

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

Séminaire GRESUP

organisé grâce au soutien de la
FNEGE

et des parrains de l'École de Paris :

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} décembre 2001)

**L'ACCREDITATION DE L'ESSEC :
SOUSSION AU MODELE AMERICAIN
OU RECONNAISSANCE DES SPECIFICITES ?**

par

Maurice THÉVENET
Directeur de l'ESSEC

Séance du 20 janvier 1998
Compte rendu rédigé par Sylvain Lenfle

En bref

La certification, maintenant largement répandue dans l'industrie et les services, gagne le secteur éducatif. Mais comment, par exemple, définir la qualité de l'enseignement dispensé ? Le cas de l'ESSEC, première école européenne accréditée par l'AACSB (American Association of College Schools of Business), permet de s'interroger sur les spécificités des systèmes nationaux d'éducation et sur la possibilité, pour une institution européenne évaluée par des Américains, de les conserver intactes ?

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

EXPOSÉ de Maurice THÉVENET

En 1997, l'ESSEC a été la première École de Gestion européenne accréditée par l'AACSB¹ et, de ce fait, est habilitée à délivrer un diplôme reconnu aux États-Unis. Compte tenu de la nouveauté de cette démarche en Europe il nous a semblé intéressant de revenir sur ses principes et son déroulement, et de nous interroger sur son intérêt et ses conséquences sur le fonctionnement interne de l'École. Ceci nous amènera à nous demander si une institution européenne peut conserver ces spécificités en se soumettant à une démarche d'évaluation conçue et mise en œuvre par des représentants des business schools américaines.

Quel est l'intérêt de l'accréditation ?

La direction de l'ESSEC a toujours été persuadée que le mouvement de certification qui touche les entreprises s'étendrait tôt ou tard au secteur éducatif. Elle a donc décidé d'anticiper le mouvement.

Les Écoles de commerce ont, elles aussi, besoin de rassurer leurs partenaires, en particulier les entreprises, sur la qualité de leur formation. C'est l'intérêt externe de l'accréditation qui permet notamment une reconnaissance internationale des diplômes, ce qui, dans certains pays, peut être une condition d'embauche. De plus il lui paraissait intéressant de participer à une démarche internationale d'évaluation des enseignements de gestion qui lui permettait de se confronter aux pratiques étrangères.

Il ne faudrait toutefois pas limiter l'impact de l'accréditation à cet effet externe. La direction de l'ESSEC attendait également beaucoup des répercussions de la démarche au sein de l'École. La soumission à une évaluation extérieure, étrangère de surcroît, est encore trop peu répandue dans le système éducatif français. L'évaluation est alors l'occasion d'une remise à plat du fonctionnement interne. Elle oblige à s'interroger sur les missions de l'institution, à examiner les processus en place, à repérer les résultats obtenus, à définir des critères de qualité... L'accréditation permet de redéfinir le métier de base de l'École et de mobiliser l'ensemble de l'École autour de valeurs professionnelles reconnues par tous. Elle devient ainsi un facteur d'évolution de l'organisation, de changement dans un milieu dont ce n'est que rarement le penchant naturel.

Une fois convaincu de l'intérêt de la démarche, restait à l'ESSEC à déterminer auprès de qui se faire accréditer. Compte tenu de l'absence d'organisme de ce type en Europe à l'époque, le choix de l'AACSB s'est vite imposé.

Comment se déroule l'accréditation ?

L'accréditation est basée sur les mêmes principes que toutes les démarches de certification actuelle et est fortement imprégnée des logiques de qualité totale.

L'institution doit commencer par définir clairement ses missions (si elles existent), s'interroger sur la façon dont elles sont élaborées et sur les processus qui permettent leur évolution. Vient ensuite l'examen des processus de gestion en place pour remplir cette mission : comment sont évalués les cours par rapport à ces objectifs, comment sont mesurés les résultats, leur prise en compte modifie-t-elle les processus... bref, tous les éléments d'une démarche de qualité totale.

L'AACSB, qui accrédite des Business Schools depuis 1916, bénéficie d'une grande expérience dans le domaine. Elle a d'ailleurs suivi la même évolution que l'industrie,

¹ Association américaine des "Business Schools", délivrant une accréditation (label de qualité).

passant d'une logique de contrôle par check-list, à un examen de la cohérence des missions qui doivent être cohérentes avec l'enseignement supérieur à la gestion et des moyens mis en œuvre. Elle propose aujourd'hui une démarche en sept chapitres.

