermédiation entre l'organisation et les individus qu'elle emploie à ce sujet. Elle va devenir un lieu de rencontre qui va permettre le *« partage »*. La notion de *« partage »* permet de passer de la notion d'organisation à celle de 'communauté de valeurs'. Plus que des processus, ce sont des relations qui vont s'échanger et l'intégration de chaque individu qui va pouvoir se réaliser au sein de l'Université d'Entreprise. C'est en effet de cette manière que vont se structurer les attentes des individus à ce sujet. Ce qui fait la légitimité des *valeurs*, c'est la possibilité de les *« échanger »* avec les autres membres et de les partager. Ainsi, l'organisation rassure, elle tisse un lien qui sort les individus qu'elle emploie de son *« isolement »*. La *reconnaissance* est donc un processus relationnel comme nous l'avons proposé au point précédent :

- *« on est dans le partage d'expérience, on est dans un échange constant, on a beaucoup à apprendre. C'est à valoriser dans une entreprise » (I5)*
- *« transmettre ses propres méthodes mais sans les imposer » (I8)*
- *« on est dans une grande entreprise, je crois qu'il y a un manque de communication, mais je profite de cette expérience pour créer un réseau, pour échanger, c'est très intéressant » (I15)*
- *« au milieu de l'océan, on est un peu isolé aussi, quelque part, mais c'est un lieu de communion, comme l'entreprise » (I16)*
- *« c'est un groupe d'individus, qui se parleraient, qui partageraient leur expérience et qui arriveraient à construire quelque chose » (I17)*
- *« moi j'axe beaucoup mon travail par rapport à la vie de l'équipe, dans l'entreprise » (I18)*
- *« mon petit dessin, c'est un maillage, un tissu car ce qui m'intéresse, j'attends beaucoup de ces sessions pour tisser des liens avec d'autres au sein de l'entreprise,*

m'imprégner de l'état d'esprit de mes collègues pour essayer de valoriser tout ça, dans l'échange. On va avoir beaucoup d'échanges » (I19)



Dessin I16



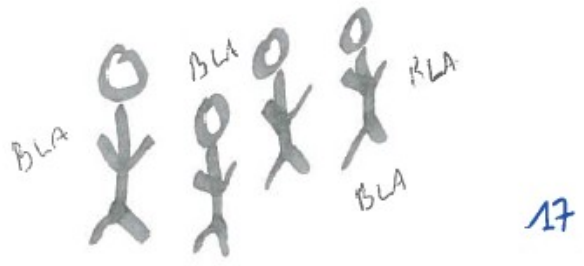
Dessin I19

L'insertion dans la 'communauté de valeurs' a une exigence. Celle de la 'subjectivité' que nous allons présenter plus avant. Elle s'exprime néanmoins à travers les représentations imagées autour de la notion de communauté. En effet, si l'acceptation de la légitimité de l'organisation par les individus qu'elle emploie est possible, c'est qu'elle vient répondre favorablement aux attentes de 'subjectivité'. L'épanouissement individuel au sein de la communauté représente ainsi une attente de premier plan. La condition de la *« réussite »* collective évoquée plus haut réclame que les individus puissent progresser en même temps que la communauté et bénéficier ainsi de cette dynamique. Il s'agit alors d'une rencontre. Les liens qui se créent entre les individus et l'organisation qui les emploie permettent d'aller dans le même sens. Cette symbolique parfois sportive de la « réussite » montre l'adhésion individuelle à la rhétorique organisationnelle :

- *« c'est un entraîneur d'une équipe de foot, c'est assez classique mais parlant. […] La symbolique est autour de la réussite collective, et la réussite individuelle. […] Mon attente individuellement mais aussi collectivement c'est qu'on me donne, qu'on nous donne les clés de cette réussite là » (I2)*
- *« c'est un peu comme la croisée des chemins. En tant que manager on va vers l'équipe et en même temps ils viennent vers nous » (I5)*
- *« elle est individuelle pour chaque collaborateur mais on s'épanouit individuellement au sein d'un groupe. C'est toute la difficulté » (I5)*
- *« favoriser l'accompagnement des personnes dans leur parcours » (I8)*

- *« il faut s'adapter à l'environnement » (I16)*

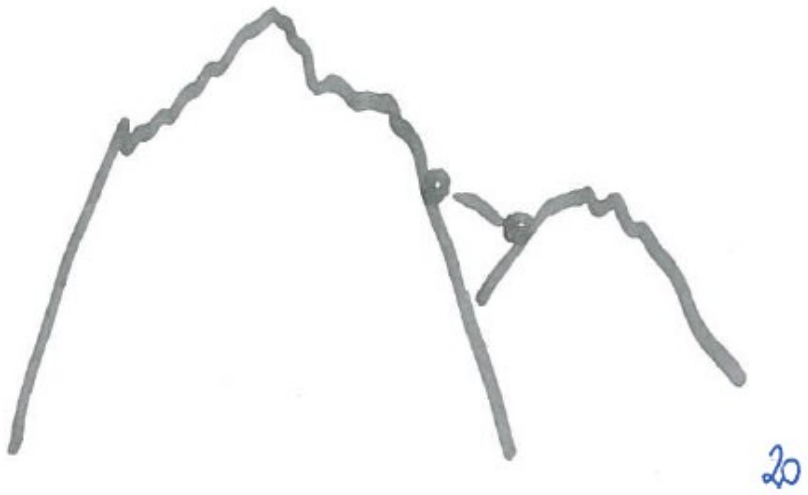
Dessin I5



Dessin I17

Un verbatim en particulier montre la synthèse des différentes facettes de l'adhésion individuelle à la 'communauté de valeurs'. La légitimité que favorise l'Université d'Entreprise s'exprime grâce à son intermédiation et au lien qu'elle permet de créer entre les individus et l'organisation qui les emploie. La rhétorique employée et intégrée par les individus est donc celle de l'intérêt commun pour mieux *« progresser »* :

- *« en matière d'attentes, ce que j'attends c'est de pouvoir mieux progresser dans la connaissance de soi. Et la cordée, ça représente le fait d'entraîner son équipe autour de soi, de les faire monter en compétences, de partager, parce que la compétence c'est bien mais il faut la partager autour de soi, savoir trouver les mots pour progresser, aller vers un but commun » (I20)*

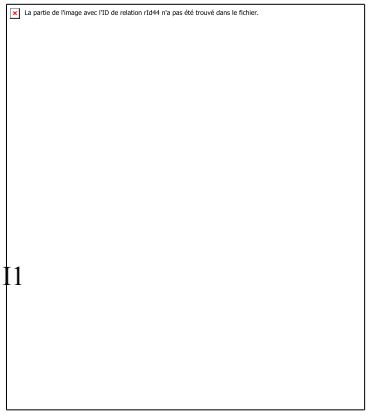


Dessin I20

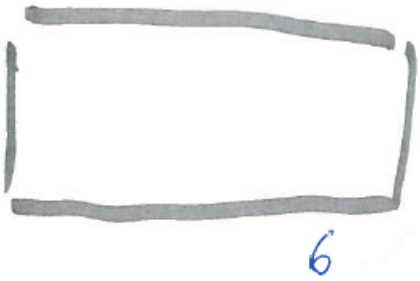
L'affirmation de la subjectivité

Cette idée de « progression » fait écho à une convergence intéressante dans les commentaires sur les dessins liés à la 'subjectivité' (I1, I6, I7, I10, I11, I12, I13, I14) que nous allons maintenant présenter. Nous avons en effet été frappé par la prédominance de la dévalorisation du travail personnel dans la présentation des dessins. A l'exception notable du dessin I3 qui appartient à la catégorie précédente (*« je suis très mauvaise en dessin comme vous allez pouvoir le voir »*), l'ensemble des commentaires négatifs autour de la qualité des dessins provient de ceux liés à l'expression de la 'subjectivité'. L'interprétation de cette expression négative de son travail est hasardeuse et nous avons volontairement choisi de ne pas l'explorer dans le cadre de ce travail de recherche car l'outillage disciplinaire dont nous disposions nous semblait insuffisant pour en déterminer les causes. Néanmoins, nous pouvons effectuer un constat. L'expression négative du travail est liée non à la 'communauté' mais au 'sujet', à chaque individu lui-même. Nous pensons que ce type d'expression négative a une conséquence sur la place de chaque individu dans l'organisation qui l'emploie. Elle est en effet la source d'attentes de propositions organisationnelles pour le rassurer. Ces attentes vont s'exprimer dans les commentaires et que nous allons présenter plus avant dans ce travail :

- *« c'est surement pas pour la qualité de mon dessin, j'ai représenté un arbre mais je suis absolument nulle en dessin, mais c'est un arbre » (I1)*
- *« mon dessin, j'avais du mal » ; « je voulais pas laisser une page blanche pour ne pas avoir zéro. C'est vrai qu'imager ce que j'attends du dispositif, ben j'ai pas vraiment trouvé de dessin » (I6)*
- *« ce que j'attendais de cette formation, j'avais représenté une boîte à outils, même si je suis très nulle en dessin » (I7)*
- *« j'ai fait une cible. J'étais embêté parce-que j'aurais préféré la caisse à outils mais après il aurait fallu que je dessine quelque chose de magnifique donc » (I13)*
- *« j'ai fait un petit dessin » (I14)*



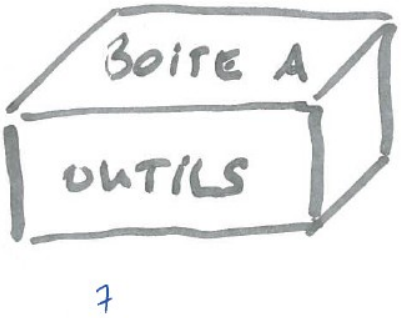
Dessin I1



Dessin I7

L'imaginaire de la compétence est également présent dans les commentaires liés à la thématique de la 'subjectivité'. On notait dans la catégorie précédente l'importance de la notion pseudo-rationnelle de la compétence et la réception positive qui en était faite par les individus. Cette nécessité affichée d'acquérir des compétences s'exprime également à un niveau individuel. Le rôle du programme d'Université d'Entreprise et les attentes que les individus en ont est de permettre l'acquisition de la *« connaissance »*. La rhétorique organisationnelle autour de l'imaginaire du *roman du savoir* et de la nécessité pour les individus de mettre leur capital humain au service de l'organisation dont ils sont membres est cependant également visible et la notion de *« partage »* s'exprime dans les commentaires. La 'subjectivité' n'est qu'une étape intermédiaire qui doit permettre aux individus d'accéder à la 'communauté de valeurs' que représente l'organisation qui les emploie. C'est de cette manière que l'on peut interpréter les attentes des individus en termes de *reconnaissance.* La *« connaissance »* est alors un préalable nécessaire à la *reconnaissance* :

- *« c'est également la connaissance, l'engagement [...]. J'espère que la formation va me donner les clés » (I1)*
- *« moi je suis là pour apprendre et partager, c'est pour moi les deux mots » (I6)*
- *« de la formation j'attends qu'elle nous donne effectivement tout un tas d'outils, qu'on va canaliser et développer dans cette boîte à outils pour pouvoir ensuite les utiliser alors de deux façons. Une première à titre personnel et ensuite pour faire partager. Récolter des informations, les regrouper et ensuite utiliser ces outils de manière différente selon le contexte » (I7)*
- *« alors l'idée c'est pas forcément d'être au centre de la cible, mais au moins dans la cible, pas être à côté pour apporter de l'aide et s'adapter à l'entreprise » ; « il y a des flèches, projeter des outils sur la cible » (I13)*



Dessin I7

Dessin I13

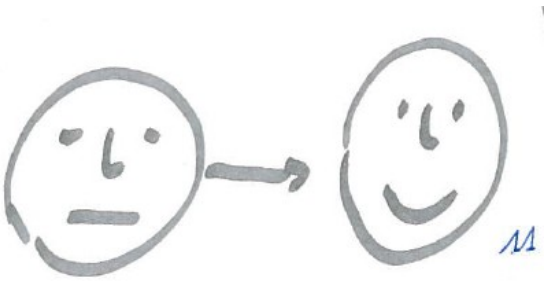
Pour autant, la 'subjectivité' n'est pas niée au profit de la 'communauté'. Si les individus acquièrent des compétences, c'est pour poursuivre une direction et l'on retrouve l'idée de dynamique qui avait pu émerger en première lecture des commentaires. En effet, la *reconnaissance* de la 'subjectivité' s'exprime avant tout par le fait que les individus sont considérés par l'organisation qui les emploie comme ayant le *« talent »* nécessaire pour faire de l'acquisition des compétences un préalable à la poursuite et à l'atteinte d'objectifs supérieurs. L'idée d'un potentiel individuel exprime la 'subjectivité'. Cela vient ainsi faire écho à l'idée de *promesse* de carrière. Si la *promesse* de l'organisation est reçue par les individus qu'elle emploie c'est qu'elle vient en adéquation avec les attentes de *reconnaissance*. L'imaginaire organisationnel permet la formulation d'une notion pseudo-rationnelle liée à *« l'amélioration »* à la fois de chaque individu en tant que personne, c'est-à-dire de son *« talent »* mais également de sa pratique. Ceci fait écho à la thématique de la *« réussite »* qui est liée à l'insertion de chaque individu dans la 'communauté de valeurs'. Si le sujet s'*« améliore »* alors il fait *« réussir »* la communauté tout entière. C'est l'image du *« pouce en l'air »* qui est proposée par l'un des participants :

- *« si ma hiérarchie m'a inscrit à ce cursus c'est qu'ils pensent que j'ai un peu de talent. Bon certes je dois en avoir un peu mais je dois encore en avoir à apprendre » (I6)*
- *« mon dessin c'est une main avec un pouce en l'air. C'est devenir meilleur dans mon travail quoi » (I10)*
- *« mais l'idée de la cible m'a intéressé car il faut disposer de suffisamment d'outils, d'informations, de connaissances pour atteindre la cible » ; « la cible c'est l'objectif, mon objectif » (I13)*
- *« mon objectif c'est améliorer ma pratique, améliorer l'organisationnel » (I14)*

Dessin I10

Il serait cependant illusoire de penser que l'expression de ces attentes montre une confiance aveugle de chaque individu en lui-même. La 'subjectivité' est liée à une demande de *reconnaissance* car elle est fortement liée à l'incertitude. Ainsi, le lien avec les organisations s'éclairci. Les individus se montrent en attente de *réassurance*. A l'expression angoissée de l'incertitude, l'organisation qui les emploie doit répondre en apportant de la *« sérénité »*. L'Université d'Entreprise, par son programme, mais surtout par son rôle d'institution seconde, va permettre l'adhésion à l'imaginaire organisationnel. L'annonce de l'entrée en formation suscite des attentes et de l'incertitude. Elle vient questionner la 'subjectivité'. De ce fait, la *promesse* faite par l'organisation « fait mouche ». C'est parce que la 'subjectivité' s'exprime, qu'elle génère des attentes, que la *promesse*, qui est celle d'une carrière, c'est-à-dire au-delà de son expression pseudo-rationnelle, celle d'une insertion et d'une ascension dans la 'communauté de valeurs' organisationnelle. Les organisations ont là pour rassurer et c'est le rôle imaginaire de la *promesse* qui est faite aux individus :

- *« j'ai dessiné un arbre, je trouve ça très symbolique, cela veut dire la solidité, le soutien, le repos, la protection qu'il apporte, euh, l'enracinement dans l'entreprise par le programme Université d'Entreprise » ; « à ce jour, je ne m'imagine pas encore clairement le concret, je ne maîtrise pas disons comment je vais m'y prendre » (I1)*
- *« c'est vrai qu'au début quand on nous a proposé la formation, on est tous un peu tombé des nues, et au fil des interventions on arrive un peu à voir comment on va mettre ça en avant ensuite » (I7)*
- *« il peut arriver beaucoup de choses » (I10)*
- *« ce que j'attends du dispositif c'est d'avoir des informations pour mieux cerner l'entreprise et comprendre son fonctionnement […]. Mon interrogation, c'est de mieux comprendre mon rôle à l'issue de la formation. J'avais fait un dessin avec deux têtes, avant, après, l'un neutre, c'est avant et l'autre souriant, c'est après » (I11)*
- *« j'ai fait une petite bonne femme, moi, qui pense à plein de trucs, le temps qui s'écoule, l'ordinateur, euh, les questions, les personnes qui viennent me demander des conseils et puis moi quand même avec le sourire » ; « et euh, j'ai fait quelque chose de plus égocentrique que mes camarades, car je me suis placée au centre et j'attends vraiment de pouvoir gagner en sérénité. Arriver à faire tout, à faire bien, tout en ne me faisant pas BOUF-FER, voilà ! Mais c'est très personnel » (I14)*

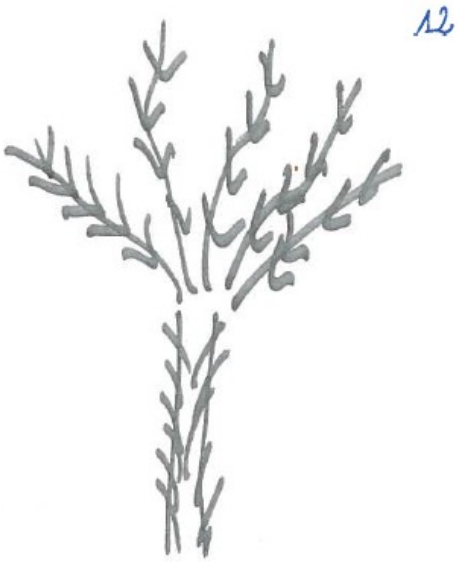


Dessin I11

Dessin I14

A nouveau, un commentaire en particulier (I12) illustre l'ensemble des dimensions représentant l'expression de la 'subjectivité'. L'intérêt de sa reproduction intégrale est la manière dont le discours est agencé. Il nous semble que l'ensemble du travail de recherche que nous avons pu conduire soit ici parfaitement illustré. En effet, en premier lieu s'exprime la question de la dévalorisation du travail personnel. Comme une réponse, la question du développement des compétences puis de la mise à disposition du capital humain dans l'organisation est abordée. Cela doit en effet permettre à la personne de s'améliorer. Mais cette tâche est complexe et difficile. Ainsi, l'organisation-mère, via son Université d'Entreprise et les personnes qui la représentent, en l'occurrence, les *« formateurs »*, sont là pour rassurer, apporter de *« l'aide »* et créer le lien, *« l'alchimie »* entre les individus et l'organisation qui les emploie :

- *« j'ai représenté un arbre, moins typique, il s'agit d'un palmier. Je sais pas très bien dessiner les palmiers. Le tronc représente les prédispositions que nous avons tous et toutes je pense, euh, le potentiel et la partie supérieure de l'arbre, c'est le développement des compétences, des savoir-faire que devons avoir dans notre management de tous les jours. Alors moi j'attends de ce dispositif un développement des compétences et des savoir-faire à des fins personnelles mais aussi et surtout professionnelles, être un meilleur manager. Comme ma collègue, c'est vrai que je pense qu'on a tous et toutes un point d'interrogation sur la suite de la formation, la manière de l'aborder. Je dis pas que la tâche est pas rude, mais bon il faudra être à la hauteur. J'attends une alchimie qui sera difficile à atteindre, j'attends des aides des formateurs de ce point de vue là » (I12)*



Dessin I12

La volonté de visibilité

La dernière dimension de la *reconnaissance* que nous souhaitons aborder est celle de la 'visibilité'. Elle s'exprime peu dans les commentaires des individus même si l'on pourrait en filigrane rapprocher les attentes sur le rôle que les individus espèrent jouer dans l'organisation qui les emploie comme une demande de 'visibilité' (*« mes attentes, je suis comme les autres, je me demande à quoi je vais bien pouvoir être utile » (I17) ; « concernant la suite, je suis comme un certain nombre de mes camarades […] à la limite je suis pressé d'y être » (I18)*). La 'visibilité' va surtout s'exprimer dans les notes d'observation que nous avons pu consigner tout au long de cette phase. Ainsi les attentes des participants autour de cette dimension sont plutôt non dans le suivi du programme en cours mais dans la période en amont et la période en aval. En effet, c'est tout d'abord le processus de sélection qui rend visible les individus. C'est une première étape de la *reconnaissance* et ce qui permet la 'visibilité' c'est l'affichage de l'Université d'Entreprise. C'est en tous cas ce qui devrait se passer du point de vue des participants. Dans l'étude de la promesse, nous avions remarqué l'importance du processus de sélection. La réception qui en est faite par les participants concorde. Cependant, c'est souvent une absence de 'visibilité' qui s'exprime.

Cette expression en négatif montre à la fois les attentes des participants en la matière, mais elle est également une marque importante de l'ambiguïté autour de la *reconnaissance*.

Nous revenons sur cette caractéristique au point suivant. Cependant nous avons remarqué pendant notre phase d'observation que les verbatim s'exprimaient surtout sur la communication autour du choix. L'absence de communication autour du processus de sélection fait que les participants ne se sentent pas visibles. Pourtant ils ont conscience d'avoir été *« choisis »*. Ainsi une communication organisationnelle aurait permis de les mettre en avant et non de leur faire se demander si la formation était ou non une bonne chose : *« on nous dit qu'on a été volontaires, mais ce qu'on sait surtout c'est qu'on a été choisi » ; « on ne sait pas pourquoi on a été choisi, on voudrait qu'on nous dise pourquoi » ; « on a vécu ça comme une punition, aller au siège car personne ne nous a présenté ça bien » (notes d'observation, stagiaires managers en formation, société d'assurances nationale).*

C'est finalement le passage par l'Université d'Entreprise qui va rendre visible, au-delà de la sélection, empreinte d'ambiguïté. En effet, on remarque par ailleurs que lorsque les salariés de l'Université d'Entreprise n'apportent pas une attention toute particulière aux participants, cela peut être vite ressenti comme la marque d'une indifférence anormale de leur part. De plus, la notion de *prestige* est également à la source de la visibilité. C'est le partenariat de l'Université d'Entreprise avec une institution prestigieuse qui permet de donner de la 'visibilité' aux participants en interne. L'absence de communication originelle peut donc être compensée par une 'visibilité' en aval du dispositif Université d'Entreprise. Le *prestige* procuré par l'Université d'Entreprise en est la marque. Cela ne lève pour autant pas toutes les incertitudes et montre l'attention portée à la *promesse* faite par les organisations. Si les individus sont rendus visibles cela suppose qu'ils sont en attente d'une suite donnée à cette exposition. La *reconnaissance* par la 'visibilité' est donc un préalable plus qu'un aboutissement. Elle est la réception par les individus de la *promesse*, elle vient consacrer les attentes que nous avons présentées au chapitre 4.

Pendant notre phase d'observation, nous avons pu remarquer le fort ressentiment collectif des participants à l'égard du salarié responsable de la formation au sein de l'Université d'Entreprise. Ceux-ci se sont très fréquemment plaints du manque de considération à leur égard, se plaignant à la fois des conditions matérielles et de la logistique et allant jusqu'à affubler la personne responsable d'un surnom péjoratif. Nous l'avons déjà indiqué. Par ailleurs, les participants ont indiqué que la personne en question les méprisait. Ils notaient par ailleurs l'incohérence entre le fait pour eux d'avoir été identifiés par l'entreprise pour participer à la formation et le traitement non adapté dont ils étaient l'objet. Cela était

compensé par le *prestige* de l'institution partenaire mais néanmoins rendait ce traitement particulier d'autant plus insupportable. Le *prestige* indéniable que comporte la formation aux yeux des participants va cristalliser les attentes, ceux-ci souhaitant connaître leur futur proche dans l'entreprise : *« une fois qu'on a les honneurs, c'est une chance » ; « c'est mal vendu on ne sait pas ce qui va nous arriver ensuite » ; « maintenant on est dans une bonne école, on est content, c'est la qualité » (notes d'observation, stagiaires managers en formation, société d'assurances nationale).*

B. Quels sont les liens que favorise la *reconnaissance* ?

L'approche relationnelle de la *reconnaissance* telle que nous l'appréhendons suppose que les attentes se confrontent aux représentations des autres parties prenantes. En ce qui concerne l'Université d'Entreprise, nous avons pu auparavant les décrire. Il devient ainsi intéressant de voir de quelle manière les catégories liées à la *reconnaissance* ('communauté de valeurs', 'visibilité', 'subjectivité') peuvent être envisagées par les autres acteurs liés à l'Université d'Entreprise. On constate en préalable que l'ambigüité demeure et que les organisations s'interrogent sur les raisons qui motivent la présence des individus dans les programmes d'Université d'Entreprise. L'une des pistes évoquées d'emblée pourrait être la question de la *reconnaissance*. Cela s'exprime de manière variée dans les témoignages. C'est par exemple l'occasion d'un questionnement, comme le montre une chargée de mission dans une Université d'Entreprise dans le secteur des transports : *« est-ce qu'ils viennent chercher autre chose, euh, du style, euh, travailler leur réseau, avoir de la reconnaissance, euh, tout ça c'est possible mais on ne l'a pas mesuré encore. Il faut travailler là-dessus » (Mélanie, Chargée de Mission UE, Transports).* Ce peut être également une certitude comme l'affirme une responsable d'Université dans le secteur des assurances : *« ben déjà ils y vont parce qu'ils prennent ça pour un signe de reconnaissance de l'entreprise. Ils y vont parce que au départ ils y vont sans savoir où ils vont à mon avis. C'est quand ils avancent dans leur cursus qu'ils comprennent véritablement l'intérêt » (Sylvie, Salariée UE, Assurances).*

Le rôle de la communication dans la création d'un lien

Cette ambigüité originelle va venir structurer la manière dont les parties prenantes vont anticiper les attentes des individus vis-à-vis des programmes d'Université d'Entreprise. De la même façon que nous avons pu évoquer la « notion » de besoin lorsqu'il s'agissait de la

compétence, l'Université d'Entreprise va avoir tendance à fabriquer une réponse préalable aux attentes de *reconnaissance* afin créer du lien entre l'organisation et les individus qu'elle emploie sur cette base. Cette réponse s'exprime de deux manières. Tout d'abord elle peut être analysée au regard des critères relatifs aux attentes de *reconnaissance* ('visibilité', 'subjectivité', 'communauté de valeurs'). Par ailleurs, il y a immixtion de l'imaginaire organisationnel par le biais de la *promesse* décrite au chapitre 4 et qui s'appuie sur des instruments pseudo-rationnels pour montrer la *reconnaissance* (diplôme, compétence).

En ce qui concerne la 'visibilité', elle est mise en œuvre grâce à la communication. Celle-ci doit permettre à la rhétorique de construire une image positive de l'organisation-mère par le biais de l'Université d'Entreprise. De ce fait *« ce n'est pas une mode l'Université d'Entreprise. On joue sur la marque corporate » (E1).* Cette dernière n'est pas là seule à participer à cette construction de l'image, mais elle participe de ce mouvement et *« ça c'est pour moi de l'image employeur » (Nicolas, Directeur Développement RH, Luxe)* affirme un responsable d'Université d'Entreprise dans l'industrie du luxe. D'ailleurs, il est toujours intéressant de pouvoir affermir cette image. A l'issue de l'entretien, notre interlocuteur nous dira : *« je vais vous filer la petite plaquette. C'est de l'image employeur on est en train de la changer » (Nicolas).* En effet, la bonne *« réputation »* de l'Université d'Entreprise fait qu'elle *« a une belle euh, une belle image enfin. […] Enfin vraiment globalement [l'Université d'Entreprise], c'est, a une image très positive » (Corinne, Directrice Adjointe UE, Hôtellerie)* et que *« dans les périodes les plus difficiles, au niveau des collaborateurs l'image est restée toujours intacte » (Corinne)*. Ainsi, *« quelque part on peut être exemplaire » (Corinne)* et cela va permettre de donner du crédit en interne à l'organisation toute entière car *« les gens qui échangent, qui en parle à l'extérieur le mette en avant […] ça fait partie des images de marque qui ressortent » (Elisabeth, Directrice Adjointe UE, Banque)*. Ainsi l'Université d'Entreprise *« elle plutôt connue, revendiquée, attendue. Ça fait partie, ça fait partie des points très favorables, euh, dans la maison oui. Oui, oui, elle est, euh, elle est sollicitée, elle est appréciée » (Elisabeth)* et *« la réputation en est bonne » (Elisabeth).*

Par ailleurs, si l'Université d'Entreprise ne communique pas, elle devient invisible. D'ailleurs, dans certains cas l'absence de communication ne permet pas l'implication des salariés dans l'Université d'Entreprise : *« je pense qu'au départ, y'en a beaucoup qui ne se sont pas sentis concernés parce que ça leur parlait pas beaucoup, parce qu'on n'avait pas beaucoup communiqué » (Sylvie, Salariée UE, Assurances).* L'Université d'Entreprise,

institution seconde de l'imaginaire organisationnel, est ainsi *« attendue »* par les participants et vient contribuer au renforcement de l'attachement que pourraient avoir les individus vis-à-vis de l'organisation. C'est alors une 'visibilité' indirecte dont il est question. C'est la 'visibilité' de l'Université d'Entreprise qui va permettre ensuite celle des participants et procurer de la *reconnaissance*. Comme l'indique une responsable d'Université d'Entreprise dans le secteur des assurances, *« je pense qu'ils y vont curieux d'apprendre, d'évoluer, d'apprendre de nouvelles choses, d'avoir euh, qu'on leur apporte une ouverture. Curieux, curieux certainement, je pense ravis que l'entreprise leur envoie un signe de reconnaissance euh, je pense qu'au départ ils ne savent pas où ils vont » (Sylvie)*.

