

# La valeur d'une entreprise académique étendue

par

■ **Françoise Chevalier** ■

HEC Paris

■ **Michel Kalika** ■

Business Science Institute, IAE Lyon

## En bref

À l'ère du numérique et des freins à la mobilité internationale, où, quand et comment apprend-on? Plus uniquement en présentiel, mais aussi en distanciel; plus uniquement avec un professeur, mais aussi entre personnes connectées; plus uniquement avec des manuels, mais aussi avec des tutoriels en ligne; plus uniquement ce qui est prévu aux programmes, mais aussi ce qui intéresse personnellement... L'enseignement n'est plus seulement géré par un professeur, il peut aussi l'être par un ensemble de personnes supports (informaticiens, ingénieurs pédagogiques...). Où apprend-on? Plus uniquement au sein d'une seule institution académique (école, université...), mais également au sein d'espaces numériques élargis (Internet, réseaux sociaux...) qui s'apparentent à des entreprises académiques étendues, tel le Business Science Institute, organisation en réseau spécialisée dans l'organisation internationale d'un doctorat en administration des affaires (DBA).

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

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

---

Parrains & partenaires de l'École de Paris du management :

Algoé<sup>1</sup> • Chaire Futurs de l'industrie et du travail • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir • ENGIE • Executive Master – École polytechnique • Fabernovel • Groupe BPCE • Groupe CHD • GRTgaz • IdVectoR<sup>2</sup> • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mines Paris – PSL • RATP • Université Mohammed VI Polytechnique • UIMM • Ylios<sup>1</sup>

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation

---

## Le vécu comme objet de réflexion

**Françoise Chevalier** : Les pratiques et les concepts évoluent constamment. Ainsi, le concept d'entreprise académique étendue (EAE) est en perpétuelle construction du fait du développement rapide des technologies de l'information et de la communication (TIC). Ces évolutions peuvent être saisies soit de l'extérieur d'une organisation, posture classique du chercheur, soit de l'intérieur, en tant qu'acteur et chercheur. C'est dans cette deuxième posture que Michel Kalika et moi-même intervenons aujourd'hui.

L'EAE est un concept ouvert et vivant, issu d'une recherche en construction. Il résulte de notre vécu au sein même du Business Science Institute, devenu objet de réflexion et de recherche. Cette organisation a été créée par Michel Kalika, qui en est le président. Pour ma part, je l'ai rejointe à sa création et j'y anime des séminaires et y dirige des thèses de *DBA* (*Doctorate of Business Administration* – doctorat en administration des affaires). C'est au fil du temps que le Business Science Institute est lui-même devenu, par un curieux renversement de perspective, notre objet de recherche. D'acteurs engagés, nous avons aussi endossé la posture d'acteurs réflexifs, celle de chercheurs, composante essentielle de notre métier.

## Pourquoi étudier les EAE ?

Les EAE bouleversent la structure du secteur de l'éducation au plan national et international. De nouveaux acteurs tels que des start-up, des PME, des entreprises privées, mais aussi des organisations publiques investissent le monde de l'éducation. À l'ère du numérique et des freins à la mobilité internationale, où, quand et comment apprend-on ? Plus uniquement en présentiel, mais aussi en distanciel ; plus uniquement avec un professeur, mais aussi entre personnes connectées ; plus uniquement avec des manuels, mais aussi avec des tutoriels en ligne ; plus uniquement ce qui est prévu aux programmes, mais aussi ce qui intéresse personnellement... Où apprend-on ? Plus uniquement au sein d'une seule institution académique (école, université...), mais également au sein d'espaces numériques élargis (Internet, réseaux sociaux...) qui s'apparentent à des entreprises académiques étendues, tel le Business Science Institute, spécialisé dans l'organisation internationale d'un *DBA*. Dès lors, il est légitime de mener une réflexion sur la nature de ces changements et leurs effets. Ces multiples et nouvelles modalités d'acquisition des connaissances, hors des murs des institutions classiques, sont susceptibles de remettre en cause des positions acquises. Dans quelle mesure les acteurs traditionnels se sentent-ils, ou non, concernés par cette lame de fond ? En référence à l'article célèbre de la *Harvard Business Review*, « Marketing Myopia »<sup>1</sup>, n'y aurait-il pas aujourd'hui une forme d'"EAE Myopia" ?

**Michel Kalika** : Qu'ont en commun des entreprises comme Auneg, le Business Science Institute, le CNED, Coursera, Google, Studi, Khan Academy, Microsoft MVP, les universités virtuelles d'entreprises, Xerfi, ou encore Xlerateur ?