- 1 - Les préconditions : s'agit-il bien d'une école de management et contrôle-t-elle ses programmes et son fonctionnement ?
- 2 - Mission et objectifs : quels sont les missions de l'institution et les objectifs spécifiques de chacun des programmes proposés ?
- 3 - Composition et développement du corps professoral : " l'outil de production " est-il adapté aux missions ? Quelle est sa composition, son niveau de qualification ? Comment est-il géré ? Intervient-il dans les programmes proposés ? Etc.
- 4 - Le contenu des programmes : correspond-il bien à ce qu'on est en droit d'attendre d'une école de gestion ? (nous y reviendrons).
- 5 - Ressources et responsabilité pédagogiques : quels sont les équipements dont disposent les étudiants (informatique, bibliothèque...) ? Les enseignants participent-ils à leur définition ? Sont-ils responsables de la définition des programmes et de leur évolution ?
- 6 - Les étudiants : comment sont-ils sélectionnés ? Y a-t-il un suivi de leur insertion dans l'entreprise ? Etc.
- 7 - La recherche : quelle est la contribution de l'École à la production de connaissances sur sa discipline ?

L'institution qui souhaite être accréditée documente ces chapitres avec l'aide d'un conseiller. Le rapport remis est alors lu par une équipe d'auditeurs dont la composition (des universitaires et des managers) est négociée avec l'École. Elle l'évalue et renvoie à l'École une lettre, validée par un comité d'accréditation, qui indique les points qui doivent être précisés. L'équipe visite alors l'École et rédige un rapport qui est ensuite commenté avec l'ensemble des personnels de l'institution examinée. Il sert de base à l'évaluation finale. Le comité d'accréditation rend alors une décision motivée et validée par le conseil d'administration de l'AACSB, qui attribue ou non l'accréditation tout en suggérant des conseils d'amélioration.

Le rôle des standards

Pour rendre sa décision, l'AACSB utilise des standards qui, dans chaque catégorie, permettent de déterminer si l'École peut ou non recevoir le label. Ceux-ci sont-ils compatibles avec le discours officiel tolérant des Américains alors qu'un standard a, par définition, une visée normative ? La réponse à cette question est complexe. Prenons quelques exemples.

Le chapitre sur les missions, par exemple, oblige d'abord à s'interroger sur leur existence : quelles sont-elles ? Comment ont-elles été définies et par qui ? Comment sont-elles révisées ? L'accréditation suppose des missions claires et régulièrement revues que ce soit au niveau de l'institution ou de ses différents programmes. L'École se doit de définir ses priorités : privilégie-t-elle l'enseignement, la recherche ou les services aux entreprises ? Ce choix se traduit en pourcentage traduisant l'importance de chaque activité (40-40-20 pour l'ESSEC). L'institution doit ensuite assurer la cohérence de son système (corps professoral, organisation...) avec la mission revendiquée. Si la recherche est privilégiée, il faudra, par exemple, assurer un nombre suffisant de publications dans des revues de premier rang, et ainsi de suite.

Il n'y a pas d'a priori concernant les parts respectives de chaque activité, ce qui illustre la souplesse d'une démarche qui vise moins à déterminer des critères de qualité absolus qu'à vérifier la cohérence système/mission.

La rubrique concernant le corps professoral est celle qui a posé le plus de problème. L'AACSB s'intéresse évidemment à la composition, la qualification, l'évaluation et la gestion du corps professoral (y a-t-il une gestion prévisionnelle des effectifs, par

exemple). Mais surtout elle exige une participation importante du corps professoral permanent aux programmes de l'École. 60 % des enseignements suivis par les étudiants doivent être dispensés par les professeurs permanents. A l'ESSEC ce pourcentage était d'environ 45 %. Il a donc fallu travailler avec le corps professoral, redéfinir les règles de fonctionnement pour remédier à cette situation. Après de longs débats, parfois houleux, les enseignements ont été rétablis de manière plus équilibrée pour satisfaire aux normes de l'AACSB. Reste que cette contrainte paraît relativement naturelle pour un établissement d'enseignement.

Vient ensuite la question des programmes qui amène inévitablement à s'interroger sur la dimension normalisatrice de l'accréditation. Là encore des standards sont définis qui, en MBA par exemple, imposent que les étudiants suivent deux cent soixante-dix heures d'enseignements de base et quatre cent cinquante heures de cours spécialisés. Ces quotas constituent la base de l'audit mais il n'aboutissent aucunement à un classement. Il suffit de satisfaire à ces exigences minimales.

Le plus délicat pour l'ESSEC n'a pas été de respecter ses critères horaires mais d'expliquer aux Américains les spécificités du système français. L'existence d'un DEA avant la thèse proprement dite et le système du double sceau université/ESSEC est difficilement compréhensible pour un Américain. Un temps considérable a été dépensé en explications pour établir les correspondances entre les systèmes américain et français.

Quelle accréditation choisir ?

La question du choix de l'organisme certificateur est fondamentale car elle définit le type de démarche à laquelle on se soumet. Dans un secteur très qualitatif comme l'éducation, la démarche est aussi importante que le respect des standards. C'est elle qui va définir la validité de l'accréditation, elle également qui va déterminer son impact en interne.