Les liens d'attraction et de réassurance

La réelle 'visibilité' des individus n'arrive alors qu'en second lieu. Elle ne peut émergée que si la 'subjectivité' est annoncée par les organisations. C'est lorsqu'il y a des marques d'attention explicites dirigées vers les sujets, et, en l'occurrence, les participants aux programmes, que ces derniers vont avoir une 'visibilité' réelle au sein de l'organisation qui les emploie. Par exemple, dans un programme raconté par cette directrice d'Université d'Entreprise dans le domaine bancaire, *« on était très soucieux de ce qu'ils valent, des choses qui les mettaient en valeur, du super cocktail, du super homme politique, ministre, philosophe, etc. » (Pauline, Directrice UE, Banque)*. Pour cela l'Université d'Entreprise sera dans la création de liens d'*attraction*. Il s'agit alors de faire de la *« séduction »*. En effet, *« il y a une pédagogie de la séduction : la finalité est double : montrer aux participants qu'ils sont bien traités par leur employeur et avoir de bons intervenants, séduisants. Il faut également un bon accueil, un bon hébergement. Ce sont généralement des experts en dirigeants de groupes, avec une pédagogie active, décalée, designée en fonction. Ils font figure de gourous » (Pacôme, Cadre UE, Environnement)*.

Ceci est rendu possible par le positionnement de l'Université d'Entreprise. Nous avons décrit au cours des chapitres précédents la question du pouvoir de la *légitimité* et la manière dont la mise en scène des dirigeants au sein de l'Université d'Entreprise permettait l'apparition d'une *légitimité* au sein d'un processus en boucle. Ainsi, *« quand on demand[e] aux participants quels étaient les points marquants, ça revenait de manière systématique. Il y avait une reconnaissance extrinsèque. C'était notamment lié à la présence des grands patrons » (Suzanne, DRH, Industrie)*. Pour achever cette boucle de *légitimité*, il faut donner de

la *« valeur »* aux participants, leur montrer qu'ils sont importants. Un témoignage l'exprime clairement : *« c'était très bien accueilli et je pense que là les collaborateurs ont commencé à sentir qu'effectivement voilà l'Université d'Entreprise c'était pas réservé qu'au plus haut niveau mais qu'effectivement euh, comme on l'avait annoncé y'avait une véritable volonté d'ouverture et enfin ils se sont dits ben oui voilà on s'intéresse à nous et on est enfin concernés par ce projet là » (Sylvie, Salariée UE, Assurances).* La rhétorique mais également l'activité de l'Université d'Entreprise permettent ainsi d'organiser les programmes en fonction de cette 'subjectivité' constitutive des attentes de *reconnaissance* des participants. Par exemple, dans un programme, *« le Président sponsorisait un programme avec une priorité stratégique pour l'entreprise pour les trois premiers de chaque promotion de l'Université. Ils devenaient hautement visibles, c'était une forme de reconnaissance » (Suzanne).*

Le pendant de la 'subjectivité' est qu'elle va pouvoir s'exprimer au sein d'une même 'communauté de valeurs'. Alors, *« le positionnement de l'Université c'est bien de dire que c'est un creuset, une communauté » (Pauline, Directrice UE, Banque).* Cette caractéristique de la *reconnaissance* est primordiale pour les organisations. Cela peut être même la mission première de l'Université d'Entreprise comme l'indique une dirigeante dans le secteur de l'énergie : *« je dirais avant elle travaillait, y'avait un véritable enjeu qui était sur la création du groupe, donc elle était beaucoup plus là-dessus, sur mettre ensemble les gens » (Catherine, Senior VP, Energie).* En effet, si le but de la rhétorique organisationnelle est de convaincre les individus de mettre leur capital humain au service de l'organisation qui les emploie, il faut alors rencontrer leurs attentes à ce sujet et alors *« ça répond à je dirais à notre axe de faire travailler les gens ensemble et de contribuer à intégrer au maximum le groupe » (Catherine)*. Par la promulgation de *valeurs*, mais également par leur promotion au sein de programmes empreints de *prestige*, l'Université d'Entreprise montre la *reconnaissance* qu'elle donne aux individus en les intégrant au sein d'une même 'communauté', c'est-à-dire une organisation donnée. Pour les participants, *« ça leur montre un signe. C'est un signe qu'ils font partie d'un groupe, de futurs, de futurs dirigeants, donc c'est quand même une reconnaissance officielle hein » (Jean-Paul, Directeur Développement UE, Energie).*

L'insertion dans une 'communauté' est bien souvent une mission revendiquée par l'Université d'Entreprise car *« le positionnement de l'Université d'Entreprise c'est comment fédérer, comment ouvrir sur le monde » (Murielle, Chargée de Mission UE, Banque)*. Ce type

de structure sert à *« développer une vision d'ensemble, est-ce que ça sert à développer des échanges de pratiques sur une communauté » (Madeleine, Chef de Service, Ecole).* Cela est rendue possible par la *reconnaissance* de la 'subjectivité' des individus et *« ça a un côté très fédérateur, et c'est très représentatif de la diversité qu'on peut avoir au sein de ce groupe. Donc, je crois que ça c'est quelque chose qui est très marquant au niveau de [l'Université d'Entreprise] » (Corinne, Directrice Adjointe UE, Hôtellerie).* L'Université d'Entreprise devient alors l'intermédiaire dans la création de liens entre les individus et l'organisation dont ils sont membres, entre le 'sujet' et la 'communauté'. Ainsi, *« l'idée c'est vraiment d'être une réponse assez concrète et de proximité avec cette dimension transversale au niveau du groupe, aux attentes des populations en général » (Elisabeth, Directrice Adjointe UE, Banque).* Elle est un lieu de rencontre, elle *« fédère ».* Cela se fait notamment grâce aux partenaires externes et à leur *« réseau ».* Une chef de service chez un partenaire externe académique l'indique : *« on a une vraie communauté de participants après avec des réseaux d'anciens si ça perdure qui s'identifient à ce réseau là et à la business school qui l'a porté » (Madeleine).*

Ce n'est pour autant pas une simple 'communauté' qui se créée. Nous avons vu à la fois l'importance de la promulgation des *valeurs* dans l'imaginaire organisationnel et le fait que celles-ci soient un facteur de consécration des attentes de *reconnaissance*. Une comparaison en termes économiques indiquerait qu'il y a donc une véritable rencontre entre une offre et une demande de *valeurs* et que celle-ci s'effectue au sein de l'Université d'Entreprise qui devient l'*institution seconde*. Cela peut-être par exemple la notion d'intérêt général comme dans cette institution bancaire : *« on a un élément très fort pour nous, qui n'est pas toujours énoncé par les participants comme ça, mais si on les interroge un petit peu plus loin ; la mission d'intérêt général […] est très forte. On n'arrive pas au groupe [X] comme cela quelque part par hasard, et si on y arrive comme cela au départ, si on y reste, on a cette identification là très vite » (Elisabeth, Directrice Adjointe UE, Banque).* L'Université d'Entreprise va ainsi permettre d'apporter une réponse sur les *valeurs* aux individus : *« dans les actions de formation professionnelle, la question c'est de savoir quelles sont les valeurs que je mets en avant. Ça donne une référence, ça permet d'y voir clair et ça donne du sens. Parce-que sinon qu'est-ce-que je fais quand je me lève le matin ? » (Bernard, Directeur Communication RH, Assurances).*

Cette rencontre est structurante pour les individus et nous avons vu avec Sainsaulieu (op.cit.) lors des précédents chapitres que la *reconnaissance* était nécessaire à la construction de l'identité au travail. Cela semble en effet s'exprimer dans certains verbatim. Les données recueillies ne permettent néanmoins pas d'interroger plus avant cette dimension. Cependant, le lien que l'Université d'Entreprise entend créer s'appuie sur ces deux dimensions, à savoir les *valeurs* dont nous avons pu montrer la formulation rhétorique de la part des organisations et la *reconnaissance* sur laquelle se cristallisent les attentes des individus vis-à-vis de l'organisation. La prise en charge des valeurs correspond cependant à un véritable calcul organisationnel, un travail comme l'affirme ce témoignage : *« on avait travaillé [avec les partenaires] ensemble sur nos valeurs, etc., pour que ce qu'ils transmettent ait une, ait un sens commun en fait » (Nicolas, Directeur Développement RH, Luxe).* Cela doit permettre à la fois une démonstration, le fait que l'*« on est vraiment très représentatifs de l'esprit de respect, de voilà, des valeurs du groupe où tous les collaborateurs, quel que soit leur niveau, […] on est reçu de la même façon à [l'Université d'Entreprise], on a des formations de qualité » (Corinne, Directrice Adjointe UE, Hôtellerie)*, mais également une application opérationnelle puisque *« quelque part les valeurs on les diffuse à travers toutes nos formations » (Corinne).* La *reconnaissance* est ainsi un écho, elle est une envie pour chaque individu de se retrouver en cohérence avec son organisation. Au-delà de la *promesse* pseudo-rationnelle évoquée au chapitre 4 se dévoilent des attentes affectives plus profondes qui sont prises en charge par l'Université d'Entreprise et viennent rencontrer l'imaginaire organisationnel. Un opérationnel dans le secteur des assurances l'exprimera d'ailleurs explicitement : *« j'ai pas envie d'aller ailleurs, je m'y reconnais dans mon identité. On n'est pas toujours content mais la X a une identité. […] On ne peut pas être mieux. […] On est droit dans nos bottes » (Jacques, Directeur Agence, Assurances)*

Nous avons évoqué à l'issue du chapitre 3 les trois piliers de l'intermédiation de l'Université d'Entreprise entre organisation-mère et individus. Le premier, dynamique et temporel, est donc constitué des *valeurs*. Le second, structurel, reliant l'interne à l'externe, est celui du *prestige*. La combinaison de ces notions favorise la constitution d'un troisième pilier, relationnel, fondé sur la *reconnaissance*. Le *prestige* est donc également l'un des vecteurs de la promotion de la 'communauté' et de l'insertion des individus en son sein. Ce *prestige* est une marque de *reconnaissance* car il permet d'apporter aux individus de la *réassurance*. Le passage par l'Université d'Entreprise, *« pour le participant c'est une rare chance […] et puis, enfin bon, c'est une des rares occasions qu'il a d'être dans une bulle assez sécurisée où la*

business school dans son rôle de business school va l'autoriser justement à prendre des risques, à la fois donc dans des projets à mener, dans des sujets à travailler, bref, à sortir du cadre. Et les participants ont quand même peu d'occasion, […] de sortir du cadre. Au contraire, c'est quelque chose qui n'est pas autorisé donc là au contraire le rôle c'est autoriser cette sortie » (Madeleine, Chef de Service, Ecole).

En pendant de l'*attraction* proposée, l'Université d'Entreprise offre également de la *réassurance* pour les individus. C'est toute la symbolique représentée par l'Université d'Entreprise. En effet, *« quelque part, on a apporte bien un savoir universitaire entre guillemets parce qu'effectivement on a des intervenants spécialisés pour ça qui viennent d'universités, d'école, donc c'est à un moment donné, quelque part de façon imagée, c'est on retourne à l'Ecole, euh, mais dans le cadre de l'entreprise. Donc il me semble que ça porte bien son nom et que c'est assez parlant pour le collaborateur » (Sylvie, Salariée UE, Assurances).* Cette symbolique porte à la fois sur l'appellation même qui renvoie à un *prestige* universitaire car *« [l'Université d'Entreprise] donne déjà un sentiment d'être membre de cette école là » (Madeleine, Chef de Service, Ecole)*, qu' également sur la possibilité offerte aux individus de bénéficier de programmes dispensés par des organismes prestigieux et *« dans l'université pour moi y'a l'idée pour moi que c'est réservé aux gens qui ont le bac, donc c'est pas l'école primaire hein, c'est autre chose que le mot école » (Mélanie, Chargée de Mission, Transports)*.

Le dialogue *attraction – réassurance* est alors une marque de *reconnaissance* car il offre à la fois la possibilité d'intégrer une 'communauté' mais également d'y être 'visible' en tant que 'sujet'. C'est également l'assurance pour les organisations de capter les individus et ainsi elles *« se rassurent en continuant à acheter de la marque comme ça au prix fort, parce-qu'ils l'achètent, mais finalement les gens restent. Mais peut-être que s'ils le faisaient pas les gens se barreraient. Donc c'est aussi un confort dans la réassurance » (Madeleine, Chef de Service, Ecole).* Pour cela il faut aussi conserver l'idée d'universalité et *prestige* ne doit pas être confondu avec élitisme comme l'indique cette responsable d'Université d'Entreprise dans le secteur des assurances : *« ça pouvait sembler un peu élitiste et on ne voulait pas surtout euh, on ne voulait surtout pas donner cette image là de l'entreprise parce que notre volonté c'est vraiment euh qu'elle soit ouverte au plus grand nombre. Qu'elle s'inscrive dans le temps, qu'elle soit ouverte au plus grand nombre » (Sylvie, Salariée UE, Assurances).*

Reconnaissance et liens

Pour autant, nous avons vu lors des chapitres précédents que pour être effectif l'imaginaire organisationnel devait se fixer sur des objets pseudo-rationnels. En ce qui concerne l'Université d'Entreprise nous avons pu voir l'importance de la promotion de la notion de capital humain dont le développement s'effectue autour de celle des compétences. Par ailleurs, la compétence, pour devenir prestigieuse s'acquiert bien souvent grâce au partenaire externe, à son nom mais surtout à son diplôme. Le fait de mettre en place une formation diplômante pour les bénéficiaires des programmes d'Université d'Entreprise répond parfois à une exigence plus *« politique »* que d'efficacité. En effet, *« c'est un choix politique c'est que les formations [de l'Université d'Entreprise] doivent être diplômantes. C'est affiché comme ça dans les orientations politiques du groupe, les formations doivent avoir un système de reconnaissance essentiellement autour du diplôme. Alors c'est très contraignant, ça a plein d'inconvénients, euh, je suis absolument convaincu par exemple que sur les formations de type master, truc comme ça, si nous n'avions pas la contrainte de travailler avec l'université, que si, que, nous faisions nous-mêmes en toute liberté ces formations, je suis, c'est, c'est immodeste ce que je vais dire, mais je pense que ce serait, beaucoup, pédagogiquement, on, on, ce serait beaucoup plus innovant et beaucoup plus efficace » (Pacôme, Cadre UE, Environnement).*

Ce *prestige* est procuré par le diplôme et par l'institution partenaire qui le délivre. Au-delà de la stricte acquisition de connaissances, c'est *« la reconnaissance d'un diplôme qui va permettre au participant de pouvoir grimper dans l'échelle de la reconnaissance managériale. […] Il porte la marque de la business school qui l'aura impulsé, animé » (Madeleine, Chef de Service, Ecole).* Ainsi, pour chaque population-cible de l'Université d'Entreprise tout le travail de la *reconnaissance* sera de trouver le partenaire qui pourra délivrer le *prestige* adéquat, correspondant aux attentes des individus. Par exemple , *« au niveau de l'encadrement ça peut avoir vraiment un intérêt de justement trouver des équivalences sur des diplômes […] qui sont reconnus au niveau international » (Corinne, Directrice Adjointe UE, Hôtellerie).* Même si *« c'est pas un critère premier le diplôme mais c'est un élément qui n'est pas dans les derniers. Bon de réassurance » (Jean-Paul, Directeur Développement UE, Energie),* première étape vers une *reconnaissance* des individus, dont on voit le lien important avec la question de la compétence, de la mobilité et donc de la carrière comme nous l'avons auparavant décrit.

Cela permet à l'Université d'Entreprise à la fois de reconnaître les individus mais également de créer des liens entre eux et l'organisation qui les emploie, de faire naître de *« l'attachement »* comme le montre le témoignage d'un responsable d'Université d'Entreprise dans le secteur des assurances : *« j'ai quand même le sentiment [...] qu'il y a quand même un attachement à l'entreprise. Une reconnaissance à l'entreprise qui fait que ben voilà, le collaborateur est reconnaissant à l'entreprise de l'avoir fait bénéficier d'un tel dispositif, d'avoir obtenu un diplôme, on va estimer qu'effectivement si on lui a fait suivre c'est qu'à un moment donné l'entreprise elle a aussi envie de le voir évoluer parce qu'elle estime qu'il a le potentiel pour évoluer, donc tout ça c'est juste une histoire d'opportunités [...] mais au final je pense que ouais, ça crée plutôt un attachement à l'entreprise » (Sylvie, Salariée UE, Assurances)*. Au-delà de la *promesse* de développement du capital humain, c'est la forme et la symbolique attachée au développement des compétences qui sont la marque de l'Université d'Entreprise et qui favorise la création de liens. Les individus acquièrent de la 'visibilité' dans l'organisation. La *promesse* de carrière évoquée au chapitre 4 contient ainsi un préalable, celui de la 'visibilité' interne procurée par le *prestige* venant de l'externe.

La 'visibilité' a un corollaire, celui de la 'subjectivité'. Ce sont avant tout les individus qui sont pris en charge par l'Université d'Entreprise. Ce qui est associé au diplôme, c'est la *reconnaissance* par les organisations des individus en tant que sujets. Ainsi le diplôme permet une *« valorisation personnelle »*, principalement auprès de publics qui n'en sont pas à l'origine détenteurs. Les liens que l'Université d'Entreprise tente de créer entre les individus et son organisation-mère sont alors à la fois collectifs par leur insertion dans une 'communauté' mais également *intuitu personae* de par les manifestations d'intérêt personnel porté à ceux-ci et comme l'indique un dirigeant, *« je dirais que c'est là que notre action prend tout son sens sur des programmes qui sont vraiment faits sur-mesure » (Catherine, Senior VP, Energie)*. De ce fait, *« y'a toujours un affectio societatis qui te relie à l'organisation » (Madeleine, Chef de Service, Ecole)*. Par exemple, certaines Universités d'Entreprise annoncent avoir mis en place des dispositifs car pour une chargée de mission dans une Université d'Entreprise dans le secteur des transports, *« on a aussi un pôle d'accompagnement, enfin on fait de l'accompagnement individuel » (Mélanie, Chargée de Mission, Transports)*.

La dimension de la 'subjectivité' associée à la *reconnaissance* peut alors se retrouver dans la rhétorique du *« grandir »* que nous avons analysée précédemment. Ainsi,

« aujourd'hui il faut qu'on aide les managers à jouer leur rôle de manager, à grandir dans leur rôle de manager » (Nicolas, Directeur Développement RH, Luxe) exprime un responsable d'Université d'Entreprise dans le secteur du luxe. Cela est à l'œuvre notamment pour les stagiaires qui n'ont pas de formation initiale. Ainsi, *« finalement les gens n'ont pas besoin finalement, [cela] ne va pas leur donner derrière beaucoup plus en fait, à part peut-être après y'a un aspect personnel en termes de valorisation personnelle parce-que ces [personnes] n'ont souvent pas de, de diplôme » (Nicolas).* Cette politique du « grandir » montre que principalement les organisations utilisent cette rhétorique en tant métaphore de la mobilité. Cela leur permet d'annoncer que leur *« objectif c'est de tirer le dispositif vers le haut pour positionner les gens » (Martin, Directeur UE, Défense).*

Ces liens sont stratégiques pour les organisations. Ce responsable d'Université d'Entreprise dans le secteur de l'environnement l'affirme : *« je crois vraiment que la question de l'intégration, […] est un élément essentiel d'une politique de gestion de l'emploi et des carrières […]. Aussi bien en termes de fidélisation qu'en termes de qualification » (Pacôme, Cadre UE, Environnement).* Au-delà de la *reconnaissance*, ce qui se joue pour elles, c'est la question de la permanence des individus, devenus stagiaires de l'Université d'Entreprise, en leur sein, car, nantis de leur nouveau diplôme et de leurs nouvelles compétences, ils restent théoriquement libres de les faire valoir ailleurs. C'est par ailleurs une réalité pour certaines organisations comme l'indique un responsable d'Université d'Entreprise dans le domaine des télécommunications : *« maintenant dans certains pays on a des turnovers qui sont très très importants et le fait de donner des formations diplômantes, rend encore plus facile le départ alors que nous ce qu'on souhaitait c'est utiliser la formation comme un moyen de rétention donc de conserver des compétences » (Albert, Directeur UE, Télécommunications).*

Nous avons étudié l'ambigüité organisationnelle autour de la *promesse* de carrière comme instrument de réduction du risque de turnover car le diplôme et *« le fait d'avoir un logo d'une Ecole prestigieuse bon euh, [fait] plaisir à un certain nombre de gens. […] C'est un élément de fidélisation » (Albert, Directeur UE, Télécommunications)*. La question de la *reconnaissance* vient également en appui de cette stratégie. Ainsi, *« tout va dépendre des opportunités […] dans l'entreprise » (Sylvie, Salariée UE, Assurances).* Cela facilite la création de liens et permet à la fois de créer de l'*attraction* pour les individus sur la question du *prestige* et de favoriser la *réassurance* sur la question des *valeurs*. La pleine et entière liberté de départ des individus suite à la formation se pose alors et nous étudions au

paragraphe suivant quelle interprétation peut-être faite de la démarche conduite par l'Université d'Entreprise de création de liens entre les individus et l'organisation qui les emploie. Néanmoins, l'approche relationnelle de la *reconnaissance* montre comment les organisations souhaitent se saisir de la question de la *« fidélisation »* des individus et du risque de turnover que représente la formation. Le passage par l'Université d'Entreprise *« c'est une reconnaissance de l'entreprise vis-à-vis de leur capacité d'engagement, de mobilisation et de leur compétence. Donc oui, c'est plutôt un élément de fidélisation, d'engagement et d'énergisation si on peut dire » (Jean-Paul, Directeur Développement UE, Energie)* et *« la fidélité fait qu'on n'a pas besoin de chercher ailleurs » (David, DRH, Assurances)*.

Sous-Chapitre 2 : L'institutionnalisation de liens entre individus et organisations par l'Université d'Entreprise

Section 1 : La question du rapport au travail au sein de l'Université d'Entreprise

Ce que montrent à la fois l'affirmation imaginaire d'un triptyque *valeur-prestige-reconnaissance*, mais également les manifestations effectives afférentes, c'est l'instauration de rapports particuliers entre les individus et les organisations au travail. Ces rapports s'institutionnalisent au sein de l'Université d'Entreprise. Ce mécanisme est donc global et se diffuse dans l'ensemble des composantes institutionnelles du travail grâce à une boucle de légitimation à la fois de l'Université d'Entreprise et de l'organisation-mère que nous avons pu décrire au chapitre deux de ce travail. Ce mécanisme est celui d'une concrétisation effective de l'imaginaire qui est en retour légitimé par une argumentation rhétorique sur les caractéristiques de l'Université d'Entreprise. L'institutionnalisation de l'Université d'Entreprise au sein de l'organisation-mère est alors à la fois le reflet des rapports entre individus et organisations au sein du monde du travail mais elle est aussi un processus d'affirmation de la légitimité institutionnelle de ces rapports.

Ainsi, le paragraphe suivant est consacré à la prise en compte de l'Université d'Entreprise au travail. Il montre cependant la manière dont les rapports entre individus et organisations deviennent déséquilibrés au fur et à mesure qu'ils s'institutionnalisent. En effet, la liberté de chaque individu se retrouve en situation. Elle devient sujette aux conditions que lui propose l'organisation qui l'emploie. Cette dernière se retrouve alors en position dominante dans l'instauration de liens. Le rôle de l'Université d'Entreprise est alors de consacrer cette domination dans la douceur en la présentant comme un avantage à la fois pour l'organisation-mère mais également pour les individus qu'elle emploie, ce qui vient faire écho à notre analyse de la *promesse*. Ce qui rend ceci possible, c'est le processus à la fois de « découplage » entre l'imaginaire et ses manifestations effectives mais également le « recouplage » qui s'en suit, et qui fait de l'Université d'Entreprise une *institution seconde*.

A. L'Université d'Entreprise dans le monde du travail

Nous avons été amené au cours de ce travail de recherche à considérer l'Université d'Entreprise non pas comme une simple structure stratégique au sens gestionnaire du terme ainsi que peut le suggérer la littérature sur cet objet que nous avons pu décrire au chapitre premier. En effet, il nous apparaît qu'au-delà de l'objet, peut être prise en compte la dimension institutionnelle de l'Université d'Entreprise. Elle devient ainsi une *institution seconde* permettant l'effectivité de l'imaginaire organisationnel. Tout notre propos a été de présenter un dialogue permanent, non seulement entre les acteurs, c'est-à-dire entre les différentes parties prenantes de l'Université d'Entreprise, mais également entre les catégories de l'imaginaire et les objets pseudo-rationnels qu'elles tentent de promouvoir. Ainsi, fondée sur trois piliers que sont les *valeurs*, le *prestige* et la *reconnaissance*, le dialogue imaginaire qui s'exerce grâce à l'Université d'Entreprise s'appuie sur le développement du capital humain et des compétences et sur la formulation d'une *promesse* de carrière pour les individus au sein de l'organisation qui les emploie. L'Université d'Entreprise va alors avoir pour rôle la création de liens, fondés sur l'imaginaire, entre les individus et l'organisation qui les emploie.

Ces liens expriment les rapports entre les individus au travail et le cadre imaginaire que leur propose l'organisation qui les emploie. Ils expriment aussi la manière dont nous avons choisi d'appréhender l'objet Université d'Entreprise. Le cadre proposé dans chaque chapitre invite à considérer cet objet dans une perspective globale. Il nous apparaît alors important de réintégrer l'ensemble des notions étudiées dans un cadre plus large. Ainsi, l'Université d'Entreprise ne saurait plus être considérée uniquement comme un 'bras' au service de l'organisation-mère mais également comme une 'tête' sachant nouer le dialogue entre acteurs. Exprimé de manière moins métaphorique, ce postulat revient à indiquer que la naissance d'une Université d'Entreprise n'est pas qu'un simple acte, soit de rationalisation gestionnaire d'une politique de formation, soit d'implémentation en termes de ressources humaines d'un plan de développement stratégique d'une organisation donnée. Elle est aussi un acte de création d'une *institution seconde* en tant que telle, capable à la fois d'interagir avec l'organisation-mère, avec ses partenaires externes, mais également de contribuer à la création de liens particuliers avec les individus qui viendront renforcer le *pouvoir de la légitimité* de l'organisation-mère. Pour cela, une rhétorique particulière est mise en œuvre par l'Université d'Entreprise.

Les composantes du travail institutionnel de l'Université d'Entreprise

Dès lors, au lieu de poser la question des différentes formes d'Université d'Entreprise et tenter de classifier celles-ci uniquement selon des facteurs imposés qui ont conduit à les construire (décision initiale, stratégie de l'organisation, offre éducative existante, etc.), il devient possible de renverser l'interrogation et d'examiner également les facteurs contributifs qui permettent aux Universités d'Entreprise d'émerger en tant qu'institution seconde, mais également d'en questionner les motivations. En faisant référence à la littérature spécifique consacrée aux Universités d'Entreprise et que l'on peut retrouver au chapitre premier de ce travail (cf. par exemple Meister (1998a et b), Wheeler (1998), Allen (2002) ou encore Holland et Pyman (2006)), l'Université d'Entreprise doit contribuer à la fois au développement des individus, mais également à celui organisationnel de la firme. Ainsi, ces facteurs contributifs peuvent être résumés en deux catégories principales, chacune scindée en deux sous-catégories spécifiques en fonction des implications formelles ou informelles que cela suppose, conformément à la figure ci-dessous :

	Développement Individuel	Développement Organisationnel
Implications formelles	Trajectoires des individus qui bénéficient des services de l'UE	Redéfinition de la stratégie Ressources Humaines, des fonctions et des postes au sein de l'organisation
Implications informelles	Intégration des nouveaux venus	Transformation des pratiques en vigueur au sein de l'organisation

Figure 12 : facteurs contributifs de développement de l'organisation par l'UE

Nous avons pu interroger cette catégorisation instrumentale du rôle de l'Université d'Entreprise au cours des chapitres précédents. Il nous apparaît intéressant de pouvoir maintenant y revenir car elle est révélatrice de l'ensemble des pratiques pseudo-rationnelles justifiant du dialogue entre les individus et l'organisation qui les emploie et du lien que

l'Université d'Entreprise peut contribuer à créer. Si, comme le suggère Lallement (2007b), le travail est une « institution », il nous semble possible de rechercher dans les organisations les structures à l'œuvre dans cette institutionnalisation du travail. En effet, Lallement analyse le travail à travers différentes composantes qui, lorsqu'elles sont agrégées, permettent de donner une vision d'ensemble de la notion de travail en tant qu' « institution ». Les « composantes du travail institution » sont ainsi regroupées en deux catégories, elles-mêmes déclinées en deux sous-catégories chacune selon le schéma suivant :

		Extériorisation	
		Séparation	Fusion
Intériorisation	Cognition	Di-vision	Régulation
	Interaction	Individuation	Intégration

Figure 13 : les composantes du travail institution (Lallement, 2007b)

Par « extériorisation », il faut comprendre celle du « sujet » et « son érection au rang de prétendant à la maîtrise et à la possession de la nature » (p. 22). Dans ce cadre, « le travail est à la fois *séparation* et *fusion,* négation et négation de la négation ». Ainsi « l'homme s'affirme ontologiquement par sa capacité à refuser ce qui est (séparation, négation). De l'autre, il trouve pleinement et entière satisfaction dans son emploi de travailleur […] puisque, par ses œuvres et par les interactions que ces dernières engagent, il construit un univers commun qui unifie les choses et les hommes (fusion, négation de la négation) » (p. 23). Par « intériorisation » est posée la question de la manière dont « le travail contribue […] à l'intériorisation du social » (p. 24). De ce fait, la « cognition » représente une « médiation » c'est-à-dire en tant que processus permettant « l'institution de l'individu social » d'abord en tant que « sensation, perception, représentation » puis ensuite « par imposition continue à la psyché », mais avec dans le même temps « l'institution concomitante de la société » (p. 24). « L'interaction » elle est le « processus séquentiel grâce auquel ego apprend des communautés existantes le monde tel qu'il va et sélectionne la gamme des rôles dans lesquels il s'investit ».