**Françoise Chevalier** : Toutes, malgré leurs différences de taille et de nature, s'apparentent à des EAE. La notion d'entreprise étendue souligne le fait qu'une entreprise ne se limite pas à ses employés, son conseil d'administration et ses dirigeants, mais qu'elle s'étend à ses partenaires, ses fournisseurs et clients, ainsi qu'aux acteurs de son environnement. L'entreprise académique étendue présente également un taux de sous-traitance et de cotraitance très élevé. Elle fonctionne en réseau et en ligne, et valorise l'intelligence collective au service de l'action. L'entreprise étendue permet de développer le capital humain par l'échange et le partage d'expériences et de compétences, au-delà des frontières de l'organisation. De telles caractéristiques se retrouvent aujourd'hui dans le monde

---

1. Theodore Levitt, « Marketing Myopia », *Harvard Business Review*, septembre-octobre, 1975.

de l'enseignement. Les nombreux partenariats noués par les institutions d'enseignement avec leurs alter ego à l'international, ou encore avec les entreprises et les organisations de leur écosystème, que ce soit au niveau des territoires, des pays, des branches et secteurs d'activités, sans oublier les réseaux serrés tissés avec les alumni, font du milieu académique d'aujourd'hui une forme d'entreprise étendue. Dans le concept d'EAE, les notions de partenariats institutionnels et individuels, d'organisations en réseaux et en ligne, ainsi que d'intelligence collective sont omniprésentes. À la suite de la crise sanitaire, le recours au numérique et au *on line* caractérise plus que jamais ce fonctionnement en réseau.

## Le contexte de développement des EAE

**Michel Kalika** : Trois éléments permettent de comprendre le contexte de développement des EAE.

En premier lieu, on trouve le marché. Il est aujourd'hui banal de dire que nous sommes dans une logique de mondialisation des marchés de l'éducation. La demande mondiale de formation est croissante, notamment du fait de pays émergents à forte croissance démographique qui ne peuvent assumer les charges lourdes que la formation de leur population impliquerait.

Le deuxième élément de contexte concerne les acteurs. Sur des marchés en évolution rapide, le besoin de flexibilité stratégique et opérationnelle est grandissant face à l'évolution des technologies et aux mutations de l'environnement. Or, les enseignants ont une fréquente inclination aux coappartenances académiques et leur milieu naturel se limite rarement à une seule institution, ce qui est favorable à l'émergence de connaissances grâce au développement de réseaux.

**Françoise Chevalier** : Les aspects techniques sont un troisième élément. Ils sont essentiels pour comprendre le développement de l'entreprise académique étendue. La généralisation de l'accès à Internet et l'offre grandissante d'applications numériques, auxquelles s'ajoutent l'impact de la crise de la Covid-19 et la généralisation du distanciel, jouent un rôle d'accélérateur dans le développement de l'entreprise académique étendue<sup>2</sup>.

Les quatre exemples suivants nous semblent bien illustrer ces changements profonds de l'accès au savoir.

## Le cas Aunege

**Témoignage vidéo de Christophe Fournier**<sup>3</sup> : Je suis cofondateur et président d'Aunege (Association universitaire numérique pour l'économie et la gestion). C'est l'une des huit universités numériques thématiques (UNT) françaises, qui ont toutes été créées au début des années 2000. Certaines sont orientées vers les sciences et techniques, d'autres vers les humanités ou le développement durable. Cette UNT en économie et gestion a été créée, sous la forme d'une association, il y a plus de quinze ans avec pour but de concevoir, produire et diffuser des ressources numériques, dites *éducatives libres*, afin que les universités puissent digitaliser leur offre de formation. Comme un éditeur recherche des auteurs, Aunege, après avoir défini des thèmes de formation pertinents, sélectionne des universitaires spécialistes de ces thèmes, disposés à digitaliser leurs enseignements sous forme de e-learning. Nous mettons à leur disposition des ingénieurs pédagogiques qui les aident à mettre en forme ces contenus, que nous diffusons ensuite sur nos canaux, le plus largement possible auprès des établissements, des étudiants et du public intéressé. En contrepartie du versement d'une indemnité, l'enseignant abandonne ses droits de propriété intellectuelle sur les ressources qu'il a produites, et ce, au profit de l'ensemble de la communauté académique qui les exploite alors sans but lucratif.

Aunege va bien au-delà de la production de ces ressources éducatives libres et s'efforce d'être présente sur l'ensemble des activités touchant à l'enseignement digital. Nous mettons ainsi à la disposition de la communauté

---

2. Françoise Chevalier et Christophe Fournier, « Éducation en ligne : la crise accélère la mutation », dans Michel Kalika, *Impact de la crise sur le management*, Éditions EMS, 2020, pp. 187-192.

3. Enseignant chercheur en marketing à l'IAE de Montpellier. Il est membre du Centre de recherche sur le management et les marchés (CR2M).