Les « composantes du travail institution » sont alors définies comme suit. La « di-vision », expression énoncée en premier par Bourdieu (1980), « fait référence aux manières de bâtir et de voir le monde social au travers de filtres cognitifs qui tiennent le travail pour une

catégorie pertinente d'ordonnancement et de hiérarchisation » (p. 28). L' « individuation », inspirée des travaux de Durkheim (1893), et pour lequel « une solidarité mécanique et contraignante caractéristique des sociétés d'antan fait pendant une solidarité organique dont la division du travail constitue la clef de voûte. Avec cette dernière, nos temps modernes accouchent d'une société d'individus » (p. 29). L' « intégration », toujours inspirée de Durkheim (1897) est le processus désignant « les interactions entre individus, leur confirmation à un modèle uniformisé de passions et l'adoption d'idéaux semblables et de représentations communes » (p. 30). Enfin, toujours inspirée de Durkheim, « mouvement de création, de recomposition et de destruction des règles, la régulation constitue le dernier processus majeur apte à configurer les travail et les relations de travail » (p. 31).

De ce fait, comment appliquer un tel cadre, construit pour l'analyse d'une notion, le travail, à une structure, l'Université d'Entreprise ? Notre propos n'est pas de substituer la notion de travail à l'objet Université d'Entreprise. Dans l'ouvrage de Lallement, le travail est analysé en tant que rapport social. C'est donc dans ce sens que nous pensons avoir analysé l'Université d'Entreprise depuis le début de ce travail de recherche. Elle n'est pas seulement une simple structure de formation, si stratégique soit-elle, tel que cela a pu être présenté dans la littérature consacrée à cette objet, mais elle une *institution seconde,* chargée de rendre effectif l'imaginaire organisationnel et ainsi révélatrice de rapports sociaux et du lien qui se crée entre les individus et l'organisation qui les emploie dans le cadre du monde du travail. Ainsi, les facteurs contributifs de développement de l'organisation tels que présentés plus haut, peuvent être entrevus sous le prisme d'une 'Université d'Entreprise institution' de la manière suivante :

		Extériorisation	
		Séparation Implications formelles	Fusion Implications informelles
Intériorisation	Cognition Développement Organisationnel	Di-vision : Redéfinition de la stratégie Ressources Humaines, des fonctions et des postes au sein de l'organisation	Régulation : Transformation des pratiques en vigueur au sein de l'organisation
	Interaction Développement Individuel	Individuation : Trajectoires des individus qui bénéficient des services de l'UE	Intégration : Intégration des nouveaux venus

Figure 14 : les composantes institutionnelles de l'Université d'Entreprise

Cette concaténation des deux figures 12 et 13 au sein d'une même figure (14) peut paraître artificielle. Tout d'abord il est important de préciser qu'elle constitue une étape

intermédiaire car centrée uniquement sur l'aspect opérationnel et stratégique de l'Université d'Entreprise. Au-delà de la convenance de la présentation, ce qui nous semble intéressant ici est de montrer que l'Université d'Entreprise peut effectivement constituer une institution facilitant l'intermédiation entre les individus et les organisations au sein du monde du travail. Elle adresse en effet l'ensemble des composantes du « travail-institution » et propose aux individus de se retrouver en tant que 'sujets' mais également en tant que membres d'une 'communauté de valeurs' ainsi que nous l'avons décrit au sous-chapitre précédent. En effet, la question de la reconnaissance est fortement liée à celle de l'activité de travail. Si « nous ne savons toujours pas pourquoi […] travailler suppose à ce point d'agir pour être reconnu », nous pouvons néanmoins tenter de comprendre les « médiations qui, pour le meilleur et pour le pire, lient aujourd'hui le travail et les travailleurs » (Lallement, 2009, p. 54). Nous tentons d'apporter notre contribution à cette « priorité majeure » (ibid.) par l'analyse des structures qui facilitent la « médiation ».

Le cadre proposé par Lallement (2007b) invite de plus à poser la question de la dynamique et des frontières perméables entre les « composantes du travail-institution ». Ainsi, ces composantes ne sont pas hermétiques. Elles sont fortement interdépendantes entre elles et constituent chacune une partie indissociable d'un mouvement général d'institutionnalisation de l'Université d'Entreprise. Elles doivent donc être envisagées de manière globale et solidaire. Un certain nombre de notions et concepts peut ainsi être retrouvé dans chacune des composantes créant des liens mutuels. Concernant les relations entre les parties prenantes, nous avons montré aux chapitres précédent qu'il fallait noter que le processus était itératif, dans un mouvement 'bottom up', mais également 'top down', car l'organisation ne se contente pas de tenir pour acquis les contributions de l'Université d'Entreprise mais lui propose en retour de nouvelles formes d'organisation. Cela est particulièrement visible en ce qui concerne le *pouvoir de la légitimité* et la manière dont les dirigeants des organisations mettent en scène leurs Universités d'Entreprise et sont en retour mis en scène par celles-ci lors d'évènements ciblés.

L'institution seconde Université d'Entreprise

Nous avons suggéré, au-delà du cadre instrumental exposé par la littérature managériale sur l'Université d'Entreprise, d'y adjoindre le cadre théorique de l'imaginaire. L'Université d'Entreprise devient alors une *institution seconde*. Le processus

d'institutionnalisation du travail à l'œuvre peut ainsi être vu comme une tentative organisationnelle de rendre effectif l'imaginaire. Par la promotion rhétorique d'objets pseudo-rationnels (le capital humain et la carrière), l'organisation fait vivre un imaginaire qu'elle veut collectif. Par l'affirmation de la « séparation », elle promeut la « fusion ». La frontière entre les individus et l'organisation qui les emploie n'est plus alors nette. Elle est soumise à un processus de dichotomie entre l' « intériorisation » et l' « extériorisation ». En effet, le capital humain peut-être soumis à un processus de « di-vision ». Il est l'affirmation que les individus sont les détenteurs des compétences qu'ils développent au sein de l'Université d'Entreprise. Mais ceux-ci sont invités à les mettre à disposition d'une organisation donnée. Ainsi, il y a un processus de « régulation » des compétences par le processus de « reconnaissance ». Elles deviennent un objet collectif pour la 'communauté'. Un processus semblable est à l'œuvre pour la carrière. L'objet de la *promesse* faite par le biais de l'Université d'Entreprise est de proposer de l' « individuation » dans l' « interaction » entre le stagiaire et l'organisation. C'est son passage par l'Université d'Entreprise à travers un processus de *sélection*, un *parcours* particulier, emprunt de 'subjectivité' qui lui donnera la 'visibilité' nécessaire à son *incorporation* dans un *« vivier »*. C'est alors l'adhésion aux *valeurs* de l'organisation et le partage du *prestige* qui vont permettre l' « intégration ». Nous proposons alors de synthétiser dans ce cadre le rôle d'*institution seconde* de l'Université d'Entreprise de la manière suivante :

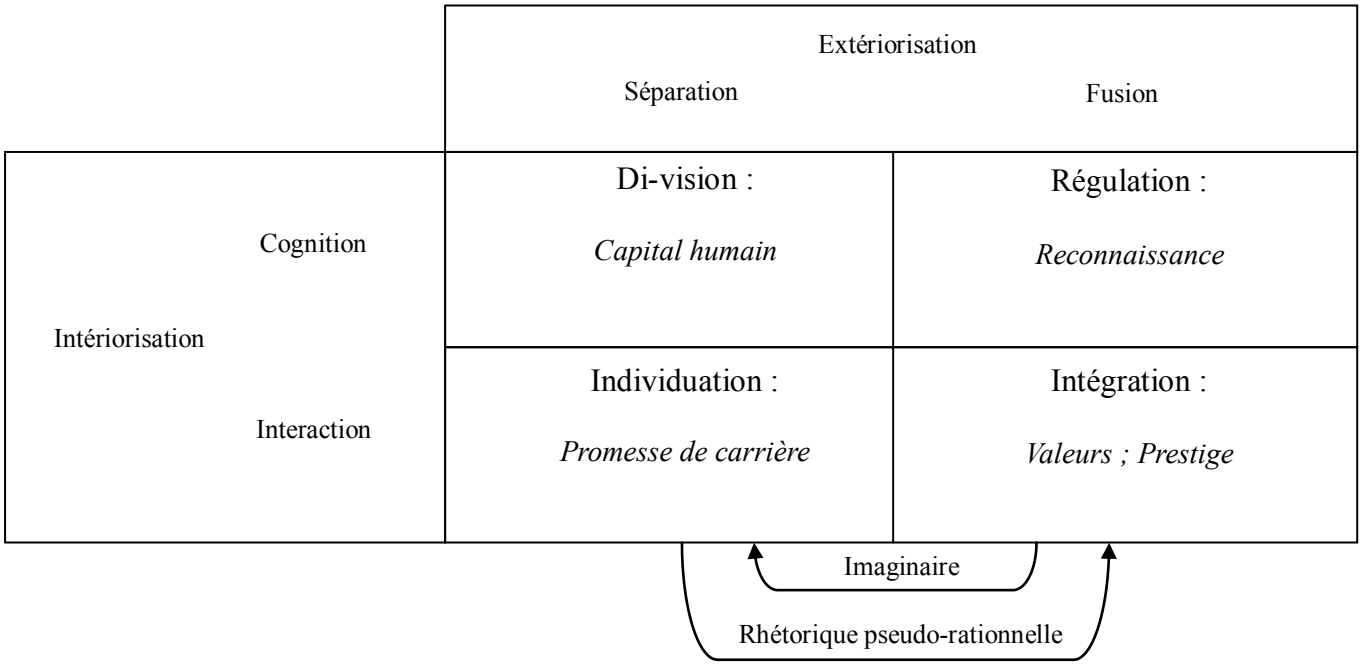


Figure 15 : L'institution seconde Université d'Entreprise

Il y ainsi un dialogue « séparation – fusion » qui se traduit au niveau de la

« cognition », c'est-à-dire en l'espèce la manière dont les individus vont se comprendre en tant que sujets du travail de l'Université d'Entreprise. Par ailleurs, il y a également un second au niveau de l' « interaction », c'est-à-dire ici la manière dont les individus vont se percevoir en tant que membres de la communauté organisationnelle promus par le travail de l'Université d'Entreprise. Nous avons choisi de présenter le témoignage suivant, déjà exposé par bribes lors des chapitres suivants. Il nous semble néanmoins que sa présentation globale permet de mieux comprendre la synthèse du travail de l'*institution seconde* Université d'Entreprise que nous tentons ici d'effectuer. Il s'agit de l'entretien réalisé avec Sylvie, salariée d'une Université d'Entreprise dans le secteur des assurances. Elle répondait à la question : « avez-vous peur que les stagiaires partent si on ne les satisfait pas ? ». Les précédents échanges portaient sur les perspectives d'évolution dans l'entreprise des bénéficiaires des programmes. Sa réponse est la suivante :

- *le fait que l'entreprise leur ait donné l'opportunité d'obtenir un diplôme, le fait que l'entreprise leur ait envoyé un signe de reconnaissance en validant leur candidature, on peut penser quand même que, euh, ils vont être attachés à l'entreprise, parce que je pense que toutes les entreprises n'ont pas cette démarche là, euh, donc, je pense que ça, y'a quand même une reconnaissance de l'entreprise, y'a une fidélité qui découle aussi de cette histoire. Et puis après y'aura les moins patients, ceux qui estimeront qu'à partir du moment où ils ont un diplôme supplémentaire, des compétences supplémentaires, euh, qui vont être moins patients et donc plus exigeants et qui peut-être n'auront pas envie d'attendre qu'il y ait une opportunité dans l'entreprise pour satisfaire leur envie d'évolution. Ça là je dirais que c'est propre à chacun, mais j'ai quand même le sentiment d'après ce que j'ai vu, parce que c'est quand même une opposition qu'on s'est vu envoyer de la part des autres directions, euh, moi j'ai quand même le sentiment d'après ce que j'ai vu et des expériences partagées avec d'autres entreprises qui ont pu mettre en place ce type de dispositif euh, diplômant, c'est qu'il y a quand même un attachement à l'entreprise. Une reconnaissance à l'entreprise qui fait que ben voilà, le collaborateur est reconnaissant à l'entreprise de l'avoir fait bénéficier d'un tel dispositif, d'avoir obtenu un diplôme, on va estimer qu'effectivement si on lui a fait suivre c'est qu'à un moment donné l'entreprise elle a aussi envie de le voir évoluer parce qu'elle estime qu'elle a le potentiel pour évoluer, donc tout ça c'est juste une histoire d'opportunités, bon ils sont pas tout seuls, ils vont être 20, donc après y'en*

a qui vont être satisfaits plutôt que d'autres, mais au final je pense que ouais, ça crée plutôt un attachement à l'entreprise.

L'intérêt de cette présentation est qu'elle montre l'imbrication entre rhétorique et imaginaire, entre auto-persuasion pseudo-rationnelle et nécessité de formuler une *promesse* rassurante face au risque de départ. La promotion rhétorique de l'importance du capital humain vient alors entrer en résonance avec les attentes de *reconnaissance* des individus. L'imaginaire organisationnel est alors là pour signifier ce lien. Ainsi le processus de « division » qui consiste à montrer aux individus qu'ils sont les seuls détenteurs de leur capital humain s'appuie sur un imaginaire de la *reconnaissance* qui va favoriser la « régulation », c'est-à-dire ici la fidélité de la personne. Néanmoins, le risque demeure. En effet, l'individu insatisfait pourrait partir. Nous avons indiqué que tout le problème de la *promesse* était qu'elle était implicite et suspendue à la phase d'incorporation. L' « individuation » relative à la carrière des individus doit alors trouver un écho imaginaire dans l'attente de sa concrétisation. Cela repose alors sur le fait que l'entreprise ne soit pas comme les autres, elle a donc des *valeurs* propres qui lui permet de faire bénéficier les stagiaires de l'Université d'Entreprise d'un diplôme marque de *prestige* propre à la fidélité et à l'attachement.

L'objet de la rhétorique est de ainsi de faire en sorte que la « séparation » pseudo-rationnelle du travail parvienne à la « fusion » de l'imaginaire. La demande de *reconnaissance* des individus se trouve alors en cohérence avec les *valeurs* et le *prestige* promulgués par l'organisation à travers l'Université d'Entreprise. La boucle d'institutionnalisation de l'Université d'Entreprise est alors constituée d'une promulgation effective de l'imaginaire qui sera ensuite légitimée par un processus rhétorique de justification des instruments pseudo-rationnels qui auront été mis en place. Pour autant, le cadre ainsi proposé, s'il décrit le dialogue entre les processus et suggère le dialogue entre les acteurs, nous semble incomplet. Nous avons indiqué au cours des chapitres précédents la manière dont les liens entre les individus et les organisations pouvaient être décrits dans une perspective imaginaire. L'équilibre de ces liens reste à analyser.

B. Le travail de l'Université d'Entreprise

Nous avons décrit le cadre institutionnel de promulgation de l'imaginaire organisationnel aux chapitres 2 et 3. Au chapitre 4, nous avons pu déterminer la *promesse* pseudo-rationnelle faite par l'organisation aux individus qu'elle emploie afin de créer des liens. Enfin, en première partie du présent chapitre nous avons analysé la réception de cette *promesse*, concordante avec les attentes des individus. La dynamique de création de cette relation nécessite un cadre structurel dans lequel elle va pouvoir prendre forme et s'exercer. Ce cadre, on l'a vu tout au long de ce travail, est analysé ici à travers l'objet Université d'Entreprise. L'équilibre de la relation qui est construite se pose cependant. En filigrane, la question qui est posée ici est celle du pouvoir, notamment le *pouvoir de la légitimité*. Nous avons pu analyser en quoi l'Université d'Entreprise était une émanation d'un imaginaire de direction, élevé au rang d'imaginaire organisationnel et diffusé grâce à une rhétorique appropriée. L'instrumentalisation de l'Université d'Entreprise n'empêche pas son institutionnalisation. L'effet inverse se produit. C'est l'institutionnalisation de l'Université d'Entreprise, permettant une boucle de légitimité, décrite au chapitre deux, qui facilite l'instrumentalisation. Ainsi, ce processus peut révéler le « 'sale' travail institutionnel » (Hirsch et Sekou Bermiss, 2009, p. 262) qui est confié à l'Université d'Entreprise, celui qu'on ne dit pas et qui se cache derrière des manifestations légitimes.

Le « 'sale' travail institutionnel » de l'Université d'Entreprise

Derrière cette dénomination peu élogieuse du « travail » de l'Université d'Entreprise plusieurs questions peuvent être dégagées à la fois sur la temporalité de la relation mais également sur la capacité d'action des différents acteurs au sein même de cette relation. La première interrogation est d'ordre chronologique. Par-delà l'aspect formel, à savoir celui du déroulement des évènements, ce qui est posé ici c'est la question de l'initiative et ainsi de la primauté d'un acteur sur l'autre. Dans l'acte de création d'une Université d'Entreprise se trouve un acteur dominant, la direction de l'organisation-mère. Le cadre institutionnel que nous avons présenté est celui de l'institution imaginaire de l'Université d'Entreprise. Il s'agit donc de la manière dont les organisations, dans leur quête d'un *pouvoir de la légitimité*, vont favoriser l'*institution seconde* de l'Université d'Entreprise en tant qu'outil de promulgation effective de l'imaginaire. Nous avons vu également avec Meyer et Rowan (1977) de quelle manière s'effectuait la stratégie de « découplage ». Reprenant cette proposition Hirsch et al. (op.cit.) montrent de quelle manière « le processus de découplage […] est particulièrement applicable à la préservation des institutions » (p. 263), ce qui est le but du *pouvoir de la*

légitimité.

Mobilisant Friedland et Alford (1991), ils constatent que « pour des questions de survie, les organisations doivent négocier entre les règles conflictuelles institutionnalisées et les logiques qui existent dans leur contexte social » (p. 263). Ainsi, nous avons pu voir que toute la *promesse* faite par l'Université d'Entreprise et qui constitue une manifestation pseudo-rationnelle de l'imaginaire effectif est un moyen pour l'organisation de s'inscrire dans un contexte social, notamment par le biais du *prestige*. La question du capital humain est ici d'importance car elle vient conditionner la manière dont le « symbole », diffusé de manière rhétorique, se conjugue avec la « substance », qui est l'exigence de productivité demandée par les organisations aux individus. Cela est rendu possible grâce à la rhétorique de la compétence. En effet, selon Hirsch et al. (op.cit.), « les organisations institutionnalisées sont capables de maintenir l'apparence de la légitimité à travers des pratiques de bonne foi où chacun est réputé agir avec compétence » (p. 264). La question de la compétence qui est au cœur de la *promesse* de l'Université d'Entreprise montre bien qui est à l'origine des liens qui vont se créer de cette manière entre les individus et l'organisation qui les emploie. C'est bien de cette dernière dont il s'agit.

La question de la chronologie des évènements montre alors de quelle manière par l'imaginaire de direction, devenu imaginaire organisationnel dans la rencontre institutionnalisée par l'Université d'Entreprise entre *valeurs*, *prestige* et *reconnaissance*, les organisations sont dominantes dans les relations qu'elles instaurent avec les individus. Ce qui fait la caractéristique du « 'sale' travail » de l'Université d'Entreprise est l'intention. Elle est ainsi construite dans un but spécifique. En effet, « des systèmes couplés de manière souple peuvent également résulter du design stratégique attentif des acteurs institutionnels » (Hirsch et al., op.cit., p. 273). Les liens institutionnalisés ne sont pas un résultat de l'action de l'Université d'Entreprise, ils sont un souhait stratégique originel. Tout le travail de l'Université d'Entreprise sera alors de montrer la véritable légitimité de ces liens, notamment par les procédures de « recouplage » et la rhétorique du *roman du savoir* que nous avons pu présenter aux chapitres deux et trois.

L'acteur premier à l'œuvre dans la création des liens est l'organisation par la voix de sa direction. En effet, « les dirigeants renforcent de manière rhétorique les structures symboliques et ritualisent les mythes pendant que les employés à niveau intermédiaire et plus

bas opèrent grâce à des normes de professionnalisme et la croyance que les autres individus effectuent les tâches qui leur sont assignées en bonne et due forme » (p. 274). C'est la question du « symbole » et de la « substance » qui est énoncée à travers le *roman du savoir*. Toute la stratégie de « découplage » peut être analysée ainsi à travers l'angle de l'imaginaire. Ce n'est pas seulement le « symbole » qui est intéressant, mais ce qu'il signifie, c'est-à-dire quel imaginaire il est censé représenter. Ce n'est plus seulement la « substance » qui importe, mais la part de réalisation effective de l'imaginaire qu'elle porte. Les liens qui se créent entre les individus et l'organisation qui les emploie, grâce à la *promesse* ne peuvent se faire que grâce à un processus d'adhésion des individus à l'imaginaire, fondé sur la rencontre entre les *valeurs* d'une organisation, le *prestige* qu'elle apporte et la *reconnaissance* qu'elle témoigne. Les liens sont donc souples, *lâches*, car ils contiennent une part d'imaginaire, rendu effectif par l'intégration par les individus de notions pseudo-rationnelles telles que le capital humain ou la carrière. Ils résultent alors d'un « recouplage » entre l'imaginaire et ses manifestations effectives. Le « 'sale' travail » de l'Université d'Entreprise est ainsi de présenter comme une stratégie rationnelle, bénéfique à l'ensemble des acteurs, un imaginaire issu originellement d'une catégorie particulière.

Cela pose ainsi la question de la capacité d'action des acteurs dans la relation et notamment de celle des individus par rapport à l'organisation qui les emploie. Si l'imaginaire est « leurrant » (Enriquez, 1997), comme nous avons pu le décrire au chapitre 3, alors la capacité d'action des individus au sein des organisations est conditionnée par le cadre proposé par l'imaginaire effectif qu'ils auront intégré. C'est le rôle qui revient à l'Université d'Entreprise et c'est la raison pour laquelle son institutionnalisation est primordiale. Elle va ainsi pouvoir faire une *promesse* autour du développement du capital humain et du potentiel d'évolution de carrière qu'il suggère. Ainsi, comme le suggère Dany (2003), il y a une conception grandement répandue chez les cadres mais également chez les autres catégories d'employés de ce que doit être une « bonne carrière ». Celle-ci s'effectuerait à temps plein dans une grande organisation. Les liens qui se créent sont donc construits autour des représentations que chaque partie prenante aura pu construire au sujet de la *promesse*. Ils s'effectuent dans une structure institutionnalisée qui est l'Université d'Entreprise et se diffusent grâce à la rhétorique organisationnelle appropriée. Les attentes de *reconnaissance* des individus y rencontrent les *valeurs* que l'organisation promeut et le *prestige* qu'elle y associe.

Liens lâches et domination

L'idée de « découplage » entre l'imaginaire et sa promulgation effective pseudo-rationnelle est celle de la distinction entre la « séparation » et la « fusion » (Lallement, 2007b) évoquée au point précédent. En effet, il y a une distinction qui est opérée ici et qui permet de créer des liens entre les individus et l'organisation qui les emploie autour de l'Université d'Entreprise. L'idée de « souplesse » évoquée par Meyer et Rowan (1977) et reprise par Hirsch et al. (op.cit.) est en effet celle du lien entre les acteurs. C'est la notion d'« ambiguïté » que nous avons pu développer tout au long de ce travail qui rend possible ces liens. Ces liens sont *lâches* parce qu'ils reposent sur une ambiguïté sur leur nature. Conforme aux attentes de *reconnaissance* des individus, ils sont en effet constitués de deux caractéristiques différentes mais complémentaires que nous avons déjà évoquées, l'*attraction* et la *réassurance*. En premier lieu figure les liens d'*attraction*. Ils se réfèrent à la rencontre entre un imaginaire fondé sur les *valeurs* et le *prestige* promu par les organisations et les attentes de *reconnaissance*. Si les Universités d'Entreprise sont capables de raconter aux individus le *roman du savoir*, et si, pour certains de leurs programmes, elles sont à même de délivrer des diplômes, cela prouve aux individus la capacité qu'ils ont par ce biais d'obtenir quelque chose qu'ils seront capables de faire valoir dans le futur y compris peut-être à l'extérieur de l'organisation. Il y a de plus, si nous reprenons un terme révélateur issu des entretiens, une dimension de *« séduction »* indéniable, qui se traduit à la fois par la promotion de *valeurs* et par l'exigence des processus à l'œuvre au sein des programmes d'Université d'Entreprise et que nous avons pu décrire au chapitre 4. Les liens d'*attraction* sont ainsi légitimés par la rhétorique qui met en forme l'imaginaire et qui permet de les diffuser.

Pour autant l'idée d'une personnalisation de la carrière affirmée et mise en place par les organisations à travers l'Université d'Entreprise, ce qui a pour effet de rendre la *promesse* concordante avec l'attente de 'subjectivité' liée à la *reconnaissance*, comporte également en revers le message qu'un avancement systématique et régulier n'est plus la règle (Dany, 2003). De plus, la possibilité de pouvoir partir de l'organisation qui les emploie, au lieu de consacrer une plus grande liberté montre également aux individus que « l'affaiblissement des environnements a pour résultante plus de contraintes » (Dany, op.cit., p. 831). Citant Giddens (1987), Dany confirme ainsi le « besoin ontologique de sécurité » (p. 831) des individus, facteur limitant dans la prise de risque dans les choix de carrière et de mobilité. Bénéficiant de « ressources limitées » les individus sont ainsi « réticents à s'embarquer dans des projets hasardeux » (ibid.). Les individus montrent alors leur forte aversion au risque et les résultats

de la recherche de Dany permettent d'illustrer « pourquoi ils continuent à penser la carrière avant tout en termes d'évolution professionnelle : verticale ou à travers l'acquisition de compétences » (p. 832). La justification de l'existence de l'Université d'Entreprise s'en trouve expliquée. Au-delà de l'*attraction* que suscite l'imaginaire, il faut le rendre effectif. Cela aura pour conséquence de renforcer les liens entre des individus et une organisation donnée en créant de la *réassurance*.

De ce fait, c'est par la promulgation d'objets pseudo-rationnels tels que le capital humain et la carrière que l'Université d'Entreprise promeut le lien. Ainsi, toute la rhétorique de la compétence qui est développée permet la constitution d'une deuxième dimension des liens *lâches* qui s'instituent entre les individus et l'organisation qui les emploie, c'est-à-dire la *réassurance*. En effet, si les individus restent libres de partir de l'organisation qui les emploie, cela comporte néanmoins une part d'inconnu et donc suppose que ceux-ci prennent un risque. Par ailleurs, l'Université d'Entreprise permet de répondre aux attentes de *reconnaissance*. Elle tente ainsi de jouer sur l'attachement et l'identification des individus à l'organisation par leur intégration à la 'communauté de valeurs'. Ces liens comportent une dimension *lâche* car ils se proposent d'agir sur des mécanisme d'adhésion à l'organisation. La *réassurance* se définit comme la possibilité d'appartenir à une organisation qui rassure en procurant du confort et de la sécurité, mais également en laissant l'impression d'une libre adhésion des individus à l'organisation qui les emploie. C'est d'ailleurs cette vision d'un « acteur libre » que les résultats de Dany (op.cit) interrogent.

Le présent travail tend également à montrer qu'au-delà d'une liberté pleine et entière des individus dans la gestion de leur relation à l'organisation qui les emploie, il apparaît que celle-ci s'exerce en situation et que les contraintes viennent de l'intérieur et de l'extérieur de l'organisation. En interne, c'est l'imaginaire organisationnel qui vient façonner la relation entre les individus et l'organisation qui les emploie. En externe, ce sont les risques représentés par l'environnement qui viennent limiter la volonté de départ. L'Université d'Entreprise vient alors à la fois proposer aux individus de l'*attraction* par les conditions de *« séduction »* en interne qu'elle offre mais également de la *réassurance* par la sécurité qu'elle représente vis-à-vis de l'environnement externe. Si l'organisation suppose des contraintes, les individus « acceptent les règles parce qu'ils attendent une forme de protection en retour » (Dany, 2003, p. 832). Ces liens sont donc une réponse à la rhétorique de « l'acteur libre ». Ils permettent de mieux comprendre le déséquilibre existant dans la relation et la dépendance qui subsiste chez

les individus vis-à-vis de l'organisation qui les emploie.

C'est alors la question de la domination qui se pose. L'attachement d'un individu à une organisation et les liens qu'il accepte de créer, s'il n'est pas contraint par la force, ne révèlent pas non plus des marges de liberté très importantes. En effet, « les opportunités de changement demeurent limitées à cause des inégalités de pouvoir entre ceux qui sont impliqués » (Dany, 2003, p. 833) dans une organisation donnée. C'est l'idée d'un « acteur dépendant » (Hirsch et al., op.cit.) qui peut ainsi être mise en avant. Plutôt que de considérer les liens entre les individus et l'organisation qui les emploie, que l'Université d'Entreprise permet de créer, comme le résultat d'une négociation sans contraintes et équilibrée, il est important de considérer que chaque individu se trouve face à des opportunités limitées qui viennent réduire sa capacité de décision. Par ailleurs, l'arbitrage ne s'effectue pas uniquement dans un cadre de rationalité limitée de l'acteur (March et Simon, 1958), mais il nous semble également nécessaire de prendre en compte des critères qui échappent à toute rationalité, tels que les attentes de *reconnaissance*. Cela permet ainsi de consacrer le rôle primordial de l'imaginaire dans les processus d'attachement aux organisations.

Mais l'imaginaire permet aussi de questionner l'intention dans la domination et de tenter d'aller au-delà. Si « ce ne sont pas seulement l'action et la structure mais également l'action et la domination qui interagissent dans l'arène de la carrière » (Dany, 2003, p. 833), l'intention apparemment visible recèle également des motivations imaginaires qui questionnent la potentielle conviction des acteurs dominants. Nous ne sommes pas ainsi face à des acteurs stratégiquement froids et simplement calculateurs. L'imaginaire organisationnel se construit par rapport à la manière dont l'imaginaire de direction entre en interaction avec les attentes de *reconnaissance* des individus. Ainsi, s'il s'avère que les organisations actuelles sont captables de mettre en place de nouvelles « stratégies de domination managériales », basées non plus sur l'imposition parfois de manière forcée d'une norme, mais par des processus de « bureaucratie douce » (Courpasson, 2000), la part de calcul stratégique et la part d'emprise de l'imaginaire qui en découlent sont un mélange dont il convient de tenir compte pour l'analyse des mécanismes organisationnels.

L'imaginaire organisationnel est alors doublement « leurrant » (Enriquez, 1997). Il l'est à la fois pour les acteurs qui en sont les destinataires ainsi que nous avons pu le décrire, mais il l'est également pour l'ensemble des acteurs au sein d'une organisation donnée, y

compris pour ceux qui en sont à l'origine. L'analyse de l'Université d'Entreprise en tant qu'*institution seconde*, manifestation effective de l'imaginaire organisationnel, facilite ainsi à la fois la mise à jour des dynamiques de pouvoir et de domination au sein des organisations et du rôle de chaque partie prenante dans la création de liens entre les individus et l'organisation qui les emploie, mais elle permet aussi de comprendre en quoi les relations entre acteurs doivent s'entendre dans un cadre qui dépasse le simple calcul de la rationalité, si limitée soit-elle (March et Simon, 1958). La dynamique du « pseudo-rationnel » interroge les multiples dimensions de l'institution imaginaire de l'Université d'Entreprise. La complexité des relations de l'Université d'Entreprise avec les autres acteurs et surtout sa dépendance à l'organisation-mère fait l'objet de la prochaine section.

Section 2 : L'Université d'Entreprise et la création de liens contrôlés

L'Université d'Entreprise a pu être analysée au regard de son rôle dans la création d'une relation entre individus et organisations dans le cadre des rapports au travail. Elle est ainsi une *institution seconde*, intermédiaire de l'imaginaire organisationnel auprès des individus. Ces caractéristiques ont une conséquence principale, celle de la dépendance de l'Université d'Entreprise à son organisation-mère. Bien qu'assumant une mission particulière, elle devient soumise au contrôle de cette dernière. Elle est alors une *institution seconde* de l'imaginaire mais également une *institution seconde* de l'organisation-mère. Son action ne peut être celle d'un contre-pouvoir, elle doit s'exercer dans le cadre de ce que réclame la mise en œuvre effective de l'imaginaire organisationnel. C'est de cette manière que s'expriment les témoignages que nous avons recueillis et qui montrent comment l'Université d'Entreprise est présentée en tant qu'*« outil »* au service de l'organisation. Cette caractérisation instrumentale manifeste du rôle de l'Université d'Entreprise exprimée par les interviewés permet de montrer la manière dont l'organisation-mère met en place les mécanismes adéquats lui permettant d'avoir la primauté dans la création de liens avec les individus.

La présentation des analyses que nous avons menées est ici effectuée en deux temps. Tout d'abord, nous avons souhaité présenter deux cas illustratifs du contrôle organisationnel sur l'Université d'Entreprise. Cela nous a en effet permis de montrer de quelle manière cette dernière devait rester en phase avec la mission que lui assigne l'organisation sous peine de devoir alors changer voire disparaître au profit d'une nouvelle structure plus conforme. Par ailleurs, ces deux témoignages illustrent le rôle du contrôle dans la définition de liens. Au-delà de la simple question de la domination de l'organisation sur les individus qu'elle emploie, c'est la manière dont s'exprime l'imaginaire qui est en jeu. En effet, la concentration du rôle de l'Université d'Entreprise sur des manifestations pseudo-rationnelles permet non seulement de conforter la légitimité des organisations mais de créer les fondations de liens qui seront constitués des représentations liées à l'imaginaire en leur donnant une forme concrète. Ces illustrations sont ensuite confrontées aux autres témoignages recueillis afin de déterminer combien les observations formulées peuvent être étendues. Le processus de création de liens entre individus et organisations est fortement soumis au rôle contrôlé de l'Université d'Entreprise.

A. Comment l'organisation contrôle-t-elle l'Université d'Entreprise ?

Le processus global que nous venons de décrire est celui qui permet de rendre effectif un imaginaire organisationnel grâce à l'institutionnalisation de l'Université d'Entreprise. Dit de cette manière, il semble alors pertinent de poser la question de l'instrumentalisation institutionnelle de l'Université d'Entreprise. Autrement dit, plus qu'une institution autonome, il s'agit bien d'une *institution seconde* dont il est question. L'Université d'Entreprise est alors sous l'emprise de l'organisation-mère et ne peut en devenir indépendante qu'en la quittant. Nous avons d'ailleurs décrit au premier chapitre l'exemple de certaines Universités d'Entreprise américaines, devenues des organisations indépendantes et dont l'exemple le plus radical est celui du « General Motors Institute », devenu « Kettering University » en 1997 (Morin et Renaud, 2004), véritable université privée, sans rapport direct aujourd'hui avec l'entreprise qui en a été à l'origine. Ce processus d'autonomisation est peu présent en France. Nous avons cependant pu trouver un processus similaire. Il s'agit de la création d'une filiale de l'entreprise, dont le modèle économique est celui d'un prestataire de formation avec une référence dans la dénomination au concept d'Université d'Entreprise.

L'assujettissement de l'Université d'Entreprise

Ce prestataire de services, ouvert donc à toutes les entreprises, commercialise des produits de formation qui sont basés sur les savoir-faire du groupe. Il n'a aucun lien avec l'Université d'Entreprise du groupe. Pour des raisons de confidentialité, le verbatim suivant n'est pas référencé par rapport au tableau du corpus d'entretien. Il en est cependant issu : *« il faut savoir que l'[Université], à côté de l'[Université] nous avons ce que nous avons appelé l'[Université bis], euh, qui, euh, qui est une émanation de l'[Université], qui est justement, euh, dédiée à d'autres, aux sociétés extérieures, qui ont des souhaits ou un souhait de monter des programmes de formation sur euh, liés aux aspects de [formation] pour leurs collaborateurs. Donc là c'est une entité qui regroupe à peu près une dizaine de collaborateurs, avec des consultants-formateurs, mais là ils ne travaillent plus du tout au niveau de l'[Université], mais voilà ils travaillent dans cette petite entité qu'on appelle l'[Université bis]. […] Ca a été une vraie émanation, euh, c'était pour répondre à, à un moment donné l'[Université] a été sollicitée par des clients euh, externes et en fait il a été décidé de créer une, une structure ad hoc pour répondre à ces besoins ».*

Mais ce processus reste marginal, pour ne pas dire exceptionnel. Il n'a été fait aucune mention d'un autre cas similaire dans l'ensemble des entretiens que nous avons pu effectuer ou de l'observation que nous avons pu mener. La question de la dépendance et de l'instrumentalisation de l'Université d'Entreprise reste ainsi pertinente. Elle est un intermédiaire entre la « fusion » imaginaire et la « séparation » pseudo-rationnelle. Nous avons évoqué la question de la domination et le fait que la création de liens entre les individus et l'organisation qui les emploie était avant tout à l'initiative de cette dernière par la primauté qu'elle avait dans l'instigation de la relation. Celle-ci signifie alors que l'Université d'Entreprise fait l'objet d'un contrôle effectué par l'organisation-mère et que sa marge de liberté en est ainsi diminuée. Cette forte dépendance est la marque de l'institutionnalisation *seconde*. La mission de l'Université d'Entreprise est ainsi conditionnée par l'acteur dominant. Au-delà de la nécessité stratégique au sens opérationnel du terme, tel que peut l'énoncer la littérature managériale ou gestionnaire consacrée à l'Université d'Entreprise que nous avons pu présenter au chapitre premier, la justification de l'instrumentalisation est aussi celle issue du *pouvoir de la légitimité* décrit aux chapitres deux et trois.

Créée la plupart du temps par les dirigeants de l'organisation, comme cela a pu être décrit au chapitre trois, l'Université d'Entreprise reste ensuite sous leur contrôle, car c'est ainsi que le *pouvoir de la légitimité* peut s'acquérir et se pérenniser grâce aux *valeurs* et au *prestige*. De cette manière s'expriment les « stratégies de domination managériale » (Courpasson, op.cit.). Les liens qui sont créés entre les individus et l'organisation qui les emploie doivent pouvoir être le fruit d'une stratégie que va légitimer l'Université d'Entreprise et qu'elle va exprimer sous la forme d'une *promesse* (chapitre quatre) qui viendra rencontrer les attentes de *reconnaissance* des individus (chapitre cinq, sous-chapitre premier). Pour cela l'autonomie de l'Université d'Entreprise doit être contrôlée par l'organisation-mère. En effet, si le message qu'elle diffuse est primordial dans la création de liens entre les individus et l'organisation qui les emploie, alors son contenu est stratégique, pour cette dernière. Le contrôler permet d'avoir la mainmise sur les dynamiques de pouvoir à l'œuvre. Nous avons pu au cours de nos entretiens remarquer deux exemples marquants constituant des cas illustratifs de cette volonté de contrôle organisationnel.

Le premier cas a émergé au détour d'une question que nous posions sur les origines de l'Université d'Entreprise à un responsable d'Université d'Entreprise dans le secteur de l'énergie. Nous avons recueilli un témoignage indiquant que la forme actuelle était le fruit

d'une dissolution de la précédente Université d'Entreprise, décision qui avait été prise par l'organisation-mère quelques années auparavant. Ces remarques pourraient être anodines. Le questionnement qui en est issu ne porte donc pas sur le changement de structure en lui-même. C'est plutôt la décision qui a conduit à un changement de structure qui est intéressante. Le cas présenté montre une décision adoptée par la direction suite à la trop grande autonomie acquise par l'Université d'Entreprise par rapport à l'organisation-mère. La liberté de ton et la distance prise vis-à-vis de l'organisation-mère ont conduit cette dernière à mettre fin à l'Université d'Entreprise telle qu'elle existait afin d'en recréer une autre. Ainsi, l'Université d'Entreprise n'est pas une institution en tant que telle. Cela supposerait une trop grande marge de liberté dans son action vis-à-vis de son organisation-mère. Nous l'avons décrite comme une *institution seconde*. Elle doit rester inféodée à l'imaginaire organisationnel. Sa mission et l'action qui en découle doit correspondre à la mise en place de mécanismes pseudo-rationnels conformes aux attentes de cet imaginaire. Si elle s'en écarte, elle devient une menace. L'organisation-mère peut être tentée d'y mettre fin. L'Université d'Entreprise ne doit pas être un *« contre-pouvoir »*, elle doit en être une émanation. Sinon, elle devient un *« monstre »* pour l'organisation-mère selon la métaphore qui a été employée. C'est ce qui s'exprime dans le témoignage recueilli. Une certaine gêne est par ailleurs perceptible et à un moment donné l'interlocuteur préfèrera ne pas s'étendre longuement sur ce sujet et s'installer dans le silence. Le sujet avait pourtant été lancé de sa propre initiative et de manière spontanée.

Le témoignage est structuré de la manière. Tout d'abord *« pour la petite histoire, [l'entreprise] a eu [une Université d'Entreprise] qui a été, qui a vécu sa vie jusqu'à l'an [X] je crois, qui était un gros, une grosse institution de formation pour les dirigeants et qui s'est arrêtée assez brutalement, qui était, moi j'étais pas là à ce moment là donc j'en parle d'autant mieux, qui était devenu un peu monstrueux et qui en particulier, si j'ai bien compris représentait un peu une puissance intellectuelle interne, voire un contre-pouvoir, voire un pouvoir intellectuel important et donc qui n'était plus vraiment centré sur l'objet […] Euh, voilà, donc, donc, y'a eu un vide pendant deux ou trois ans et est née l'Université d'Entreprise (Jean-Paul, Directeur Développement UE, Energie).* Ce que confie notre interlocuteur c'est que *« l'idée était vraiment au début d'éviter de recréer [une Université d'Entreprise comme avant] et un esprit de [cette Université d'Entreprise], donc, d'éviter de retomber dans ces travers, ou en tout cas de ce qui avait, euh, de ce qui était mort quelques années auparavant et donc d'être flexible, petit, adaptable (Jean-Paul).* Ainsi est décrit *« voilà, le handicap qu'a eu à un moment cette institution qui était devenue, euh, (silence)*

(Jean-Paul). L'interviewé n'a pas relancé spontanément sur ce silence qui a duré plus de deux minutes et nous avons été obligé de poser une autre question pour le rompre.

Un processus en continu

Le deuxième cas illustre également toute la tension entre le processus d'institutionnalisation de l'Université d'Entreprise et le contrôle de l'autonomie qui est effectué par l'organisation-mère. Le « découplage » est alors à l'œuvre. En effet, le processus d'institutionnalisation permet à l'imaginaire de devenir effectif. La rhétorique œuvre ensuite au processus de « recouplage » avec l'imaginaire que nous avons décrit au chapitre deux. L'« ambiguïté » liée à la rhétorique est alors érigée en principe. Elle devient un mode de fonctionnement. Le témoignage que nous présentons ci-après nous semble être révélateur de cette ambiguïté qui est à la fois présente dans la *promesse* (chapitre quatre) mais également dans les processus liés à la structure Université d'Entreprise et à sa place dans l'organisation-mère. Toute la partie descriptive qui va suivre peut être analysée à travers le prisme de ce contrôle organisationnel ambigu. En effet, notre interlocutrice, salariée d'une Université d'Entreprise dans le secteur des transports, indique les mouvements successifs qui ont transformé l'Université interne dans son entreprise. On y retrouve la volonté de l'organisation-mère de limiter l'action de l'Université d'Entreprise à l'imaginaire organisationnel, ici le *« partage d'une culture commune »,* qui vient faire écho à notre analyse de la *reconnaissance* menée au chapitre précédent. Cela est lié également au changement de direction en interne dans le comité de direction de l'entreprise. Ainsi, comme nous avons pu le décrire au chapitre trois, un changement de direction est souvent synonyme de transformation au sein de l'Université d'Entreprise. Ce mouvement est continu. En effet, au départ du cadre dirigeant et suite à son remplacement, un nouveau processus est lancé.

Le témoignage est structuré en deux temps. Tout d'abord, notre interlocutrice nous indique que *« donc la directrice de l'époque qui venait donc de l'extérieur de [l'entreprise], ça devait être en 2007, 2006-2007, euh, a identifié qu'il n'y avait aucune structure qui permettait de, euh, partager une culture commune avec l'ensemble de la population dirigeante de l'entreprise. Y'avait aucun dispositif transverse qui permettait, voilà, de diffuser des éléments communs sur le management, sur la culture d'entreprise, sur la vision de la concurrence, enfin voilà tout ça. Pour les cadres dirigeants. Et pour les cadres supérieurs. Donc du coup elle a créé cette Université, avec en même temps, euh, une espèce de, on va dire*

une volonté de limiter l'impact de [la précédente Université d'Entreprise], dans l'idée que, tout ce qui était management de proximité, euh, c'était moins intéressant pour le corporate de le piloter, c'était plutôt quelque chose qui devait revenir aux branches » (Mélanie, Chargée de Mission, Transports). Dans un deuxième temps la fin de la précédente Université d'Entreprise est décrite : *« voilà, donc y'a eu une période de régression des travaux de [la précédente Université], pendant que l'Université Groupe montait en charge. Et puis l'année dernière donc les deux entités ont fusionné, et on s'adresse de manière assez, enfin on s'adresse pas de manière indifférenciée, mais on s'adresse à l'ensemble des populations d'encadrement avec quand même une entité spécialisée, un pôle spécialisé sur les cadres dirigeants » (Mélanie).*

Comment comprendre ce processus de transformation de l'Université d'Entreprise ? Tout d'abord, il illustre la dépendance forte à la direction et le contrôle qu'elle exerce. Elle demeure une *institution seconde* et à ce titre doit se conformer à une direction donnée par l'organisation-mère. D'autre part, on peut y voir une manifestation du processus en boucle permettant à l'organisation d'acquérir du *pouvoir de la légitimité*. Le témoignage évoqué en est un contre-exemple flagrant. Il décrit l'échec d'un cadre dirigeant. Il montre comment les ambitions *« managériales »* qui étaient les siennes et qui ont constituée la mission assignée à l'Université d'Entreprise ont peiné à se concrétiser. Cela est dû au manque de légitimité de la personne, issue de l'extérieur et non acceptée par les acteurs internes de l'organisation. En effet, l'imaginaire organisationnel est entré en conflit avec l'*« ambition »* de l'Université d'Entreprise.

Les manifestations managériales pseudo-rationnelles étaient en décalage avec ce que l'imaginaire aurait pu prescrire. En effet, en conformité avec la prescription, *« [l'Université mettait en place] toute une série de fondamentaux du management, euh, qui n'existait pas en fait, euh, dans les années, y'a 20 ans ou y'a 25 ans parce qu'on demandait toujours la même chose aux managers de proximité. Donc là, là ça a évolué au rythme de l'évolution de la pensée managériale on va dire. Voilà » (Mélanie).* Mais cela n'était pas en phase avec l'imaginaire organisationnel. La direction a donc réduit la capacité d'action de l'Université d'Entreprise et *« en fait cette démarche, elle a, elle a pas abouti à quelque chose d'ambitieux, parce qu'aujourd'hui on est dans une situation un peu, euh, un peu paradoxale où à la fois on a une expression corporate, mais à la fois les branches veulent garder leurs propres, leurs propres expressions. Donc, conjoncturellement, dans l'évolution, dans la transformation de l'entreprise, le corporate se réduit et les branches prennent de plus en plus d'importance. Ce*

qui fait que, pour des raisons, enfin, faudrait demander à notre directeur, il existe des raisons précises, mais je crois qu'il sentait pas trop le contexte favorable à une expression assez forte de la part de la DRH autour de la politique managériale. Donc, en fait cette ambition elle s'est réduit énormément » (Mélanie).

Cela a conduit à un échec que notre interlocutrice juge *« délibéré »* de la part de l'organisation-mère et qui aurait pu se prévoir dès l'origine. Le hiatus entre les instructions du donneur d'ordres de l'Université d'Entreprise et ce qui fait l'imaginaire de l'organisation-mère ont conduit à rendre l'Université d'Entreprise illégitime et donc en retour à montrer l'illégitimité de la personne qui était à l'origine du processus. En contradiction avec les *« valeurs »,* dont nous avons souligné avec insistance l'importance et qui ne *« s'inventent pas »*, l'Université d'Entreprise entrait dans une impasse. Cet exemple montre la dépendance forte de l'Université d'Entreprise à l'imaginaire organisationnel et illustre comment la négation de cette proposition rend impossible toute tentative d'institutionnalisation de ce type de structure, et amène à un inévitable *« mouvement en arrière »*, une *« régression »* comme cela vient d'être évoqué plus haut. Le verdict devient sans appel et mène à l'exclusion de la personne concernée : *« je pense que c'est délibéré. De toute façon c'est forcément un peu délibéré parce-que quand on met en place des, des, des gens à ce niveau, bon là elle était directrice des cadres elle, elle était pas seulement directrice de l'université, elle était même pas du tout directrice de l'université, elle était directrice des cadres, elle a mis en place des choses, euh, donc c'est des postes stratégiques hein dans l'entreprise, euh, (silence). C'est important pour un directeur des cadres de connaître un peu l'entreprise, sa culture, les parcours des cadres, la carrière des gens, ce sont des choses qui ne s'inventent pas et qui ont de la valeur aux yeux des gens à qui on parle quoi. Donc je parle, euh, y'a un peu de mouvement en arrière par rapport à ce que ça peut apporter d'avoir des gens de l'extérieur. Y'a très souvent en fait des recrues dans des postes comme ça qui viennent de milieux autres, mais en général ils font des passages très courts, ils font des choses qui n'auraient pas pu être mises en place en interne et puis ils repartent. Je pense que c'est compliqué de, enfin, je ne sais même pas s'ils ont vocation à rester dans l'entreprise parce-que ils ont vraiment leur expertise et après ils ne peuvent pas la dérouler dans l'entreprise. Voilà, où c'est difficile » (Mélanie).*

La dimension « pseudo-rationnelle » s'exprime dans les choix qui mènent à la conduite d'une Université d'Entreprise. Notre interlocutrice évoque ainsi son analyse de la

rationalisation des processus à l'œuvre au moment où elle s'exprime au sein de l'Université d'Entreprise de son groupe. Il y a ainsi une dimension « outil » et processuelle très forte : *« je pense que tout bêtement y'a une histoire de réduction d'effectifs, et puis de d'avoir une force de frappe plus efficace pour l'ensemble de nos dispositifs de formation » (Mélanie).* Cela marque l'instrumentalisation de l'imaginaire opérée par sa traduction effective. Ce qui est accessible en premier lieu à l'observateur c'est le fait que l'Université d'Entreprise est avant tout un instrument au service de la direction de l'entreprise. Ce qui est également visible c'est la hiérarchie à l'œuvre. C'est en effet le *« grand patron »* qui donne ses ordres à l'Université d'Entreprise car *« voilà c'est une expression de notre patron, de notre grand patron et on l'a traduit dans notre, dans des outils en fait. Mais ça c'est limité à ça, notre politique managériale. On pourrait très bien imaginer que la DRH corporate soit beaucoup plus ambitieuse dans son positionnement. Aujourd'hui on est beaucoup plus profil bas sur ce type d'expression » (Mélanie).* De ce fait, quelle que soient les orientations politiques qu'elle voudrait avoir, l'Université d'Entreprise doit faire *« profil bas »*. Son rôle est limité à la traduction opérationnelle de la commande de l'organe de direction de l'organisation-mère. On perçoit cependant en creux dans les propos exprimés une forme de soumission marquée d'une pointe de déception, même s'il faudrait d'autres outils théoriques pour réellement l'analyser.

Cependant, la dimension imaginaire s'exprime dans un deuxième temps. En effet, par la rhétorique liée aux *valeurs*, au *prestige* et à la *reconnaissance*, le rôle institutionnel de l'Université d'Entreprise est légitimé. Demeurant un outil sous contrôle, elle doit néanmoins contribuer à diffuser l'imaginaire et à faire se rencontrer des individus et une organisation dans le but de créer du lien et *« la spécificité de celle-ci c'est qu'elle est corporate, c'est qu'elle veut diffuser à toute la population des cadres les éléments du socle commun managérial et culturel de l'entreprise » (Mélanie)*. Le témoignage illustre ainsi la manière dont le « recouplage » entre un outil « pseudo-rationnel » et l'imaginaire organisationnel s'effectue. Notre interlocutrice l'assimile cependant à un *« paradoxe »* nécessaire car il permet de donner de la notoriété à l'Université d'Entreprise et ainsi à faire en sorte que le processus rhétorique se diffuse : *« en fait, c'est ça le paradoxe, c'est que y'a eu euh, dans l'historique de [l'Université d'Entreprise] tout un travail autour d'une charte managériale, euh, qui prônait des comportements, des valeurs-clés, des pratiques managériales clés, qui a été assez, euh, assez connue et assez au moment où c'est sorti ça » (Mélanie).* On retrouve ainsi dans ce verbatim les trois dimensions de l'imaginaire organisationnel, que nous venons

d'évoquer. L'Université d'Entreprise devient institutionnalisée lorsqu'elle montre qu'elle est capable de se situer à un niveau *« corporate »*, c'est-à-dire global dans l'organisation-mère.

Notre interlocutrice évoque néanmoins tout le processus rhétorique à l'œuvre. Elle montre comment un *« effet de mode »* peut se diffuser à l'intérieur de l'organisation : *« alors non, dans l'université pour moi y'a l'idée que c'est réservé aux gens qui ont le bac, donc c'est pas l'école primaire hein, c'est autre chose que le mot école. […] Après pour le reste, je pense que c'est essentiellement un effet de mode, enfin moi c'est ma conviction. Je ne sais pas si c'est partagé par d'autres, mais moi c'est ma conviction. Ça fait mieux quoi. C'est autre chose qu'un centre de formation à la papa quoi » (Mélanie)*. Nous avons évoqué en introduction, la possibilité d'une « mode managériale » (Abrahamson, op.cit.) s'agissant de l'Université d'Entreprise. Pour autant, nous avons démontré lors des précédents chapitres comment le discours, et les caractéristiques liées à certaines formes d'isomorphisme institutionnel (Dimaggio et Powell, op.cit.) qui pourraient faire penser à un effet de mode, étaient le reflet plus profond d'un imaginaire organisationnel dont l'expression rhétorique était destinée à convaincre l'ensemble des parties prenantes. Au final, le plus important n'est pas l'*« effet de mode »* mais plutôt la manière dont l'imaginaire s'institutionnalise par l'Université d'Entreprise.

Ainsi, l'institutionnalisation de l'Université d'Entreprise conduit à la création de liens. Ce qui vient d'être énoncé précédemment dans le cas que nous avons retenu, c'est comment l'imaginaire permettait de mettre en avant la dimension d'*attraction* dans la construction de liens entre les individus et l'organisation qui les emploie. Autour des trois principes *valeurs*, *prestige* et *reconnaissance*, tout montre que l'Université d'Entreprise *« ça fait mieux »* et que cela contribue à séduire les individus. Reste alors la dimension de *réassurance* qui en est la résultante. C'est celle qui va venir permettre de concrétiser l' « attachement » des individus à l'entreprise. Le risque de départ de ces derniers est alors sous contrôle. En effet, si l'imaginaire propose l'attachement par le *« sens »* qu'il donne, ce sont les *« savoir-faire »,* c'est-à-dire les compétences, ou en tous cas une partie d'entre elles, qui donnent un surplus de protection aux individus. C'est toute la concrétisation pseudo-rationnelle de la *promesse* de l'Université d'Entreprise qui permet d'achever la construction de liens. La *réassurance* est celle qui donne un horizon de carrière en interne grâce à un développement du capital humain comme nous avons pu l'indiquer au chapitre quatre.

A nouveau, ce témoignage l'illustre : *« on a quand même des savoir-faire très spécifiques dans cette entreprise, qui sont peu exportables pour l'instant […], enfin ça peut l'être hein à la marge, enfin y'a assez peu de comment dire ça. Quand on est dans l'entreprise on peut avoir des parcours extrêmement intéressants. Donc le marché interne est très attractif en termes d'intérêt, en termes de progression de carrière. Et en plus y'a un statut protecteur. Donc y'a comme qui dirait un certain nombre de barrières à la sortie quoi. […] Peut-être [qu'il] y aura, euh, des offres de poste qui peuvent être intéressantes et peut-être des éléments de rémunération attractifs, etc. Mais au-delà de ça je pense que pour la majeure partie des gens qui sont dans l'entreprise, y'a un attachement qui est très fort à la boîte. Peut-être que ça évoluera aussi parce que. Euh, dans la période récente on voit qu'il y a une très forte méfiance de l'encadrement par rapport à la gouvernance de la boîte et tout. Mais y'a quand même un très fort attachement à l'entreprise, à ce qu'elle produit, c'est quelque chose qui fait sens, qui a de la valeur. Et donc le désir de quitter l'entreprise ne se concrétise pas forcément » (Mélanie).*

B. Quel équilibre pour quels liens ?

Un contrôlé instrumental et relationnel

La question se pose de savoir si les caractéristiques que nous avons pu présenter de manière illustrative au détour de deux cas d'espèce peuvent se retrouver également dans les autres témoignages. En effet, cela constitue-t-il des témoignages isolés ou peut-on retrouver cette dynamique de contrôle dans la création de liens au sein d'autres Universités d'Entreprise ? Si cela est moins marqué et exprimé bien souvent de manière moins explicite, on peut retrouver des traces du processus d'institutionnalisation de l'Université d'Entreprise sous contrôle. L'Université d'Entreprise est au service de la rhétorique, elle est sous le contrôle de l'imaginaire. C'est la raison pour laquelle les arguments pseudo-rationnels qu'elle met en avant sont instrumentalisés par l'organisation car il *« faut bien voilà comprendre en tous cas la place et les enjeux de l'Université dans l'organisation » (Madeleine, Chef de Service, Ecole).* Ainsi, *« [l'Université d'Entreprise] sert à la vente interne, en tous cas à la validation du choix du partenaire par la Direction » (Madeleine).* Nous venons de montrer au point précédent qu'une *institution seconde* ne devait pas être un contre-pouvoir et si *« ça peut prendre une forme voilà, c'est vraiment en fonction du souhait de l'organisation, mais l'idéal c'est une Université d'Entreprise qui est effectivement voulue et choisie par une*

organisation » (Madeleine). Il s'agit d'un mécanisme organisationnel de défense que de maîtriser l'Université d'Entreprise. L'organisation a des *« enjeux »* et se sert notamment de l'Université d'Entreprise pour les exprimer. L'Université d'Entreprise est ainsi une forme d'opérationnalisation de ces *« enjeux »* ? Le contrôle organisationnel s'exprime alors dans la manière dont l'Université d'Entreprise va favoriser la *« vente interne »* des choix de l'organisation. Comme l'indique cette responsable de service chez un prestataire académique, *« je pense que le Président est en attente de propositions de la part de l'Université d'Entreprise sur le mode opératoire » (Madeleine)*.

Cette instrumentalisation illustre la dépendance de l'Université d'Entreprise. Certains témoignages recueillis font écho aux deux cas que nous avons présentés au point précédent. En effet, l'Université d'Entreprise est présentée comme un *« outil »* au service de l'organisation. Comme le raconte un responsable d'Université d'Entreprise dans le secteur des télécommunications, lors de la création *« on était dans une phase clé de transformation de l'entreprise, euh, et [l'Université d'Entreprise] a été une espèce de courroie de transmission. C'est un outil d'accompagnement du changement déterminant. Et ça aussi c'est un élément de distinction avec un centre de formation » (Albert, Directeur UE, Télécommunications)*. Le contrôle que l'organisation opère est donc présent dans la *« commande »* initiale : *« on est quand même, je le disais, on est un outil, donc on est un des moyens de traduction opérationnelle d'une commande » (Elisabeth, Directrice Adjointe UE, Banque)*. C'est la manière d'effectuer la *« traduction »* (terme qui revient dans plusieurs témoignages) qui va montrer que l'Université d'Entreprise s'est à la fois saisie de cette *« commande »*, mais que de plus elle se soumet totalement à l'organisation-mère et *« la question de la mise en place de l'Université c'est quelle traduction pour faire progresser le groupe » (Murielle, Chargée de Mission UE, Banque)*. Au cours d'un témoignage, le responsable d'une Université d'Entreprise dans le secteur du luxe indiquera de manière indirecte son allégeance à l'organisation-mère et la dépendance qu'elle induit : *« encore une fois c'est un outil, c'est, et euh, et euh, moi je m'appelle pas Président de l'Université [X] (rires). Je m'appelle pas Président d'ailleurs » (Nicolas, Directeur Développement RH, Luxe)*. N'étant pas un *« Président »*, il est un opérateur, celui qui se sert d'un outil pour la réalisation de buts organisationnels dont la définition échappe à son contrôle. C'est alors la dimension pseudo-rationnelle qui est mise en avant et qui semble faire la spécificité de l'Université d'Entreprise.

La dépendance s'exprime alors sur le rôle de l'outil. La rhétorique de la compétence

est à nouveau mobilisée. Ce rôle de développement des compétences ne concerne pas seulement le volet technique, il est également relationnel. En effet, il s'agit alors d'agir sur les « comportements » et l'Université d'Entreprise *« c'est à ça que ça que ça sert, cœur de métier et créer des comportements corporate. Alors, derrière comportements corporate, vous pouvez, c'est la bouteille à l'encre, mais c'est ça qui est voulu quand même, en gros » (Pacôme, Cadre UE, Environnement)*. On perçoit alors le déséquilibre potentiel dans les mécanismes de création de liens. Nous avons vu l'influence des caractéristiques relationnelles des arguments pseudo-rationnels mobilisés par l'Université d'Entreprise notamment lorsqu'il s'agit de la formulation de la *promesse*. En effet, les caractéristiques du capital humain mises en avant sont relationnelles. L'organisation invite de plus les individus qu'elle emploie à entrer au sein de la 'communauté'. Ceci marque la dépendance de l'Université d'Entreprise à l'organisation en ce qui concerne la *reconnaissance*. De ce fait, si l'outil Université d'Entreprise doit *« créer des comportements »* et *« c'est une politique très forte ça hein, c'est aussi une originalité, c'est une politique très très forte. Moi je crois personnellement beaucoup à la vertu de cela, je crois vraiment, je crois vraiment hein » (Pacôme),* alors elle à pour mission de façonner de manière particulière les liens entre les individus et l'organisation qui les emploie.

Lorsque cette dimension relationnelle n'est pas mise en avant ou lorsque le public visé n'est pas celui souhaité par l'organisation, l'Université d'Entreprise perd la confiance de l'organisation. Cela apporte ainsi un éclairage supplémentaire à la manière dont peut être perçue l'Université d'Entreprise. A rebours de la littérature managériale sur l'objet que nous avons pu présenter au premier chapitre et qui souhaite faire de l'Université d'Entreprise un instrument exclusivement dédié à la stratégie de l'organisation, cette dimension exclusivement instrumentale peut également être perçue comme la marque d'un outil relationnel. Cela réclame alors parfois de changer de modèle : *« le changement entre l'Université [d'Entreprise] et la [nouvelle entité], euh, c'est que l'Université [d'Entreprise] elle a été positionnée on va dire uniquement sur des formations plutôt soit dirigeants, soit hauts potentiels, ou ce qui est on va dire fonctions transverses mais pas de manière systématique, on va dire finance pour les financiers, achats pour les acheteurs, etc. Euh, donc elle n'était positionnée que sur ces domaines là et on va dire sur une tranche de la population quand même assez assez limitée. Et elle avait un positionnement très, euh, j'accompagne la stratégie du groupe, etc. » (Catherine, Senior VP, Energie).*

Cependant, notre travail a été également de dépasser cette dimension instrumentale en

montrant qu'elle était une manifestation effective de l'imaginaire, un moyen de légitimation de celui-ci. Ainsi, l'imaginaire doit être « diffusé », c'est ce qui fait la nécessité de l'institutionnalisation de l'Université d'Entreprise. La rhétorique se manifeste grâce à un contenu qui s'opérationnalise dans la communication, ce que nous avons pu évoquer au cours du chapitre deux et *« c'est le rôle là. Pour faire passer les messages il faut s'assurer qu'ils ont été bien compris et pour le montage des programmes c'est la même chose » (Elisabeth, Directrice Adjointe UE, Banque)*. Au-delà de l' *« outil »*, il y a le *« message »* et l'on se rend compte *« qu'il y avait une façon de faire passer des messages et de partager des méthodes à l'ensemble » (Elisabeth)*. De ce fait, l'*institution seconde* Université d'Entreprise montre également sa dépendance à l'organisation de par la communication qu'elle effectue car *« là c'est pas une appellation qui importe, c'est ce que ça recouvre et derrière ce que ça recouvre quand on en a parlé, ce qu'on en a dit » (Elisabeth)*.

Comme l'indique ce témoignage, c'est le mélange de ces deux dimensions, opérationnelle et communicative qui incarne la dépendance organisationnelle de l'Université d'Entreprise car *« on est sur du transversal là. Les métiers peuvent amener des choses. Mais nous c'est pas le cas, ce sont la diffusion des valeurs, la diffusion du plan stratégique, ce sont la diffusion de techniques communes autour de l'innovation, du management, de l'ouverture. Donc on est soit sur du cœur de terrain, soit sur, euh, de la traduction opérationnelle des valeurs du plan stratégique. Au niveau groupe, au niveau métier, sur ce cadre là » (Elisabeth)*. Ainsi *« la communication interne elle doit se faire du 1er janvier au 31 décembre. D'une part pour faire descendre l'information : voilà ce qu'on propose ; et la faire remonter, voilà ce qu'ils en attendent » (Elisabeth)*. Cette nécessaire communication montre cette fois-ci la dépendance de l'Université d'Entreprise à l'organisation en ce qui concerne les *valeurs*, et la *« marque »*, c'est-à-dire le *prestige* qu'on peut y associer car *« bon après, il faut s'occuper grosso modo du contenu, mais voilà avant tout on s'assure de la valeur de la marque, de son niveau après par rapport aux différents niveaux d'action, bref » (Madeleine, Chef de Service, Ecole)*. Même en cas de départ des individus hors de l'organisation-mère, cette intégration réussie de l'imaginaire qui a créé le lien permet d' *« essaimer »* à l'extérieur : *« alors maintenant quand est-ce qu'on gagne ? Quand les gens de chez nous vont chez nos clients opérateurs, c'est arrivé de temps en temps. Pourquoi parce qu'ils sont porteurs de l'image de l'entreprise, de la culture et des produits [de l'entreprise] et en général ça s'est bien passé donc ils font un peu d'essaimage » (Albert, Directrice UE, Télécommunications)*

Une *« ouverture »* stratégique et contrôlée

Le contenu du message est important. Il est celui de l'*« ouverture »*. C'est cette caractéristique qui rend possible la création de liens entre les individus et l'organisation qui les emploie par l'intermédiaire de l'Université d'Entreprise. Elle est d'une double nature. En effet, tout d'abord *« l'ouverture »* se traduit par l'élargissement au plus grand nombre comme l'indique ce témoignage : *« donc on a eu cette ouverture qui était plus que sollicitée par le Directeur Général et bien sûr relayée par la politique RH par le Directeur des Ressources Humaines Groupe et là, euh, entre guillemets victime du succès, l'Université d'Entreprise s'est scindée, de manière à pouvoir répondre à l'ensemble de l'attente de l'encadrement puisque là on est au niveau groupe » (Elisabeth, Directrice Adjointe UE, Banque)*. C'est d'ailleurs une constante dans l'évolution des Universités d'Entreprise que nous avons pu relever précédemment dans l'analyse des entretiens. Si l'Université d'Entreprise n'évolue pas en ce sens, elle perd sa légitimité. Par exemple, dans cette entreprise du secteur des assurances, *« l'Université [d'Entreprise], le feedback était pas très bon, parce que élitiste, parce que on ne savait pas comment ils travaillaient, on savait pas trop à quoi ils servaient, euh, parce que etc. Parce que forcément ils travaillaient sur un sujet qui était très petit, donc, euh, voilà. Le feedback aujourd'hui est meilleur » (Catherine, Senior VP, Energie).*

Mais cette *« ouverture »* est aussi celle qui indique l'association des publics-cibles qui seront les bénéficiaires des programmes de l'Université d'Entreprise au processus de décision. Ainsi, *« du jour au lendemain, l'ensemble de l'encadrement pouvait bénéficier d'un programme alors qu'avant il fallait être cadre dirigeant ou haut potentiel. Donc c'était la porte ouverte à l'ensemble de l'encadrement de programmes qui leur étaient destinés » (Elisabeth, Directrice Adjointe UE, Banque)*. C'est également une condition de la légitimité relayée par la direction : *« c'est au moment de message. En règle générale, les vœux, le DG rappelle que c'est ouvert à l'ensemble de l'encadrement et qu'il souhaite que l'ensemble de l'encadrement bénéficie des formations » (Elisabeth)*. Il est cependant possible de s'interroger sur cette association, parfois factice, comme nous avons pu l'indiquer auparavant. Dans cette entreprise du secteur du luxe par exemple, *« on a monté ça en impliquant les managers, on a eu un comité de pilotage qui était plus euh, une forme de caution en fait, que, qu'une vraie chambre de propositions » (Nicolas, Directeur Développement RH, Luxe)*. Ceci montre combien la question du *pouvoir de la légitimité* relève d'une problématique qui fait l'objet d'un réel contrôle et d'une volonté de maîtrise organisationnelle : *« ça enrichit, ça consolide la crédibilité et le niveau de référence de l'Université. Si les cadres dirigeants n'étaient pas*

impliqués, on aurait du mal à faire valoir qu'on est leur outil » (Elisabeth).

Les caractéristiques des liens ainsi créés sont décrites dans les entretiens. Ce but de l'action de l'Université d'Entreprise est visible dans ses deux dimensions. La première est celle de l'*attraction*. C'est le versant organisationnel de la manifestation effective de l'imaginaire organisationnel et de la rencontre entre des individus et une organisation qu'il sollicite. L'organisation doit être vue par les individus qu'elle emploie comme la source d'une potentielle évolution dans un contexte toujours changeant : *« l'attractivité du groupe c'est cette variété là. On est un groupe en perpétuelle mutation. Donc j'aurais mauvaise grâce à m'avancer sur ce qui se passera dans deux ou trois ans parce que les choses auront pu bouger » (Elisabeth, Directrice Adjointe UE, Banque)*. C'est le sens de la *promesse* de l'Université d'Entreprise que nous avons décrite au chapitre précédent. Elle doit donc donner des garanties sur son *« attractivité »*, d'autant plus que certaines représentations portent sur le risque de départ des individus et sur l'internationalisation des contextes organisationnels. Ces représentations façonnant la vision organisationnelle sur les individus, il est nécessaire pour elle de prendre des mesures en conséquence *« parce-que ceux là sont des générations on est dans des comportements de changement assez réguliers, donc des organisations comme la nôtre ne les tentera pas toujours » (Elisabeth)*. Pour cela les organisations doivent montrer qu'elles savent s'adapter au « changement ». L'Université d'Entreprise constitue une preuve que l'organisation est conforme aux évolutions de l'environnement et qu'ainsi elle peut attirer les individus : *« et donc là pour le coup, ça portera bien le titre de [X] University. En fait, c'est aussi, un des, une des démonstrations de l'internationalisation de la Direction des Ressources Humaines en fait. Qui est en train de se passer dans le monde » (Nicolas, Directeur Développement RH, Luxe)*

L'affichage permet alors d'apporter des réponses aux individus concernant leurs propres attentes. La *reconnaissance* suppose l'insertion dans une 'communauté'. L'organisation doit donc rassurer les individus qu'elle emploie sur ce point. Ainsi la dimension de *réassurance* du lien et la marque individuelle de l'adhésion aux manifestations pseudo-rationnelles de l'imaginaire organisationnel. Pour cela l'Université d'Entreprise est présentée comme un espace d'intégration, où l'organisation-mère *« s'occupe »* de chacun et lui reconnaît une place et *« il y a des règles de vie qu'il comprend, d'autant plus facilement et qu'il accepte d'autant plus facilement qu'elles sont, euh, euh, contributives à la qualité de la vie, j'allais dire, de la communauté de travail, de, d'accord ? (silence) Et en tous cas,*

l'exigence qu'on peut avoir à son égard, est une exigence qui est comprise par lui à partir du moment où il est dans un monde unique celui de [l'Entreprise], mais mixte du fait des statuts » (Pacôme, Cadre UE, Environnement). Pour autant, personne n'est *« dupe »* des conditions statutaires qui régissent cette place et de la *« transformation »* que celui induit comme nous l'affirmera cette même personne interrogée : *« alors bien sûr, c'est pas les mêmes formation, c'est pas les mêmes diplômes, c'est pas les mêmes dynamiques, c'est pas les mêmes prix, c'est pas les mêmes, etc., etc., enfin j'vais dire, on va pas faire, hein, on n'est pas dupes, mais c'est une originalité euh (silence) » (Pacôme)*. Cette faculté de *réassurance* facilite cependant l'adhésion des individus à l'organisation qui les emploie. Les mécanismes *« fédérateurs »* sont ainsi des démonstrations organisationnelles permettant de conforter chaque individu sur le fait qu'il est un 'sujet' 'visible' et donc qu'il bénéficie de réelles marques de *reconnaissance* : *« je pense que c'est quelque chose, ben ça montre qu'on s'occupe d'eux, qu'on n'est pas indifférent aux gens, enfin voilà, c'est, c'est tout ça aussi quoi, euh, oui je pense que c'est, c'est fédérateur voilà, c'est, certainement » (Corinne, Directrice Adjointe UE, Hôtellerie)*. *Attraction* et *réassurance* peuvent ainsi être vues comme les liens imaginaires complémentaires répondant aux attentes les plus profondes des individus. « En effet, l'imaginaire est de l'ordre de la subjectivité, et il n'y aurait pas d'imaginaire dans les représentations sociales si celles-ci n'étaient pas adressées, pour une part, à l'affectivité des individus, en vue de motiver leur intérêt, de limiter leurs craintes. […] L'imaginaire social est finalisé par l'adhésion des individus à une construction commune » (Giust-Desprairies, 188-189).

Le rôle au travail de l'Université d'Entreprise est celui d'une *institution seconde* facilitant l'effectivité de l'imaginaire en lui donnant une dimension organisationnelle globale. Cela permet ainsi de créer des liens au travail entre les organisations et les individus. On peut cependant questionner l'équilibre de ces liens car ils se fondent sur la rencontre entre un imaginaire qui promeut des *valeurs* et du *prestige* et des attentes de *reconnaissance*. Autrement dit, une organisation fait une offre qui rencontre une demande individuelle. De ce fait, chaque organisation a l'initiative dans la concrétisation des liens ce qui lui donne un avantage par rapport aux individus, à la fois parce qu'elle anticipe les attentes de *reconnaissance* et peut alors proposer une réponse adéquate, mais surtout parce que cette réponse contient une dimension rhétorique qui permet de convaincre les individus sur la base d'une proposition qu'ils n'ont pas contribué à façonner. Ce que montre avant tout ce travail c'est la primauté d'un imaginaire qui vient institutionnaliser de manière spécifique les

rapports au travail. L'étude de l'action organisationnelle qui se pose s'élargit alors à celle de son imaginaire.

Conclusion

Les apports principaux de ce travail sont multiples. Ils se situent en effet à la fois sur un plan théorique mais également sur un plan empirique. De manière théorique, nous avons proposé l'étude d'un objet aujourd'hui peu appréhendé par la littérature, l'Université d'Entreprise. Il s'agissait ainsi d'aller au-delà des travaux effectués en gestion et décrivant de manière prescriptive à la fois les formes et le rôle stratégique de l'Université d'Entreprise. Afin de répondre à notre question de départ : « à quoi sert une Université d'Entreprise ? », nous avons choisi de dépasser la question stratégique (premier « plan » théorique) pour nous intéresser aux motivations profondes qui conduisent une organisation à se doter d'une structure de ce type (deuxième « plan » théorique). « L'iceberg » théorique mobilisé pour l'analyse a permis de dépasser l'objet. En effet, notre principale proposition est celle de l' « imaginaire », tel qu'il a été formalisé par Castoriadis (1975) puis repris ensuite par Enriquez (1992, 1997) pour l'analyse des organisations. L'irruption de la notion d'« imaginaire » dans les organisations permet de mieux comprendre l'instrumentalisation des outils de gestion. En effet, cet imaginaire va s'incarner dans les organisations, il va devenir « effectif ».

Pour ce faire, les organisations vont mobiliser un certain nombre d'objets pseudo-rationnels qui, appliqué au contexte de notre étude vont permettre la formalisation d'une *promesse* faite aux individus. Ce processus a une double conséquence. En effet, la mobilisation d'objets pseudo-rationnels réclame de la part des organisations la formalisation d'un discours particulier qui va permettre la diffusion de ces objets. Elles vont alors avoir recours à une rhétorique destinée à convaincre les individus de l'importance et de la nécessité de l'adoption de ces objets. Ce processus permet de légitimer à la fois la structure, en l'espèce l'Université d'Entreprise, mais également les objets en eux-mêmes qui deviennent incontournables. Cela a également une conséquence sur les liens qui s'instaurent entre les individus et l'organisation qui les emploie. La promotion effective pseudo-rationnelle de l'imaginaire va en effet contribuer à une structuration particulière des liens. Pour devenir effectif, l'imaginaire va mobiliser des structures qui en deviennent l'incarnation, parfois même physique. Cela mène à un processus d'institutionnalisation qui permet l'émergence d'*institutions secondes* au sein des organisations, en l'espèce l'Université d'Entreprise, objet de notre étude. Ce type de structure, de par son rôle institutionnel va alors structurer de manière particulière les relations entre les individus et l'organisation qui les emploie.

Ainsi, la prise en compte de l'imaginaire permet de donner une perspective d'analyse

sociologique différente des organisations. La conduite des mécanismes organisationnels ne se fait pas uniquement sur la base d'une mobilisation stratégique et pleinement rationnelle de l'action. L'apport théorique de ce travail permet ainsi d'apporter une dimension supplémentaire à l'analyse des outils de gestion. La dimension « imaginaire » permet à la fois de repenser la vision strictement rationnelle, si limitée soit-elle, des actions de gestion qui est traditionnellement celle adoptée lorsqu'il s'agit de l'analyse organisationnelle ; elle permet également de repenser la question de l'intention des acteurs et de proposer une alternative à la question de la stratégie. Sur ce dernier point en effet, la confrontation des dynamiques de pouvoir peut-être perçue comme comportant une dimension qui échappe à l'intention pour se déplacer vers le champ de l'imaginaire. Cela n'enlève pas la possibilité de la primauté du pouvoir d'un acteur sur d'autres, mais par contre donne des éléments de réponse sur l'adhésion volontaire à un imaginaire qui devient de ce fait collectif et dont la dimension « leurrante » peut-être alors envisagée comme une manifestation de pouvoir.

La contribution empirique de ce travail de recherche permet en effet de le montrer. La présentation des différents matériaux collectés, que ce soit le discours *contrôlé*, étudié grâce au recours à des données secondaires, ou le discours *spontané*, issu de l'analyse de contenu des données d'entretien ou d'observation non participante, a permis de mettre à jour les dimensions de l'imaginaire organisationnel au sujet des Universités d'Entreprise. Ainsi, la construction du triptyque *valeurs – prestige – reconnaissance*, permet de comprendre le rôle de l'*institution seconde* Université d'Entreprise dans la création de liens entre les individus et l'organisation qui les emploie. C'est sur la rencontre de ces trois notions que se fonde en effet l'*institution seconde* Université d'Entreprise. La promotion rhétorique des *valeurs* n'a de sens en ce qui concerne le développement des compétences dans les organisations que si elle peut se confronter à l'environnement extérieur. Les *valeurs* pour les individus sont une marque qui s'affiche, qui montre la possibilité de distinction positive par rapport au reste du monde. C'est de cette manière que se présentent les *valeurs* dans le discours des Universités d'Entreprise. Le crédit qui peut être accordé aux *valeurs* n'est légitime que si l'environnement leur renvoie un écho favorable. Les liens avec des partenaires externes qui acceptent de mettre leur *prestige* au service des organisations permettent l'acquisition de cette légitimité. La question de la réception qui en est faite par les individus se pose alors. C'est là toute la force des liens qui se créent par l'intermédiaire de l'Université d'Entreprise. C'est parce que l'organisation fait la démonstration explicite, par sa *promesse*, de la *reconnaissance* qu'elle accorde aux individus qu'elle emploie, en leur permettant d'être visibles et de s'insérer au sein d'une

communauté de *valeurs* représentée par l'organisation que les liens se créent. Le rôle de l'*institution seconde* Université d'Entreprise est ainsi de permettre la création de ces liens fondés sur un imaginaire qui devient alors collectif.

Ce travail de recherche comporte néanmoins des limites. La première limite est celle du parti-pris. Nous avons volontairement insisté sur l'imaginaire « leurrant » dans le cadre de ce travail. Il nous semble en effet qu'il est prédominant lorsqu'il s'agit de l'analyse organisationnelle. Cette posture n'est pas inédite. Elle est conforme à celle qu'adopte Enriquez (op.cit.) à l'occasion de ses travaux sur l'imaginaire. Cependant, que faire de l'imaginaire « moteur » avec un tel parti-pris ? Ne pourrait-il être présent et ne serait-il pas ce qui facilite l'adhésion des individus aux processus que nous avons décrits ? Nous souhaitons répondre à cette objection de la même manière qu'Enriquez. Si une part d'imaginaire « moteur » subsiste, c'est pour mieux servir l'imaginaire « leurrant ». En effet, les individus, si l'ambiguïté demeure, comme nous l'avons indiqué, alors l'imaginaire « moteur » ne peut qu'être trompé par une *promesse* maintenue en suspens à l'occasion de la phase d'incorporation. La motivation imaginaire des individus est alors guidée par un « masque » organisationnel trompeur. Les processus de domination que nous avons décrits amènent ainsi à une *soumission imaginairement consentie* de la part des individus. Cette posture critique peut en effet constituer une limite à ce travail. Il nous semble néanmoins qu'elle interroge une certaine forme d'aliénation individuelle et permet également d'ouvrir des perspectives, qui pourront être interrogées lors de futures recherches, notamment en ce qui concerne l'éthique organisationnelle et le travail de l'Université d'Entreprise en ce sens.

La deuxième limite est celle de la complexité théorique. Nous avons pour ce travail eut recours à de nombreuses inspirations théoriques, issues de champs disciplinaires différents. Il nous semble alors nécessaire de poser la question de la pertinence de cette démarche. En effet, un biais potentiel pourrait surgir, celui de la mauvaise interprétation de certaines théories lors de leur « importation » dans le cadre d'une analyse sociologique du travail de l'Université d'Entreprise. Nous sommes ainsi particulièrement sensible à cette possibilité en ce qui concerne les théories philosophiques qui ont été mobilisées (ex. : Castoriadis, 1975 ; Honneth, 1996). Il nous semble néanmoins que cette démarche comporte un réel intérêt, celui de permettre un nouveau regard sur certains objets. En ce qui concerne l'Université d'Entreprise, nous avons pu décrire au premier chapitre l'homogénéité marquante des analyses sur cet objet. Il nous semblait nécessaire de dépasser cette vision prescriptive

afin de répondre à notre question de départ : « à quoi sert une Université d'Entreprise ? ». Les apports théoriques que nous avons proposés nous semblent à même de procurer une réponse inédite à cette question.

La troisième limite est celle relative à l'échantillon. En effet, les données que nous avons recueillies portent sur diverses entreprises qui ont toutes la particularité d'être françaises. Nous avons tenté de limiter un certain nombre de biais en diversifiant l'échantillon à la fois en ce qui concernait les structures étudiées (taille, secteur d'activité) mais également en ce qui concernait les acteurs interrogés au sein de ces structures. La prise en compte de l'ensemble des parties prenantes (dirigeants, salariés d'Universités d'Entreprise et opérationnels RH, partenaires externes, et salariés bénéficiaires des services de l'Université d'Entreprise) a en effet été une préoccupation constante répondant à notre souhait de diversifier et de contraster notre échantillon de recherche. L'homogénéité du contexte national reste cependant une limite. Nous avons vu de plus lors de notre approche historique que le contexte jouait un rôle important dans la mouvance Université d'Entreprise. Il est par ailleurs nécessaire de remarquer que si le contexte français n'a pas été à l'origine de la création des Universités d'Entreprise, mouvement né aux Etats-Unis dans les années cinquante, la structuration de l'enseignement de la gestion et l'organisation légale de problématiques de formation et de développement des compétences ont eu une influence certaine sur l'institutionnalisation des Universités d'Entreprise et sur la nécessité notamment de faire appel à des partenaires externes. De plus, l'importance de la notion de *prestige*, mobilisée au cours de ce travail pourrait être contextuelle. En effet, si l'on se réfère à la possibilité d'une « logique de l'honneur » (d'Iribarne, 1989) dans le contexte national, alors ce biais devient très pertinent.

La réponse que nous pouvons formuler à l'objection qui pourrait être de l'existence d'un biais d'homogénéité dans nos données est double. Il est d'abord pratique et tient à l'internationalisation des entreprises qui ont fait l'objet de notre étude. En effet, la phase de recueil des données secondaires portaient sur les entreprises du CAC40 fortement globalisées et, bien que de nationalité française, ayant une portée multinationale avérée. Par ailleurs, lors de la collecte des données à l'occasion des entretiens et de la phase d'observation non-participante, un certain nombre d'entreprises interrogées étaient également des multinationales, soit faisant partie du CAC40 soit de taille et d'envergure plus modestes mais possédant des filiales à l'étranger. La prise en compte d'un contexte international, s'il ne

rentrait pas en compte directement dans notre étude était cependant une problématique prise en charge par ces organisations, ce qui apparaît dans quelques entretiens que nous avons présentés. De plus, il nous semble important ici de rappeler les précautions que nous avons adoptées face à une approche culturaliste qui pourrait masquer un certain nombre de phénomènes sociaux autres (Boudon et Bourricaud, op.cit.) et notamment venir tenter de gommer des mécanismes de domination institutionnelle que nous avons souhaité révéler par ce travail.

La quatrième limite est celle de l'objet. Portant sur de multiples organisations, notre recherche est cependant centrée sur un cas d'espèce, l'Université d'Entreprise. Le processus d'institutionnalisation qui est étudié et la caractérisation d'une *institution seconde* est ainsi effectuée *en situation*. Le travail de recherche qui a été conduit pourrait donc être comparé à de l'étude de cas. Comme l'indique Eisenhardt (1989), la question de la généralisation peut être posée en ce qui concerne ce type de dispositif de recherche. L'une des « faiblesses » de l'étude de cas est qu'il « peut en résulter une théorie étroite et idiosyncratique » (p. 547). Cependant, ainsi que le souligne Eisenhardt (op.cit.), le recours à l'étude de cas permet de mieux comprendre des « phénomènes spécifiques » (ibid.). C'était l'objet initial de ce travail en cherchant à mieux comprendre la complexité de l'Université d'Entreprise, jusqu'ici peu saisie par la recherche. De plus, Eisenhardt précise que ce type de travail prend souvent pour point de référence des théories générales déjà établies, ce qui permet d'ancrer la recherche dans un contexte plus large, en apportant un éclairage. La limite de l'objet pose ainsi la question du déplacement à d'autres objets, perspective sur laquelle nous revenons plus avant dans cette conclusion.

La dernière limite que nous avons identifiée est méthodologique. Deux questions se posent en effet à nous. Le recours à des méthodes qualitatives permet d'accéder aux représentations des acteurs, ce qui peut constituer une limite quant à la description d'un phénomène. Il nous semble pour autant que cette caractéristique principale était précisément le but poursuivi par notre analyse. Il s'agissait de récolter un certain nombre d'éclairages différents, en fonction du point de vue des multiples acteurs qui nous semblaient constituer les parties prenantes de l'Université d'Entreprise. C'est donc la diversité des représentations, qui participe de la complexité de ce travail que nous avons présentée en introduction qui a guidé le choix d'une méthode d'analyse qualitative dans le cadre de cette recherche doctorale. Par ailleurs, afin de limiter les biais inhérents à chaque dispositif méthodologique, nous avons

choisi de multiplier les techniques de recueil de données mais également de diversifier les sources qui ont permis la constitution de l'échantillon de recherche. De ce fait, si nous demeurons conscient des limites qui sont inhérentes aux méthodes qualitatives, nous avons eu présent à l'esprit tout au long de cette recherche la nécessité de mettre en place de la manière la plus rigoureuse qui soit un dispositif permettant de limiter les biais potentiels.

Il nous semble ainsi que ce travail ouvre deux perspectives principales pour des travaux de recherche ultérieurs. Les limites que nous avons décelées, notamment celles relatives au contexte mais également à l'objet constituent alors des pistes intéressantes pour la poursuite de ce travail. En effet, l'étude du phénomène « Université d'Entreprise » pourrait être dupliquée dans d'autres contextes nationaux. Il pourrait ainsi être intéressant de transposer l'étude du triptyque *valeurs-prestige-reconnaissance* à l'extérieur du territoire français. L'une des perspectives de généralisation de ce travail pourrait être ainsi de vérifier l'applicabilité de ce résultat empirique, relatif à l'Université d'Entreprise, mais également d'en voir les variations dans un contexte différent. Nous avons vu que l'Université d'Entreprise tentait de dépasser la simple question de la formation et du développement des compétences en investissant de manière particulière l'imaginaire organisationnel. Les caractéristiques fondamentales de l'imaginaire de l'Université d'Entreprise ont pu être décelées dans un cadre multi-organisationnel. La prise en compte du contexte national, nonobstant les questions relatives à l'institutionnalisation de la gestion que nous avons pu présenter à l'occasion du chapitre premier, ne pourrait alors constituer qu'un élément marginal n'influençant que peu l'imaginaire de l'Université d'Entreprise. Cette proposition pourrait ainsi être testée lors de futures recherches.

La deuxième perspective que nous proposons est liée à l'objet lui-même. En effet, nous avons ici étudié un cas d'espèce de l'*institution seconde* de l'imaginaire organisationnel, celui de l'Université d'Entreprise. Cela repose notamment sur la formulation pseudo-rationnelle d'une *promesse* de carrière liée au développement du capital humain. Il nous semble alors que d'autres *institutions secondes* pourraient éventuellement être analysées au sein des organisations. Cette perspective de recherche est plus complexe que la première, mais elle offre également des possibilités de généralisation des conclusions de la recherche plus importantes. Au-delà du triptyque *valeurs-prestige-reconnaissance* qui nous semble être l'apanage de l'*institution seconde* Université d'Entreprise, d'autres objets pseudo-rationnels devraient alors être étudiés en tant que tels afin de repérer quels types de structures internes

aux organisations pourraient être considérés comme des formes d'*institution seconde* de l'imaginaire organisationnel. Pour ce faire, il convient alors de procéder à un inventaire des possibles au sein des organisations.

Néanmoins, cette perspective nous semble séduisante. Nous avons indiqué au début de cette conclusion générale que la perspective imaginaire permettait d'ouvrir la voie à une étude différente des organisations, au-delà de la prise en compte de ses manifestations rationnelles. L'analyse des outils de gestion pourrait alors s'enrichir de cette nouvelle perspective. Ils pourraient ainsi être perçus non pas seulement comme des contenus, dont le but stratégique serait l'amélioration de la performance organisationnelle, mais aussi comme des contenants, manifestations pseudo-rationnelles d'un imaginaire qui a pour vocation, par l'intermédiation de ces outils, à façonner une représentation symbolique des organisations et de leur action destinée à convaincre l'ensemble des acteurs qui interagissent avec elles. C'est en tous cas de cette manière que nous souhaitons inscrire la contribution de ce travail de recherche doctoral dans le champ de l'analyse sociologique du travail et des organisations.

Bibliographie

ABRAHAM, Y.M. Du Souci Scolaire Au Sérieux Managérial, Ou Comment Devenir Un 'Hec'. *Revue Française de Sociologie,* 2007, 48, 1, 37-66.

ABRAHAMSON, E. Managerial Fads and Fashion : The Diffusion and Rejection of Innovations. *Academy of Management Review,* 1991, 16, 3, 586-612.

ABRIC, J.C. *Pratiques Sociales, Représentations*. Paris: PUF, 1987.

ALBARELLO, L. *Devenir Praticien-Chercheur*. Bruxelles: De Boeck, 2004.

ALDRICH, H.E., FIOL, C.L. Fools Rush In ? The Institutional Context of Industry Creation. *The Academy of Management Review,* 1994, 19, 4, 645-70.

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

Knowledge Work: Ambiguity, Image and Identity. *Human Relations,* 2001, 54, 7, 863-86.

ALVESSON, M. Organizations as Rhetoric : Knowledge-Intensive Firms and the Struggle with Ambiguity. *Journal of Management Studies,* 1993, 30, 6, 997-1015.

AQUINO, K., LEWIS, M.U. et BRADFIELD, M. Justice Constructs, Negative Affectivity, and Employee Deviance: A Proposed Model and Empirical Test. *Journal of Organizational Behavior,* 1999, 20, 1073-91.

ARBORIO, A-M., FOURNIER, P. *L'enquête Et Ses Méthodes : L'observation Directe*. Paris: Armand Colin, 2008.

ARNONE, M. Corporate Universities : A Viewpoint on the Challenges and Best Practices. *Career Development International*, 1998, 5, 199-205.

ARTHUR, M.B. The Boundaryless Career : A New Perspective for Organizational Inquiry. *Journal of Organizational Behavior,* 1994, 14, 295-306.

ARTHUR, M.B. Examining Contemporary Careers : A Call for Interdisciplinary Enquiry. *Human Relations,* 2008, 61, 2, 163-86.

ARTHUR, M.B., INKSON, K., et PRINGLE, J. *The New Careers: Individual Action and Economic Change*. London: SAGE, 1999.

ARTHUR, M.B., ROUSSEAU, D.M. *The Boundaryless Career, a New Employment Principle for a New Organizational Era*. New York: Oxford University Press, 1996.

ASHKENAS, R., ULRICH, D., JICK, T. et KERR., S. *The Boundaryless Organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1995.

AUSTIN, J.L. *Quand Dire C'est Faire*. Paris: Seuil, 1970.

AUTIER, F. Vous Avez Dit "Capital Humain" ?. *Annales des Mines, Série Gérer et Comprendre*, 2006, 85, 63-72.

BAILEY, T. Discretionary Effort and the Organization of Work: Employee Participation and Work Reform since Hawthorne. *Paper written for the Sloan Foundation,* 1992.

BARDIN, L. *L'analyse De Contenu*. Paris: PUF, Le Psychologue, 2003.

BARLEY, K. Corporate University, Structures That Reflect Organizational Cultures. In ALLEN, M. (Ed.) *The Corporate University Handbook: Designing, Managing and Growing a Succesful Program*. New York: Amacom, 2002.

BARLEY, S.R., TOLBERT, P.S. Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution. *Organization Studies,* 1997, 18, 1, 93-117.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 1991, 17, 1, 99-120.

BARTEL, A., PHIBBS, C., BEAULIEU, N. et STONE, P. *Human Capital and Organizational Performance: Evidence from the Healthcare Sector*. In *NBER Working Paper No. 17474*, 2011.

BARUCH, Y., BELL, M. et GRAY, D. Generalist and Specialist Graduate Business Degrees : Tangible and Intangible Value. *Journal of Vocational Behavior,* 2005, 67, 51-68.

BAUER, M., BERTIN-MOUROT, B. Quelle Alternative À La Tyrannie Du Diplôme Initial ?. *Education Permanente*, 1993, 114, 43-49.

BECKER, G.S. *Human Capital*. New York: Columbia University Press for the National Bureau of Economic Research, 1964.

BECKER, G.S. Investment in Human Capital : A Theoretical Analysis. *The Journal of Political Economy, Part 2 : Investment in Human Beings*, 1962, 70, 5, 9-49.

BERGER, P.L., LUCKMANN, T. *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Doubleday, 1966.

BERGLUND, J., et WERR. A. The Invincible Character of Management Consulting Rhetoric: How One Blends Incommensurates While Keeping Them Apart. *Organization,* 2000, 7, 4, 633-55.

BERGSTROM, O. Externalization of Employees : Thinking About Going Somewhere Else. *International Journal of Human Resource Management,* 2001, 12, 2, 373-88.

BERTHIER, N. *Les Techniques D'enquête*. Paris : Cursus - Armand Colin, 1998.

BLANCHET, A., GOTMAN, A. *L'enquête Et Ses Méthodes : L'entretien*. Paris: Nathan, 2011.

BLASS, E. The Rise and Rise of the Corporate University. *Journal of European Industrial Training,* 2005, 29, 1, 59-74.

BOEKER, W. Strategic Change: The Effects of Founding and History. *The Academy of Management Journal,* 1989, 32, 3, 489-515.

BOLINO, M.C., TURNLEY, W.H., BLOODGOOD, J.M. Citizenship Behaviour and the Creation of Social Capital in Organizations. *Academy of Management Review,* 2002, 27, 4, 505-22.

BOOTH, W.C. The Scope of Rhetoric Today. In BITZER, L.F., BLACK, E. (Eds) *The Prospect of Rhetoric : Report of the National Development Project*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1971, 93-114.

BOUCHEZ, J.P. *Les Nouveaux Travailleurs Du Savoir*. Paris: Editions d'organisation, 2004.

BOUDON, R., BOURRICAUD, F. *Dictionnaire Critique De La Sociologie*. Presses Universitaires de France - PUF, 1982.

BOUILLOUD, J.P. *Devenir Sociologue: Histoires De Vie Et Choix Théoriques*. Toulouse: Erès, 2009.

BOUILLOUD, J.P. *Sociologie Et Société: Épistémologie De La Réception*. Paris: Presses universitaires de France, 1997.

BOURDIEU, P. Le Capital Social. *Actes de la recherche en sciences sociales,* 1980, 31, 2-3.

BOURDIEU, P. Les Rites Comme Actes D'institution. *Actes de la recherche en sciences sociales,* 1982, 43, 1, 58-63.

BOURDIEU, P., Les Trois États Du Capital Culturel. *Actes de la recherche en sciences sociales,* 1979, 30, 3-6.

BOURDIEU, P. L'identité Et La Représentation. Eléments Pour Une Réflexion Critique Sur L'idée De Région. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1980, 35, 63-75.

BOURDIEU, P., PASSERON, J.C. *La Reproduction : Éléments Pour Une Théorie Du Système D'enseignement*. Paris: Éditions de Minuit, 1970.

BOXALL, P.F. The Strategic Hrm Debate and the Resource-Based View of the Firm. *Human Resource Management Journal,* 1996, 6, 3, 59-75.

BOYD, J., et WAYMER., D. Organization Rhetoric : A Subject of Interest(s). *Management Communication Quarterly,* 2011, XX, no. X, 1-20.

BRANTE, T. Professioners Identitet Och Samhälleliga Villkor'. In SELANDER, S. (Ed.) *Kampen Om Yrkesutövning, Status Och Kunskap*, Lund: Studentlitteratur, 1989.

BROWN, A. D. Politics, Symbolic Action and Myth Making in Pursuit of Legitimacy. *Organization Studies,* 1994, 15, 6, 861-78.

BROWN, J.S., DUGUID, P. Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. *Organization Science,* 1991, 2, 1, 40-57.

BRUN, J.P., DUGAS, N. La Reconnaissance Au Travail : Analyse D'un Concept Riche De Sens. *Gestion,* 2005, 30, 2, 79-88.

BUREAU, M.C., TUCHSZIRER, C. La Validation Des Acquis De L'expérience Est-Elle Un Moyen De Reconnaissance Du Travail ? *Sociologie du Travail,* 2010, 55, 1, 55-70.

BURKE, K., *Language as Symbolic Action: Essays on Life, Literature, and Method*. Berkeley: University of California Press, 1966.

BURT, R.S. *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992.

BURTON-JONES, A., SPENDER, J.C. *The Oxford Handbook of Human Capital*. Oxford University Press, 2011.

CABELLO-MEDINA, C., LOPEZ-CABRALES, A., et VALLE-CABRERA, R. Leveraging the Innovative Performance of Human Capital through Hrm and Social Capital in Spanish Firms. *International Journal of Human Resource Management,* 2011, 22, 4, 807-28.

CABRERA, F., CABRERA, A. Fostering Knowledge Sharing through People Management Practices. *International Journal of Human Resource Management,* 2005, 16, 5, 720-35.

CADIN, L. Faut-Il Sortir La Ghr De Ses Frontières ?. In Besson, P. (Ed.) *Dedans-Dehors*. Paris: Vuibert, 1997, 65-97.

CADIN, L., BENDER, A.F. et DE SAINT GINIEZ, V. Au-Delà Des Frontières Organisationnelles, Les Carrières Nomades, Facteurs D'innovation. *Revue Française de Gestion*, 1999, 126, 58-67.

CADIN, L., BENDER, A.F. et DE SAINT GINIEZ, V. *Carrières Nomades. Les Enseignements D'une Comparaison Internationale*. Paris: Vuibert, 2003.

CADIN, L., BENDER, A.F., DE SAINT GINIEZ, V. et PRINGLE, J. Carrières Nomades Et Contextes Nationaux. *Revue Française de GRH*, 2000, 37, 76-96.

CADIN, L., GUERIN, F., PIGEYRE, F. *Gestion des Ressources Humaines*. Paris : Dunod, 2007

CAHUC, P., ZYLBERBERG, A. Les Dérives De La Formation Professionnelle. *Formation*

Emploi, 2007, 98, 155-56.

CAPELLI, P. Career Jobs Are Dead. *California Management Review,* 1999, 42, 146-67.

CAPELLI, P., SINGH, H. Integrating Strategic Human Resources and Strategic Management. In LEWIN, D., MITCHELL, O.S., SHERER, P.D. *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources*. Madison, WI: Institute of Industrial Relations, University of California, 1992, 165-92

CASTORIADIS, C. *L'institution Imaginaire De La Société*. Paris: Seuil, 1975.

CEPEDE, J.PH. Les Contributions Des Entreprise Au Coeur De La Réforme. *Actualités de la Formation Permanente, Centre Inffo*, 2006, 205, 8-13.

CHAN, L., SHAFFER, M. et SNAPE, E. In Search of Sustained Competitive Advantage : The Impact of Organizational Culture, Competitive Strategy and Human Resource Management Practices on Firm Performance. *International Journal of Human Resource Management,* 2004, 15, 1, 17-35.

CHENEY, G. The Rhetoric of Identification and the Study of Organizational Communication. *Quarterly Journal of Speech*, 1983, 69, 143-58.

CHENEY, G., CHRISTENSEN, L.T., CONRAD, C., et LAIR, D.J. Corporate Rhetoric in Organizational Discourse. In GRANT, D., OSWICK, C., HARDY, C. et PUTNAM, L.L. *Sage Handbook of Organizational Discourse*. Londres: Sage, 2004, 79-103.

CHESSEL, M.E., et PAVIS, F. *Le Technocrate, Le Patron Et Le Professeur, Une Histoire De L'enseignement Supérieur De Gestion*. Paris: Belin, Histoire de l'Education, 2001.

COFF, R., KRYSCYNSKI, D. Invited Editorial: Drilling for Micro-Foundations of Human Capital–Based Competitive Advantages. *Journal of Management,* 2011, 37, 5, 1429-43.

COFF, R.W. Human Assets and Management Dilemmas : Coping with Hazards on the Road to Resource-Based Theory. *Academy of Management Review,* 1997, 22, 2, 374-402.

COHEN, L., et MALLON, M. The Transition from Organisational Employment to Portfolio Working : Perceptions of 'Boundarylessness'. *Work, Employment and Society,* 1999,

13, 329-52.

COLASSE, B., PAVE, F. Pierre Tabatoni Et L'introduction De La Gestion En France. *Annales des Mines, Série Gérer et Comprendre*, 1996, 44, 71-84.

COLEMAN, J.S. *Foundations of Social Theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990.

COLEMAN, J.S. Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 1988, 94, 95-120.

COLYVAS, J., STEFAN, J. Ubiquity and Legitimacy: Disentangling Diffusion and Institutionalization. *Sociological Theory,* 2011, 29, 1, 27-53.

CONNOLLY, T., THORN, B.K., HEMINGER, A. Discretionary Databases as Social Dilemmas. In LIEBRAND, W.B.G., MESSICK, D.M., WILKE, H.A.M. (Ed.) *Social Dilemmas : Theoretical Issues and Research Findings*, New York: Pergamon Press, 1992, 199-208.

CREED, W. E., SCULLY, M.A., et AUSTIN, J.R.. Clothes Make the Person? The Tailoring of Legitimating Accounts and the Social Construction of Identity. *Organization Science,* 2002, 13, 5, 475-96.

CROOK, T., TODD, S., COMBS, J., WOEHR, D. et KETCHEN, D. Does Human Capital Matter? A Meta-Analysis of the Relationship between Human Capital and Firm Performance. *Journal of Applied Psychology,* 2011, 96, 3, 443-56.

CROSSAN, M.M., LANE, H. W. et WHITE, R. E. An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review,* 1999, 24, 3, 522-37.

CROUZET, F. Une Académie Préparatoire Au Commerce Fondée Par Les Koechlin. *Entreprises et Histoire*, 1996, 12, 123-26.

CROZIER, M., FRIEDBERG, E. *L'acteur Et Le Système*. Paris: Seuil, Essais, 1977.

CYPHERT, D. Rhetorical Analysis of Business Speech : Unresolved Questions. *Journal of Business Communication,* 2010, 47, 3, 346-68.

CZARNIAWSKA, B., JOERGES., B. Travels of Ideas. In CZARNIAWSKA, B. et SEVON, G. *Translating Organizational Change*, Berlin, NY: de Gruyter, 1996, 13-48.

D'IRIBARNE, PH. *La logique de l'honneur*. Paris : Seuil, 1989.

DANY, F. Beyond Psychological Contracts: The Concept of 'Career Promise'. A Useful Concept to Analyse the Current Career? *17th Egos Colloquium*. Lyon, 2001.

DANY, F. 'Free Actors' and Organizations: Critical Remarks About the New Career Literature, Based on French Insights. *International Journal of Human Resource Management,* 2003, 14, 5, 821-38.

DANY, F. *La Promesse D'employabilité : Un Substitut Possible À La Promesse De Carrière*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin, Lyon III, 1997.

DANY, F. L'individu Ou L'organisation : Qui Gère Réellement La Carrière Des Cadres ?. *Revue Française de Gestion,* 2002, 28, 137, 9-26.

DAVENPORT, T.O. *Human Capital: What It Is and Why People Invest It*. Jossey-Bass, 1999.

DE FOURNAS, P. *Quelle Identité Pour Les Grandes Écoles De Commerce Françaises ?* Thèse de doctorat, Ecole Polytechnique, 2007.

DE LA VILLE, V.I., MOUNOUD, E. Au-Delà Du Discours : Les 'Arts De Faire' Dans La Fabrication De La Stratégie. Proposition D'un Cadre Conceptuel. *13ème conférence de l'AIMS*. Le Havre, 2004.

DE LAVERGNE, C. La Posture Du Praticien-Chercheur : Un Analyseur De L'évolution De La Recherche Qualitative. *Recherches Qualitatives*, 2007, Hors-Série 3, 28-43.

DE LESCURE, E. *La Construction Du Système Français De Formation Professionnelle Continue : Retour Sur L'accord Du 9 Juillet 1970 Et La Loi Du 16 Juillet 1971*. Paris: L'Harmattan, Histoire et mémoire de la formation, 2004.

DEEPHOUSE, L., SUCHMAN, M.. Legitimacy in Organizational Institutionalism. In GREENWOOD, R. *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, London, 2008, 49-77.

DEJOURS, C. *Travail, Usure Mentale : De La Psychopathologie À La Psychodynamique Du*

Travail. Paris: Bayard, 1993.

DIMAGGIO, P., POWELL, W. The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields. *American Sociological Review,* 1983, 48, 2, 147-60.

DOERINGER, P., PIORE, M.. *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. Lexington, MA: Heath, 1971.

DU GAY, P., SALAMAN, G., REES, B. The Conduct of Management of Conduct : Contemporary Managerial Discourse and the Constitution of the 'Competent' Manager. *Journal of Management Studies,* 1996, 33, 3, 263-82.

DURAND, TH. *Prospective 2015 Des Etablissements De Gestion, Cinq Scénarios Pour Agir*. Etude réalisée pour la Fédération Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises, 2005.

DURKHEIM, E. *De La Division Du Travail Social*. Paris: PUF, [1893] 1978.

DURKHEIM, E. *Le Suicide*. Paris: PUF, [1897], 1983.

DURKHEIM, E. *Les Règles De La Méthode Sociologique*. Paris: Flammarion, [1895] 2010.

ECKERT, H., GADEA, CH., et GRELON, A. La Formation Des Cadres : Une Longue Histoire Et De Lourds Enjeux. *Formation Emploi*, 2003, 83, 27-34.

EISENHARDT, K. Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review,* 1989, 14, 4, 532-50.

EL AKREMI, A., SASSI, N., BOUZIDI., S. Rôle De La Reconnaissance Dans La Construction De L'identité Au Travail. *Relations Industrielles,* 2009, 64, 4, 662-84.

ELLINGER, A. D., ELLINGER, A.E., BACHRACH, D.G., WANG, Y.L. et ELMADAG BAS, A.B. Organizational Investments in Social Capital, Managerial Coaching, and Employee Work-Related Performance. *Management Learning,* 2011, 42, 1, 67-85.

ENRIQUEZ, E. *Les Jeux Du Pouvoir Et Du Désir Dans L'entreprise*. Paris: Desclée de Brouwer, 1997.

ENRIQUEZ, E. *L'organisation En Analyse*. Paris: Presses Universitaires de France, 1992.

ERKAMA, N., VAARA, E. Struggles over Legitimacy in Global Organizational Restructuring: A Rhetorical Perspective on Legitimation Strategies and Dynamics in a Shutdown Case. *Organization Studies,* 2010, 31, 7, 813-39.

EVENSON, R.E., WESTPHAL, L.E. Technological Change and Technology Strategy. In BEHRMAN, N.T., SRINIVASAN, T.N., (Ed.), *Handbook of Development Economics*. Amsterdam : Elsevier, 1995, 2209-99.

FELDMAN, M., MARCH, J. Information in Organizations as Signal and Symbol. *Administrative Science Quarterly,* 1981, 26, 2, 171-86.

FLECK, L. *Genèse Et Développement D'un Fait Scientifique*. Paris: Les Belles Lettres, 2005.

FOUCAULT, M. *L'archéologie Du Savoir*. Paris: Gallimard, 1969.

FOUCAULT, M. *Leçon Du 7 Mars 1979 » Et « Leçon Du 14 Mars 1979 in Naissance De La Biopolitique. Cours Au Collège De France. 1978-1979*. Paris: Gallimard, 2004.

FRESINA, A.J. The Three Prototypes of Corporate Universities. *Corporate University Review* 1997, 5, 1, 3-6.

FRIEDBERG, E. L'analyse Sociologique Des Organisations. *POUR*, 1988, 28.

FRIEDLAND, R., ALFORD, R.. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago Press, 1991.

FULMER, R., GIBBS, P. Lifelong Learning at the Corporate University. *Career Development International,* 1998, 3, 5, 177-84.

GALUNIC, C., ANDERSON, E. From Security to Mobility, Generalized Investments in Human Capital. *Organization Science,* 2000, 11, 1, 1-20.

GARDIN, B. Discours Patronal Et Discours Syndical. *Langages,* 1976, 10, 41, 13-46.

GAREL, G., GODELIER, E. *Enseigner Le Management*. Paris: Hermès-Lavoisier, 2004.

GARFINKEL, H. *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1967.

GARRIC, N., LÉGLISE, I. Quelques Caractéristiques Du Discours Patronal Français. *Mots. Les langages du politique* 2003, 72.

GEMELLI, G. Les Écoles De Gestion En France Et Les Fondations Américaines (1930-1975), Un Modèle D'appropriation Créative Et Ses Tournants Historiques. *Entreprises et Histoire*, 1997, 14-15, 11-28.

GEOFFRAY, P. Le Financement De La Formation Professionnelle. Promotion René Cassin. *Revue Française d'Administration Publique*, 2002, 104, 563-71.

GIDDENS, A. *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. University of California Press, 1984.

GIDDENS, A. *La Constitution De La Société: Éléments De La Théorie De La Structuration*. Paris: Presses Universitaires de France, 1987.

GIUST-DESPRAIRIES, F. *L'imaginaire collectif*. Paris : Erès, Col. Sociologie clinique, 2003.

GOFFMAN, E. *Interaction Ritual: Essays on Face-to-Face Behavior*. Anchor Books, 1967.

GOLANT, B. D., SILLINCE, J.A. The Constitution of Organizational Legitimacy: A Narrative Perspective. *Organization Studies,* 2007, 28, 8, 1149-67.

GOUADAIN, D. Les Enseignements Supérieurs De Gestion Entre Désaffection Et Engouement. Histoire D'une Éclosion Rapide. *Annales des Mines, Série Gérer et Comprendre*, 1998, 53, 78-92.

GOUADAIN, D., LOUART., P. Les Enseignements De Gestion Dans Les Universités Avant Et Après La Création Des Iae. *Entreprises et Histoire*, 1997, 14-15, 89-95.

GOULD, E. *The University in a Corporate Culture*. New Haven, CT: Yale University Press, 2003.

GRANOVETTER, M. The Strenght of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 1973, 78, 1360-80.

GRAWITZ, M. *Méthode Des Sciences Sociales*. Paris: Précis Dalloz, 1993.

GUEST, D.E. Human Resource Management and Performance: Still Searching for Some

Answers. *Human Resource Management Journal,* 2011, 21, 1, 3-13.

GUNZ, H. The Dual Meaning of Managerial Careers : Organizational and Individual Levels of Analysis. *Journal of Management Studies,* 1989, 26, 3, 225-50.

GUNZ, H. Organizational Logics of Managerial Careers. *Organization Studies,* 1988, 9, 529-54.

GUNZ, H., EVANS, M. et JALLAND, M. Career Boundaries in a 'Boundaryless' World. In PEIPERL, M.A., ARTHUR, M.B, GOFFEE, R. ET MORRIS, T. (Ed.) *Career Frontiers : New Conceptions of Working Lives*. Oxford University Press, 2000.

HALL, D.T. *The Career Is Dead-Long Live the Career: A Relational Approach to Careers*. Jossey-Bass Publishers, 1996.

HALL, D.T. *Careers in and out of Organization*. Los Angeles, CA: SAGE, 2002.

HALLET, T. The Myth Incarnate : Recoupling Processes, Turmoil, and Inhabited Institutions in an Urban Elementary School. *American Sociological Review,* 2010, 75, 1, 52-74.

HASSELBLADH, H., KALLINIKOS, J. The Project of Rationalization : A Critique and Reappraisal of Neo-Institionalism in Organization Studies. *Organization Studies,* 2000, 21, 4, 697-720.

HATCH, N.W., DYER, J.H. Human Capital and Learning as a Source of Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal,* 2004, 25, 12, 1155-78.

HAWLEY, A. Human Ecology. In SILLS, D., *Internation Encyclopaedia of the Social Sciences*. NY: Macmillan, 1968, 328-37.

HENRY, P., MOSCOVICI S. Problèmes De L'analyse De Contenu. *Langages*, 1968, 11, 36-60.

HILLAGE, J., POLLARD, E. *Employability: Developing a Framework for Policy Analysis*. London: RR85, DfEE publications, 1999.

HIRSCH, P., SEKOU BERMISS, Y. Institutional 'Dirty' Work: Preserving Institutions through Strategic Decoupling. In LAWRENCE, T.B., SUDDABY, R. ET LECA, B. *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*.

Cambridge: Cambridge University Press, 2009, 262-83.

HOLLAND, P., PYMAN, A. Corporate Universities : A Catalyst for Strategic Human Resource Development ?. *Journal of European Industrial Training* 2006, 30, 1, 19-31.

HONNETH, A. *La Lutte Pour La Reconnaissance*. Paris: Cerf, 2000.

HONNETH, A. La Théorie De La Reconnaissance : Une Esquisse. *Revue du MAUSS*, 2004, 23, 133-36.

HUGUES, E. The Ecological Aspect of Institutions. *American Sociological Review,* 1936, 1, 2, 180-89.

HUGUES, E. Institutional Office and the Person. *American Journal of Sociology,* 1937, 43, 3, 404-13.

HUGUET, J.M. La Formation Des Chefs : Des Périodes Qui Font Histoire. *Actualités de la formation permanente, Centre Inffo*, 2004, 188, 108-11.

INKPEN, A., TSANG, E. Social Capital, Networks and Knowledge Transfer. *Academy of Management Review* 2005, 30, 146-65.

INKSON, K. Protean and Boundaryless Careers as Metaphors. *Journal of Vocational Behavior,* 2006, 69, 1, 48-63.

INKSON, K., ARTHUR, M.B. How to Be a Successful Career Capitalist. *Organizational Dynamics,* 2001, 30, 48-61.

JACKSON, S.E., HITT, M.A., DENISI, A.S. *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage: Designing Strategies for Effective Human Resource Management*. Jossey-Bass, 2003.

JACOBS, J. *The Death and Life of Great American Cities*. London: Penguin Books, 1965.

JANSINK, F., KWAKMAN, K., STREUMER, J. The Knowledge Productive Corporate University. *Journal of European Industrial Training,* 2005, 29, 1, 40-57.

JAUSS, H.R. *Pour Une Esthétique De La Réception*. Paris: Gallimard, 1978.

JOULE, R.V., BEAUVOIS, J.L. *Petit Traité De Manipulation À L'usage Des Honnêtes Gens*.

Presses universitaires de Grenoble, 2002.

KACMAR, K. M., ANDREWS, M.C., VAN ROOY,, D.L., CHRIS STEILBERG, R., et CERRONE, S. Sure Everyone Can Be Replaced... But at What Cost? Turnover as a PREDICTOR of Unit-Level Performance. *The Academy of Management Journal,* 2006, 49, 1, 133-44.

KADDOURI, M. Praticiens et chercheurs, litiges autours d'un qualificatif. *Education Permanente*, 2008, 177, 4, 79-90

KAMOCHE, K. Strategic Human Resource Management within a Resource-Capability View of the Firm. *Journal of Management Studies,* 1996, 33, 2, 213-33.

KOCYBA, H., RENAULT, D. Reconnaissance, Subjectivisation, Singularité. *Travailler*, 2007, 18, 103-18.

Les Positions Enchevêtrées Du Praticien-Qui-Devientchercheur. In MACKIEWICZ, M.P. (Ed.). *Praticien Et Chercheur. Parcours Dans Le Champ Social*. Paris: L'Harmattan, 2001, 15-38.

KOHN, R.C. L'observation Chez Le Chercheur Et Le Praticien. *Revue Française de Pédagogie,* 1984, 68, 1, 104-17.

KOHN, R.C., NÈGRE, P. *Les Voies De L'observation. Repères Pour Les Pratiques De Recherche En Sciences Humaines*. Paris: L'Harmattan, 2003.

KRISTOF, A.L. Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualisations, Measurement, and Implications. *Personel Psychology,* 1996, 49, 1-49.

LADO, A.A., WILSON, M.C. Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage : A Competency-Based Perspective. *Academy of Management Review,* 1994, 19, 4, 699-727.

LADO, A.A., WILSON, M.C. Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. *The Academy of Management Review* 1994, 19, 4, 699-727.

LAIR, D.J., SULLIVAN, K., et CHENEY., G. Marketization and the Recasting of the

Professionnal Self. The Rhetoric and Ethics of Personal Branding. *Management Communication Quarterly* 2005, 18, 3, 307-46.

LALLEMENT, M. Le Travail Et Ses Transformations. Une Lecture Sociologique. *Revue française de gestion* 35, no. 190 (2009): 43-55.

LALLEMENT, M. *Le Travail: Une Sociologie Contemporaine*. Paris: Gallimard, 2007.

LALLEMENT, M. Qualités Du Travail Et Critique De La Reconnaissance. In CAILLE, A., *La Quête De Reconnaissance, Nouveau Phénomène Social Total*. Paris: La Découverte, 2007, 71-88.

LANDIER, H. *L'université D'entreprise*. Paris: Editions Liaisons, 2000.

LAUFER, R. Mutation De La Société Et Enseignement De La Gestion. In GAREL, G., GODELIER, E. *Enseigner Le Management*, Paris: Hermès-Lavoisier, 2004.

LAZAROVA, M., TAYLOR, S. Boundaryless Careers, Social Capital, and Knowledge Management : Implications for Organizational Performance. *Journal of Organizational Behavior,* 2009, 30, 119-39.

LE BOTERF, G. Evaluer Les Compétences. Quels Jugements ? Quels Critères ? Quelles Instances ?. *Education Permanente*, 1998, 135, 143-52.

LE MOIGNE, J.L. *Les Épistémologies Constructivistes*. Paris: Que Sais-Je ?, 1995.

LEANA, C.R., VAN BUREN, H.J. Organizational Social Capital and Employment Practices. *Academy of Management Review,* 1999, 24, 3, 538-55.

LEPAK, D.P., SNELL, S.A. The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *The Academy of Management Review,* 1999, 24, 1, 31-48.

LEVI-STRAUSS, C. *La Pensée Sauvage*. Paris: Plon, 1962.

LOPEZ-CABRALES, A., REAL, J., VALLE, R. Relationships between Human Resource Management Practices and Organizational Learning Capability: The Mediating Role of Human Capital. *Personnel Review,* 2011, 40, 3, 344-63.

MACDUFFIE, J.P. Human Resource Bundles and Manufacturing Performance : Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *Industrial & Labor Relations Review,* 1995, 48, 2197-221.

MAFFRE, PH. *Les Origines De L'enseignement Commercial Supérieur En France Au Xixe Siècle*. Thèse de doctorat, Université Paris 1, 1983.

MAHSUD, R., YUKL, G., et PRUSSIA, G.E. Human Capital, Efficiency, and Innovative Adaptation as Strategic Determinants of Firm Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies,* 2011, 18, 2, 229-46.

MAINERO, L., SULLIVAN, S.. *The Opt-out Revolt : Why People Are Leaving Companies to Create Kaleidoscope Careers*. Moutain View, CA: Davies-Black, 2006.

MAINGUENEAU, D. Le Tour Ethnolinguistique De L'analyse Du Discours. *Langages,* 1992, 26, 105, 114-25.

MAINGUENEAU, D., COSSUTTA, F. L'analyse Des Discours Constituants. *Langages,* 1995, 29, 117, 112-25.

MARC, E. *Psychologie De L'identité: Soi Et Le Groupe*. Paris: Dunod, 2005.

MARCH, J., SIMON, H.. *Organizations*. New York: Wiley and Sons, 1958.

MARZOLF, CH. 25 Ans De Formation De Formateurs À Sipca : 1975-2000. In FABLET, D. *La Formation De Formateurs D'adultes*. Paris: L'Harmattan, Savoirs et Formation, 2001.

MAUSS, M. Essai Sur Le Don. Forme Et Raison De L'échange Dans Les Sociétés Primitives. *L'année sociologique* Seconde série, 1924.

MCCARTY, T. The Corporate University as a Strategic Lever. In ALLEN, M. *The Corporate University Handbook : Designing, Managing and Growing a Successful Program*. New York: Amacom, 2002, 67-90.

MEIGNANT, A. *Manager La Formation, Quoi De Neuf Après La Loi Du 4 Mai 2004 ?* Paris: Editions Liaisons Sociales, 2006.

MEISTER, J.C. *Corporate Universities : Lessons in Building a World-Class Workforce*. New

York: Mc Graw-Hill, 1998a.

MEISTER, J.C. Ten Steps to Creating a Corporate University. *Training and Development,* 1998b, 52, 11, 38-43.

MERTON, R.K. *Éléments De Méthode Sociologique*. Paris: Plon, 1953.

MERTON, R.K. *Social Theory and Social Structure*. New York: Free Press, 1968.

MEYER, J.W., ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology,* 1977, 83, 2, 340-63.

MEYER, J.W., SCOTT, W.R. *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. London: Sage, 1983.

MIDLER, C. Logique De La Mode Managériale. *Annales des Mines, Série Gérer et Comprendre*, 1986, 3, 74-85.

MINTZBERG, H. *Des Managers, Des Vrais ! Pas Des Mba. Un Regard Critique Sur Le Management Et Son Enseignement*. Paris: Editions d'organisation, 2005.

MIZRUCHI, M.S., FEIN, L.S. The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic, and Normative Isomorphism. *Administrative Science Quarterly,* 1999, 44, 4, 653-83.

MOINGEON, B. *La Formation Continue En Gestion, État Des Lieux Et Perspectives*. Etude réalisée pour la Fédération Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises, 2004.

MOLLOY, J.C., PLOYHART, R.E., et WRIGHT, P.M. The Myth of “the” Micro-Macro Divide: Bridging System-Level and Disciplinary Divides. *Journal of Management,* 2011, 37, 2, 581-609.

MOORE, T.E. The Corporate University : Transforming Management Education. *Accounting Horizons,* 1997, 11, 1, 77-85.

MORIN, L., RENAUD, S. Participation in Corporate University Training : Its Effect on Individual Job Performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences,* 2004, 21, 4, 295-306.

MOSCOVICI, S. *La Psychanalyse, Son Image Et Son Public. Etude Sur La Représentation Sociale De La Psychanalyse*. Paris: Presses Universitaires de France, 1961.

MUELLER, F. Human Resources as Strategic Assets : An Evolutionary Resource-Based Theory. *Journal of Management Studies,* 1996, 33, 6, 757-85.

NAHAPIET, J., GHOSHAL, S. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review,* 1998, 23, 242-66.

NELSON, B. *Make Reinforcement a Positive Experience*. 2001. www.bizjournals.com/extraedge/consultants/return_on_people/2001/08/20/column144.html.

NELSON, P., LAWRENCE, T.B., HARDY, C.. Discourse and Institutions. *The Academy of Management Review,* 2004, 29, 4, 635-52.

NEVEU, J.P., THÉVENET, M. *L'implication Au Travail*. Paris: Vuibert, Entreprendre, Série Vital Roux, 2002.

NIOCHE, J.P. Pratique Et Théorie Dans L'enseignement De La Gestion. In GAREL, G., GODELIER, E. *Enseigner Le Management*. Paris: Hermès-Lavoisier, 2004.

NIOCHE, J.P., DE SAINT MARTIN, M. Former Des Gestionnaires. *Entreprises et Histoire*, 1997, 14-15, 5-10.

NOE, R.A., COLQUITT. J.A., SIMMERING, M.J., et ALVAREZ, S.A. Knowledge Management, Developing Intellectual and Social Capital. In HITT, M.A. and DENISI, A.S., JACKSON, S.E. (Eds), *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage: Designing Strategies for Effective Human Resource Management*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2003.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H.. *The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford Press, 1995.

NONAKA, I., TOYAMA, R., PELTOKORPI, V. The Distributed and Dynamic Dimensions of Human Capital. In BURTON-JONES, A., SPENDER, J.C. (Eds), *The Oxford Handbook of Human Capital*, Oxford University Press, 2011.

OGER, C. L'analyse Du Discours Institutionnel Entre Formation Discursives Et Problématiques Socio-Anthropologiques. *Langage et société,* 2005, 4, 114, 113-28.

PALAZZESCHI, Y. *Introduction À Une Sociologie De La Formation. Anthologie De Textes Français, Vol.1*. Paris: L'Harmattan, 1998.

PARADEISE, C. Rhétorique Professionnelle Et Expertise. *Sociologie du Travail*, 1985, 1, 17-31.

PATON, R., PETERS, G., STOREY, J., TAYLOR, S. Corporate Universities as Strategic Learning Initiatives. In PATON, R., PETERS, G., STOREY, J., TAYLOR, S. (Eds) *Hanbook of Corporate University Development*. Hants: Gowan Publishing Ltd, 2005.

PAVIS, F. L'institutionnalisation Universitaire De L'enseignement De Gestion En France (1965-1975). Paper presented at the *La formation des cadres, vol.1. Actes de la journée du 22 novembre 2002*, 2002.

PEIPERL, M.A., BARUCH, Y. Back to Square Zero : The Post-Corporate Career. *Organization Dynamics,* 1997, 25, 4, 7-22.

PERELMAN, C., OLBRECHTS-TYTECA, L. *Traité De L'argumentation: La Nouvelle Rhétorique*. Éditions de l'Université de Bruxelles, 1988.

PERETTI, J.M. *Dictionnaire Des Ressources Humaines*. Paris: Vuibert, 1999.

PERRAULT SOLIVERES, A. Praticien-Chercheur : Défricher La Nuit. In Mackiewicz, M.P. (Ed.) *Praticien Et Chercheur. Parcours Dans Le Champ Social*. Paris: L'Harmattan, 2001, 41-53.

PESQUEUX, Y. La Gestion, Exception Sectorielle Ou Prototype De La Privatisation De L'enseignement Supérieur ?. *Revue Française de Gestion*, 2007, 178-179, 43-54.

PESQUEUX, Y. Une critique du Knowledge Management. In GOLSORKHI, D., HUAULT, I. et LECA, B. (Eds), *Les etudes critiques en management. Une perspective française*. Laval : PUL, 2009

PFEFFER, J. Producing Sustainable Competitive Advantage through the Effective Management of People. *Academy of Management Executive,* 1995, 9, 155-72.

PLOYHART, R., MOLITERNO, T. Emergence of the Human Capital Resource: A Multilevel Model. *The Academy of Management Review* 2011, 36, 1, 127-50.

PLOYHART, R., VAN IDDEKINGE, C., et MACKENZIE D. Acquiring and Developing Human Capital in Service Contexts: The Interconnectedness of Human Capital Resources. *The Academy of Management Journal,* 2011, 54, 2, 353-68.

POWELL, W., COLYVAS, J. Microfoundations of Institutional Theory. In GREENWOOD, R., OLIVER, C., SAHLIN, K. et SUDDABY, R. *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. London: SAGE, 2008, 276-988.

PRALONG, J. Vygotski, La Carriérologie Profane Et Le Succès De Carrière. *Management et Avenir*, 2011, 42, 89-110.

PRINCE, C., BEAVER, G.. The Rise and Rise of the Corporate University : The Emerging Corporate Learning Agenda. *The International Journal of Management Education,* 2001, 1, 3, 17-26.

PRINCE, C., STEWART, J. Corporate Universities, an Analytical Framework. *Journal of Management Development,* 2002, 21, 10, 794-811.

PROST, A. Introduction Au Dossier Jalons Pour Une Histoire De La Formation Professionnelle En France. *Travail et Emploi*, 2001, 86, 5-8.

PUTNAM, R.D. Bowling Alone : America's Declining Social Capital. *The Journal of Democracy,* 1995, 6, 65-78.

PUTNAM, R.D. The Prosperous Community : Social Capital and Public Life. *American Prospect* 1993, 13, 35-42.

QUIVY, R., VAN CAMPENHOUDT, L. *Méthodes De Recherche En Sciences Sociales*. Paris: Dunod, 2006.

RADEMAKERS, M. Hoe Strategisch Is Uw Corporate University ? (How Strategic Is Your Corporate University ?). *Opleiding & Ontwikkeling,* 2001, 3, 4, 15-18.

RADEMAKERS, M., HUIZINGA, N. How Strategic Is Your Corporate University ?. *The New Corporate University Review,* 2000, 6, 6, 18-23.

RÉALE, Y., DUFOUR, B. *Le Drh Stratège: Le Nouveau Mix Stratégique Des Ressources Humaines*. Paris: Éditions d'Organisation, 2006.

RENAUD-COULON, A. Corporate Universities in Europe. In ALLEN, M. (Ed.), *The Corporate University Handbook : Designing, Managing and Growing a Successful Program*. New York: Amacom, 2002.

RENAUD-COULON, A. *Corporate University, a Lever of Corporate Responsibility*. Paris: GlobalCCU Publisher, 2008.

RENAULT, E. Reconnaissance, Institutions, Injustice. *Revue du MAUSS,* 2004, 23, 180-95.

ROBERT, A.D., BOUILLAGUET, A. *L'analyse De Contenu*. Paris: Presses universitaires de France, 1997.

RODRIGUES, R., GUEST, D. Have Careers Become Boundaryless ?. *Human Relations,* 2010, 63, 8, 1157-75.

ROETHLISBERGER, F.J., DICKSON, W.J. *Management and the Worker*. Cambridge: Harvard University Press, 1939.

ROSENZWEIG, PH. Les Coulisses De La Scala Des Cas : La Harvard Business School. In GAREL, G., GODELIER, E. *Enseigner Le Management*, Paris: Hermès-Lavoisier, 2004.

ROUSSEAU, D.M., ARTHUR, M.B. The Boundaryless Human Resource Function : Building Agency and Community in the New Economic Area. *Organizational Dynamics* 1999, 27, 4, 7-18.

SAINSAULIEU, R. *L'effet Formation Dans L'entreprise*. Dunod, 1981.

SAINSAULIEU, R. *Les Relations De Travail À L'usine*. Paris: Editions d'organisation, 1972.

SAINSAULIEU, R. *L'identité Au Travail: Les Effets Culturels De L'organisation*. Paris: Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1977.

SAINT-GERMES, E. L'employabilité, Une Nouvelle Dimension De La Grh ? Communication présentée au XIVème congrès de l'AGRH, Montréal, 2004.

SCHEIN, E.H. *Career Dynamics : Matching Individual and Organizational Needs*. Reading, MA: Addsion-Wesley, 1978.

SCHULTZ, T.W. Investment in Human Capital. *The American Economic Review* 1961, 51, 1, 1-17.

SCOTT, W. R. *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

SEERS, A. Management Education in the Emerging Knowledge Economy: Going Beyond "Those Who Can, Do; Those Who Can't, Teach". *Academy of Management Learning & Education,* 2007, 6, 4, 558-67.

SEGRESTIN, D. L'entreprise À L'épreuve Des Normes De Marché. Les Paradoxes Des Nouveaux Standards De Gestion Dans L'industrie. *Revue Française de Sociologie,* 1997, 38, 3, 553-85.

SHAW, S. The Corporate University, Global or Local Phenomenon ?. *Journal of European Industrial Training* 29, 2005, 1, 21-39.

SILINCE, J. The Effect of Rhetoric on Competitive Advantage : Knowledge, Rhetoric and Resource-Based Theory. In CLEGG, S. (Ed.), *The Sage Handbook of Organization Studies*. London: Sage Publications, 2006b, 800-13.

SILINCE, J. Resources and Organizational Identities. The Role of Rhetoric in the Creation of Competitive Advantage. *Management Communication Quarterly,* 2006a, 26, 2, 186-212.

STARBUCK, W.H. Learning by Knowledge-Intensive Firms. *Journal of Management Studies,* 1992, 29, 6, 713-40.

STONE, A. Le "Néo-Institutionnalisme", Défis Conceptuels Et Méthodologiques. *Politix,* 1992, 5, 20, 156-68.

STRANG, D., SINE, W. Interorganizational Institutions. In BAUM, J. (Ed.), *Companion to Organizations*. Maiden, MA: Blackwell, 2002, 497-519.

STURGES, J., GUEST, D., CONWAY, N., MACKENZIE DAVEY, K. A Longitudinal Study of the Relationship between Career Management and Organizational Commitment

among Graduates in the First Ten Years at Work. *Journal of Organizational Behavior,* 2002, 23, 6, 731-48.

SUCHMAN, M.C. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review,* 1995, 20, 3, 571-610.

SUDDABY, R., FOSTER, W., et QUINN TRANK, C. Rhetorical History as a Source of Competitive Advantage. In BAUM, J, LAMPEL, J. (Eds), *The Globalization of Strategy Research, Advances in Strategic Management.* Emerald Group Publishing Limited, 2010, 147-73.

SULLIVAN, S., ARTHUR, M.B. The Evolution of the Boundaryless Career Concept : Examining Physical and Psychological Mobility. *Journal of Vocational Behavior,* 2006, 69, 19-29.

TABATONI, P. La Fondation De L'enseignement De La Gestion En France." In GAREL, G., GODELIER, E. *Enseigner Le Management*, Paris: Hermès-Lavoisier, 2004.

TARBY, A. Système Français De Formation D'adultes Et Complexité Juridique. *Revue des Sciences de l'Education,* 1994, 20, 4, 627-44.

TAYLOR, S., PHILLIPS, T.. The Corporate University Challenge : Corporate Competitiveness, Learning and Knowledge. *Report of the EFMD Corporate University Learning Group*. Milton Keynes: Eindhoven/Open university, 2002.

TEMPEST, S., MCKINLAY, A., STARKEY, K. Careeing Alone : Careers and Social Capital in the Financial Services and Television Industries. *Human Relation,s* 2004,57, 1523-45.

TEO, S.T., LE CLERC, M. et GALANG, M.C."Human Capital Enhancing Hrm Systems and Frontline Employees in Australian Manufacturing Smes. *International Journal of Human Resource Management,* 2011, 22, 12, 2522-38.

THEVENET, M. *Impliquer Les Personnes Dans L'entreprise*. Paris: Éd. Liaisons, 1992.

THORNTON, P., OCASIO, W. Institutional Logics. In GREENWOOD, R. (Ed.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, London, 2008, 99-129.

TOMER, J.F. *Organizational Capital : The Path to Higher Productivity and Well-Being*. New York: Praeger, 1987.

UHALDE, M. *L'utopie au défi du marché. 50 ans de développement du Cesi*, Paris: L'Harmattan; 2010.

USEEM, M., KARABEL, J. Pathways to Top Corporate Management. *American Sociological Review;* 1986, 51, 184-200.

VAARA, E., TIENARI, J. et LAURILA, J."Pulp and Paper Fiction: On the Discursive Legitimation of Global Industrial Restructuring. *Organization Studies,* 2006, 27, 6, 789-813.

VISCHER, J. Human Capital and the Organization-Accommodation Relationship. In BURTON-JONES, A., SPENDER, J.C. (Eds.), *The Oxford Handbook of Human Capital*. Oxford University Press, 2011.

WAKS, L. In the Shadow of the Ruins : Globalization and the Rise of Corporate Universities. *Policy Futures in Education,* 2002, 2, 2, 278-98.

WALTON, J. *Strategic Human Resource Development*. Londres: Pearson Education, 1999.

WALTON, J. Would the Real Corporate University Please Stand Up ". *Development and Learning in Organizations,* 2005, 21, 7-21.

WEBER, M. *Essais Sur La Théorie De La Science, Premier Essai : L'objectivité De La Connaissance Dans Les Sciences Et La Politique Sociales, Traduit De L'allemand Par Julien Freund*. Paris: Plon, [1904], 1965.

WEBER, M. *Essais Sur La Théorie De La Science, Quatrième Essai : Essai Sur Le Sens De La Neutralité Axiologique, Traduit De L'allemand Par Julien Freund.* Paris: Plon, [1917], 1965.

WEICK, K.E. *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA: Addison - Wesley, 1979.

WHEELER, K. *The Uses and Misuses of the Term Corporate University*. 1998. www.glresources.com/corp_ed/whatcuhtm.

WIGGENHORN, W. Motorola U : When Training Becomes an Education. *Harvard Business*

Review, 1990, 69, 71-83.

WRIGHT, P.M., DUNFORD, B.B., SNELL, S.A. Human Resources and the Resource Based View of the Firm. *Journal of Management,* 2001, 27, 6, 701-21.

Exploring Human Capital: Putting Back into Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Journal,* 2011, 21, 2, 93-104.

WRIGHT, P.M., MCMAHAN, G. et MCWILLIAMS, A. Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective. *International Journal of Human Resource Management,* 1994, 5, 2, 301-26.

YOUNDT, M.A., SNELL, S. 2001. Human resource management, intellectual capital, and organizational performance. *Working Paper*, Skidmore College, 2001.

ZEITZ, G., BLAU, G., et FERTIG, G. Boundaryless Career and Institutional Resources. *The International Journal of Human Resource Management,* 2009, 20, 2, 372-98.

ZUCKER, L. The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. *American Sociological Review,* 1977, 42, 5, 726-43.

Annexes

Annexe 1 : Tableau des sources documentaires

Société	Lien Internet
Accor	http://www.accor.com/fr/recrutement-et-carrieres/pourquoi-choisir-accor/formation.html
Air liquide	http://www.airliquide.com/fr/carrieres/strategie-rh/se-former-pour-gagner-en-expertise.html
Alcatel-Lucent	http://www.alcatel-lucent.com/careers/FR/alcatel_lucent_university_fr.html
Alstom	http://www.alstom.com/home/about_us/corporate_responsibility_new/les_collaborateurs_au_coeur_de_la_strategie/alstom_university_le_campus_du_groupe/51594.FR.php?languageId=FR&dir=/home/about_us/corporate_responsibility_new/les_collaborateurs_au_coeur_de_la
	http://www.alstom.com/home/careers_sections/our_hr_strategy_its_all_about_people/alstom_university/index.FR.php?languageId=FR&docId=&dir=/home/careers_sections/our_hr_strategy_its_all_about_people/alstom_university/
Arcelor-Mittal	http://www.arcelormittal.com/index.php?lang=en&page=518
AXA	http://www.axa.com/fr/responsable/collaborateurs/formation-developpement-carriere/
Bouygues	http://www.bouygues.com/fr/carrieres/evoluer/institut-du-management-bouygues/institut-du-management-bouygues/
Cap Gemini	http://www.fr.capgemini.com/about/collaborateurs/
Crédit agricole	http://www.capgemini.com/annual-report/2004/fr/Universite_Capgemini.shtml
Danone	http://www.danone.com/fr/carrieres/developpement-talents/apprendre.html
Dexia	http://www.dexia.com/f/home/home_dcu.php
EADS	http://www.dexia.jobs/FR/youatdexia/development/Pages/DCU.aspx
	http://www.eads.com/1024/fr/pressdb/archiv/2004/fr_20041124_cba.html
EDF	http://carrieres.edf.com/politique-ressources-humaines/developper-les-competences-40633.html
GDF Suez	http://www.fabricom-gdfsuez.com/desktopdefault.aspx?tabid=+1059
L'Oréal	http://www.loreal.fr/_fr/_fr/html/carriere/Votre-carriere-chez-L-Oreal/Formations.aspx?&profile=&profileExcl=&
Lafarge SA	http://www.lafarge.fr/09212004-publication_group-Human_ressources_policy-fr.pdf
Lagardère SCA	http://www.lagardere.com/ressources-humaines/notre-approche/developpement-177.html
LVMH	http://www.lvmhhouse.com/
Pernod-Ricard	http://www.pernod-ricard.com/en/pages/170/pernod/Careers/Our-commitments/Training.html
Peugeot	http://www.vocations-plurielles.com/marque.html
PPR	http://www.ppr.com/front__sectionId-451_MagId-449_PubliId-7936_Changelang-fr.html
Sanofi-Aventis	http://www.sanofi-aventis.com/rh/travailler_chez/dev_carrieres/formation/formation.asp
Schneider Electric	http://www.schneider-electric.fr/sites/france/fr/societe/carrieres/votre-carriere/formation.page
Société générale	http://careers.socgen.com/groupe/fr/evoluer/experimentes.html
STMicroelectronics	http://www.stmicroelectronics.fr/stonline/press/news/year2002/fra/c1195hfra.htm
Suez Environnement	cf. GDF Suez
Technip	http://www.technip.com/francais/pdf/ressources_DD_RA_2007_fr.pdf
Total	http://www.universite.total.com/html/uni/publish/templates/index7468.html
Unibail-Rodamco	http://www.unibail.fr/unibail-rodamco/pdf/sc_RapportAnnuel2008.pdf
Veolia Environnement	http://www.campus.veoliaenvironnement.com/fr/campus/
Vinci	http://www.vinci.com/vinci.nsf/fr/developpement-durable/pages/RHIN04.htm

Annexe 1: sources documentaires (recueil effectué le 17 février 2010)

Annexe 2 : Retranscription d'entretien

Entretien Sylvie, Salarié Université d'Entreprise, Assurances.

16/02/2011, 50'19"

XP : Bonjour. Merci de me recevoir. Quelle est la genèse de l'Université X ?

SYLVIE : Ben, la genèse, je ne sais pas si vous l'avez eu mais (elle montre son ordinateur) donc voilà, la genèse, donc l'Université d'Entreprise, je vais vous le lire comme ça on aura, donc en fait l'origine du projet c'est effectivement les nombreuses mutations qu'a connu ces dernières années le groupe, la diversification des activités et des métiers, les forts recrutements de collaborateurs, la réorganisation juridique, la filialisation, euh, donc tout ça a, a amené la direction à souhaiter consolider notre culture d'entreprise, mais également renforcer les liens et développer la coopération puisqu'effectivement le morcellement comme ça euh, de l'entreprise, les nouveaux arrivants, c'est vrai qu'à la X, y'a une culture d'entreprise qui est très très forte, euh. Y'a eu quand même ces cinq dernières années un, un, une hausse très très forte du nombre de recrutement puisqu'on est passé de 3500 à 5000 et, euh, donc, euh, voilà effectivement également la diversification des activités et des métiers, euh, ont fait qu'à un moment donné y'a eu le besoin de, de dire on, de consolider l'ensemble quoi. Euh, y'a eu un constat également qui a été fait, le deuxième constat c'était que, euh, lorsqu'on, y'avait des postes à pourvoir, euh, ou même au niveau de la Direction, on a fait le constat qu'on n'avait pas les ressources pour pourvoir à, les postes qui étaient libres. Donc c'était également un besoin, y'avait un défaut de compétences managériales que nous n'avions pas dans l'entreprise pour nous permettre, chez nous on a une culture de la mobilité interne qui est très très forte, on un système de bourse à l'emploi, je ne sais pas si vous le savez, donc, euh voilà, donc l'origine c'était ça.

XP : Ca a combien de temps ?

SYLVIE : L'Université ?

XP : Oui.

SYLVIE : Mars, attendez parce-que chaque fois on me pose la question, attendez, mars, euh, je suis arrivé en deux mille… on est en 2011, 2009 !

XP : D'accord. Et vous vous étiez au moment de …

SYLVIE : Euh, moi je suis arrivée au mois de juin, l'Université a été lancée au mois de mars.

XP : D'accord. Vous avez été recrutée pour l'Université ?

SYLVIE : Alors en fait au départ j'ai été recrutée pour le remplacement de X qui entre autres s'occupait de l'Université pour son congé maternité et effectivement derrière le poste a été créé par rapport à la mise en place du dispositif Y et donc aujourd'hui effectivement euh, maintenant c'est moi qui toujours sous la responsabilité de X, je suis vraiment dédiée au projet Université.

XP : D'accord. Vous êtes toute seule dédiée à ce projet là où vous avec une équipe ?

SYLVIE : Non. Je suis toute seule avec X. Donc je gère toute la partie opérationnelle, je participe également à toute la partie montage des programmes, stratégie, etc. Euh, mais euh, dans l'opérationnel, je suis toute seule. Après on travaille avec X et Mme X.

XP : D'accord. D'où c'est venu ce projet, vous savez ?

SYLVIE : Euh, je pense qu'au début c'était une volonté de Mme X. Je pense qu'après il y a eu des contacts au niveau des Directions, enfin au niveau des réseaux commerciaux, on a, notre DGA qui a fait HEC et qui était resté en contact avec quelqu'un qui a, qui s'occupe des Universités d'Entreprise, et en fait, euh, voilà, c'était un

ensemble de, en fait au départ c'est clair que c'était une volonté de Mme X et une, et du Président avant tout quand même.

XP : Et ce projet a été présenté comment ?

SYLVIE : Par Mme X, euh, après je pense qu'en comité de direction, ouais, je sais pas, de toute façon je pense que c'est Mme X, de toute façon aujourd'hui c'est Mme X qui porte le projet euh, notre Président soutient le projet mais en tous cas c'est Mme X qui le porte.

XP : Comment ça a été annoncé en interne ?

SYLVIE : Notre intranet et puis après, alors au départ, on n'a pas beaucoup communiqué parce qu'au départ on a démarré sur une population cadres confirmés, euh, ça semblait, ça pouvait sembler un peu élitiste et on ne voulait pas surtout euh, on ne voulait surtout pas donner cette image là de l'entreprise parce que notre volonté c'est vraiment euh qu'elle soit ouverte au plus grand nombre. Qu'elle s'inscrive dans le temps, qu'elle soit ouverte au plus grand nombre. Et comme au départ on a commencé sur une population bon déjà d'un certain niveau, euh, avec 20 collaborateurs ça pouvait sembler élitiste et c'était surtout pas l'image qu'on souhaitait donner donc on a vraiment très peu communiqué au départ et mars 2009 on a fait une annonce, dans notre journal interne il devait y avoir un article qui faisait l'état de d'avancement du programme, du cursus qui avait été lancé en premier et je dirais que la comm, que la grosse comm qu'on a fait sur l'Université c'est quand on a euh, quand le dispositif Y a été annoncé. Donc en fait on a communiqué la première fois, on a communiqué la première fois, on a communiqué en premier lieu, la toute première communication vers les collaborateurs, c'était en, c'était vers les cadres, c'était pas vers tous les collaborateurs, c'était lors notre convention d'encadrement, la convention d'encadrement donc qui a précédé, ça devait être janvier 2009 et l'Université a démarré en mars, la première, la première promo de l'Université a démarré en mars. Voilà donc convention de l'encadrement comme au niveau, auprès de nos cadres, donc nos classes 6 et plus. Euh, après, comm sur X net et puis euh, après y'a eu un peu de comm dans notre journal interne, on a dû faire un peu de comm pour tenir informé de l'état d'avancement du cursus et après la grosse communication ça a été donc septembre 2010.

XP : D'accord. Ça a été accueilli comment par les gens en interne ? Vous avez eu des réactions particulières ?

SYLVIE : Je pense qu'au départ, y'en a beaucoup qui ne se sont pas sentis concernés parce que ça leur parlait pas beaucoup, parce qu'on n'avait pas beaucoup communiqué. Euh, je dirais qu'à l'annonce du dispositif Y compte-tenu qu'on a lancé un appel à candidature pour le cursus X, je pense que là on a commencé, il me semble hein, bon c'est le retour aussi qu'on a de nos chargés de mission RH en régions qui sont plus proches de nos équipes. Euh, c'était très bien accueilli et je pense que là les collaborateurs ont commencé à sentir qu'effectivement voilà l'Université d'Entreprise c'était pas réservé qu'au plus niveau mais qu'effectivement euh, comme on l'avait annoncé y'avait une véritable volonté d'ouverture et enfin ils se sont dits ben oui voilà on s'intéresse à nous et on est enfin concernés par ce projet là. Euh, je pense que ben voilà beaucoup pensent, beaucoup trouvent que c'est un beau projet et euh je pense qu'ils sont, en tous cas pour ceux qui participent, notamment pour ceux qui se sont portés candidats pour objectif manager, ils, je pense qu'ils mesure effectivement la chance euh, que, de pouvoir bénéficier d'un dispositif comme celui-ci, de l'effort que peut faire l'entreprise, euh, dans ce cadre là quoi.

XP : Elle s'adresse à qui aujourd'hui ?

SYLVIE : Alors concrètement aujourd'hui, elle s'adresse, euh, donc aujourd'hui on couvre, alors, le premier dispositif, il s'adresse à nos collaborateurs de classe 6 et plus donc ce sont des collaborateurs qui sont dans des positions managériales à des niveaux, bon ce sont déjà des cadres confirmés, à des niveaux déjà, bon ce sont des responsables de pôle, euh, donc, cadres quand même intermédiaires. Donc ensuite avec Z, ça n'apparaît pas là, mais ça s'adresse également aux attachés de direction, alors c'est les derniers dans les hors-classe, donc là en octobre on va lancer un cursus pour les cadres de direction qui étaient la population oublié, euh nos attachés de direction pardon qui étaient encore la population oubliée dans nos cadres de direction donc attaché de direction, ensuite cadre de direction, donc cadre de direction c'est juste donc ça va de nos secrétaires généraux adjoints à nos directeurs généraux adjoints et notre top management donc toute la, notre Président avec ses directeurs.

XP : Ca fait une population de combien de personnes ?

SYLVIE : Alors top management c'est 20 personnes, enfin 19 maintenant, 19 personnes. Cadres de direction, ça fait 23 personnes, et attachés de direction, donc là on va être obligés de faire deux promos, à priori ça représente,

euh, 30 personnes, parce que en fait y'en a 40 qu'on a à peu près, 50 attachés de direction mais 18 ont déjà participé au dispositif HP, enfin hauts potentiels puisque ce sont des classes 6 et plus qui ont évolué ensuite dans un poste, vers un statut attaché de direction.

XP : D'accord, donc l'ensemble de la population va suivre le cursus ?

SYLVIE : Donc clairement, jusqu'à la classe 6 et plus on est quand même sur de la sélection hein ; tous les classes 6 e plus ne participent pas au dispositif. Classe 6 et plus on est quand même là, on est dans une sélection donc euh, on a, on a euh sélectionné ceux qu'on estimait avoir le potentiel pour évoluer. Donc aujourd'hui on lance la quatrième promo de cette population là, ça représente euh, donc 20, 39, euh, 41, 61 personnes. Donc 60 personnes sur les classes 6 et plus donc ensuite on redescend avec euh le cursus manager référent donc là c'est des collaborateurs de classe 5 et 6 donc c'est des managers qui sont, qu'ont, qui ont plus de 35 ans, qui ont une certaine ancienneté dans l'entreprise, qui connaissent très bien l'entreprise, euh, donc là aujourd'hui c'est 20 personnes. Et le cursus objectif manager où là on a, euh, 20 personnes, donc on est sur des populations qui ne sont pas en situation de management et euh, donc voilà des classes 4, non cadres, et des classes 5, cadres.

XP : Et comment sont sélectionnés ces gens ?

SYLVIE : Alors ici au départ y'a une présélection RH.

XP : Sur quels critères ?

SYLVIE : Ben sur les critères alors je ne les ai plus exactement les critères, mais compétence dans le poste, euh, créativité, euh, attaché à la culture d'entreprise, bon donc enfin ça c'est ce qui ressort, c'est ce qui est extrait de nos, nos, entretiens annuels, donc c'est sur la base de ce qu'on a sur nos fichiers et sur la base de ce qui est mis dans les entretiens. Donc voilà c'est ceux je dirais sur lesquels on pense qu'il y a un réel potentiel voilà. Ensuite on va vers les directions de tutelle, on leur demande sur, par rapport aux présélections quel est leur avis, euh, et puis ensuite y'a un consensus entre direction RH et direction opérationnelle pour euh, pour ceux qui ont été présélectionnés et ensuite on va vers le collaborateur une fois qu'on, que les deux directions se sont mis d'accord et le collaborateur accepte, ou pas, on a eu deux cas où on a eu un refus, par rapport plutôt à des problématiques d'ordre familial et personnel, euh voilà. Ici, donc sur, sur euh objectif manager donc là, euh appel à candidature, euh, et puis euh sur manager référent, on est d'abord allé vers les directions, avec une liste, en fait on a extrait une liste à partir des critères qu'on avait défini on a extrait une liste. Euh, et cette liste on l'a envoyée aux directions opérationnelles en leur demandant de prioriser de 1 à 3. Très favorable, favorable ou défavorable euh, pour, euh, inscrire le collaborateur dans le dispositif donc tout ceux qui ont été en avis très favorable donc ensuite, on a demandé on a essayé de jouer l'équilibre entre les directions et euh, ensuite on est revenu vers les directions en leur demandant de valider notre sélection, ça a été vraiment un travail main dans la main, mais on a d'abord été vers les directions. Mais je vous les ressortirai exactement, je les ai les process. Euh comme ça vous pourrez les reprendre très précisément.

XP : Et après dans l'appel à candidatures pour le dispositif X, qui choisit les gens en dernier lieu ?

SYLVIE : Alors, effectivement, appel à candidatures, bon j'ai pas été jusqu'au bout du process. Appel à candidatures, euh, à partir de l'appel à candidatures donc on a eu 61 candidatures, donc on a envoyé vers chaque direction la liste qui la concernait des collaborateurs qui s'étaient portés candidats en leur demandant avis favorable, défavorable donc lorsqu'on avait un avis défavorable, ben on envoyait une lettre de refus, donc ensuite ceux pour lesquels on avait un avis favorable, euh, ils ont été reçu par la RH, entretiens de motivation RH. A partir de là on a refait une sélection, enfin ceux pour lesquels on estimait que y'avait pas la motivation ou on estimait qu'ils correspondaient pas à ce qu'on avait défini, euh, y'a eu donc pareil une lettre de refus, donc ensuite ceux qui sont restés on les a fait valider en dernier ressort par la direction et ensuite ils ont été reçu en entretien de sélection Y.

XP : Vous avez la proportion entre l'appel à candidatures et les derniers sélectionnés ?

SYLVIE : Et bien 61 candidatures, 20 retenus, ça fait 30 pourcents.

XP : Et pour ceux qui sont déjà passés ou ceux qui vont passer, quel que soit le dispositif, ils vont devenir quoi ces gens là ? Il y a quelque chose qui est prévu à la sortie ?

SYLVIE : Y'a pas de promesse. Quand on, et c'est ce qu'on a clairement annoncé. En tout état de cause, il y a

quand même des attentes, ça on ne peut pas le nier, euh, sur le dispositif HEC, c'est plus, on est plus là pour les accompagner dans leur développement managérial, euh, y'a, je dirais qu'il y a moins d'attentes.

XP : Il est diplômant ce programme ?

SYLVIE : Non, y'a pas de diplôme, on leur remet un certificat comme quoi ils ont suivi un cursus, on est vraiment sur du développement par contre voilà effectivement après ceux qui ont terminé leur cursus vont beaucoup, nous disent après avoir terminé que voilà aujourd'hui ils abordent plus leur fonction de la même manière, enfin ça leur a vraiment permis de prendre du recul, euh, voilà, donc on est vraiment plutôt dans un dispositif pour leur permettre de les accompagner dans leur démarche de développement personnel, professionnel, managérial, euh, bon, beaucoup, beaucoup, puisque je vous dis y'en a 18 qui ont déjà suivi le cursus qui sont passés attachés de dir alors que y'en avait au départ qui était dans le dispositif et qui est passé attaché de dir donc ça veut dire qu'il y en a 17 sur les 60, sachant que là la quatrième promo démarre simplement son cursus, euh, donc y'en a au moins 17 qui ont eu une promotion, euh, je dirais qu'il y a, enfin je crois, y'a pas forcément, ils le prennent vraiment comme un outil de enfin, enfin un dispositif qu'on a mis à leur portée pour les accompagner.

XP : Et ceux qui ont le diplôme ?

SYLVIE : Ben (sourire), forcément à mon avis ceux-là ils vont avoir des attentes très très fortes, euh, donc…

XP : Pourquoi « forcément » ?

SYLVIE : Ben parce que je pense que voilà c'est un dispositif qui est quand même très lourd, c'est quand même 18 mois, c'est 53 jours de formation, euh, là, y'a, je pense que le fait que ce soit sanctionné par un diplôme, euh, fait que forcément y'a des attentes qui sont, euh qui vont se faire ressentir, euh, donc nous, ça les RH on en a bien conscience et d'un point de vue euh, gestion de carrière, il a été défini que dans le cadre de nos bourses à l'emploi, euh, lorsque les postes correspondraient aux compétences, c'est cette population là qui serait euh, qui serait, euh, qui sera prioritaire je dirais sur les postes à pourvoir. Euh, (silence).

XP : Est-ce que les directions opérationnelles qui vont proposer des promotions sont aussi sur cette…

SYLVIE : Oui. Enfin c'est toujours difficile parce que je suis pas en comité de direction, d'avoir la perception, je pense qu'ils le savent et je pense qu'en acceptant d'inscrire leur collaborateurs dans un dispositif tel que celui-ci, tout le monde a bien conscience que voilà, après est-ce que ce collaborateur là il va partir dans une autre direction, est-ce qu'il va rester dans ma direction c'est là que parfois ça peut poser un peu problème parce que ben voilà s'ils l'inscrivent c'est qu'ils estiment qu'il y a un potentiel chez le collaborateur, et euh, le voir partir dans une autre direction peut être que ça peut être un peu frustrant pour certains. Euh, voilà je pense que tous ont bien conscience que de toutes façons, euh, voilà ces gens là c'est des gens qui ont un potentiel et c'est pour ça qu'ils ont euh, qu'ils ont validé leur candidature et que il est logique que dans le cadre de postes à pourvoir qui correspondent aux compétences qu'ils auront acquise ben c'est logique que ce soit cette population qui soit satisfaite en premier finalement.

XP : Combien de temps ça prend de répondre aux attentes à l'issue du dispositif ?

SYLVIE : Ben d'abord on ne peut jamais garantir que les 20 évolueront parce qu'encore une fois c'est pas parce qu'on suit un dispositif d'Université d'Entreprise, c'est pas parce qu'on a un diplôme qu'on a forcément les compétences. On acquière des savoirs, mais y'a jamais rien de garanti. Euh, après, euh, y'en a qui seront, tout va dépendre des opportunités qui vont être, qui vont s'ouvrir dans l'entreprise. Alors après c'est vrai que assez régulièrement y'a des postes qui s'ouvrent, l'entreprise est suffisamment grande, notamment dans le réseau qui a beaucoup beaucoup évolué ces derniers temps. Après je pense que, euh, pff, dans quels délais on pourra les satisfaire, c'est difficile à dire. Ils sont quand même 20 en plus.

XP : Vous avez peur qu'ils partent ces gens là si on ne les satisfait pas ?

SYLVIE : Y'a deux hypothèses là-dessus. C'est soit effectivement le fait que l'entreprise leur ait donné l'opportunité d'obtenir un diplôme, le fait que l'entreprise leur ait envoyé un signe de reconnaissance en validant leur candidature, on peut penser quand même que, euh, ils vont être attachés à l'entreprise, parce que je pense que toutes les entreprises n'ont pas cette démarche là, euh, donc, je pense que ça, y'a quand même une reconnaissance de l'entreprise, y'a une fidélité qui découle aussi de cette histoire. Et puis après y'aura les moins

patients, ceux qui estimeront qu'à partir du moment où ils ont un diplôme supplémentaire, des compétences supplémentaires, euh, qui vont être moins patients et donc plus exigeants et qui peut-être n'auront pas envie d'attendre qu'il y ait une opportunité dans l'entreprise pour satisfaire leur envie d'évolution. Ça là je dirais que c'est propre à chacun, mais j'ai quand même le sentiment d'après ce que j'ai lu, parce que c'est quand même une opposition qu'on s'est vu envoyer de la part des autres directions, euh, moi j'ai quand même le sentiment d'après ce que j'ai lu et des expériences partagées avec d'autres entreprises qui ont pu mettre en place ce type de dispositif euh, diplômant, c'est qu'il y a quand même un attachement à l'entreprise. Une reconnaissance à l'entreprise qui fait que ben voilà, le collaborateur est reconnaissant à l'entreprise de l'avoir fait bénéficier d'un tel dispositif, d'avoir obtenu un diplôme, on va estimer qu'effectivement si on lui a fait suivre c'est qu'à un moment donné l'entreprise elle a aussi envie de le voir évoluer parce qu'elle estime qu'elle a le potentiel pour évoluer, donc tout ça c'est juste une histoire d'opportunités, bon ils sont pas tout seuls, ils vont être 20, donc après y'en a qui vont être satisfaits plutôt que d'autres, mais au final je pense que ouais, ça crée plutôt un attachement à l'entreprise.

XP : Pourquoi l'avoir appelé Université d'Entreprise ? Il y a une raison particulière ?

SYLVIE : Alors je n'étais pas là à l'origine. En tout état de cause on n'est pas dans la formation professionnelle continue. Alors aujourd'hui on différencie bien l'Université d'Entreprise de la formation professionnelle continue, les objectifs ne sont pas du tout les mêmes. Euh, pourquoi l'appeler Université d'Entreprise ? Parce que quelque part c'est euh, ramener l'école dans l'entreprise, parce que je pense que c'est ce qu'il y a de plus parlant sur ce que contient le diplôme, le projet quoi.

XP : Et vous pensez que ça veut dire quelque chose pour les gens d'aller dans l'Université d'Entreprise ?

SYLVIE : Est-ce que ça veut dire quelque chose pour les gens d'aller dans l'Université d'Entreprise ? Oui, ça veut dire que l'entreprise met à leur disposition un cursus, un dispositif qui a pour vocation finalement de leur apprendre de nouvelles choses, des choses qu'ils ne savent peut-être pas, des choses qu'ils savent peut-être déjà, leur apporter une nouvelle compétence, une nouvelle approche, euh, leur faire découvrir aussi des métiers qu'ils ne connaissent pas, des matières qu'ils ne connaissent pas donc quelque part, on a apporte bien un savoir universitaire entre guillemets parce qu'effectivement on a des intervenants spécialisés pour ça qui viennent d'universités, d'école, donc c'est à un moment donné, quelque part de façon imagée, c'est on retourne à l'Ecole, euh, mais dans le cadre de l'entreprise. Donc il me semble que ça porte bien son nom et que c'est assez parlant pour le collaborateur. En tous cas pour ceux qui participent. C'est toujours plus obscur pour ceux qui ne participent pas, même si on communique sur les programmes, même si on communique aujourd'hui beaucoup plus ouvertement sur les programmes, sur la façon dont ça se déroule, euh les objectifs, euh, je pense que tant qu'on n'y est pas allé on ne sait pas ce que c'est.

XP : Est-ce que vous pensez qu'il y a autre chose que le contenu aussi ?

SYLVIE : (silence). Est-ce qu'ils y vont pour autre chose que le contenu ? Ben déjà ils y vont parce qu'ils prennent ça pour un signe de reconnaissance de l'entreprise. Ils y vont parce que au départ ils y vont sans savoir où ils vont à mon avis. C'est quand ils avancent dans leur cursus qu'ils comprennent véritablement l'intérêt, les apports du dispositif. Est-ce qu'ils y vont …rappelez-moi la question ?

XP : Pour autre chose que le contenu ?

SYLVIE : (silence)

XP : Est-ce que ça pourrait s'appeler centre de formation ? Cela serait-il la même chose qu'Université ?

SYLVIE : Je ne sais pas, c'est assez difficile à dire. Oah, je pense que l'Université d'Entreprise c'est assez, c'est un peu marketing aussi peut-être, c'est peut-être plus gouleyant que centre de formation. Euh, pff, c'est difficile de dire comment ce serait. Alors bon est-ce que c'est que le contenu, non, parce que le contenu ils ne le connaissent pas au départ, d'abord. En tout état de cause, c'est plus l'objectif, voilà aujourd'hui l'entreprise me propose d'aller développer mes compétences dans un contexte, voilà, avec une Ecole renommée, qui effectivement est spécialisée dans le domaine dans lequel on souhaite me développer, je pense qu'ils y vont curieux d'apprendre, d'évoluer, d'apprendre de nouvelles choses, d'avoir euh, qu'on leur apporte une ouverture. Curieux, curieux certainement, je pense ravis que l'entreprise leur envoie un signe de reconnaissance euh, je pense qu'au départ ils ne savent pas où ils vont.

XP : Vous disiez tout à l'heure que certains étaient déçus de ne pas être sur l'Ecole X…

SYLVIE : Ouais. Oui parce que en plus là on est sur des moins de 40 ans, ici on est sur des plus de 35 ans. Donc je pense qu'il y une espèce de sentiment de frustration pour certains. Bon ben moi je suis trop vieux pour aller à X où, comme moi je suis vieux, on me met dans un dispositif où je vais être tuteur, parce que je suis ancien dans l'entreprise et que je connais bien les valeurs de l'entreprise bon ben finalement euh à moi on me donne que la mission de tuteur, mais moi je peux pas aller à X, donc je pense que, ben en plus voilà X c'est, Y ça parle au départ pas à grand monde. Bon effectivement après c'est Z, euh, donc c'est quand même voilà, mais c'est pas X non plus donc dans l'esprit y'a un sentiment peut-être de oui, de frustration chez certains, ou, les vieux, les jeunes, etc. Et pourquoi moi on m'envoie là plutôt que là, euh, pff, les cursus sont complètement différents, les objectifs sont différents, après la réponse c'est aujourd'hui, vous êtes sur un poste peu importe votre classification, vous êtes sur un poste où voilà vous êtes en prise directe avec les collaborateurs, vous êtes les managers de premier niveau, ce dispositif là on l'a conçu par rapport à la fonction que vous assumez aujourd'hui. Euh, celui-ci on l'a créé parce qu'on est sur des postes où voilà on a des managers confirmés voilà et qui correspondent plus à la position occupée, c'est pas une histoire de vieux, de jeunes, de X ou de Z, c'est aujourd'hui l'entreprise elle a créé des dispositifs qui correspondent à des besoins relatifs à une fonction où a une population, une grande population. En tous cas c'est la réponse qu'on apporte. Après ça n'empêche pas les frustrations.

XP : Y'a une implication du comité de direction dans l'Université ?

SYLVIE : Alors une implication pas tout à fait directement. Ils ne participent pas je dirais, on est plus sur de l'information, euh, que sur une véritable, en tous cas dans la construction des programmes, nous c'est plus des constats que l'on fait au niveau. Je dirais que là-dessus sur des aspects stratégiques, ce serait plutôt la DRH [membre du comité de direction] qui serait à même de répondre. Néanmoins en tout état de cause, y'a pas de comité de direction spécifique Université d'Entreprise. Y'a un comité de pilotage, sur le dispositif X où on a deux membres de la direction, mais en tous cas au départ sur la réflexion etc., y'a pas eu de comité spécifique UE où on y introduirait des membres du comité de direction.

XP : Je reformule autrement. Est-ce que le comité de direction par l'UE a un message à délivrer ?

SYLVIE : Ah ça c'est certain, ça c'est certain. Euh, (silence). C'est certain que de toute façon y'a un message. Maintenant, euh, comme je vous le disais, le dispositif est avant défini par la DRH, il est porté par le Président.

XP : Et le message ce serait quoi à votre avis ?

SYLVIE : Le message ce serait quoi ? Le message ce serait quoi ? (long silence) Bah, le message ce serait qu'aujourd'hui ce sont des acteurs de l'entreprise, qu'aujourd'hui on les, on les a sélectionné sur un dispositif qui a pour vocation de les accompagner, mais finalement c'est aussi accompagner le développement de l'entreprise, ce sont les acteurs de l'entreprise. Les objectifs, c'est, encore une fois les principaux objectifs de l'UE c'est d'abord elle est basée sur la culture de l'entreprise, et les principaux objectifs c'est l'ouverture, le développement de la cohésion, du travail en équipe, en transverse, euh, voilà, c'est euh, demain vous allez participer à ce dispositif là, vous participez à ce dispositif, euh, on va vous apprendre et on va vous apporter tout un tas de connaissances, d'ouverture et voilà, de le porter dans l'entreprise, je pense que voilà, faut que l'entreprise puisse bénéficier de ce qu'eux ont pu acquérir en participant à ce dispositif là. Et euh, bah, d'être porteur du projet et des objectifs qui ont été définis au départ quoi. Voilà, il me semble que ce serait ça.

XP : D'accord. Est-ce qu'au moment de la création il y a des modèles qui ont influencé ?

SYLVIE : Je ne crois pas. Je pense que la DRH avait une idée, alors est-ce que elle a été influencée, je ne sais pas, mais je pense qu'elle avait une idée assez précise de ce qu'elle souhaitait. Déjà c'était sortir les cadres de l'entreprise, les amener dans un autre contexte pour les libérer aussi parce que voilà je pense que quand on reste dans le cadre de l'entreprise bah, on reste dans l'entreprise avec ses, voilà, c'était vous êtes sortis du contexte, on va vous apprendre des choses, vous allez apprendre à vous connaître, vous allez découvrir aussi le métier de l'autre et dans un autre contexte, parce-que je pense qu'il faut déconnecter, il faut vraiment déconnecter de l'entreprise, donc l'idée c'était vraiment voilà de les amener dans, la on les ramène vraiment à l'Université parce que le dispositif a lieu sur le campus, pour X, ça a lieu dans un format résidentiel, dans un châteauform donc un lieu vraiment dédié aux séminaires, euh, en tous cas je pense que quand elle a mis en place, quand le premier dispositif a été mis en place, euh, je pense que ces idées là elles étaient assez claires dans son esprit, sortir les cadres de l'entreprise, les amener à échanger, euh, à se retrouver dans un contexte différent, aussi lâcher prise à

un moment donné, lâcher prise par rapport à leurs croyances, à leur façon de faire leur métier au quotidien, pour justement être complètement réceptif à ce qu'on allait leur présenter et favoriser l'échange dans un cadre propice à la cohésion, voilà. Donc je crois que là-dessus elle avait, par rapport à ces objectifs qui étaient très très clairs, derrière découlait ces, et effectivement le format en dehors de l'entreprise. Voilà. Et puis après je pense ayant commencé avec X qui a une certaine expérience sur les UE, bon je pense qu'il y a eu un conseil et puis peut-être qu'il y a eu du benchmarking et bien certainement parce qu'on ne savait pas où on allait hein quand on démarre, mais je pense que la DRH, en tous cas ces idées-là étaient très fortes dans son esprit et dans sa volonté de mettre en place notre université.

XP : OK. Avez-vous des choses à rajouter ?

SYLVIE : Non, ça va. Je vais vous redonner des documents.

XP : Merci beaucoup.

Fin de l'entretien.

Xavier Philippe

L'institution seconde Université d'Entreprise

Résumé

L'Université d'Entreprise est un objet peu traité par la littérature. Elle est ainsi majoritairement perçue comme une structure devant, notamment par la formation et le développement des compétences, contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques de son organisation-mère, mais également favoriser le renforcement d'une culture interne. Par-delà cette définition instrumentale, à quoi sert une Université d'Entreprise ? La dénomination même de ce type de structure interroge. Y aurait-il, outre la mission gestionnaire qui lui est confiée, des « fonctions latentes » pour l'Université d'Entreprise ? Comment dépasser la vision culture pour en questionner les motivations profondes ? Nous avons souhaité mobilisé au cours de ce travail un cadre interprétatif permettant de dépasser la fonction visible de l'objet et ainsi interroger sa dimension imaginaire. Pour ce faire, nous avons eu recours à deux plans théoriques différents, l'un prescriptif et l'autre analytique, afin d'interroger dans un mouvement itératif les différents rôles et fonctions qui pourraient être ceux de l'Université d'Entreprise. Un dispositif particulier issu de méthodes qualitatives a été construit. Il repose sur le recueil de deux types de discours différents, l'un contrôlé, l'autre spontané afin de favoriser l'analyse des deux plans théoriques. Par ailleurs, nous avons souhaité interroger l'ensemble des parties prenantes de l'Université d'Entreprise. Dans cette optique, différentes techniques (données secondaires, entretiens, observation et recueil de dessins) ont été utilisées. Les résultats de cette recherche doctorale sont multiples. Ils permettent tout d'abord le dévoilement d'une *institution seconde* de l'imaginaire organisationnel, l'Université d'Entreprise. Celle-ci, créatrice de liens particuliers entre une organisation et les individus qu'elle emploie va favoriser l'effectivité de l'imaginaire organisationnel. Cela repose sur la formulation d'une *promesse* faite par l'organisation-mère aux individus. Le développement et la mise à disposition de leur capital humain permettraient ainsi de leur offrir des perspectives de carrière. Cette promesse repose sur trois principes imaginaires qui fondent le rôle de médiation de l'Université d'Entreprise : les *valeurs* promues par l'organisation-mère, le *prestige* procuré par le partenaire académique et les attentes de *reconnaissance* dont font preuve les individus. C'est sur la base de ce triptyque imaginaire que nous proposons de repenser le rôle institutionnel de l'Université d'Entreprise.

Mots-clés : Université d'Entreprise, institution seconde, imaginaire, promesse de carrière

Résumé en anglais

The study of the Corporate University is a topic that has received little attention in the literature. It is thus largely seen as a structure dealing with training issues which has to contribute both to the strategic development of its parent organization and to foster the internal culture. Beyond this instrumental definition, what is really a Corporate University? The very name of this structure raises some questions. Is there, in addition to the visible managerial mission statement, some "latent functions" for the Corporate University? How is it possible to go beyond the cultural issue in order to question the hidden motivations? We have mobilized during this work an interpretative framework that helps to question the imaginary dimension of the object beyond its visible function. To do this, we used two different theoretical "frameworks" The first one is prescriptive and the second one is analytical. Our aim is to question in an iterative movement the different roles and functions that could be those of the Corporate University. A particular framework based on various qualitative methods was built. It is based on the collection of two different types of discourse, one controlled and one more spontaneous in order to mobilize the two theoretical frameworks we mentioned. Furthermore, we wanted to interview all stakeholders of the Corporate University. Different techniques (secondary data, interviews, observation and collection of drawings) were used to reach this goal. The results of this doctoral research are numerous. First, they allow the unveiling of a secondary institution of the organizational imaginary, here the Corporate University. It creates a special relationship between an organization and the people it employs and will promote the effectiveness of the organizational imaginary. This is based on the formulation of a *promise* made by the parent organization to individuals. By offering their human capital to the organization, individuals will expect career opportunities in return. This promise is based on three principles underlying the imaginary role of the Corporate University: the *values*promoted by the parent organization, the *prestige* provided by the academic partner and expectations of *recognition* shown by individuals. We propose to rethink the institutional role of the Corporate University on this imaginary triptych basis.

Keywords: Corporate University, secondary institution, imaginary, career promise