L'ESSEC pense avoir énormément appris pendant ce processus. La démarche de l'AACSB, de par l'expérience dont elle bénéficie, est jugée très " apprenante ", pour reprendre un terme en vogue dans les organisations. D'abord elle suppose un travail collectif de l'institution sur ses missions et son fonctionnement, ensuite elle est très interactive. En multipliant les échanges avec différents niveaux de l'organisme accréditeur (conseiller, équipe d'audit, comité d'accréditation...) elle multiplie les jugements des pairs sur l'organisation de l'École. L'obligation faite d'explicitier les missions et le mode de gestion à des personnes qui font le même métier, mais n'ont pas les mêmes références, est un exercice passionnant qui favorise les prises de conscience sur les forces et les faiblesses du système.

Soumission ou respect des spécificités ?

Savoir s'il s'agit d'une soumission à un modèle américain ou si la démarche respecte les spécificités nationales est une question délicate. Malgré le discours des Américains rien ne garantissait au départ qu'ils respecteraient les spécificités nationales. Après avoir suivi toute la démarche, l'ESSEC a le sentiment qu'elles sont totalement reconnues. La logique de type qualité totale qui sous-tend la démarche vérifie essentiellement la cohérence entre les missions affichées par l'École, qu'elle est libre de définir, et ses modes de fonctionnement. Les standards utilisés restent finalement assez ouverts, voire obéissent au simple bon sens (pour la présence des enseignants devant les étudiants par exemple). Rien ne semble relever d'une démarche normalisatrice. On évoluerait plutôt vers un système combinant un ensemble de grands principes basés sur des valeurs professionnelles reconnues par tous, avec des spécificités nationales qui restent, somme toute, minimales.

L'accréditation est finalement l'occasion de dresser collectivement un bilan du fonctionnement de l'institution et de tracer des lignes d'évolution pour le futur. Tout ceux qui ont participé à la démarche et/ou lu le rapport final, estiment avoir beaucoup appris sur l'ESSEC. La participation à une démarche internationale et la rigueur de la procédure de l'AACSB ont constitué un puissant levier d'action pour faire évoluer l'organisation. Cet impact interne est probablement aussi important que l'effet d'image attendu d'une accréditation réussie.

DÉBAT

L'ESSEC vue par l'Oncle Sam

Un intervenant : *J'ai personnellement beaucoup pratiqué la relation avec les USA, plutôt en essayant de cultiver ma différence. J'aurais aimé savoir ce qu'ils ont relevé comme singularité ? D'autre part j'ai quand même des doutes sur leur capacité d'ouverture, surtout depuis que la croissance repart, et je me demande quel est le processus de normalisation implicite à l'œuvre dans ce genre de démarche. Le modèle de la business school est quand même omniprésent et même s'il s'attache à vérifier la cohérence entre les missions et les processus, j'ai l'impression qu'ils aiment que ces processus ressemblent à ceux qu'il connaissent. Il peut être cohérent avec les missions de l'institution d'avoir moins de 60 % de présence des enseignants devant les étudiants. De même pour le système des doctorats.*

Maurice Thévenet : L'organisation du doctorat n'a pas posé de problème, c'est l'explication qui a été compliquée. L'existence de deux étapes (DEA puis thèse) et le fait que des institutions privées puissent délivrer une thèse en collaboration avec une université mais pas un DEA les a choqués. Ce jeu lié au système administratif français a été délicat à expliquer.

Sur le modèle implicite de la business school c'est vrai qu'il existe. Mais par exemple, le fait que les enseignants soient contraints à une présence importante devant les étudiants ne me gêne pas, au contraire. En tant que directeur, cette exigence me sert. La politique de l'ESSEC de constitution d'un corps professoral de haut niveau doit trouver sa justification dans la qualité des enseignements dispensés. Le modèle me semble donc assez logique. Il me paraît de surcroît plus souple qu'il n'y paraît. Une autre institution est actuellement en revue qui présente l'originalité de ne pas avoir de corps professoral en propre. Pour l'instant tout se passe normalement car il existe une procédure qui fait que c'est l'institution accréditée qui contrôle son produit. Le fait de ne pas avoir de professeurs en interne n'est pas un moyen de donner la main pédagogique à l'extérieur. Le système est donc capable de dépasser les critères qu'il a fixés.

Je n'ai pas le sentiment qu'ils se referment sur le modèle de la business school américaine. Ils ne sont pas venus, à mon avis, dans une logique de marché pour imposer leur modèle et récupérer leur investissement. Ils se sont surtout rendu compte qu'ils avaient pris du retard en matière d'internationalisation et d'enseignement de la gestion. Ils cherchent avant tout à prendre des idées.

Enfin sur les faits qui les ont marqués on peut dire qu'ils ont été impressionnés par la cohérence du système (équilibre entre recherche, enseignement et service), la qualité des étudiants et de la recherche, le fameux " esprit de corps " et les performances en langues étrangères de nos étudiants. Ils ont par contre pointé les faiblesses de notre gestion du corps professoral, en particulier pour ce qui concerne l'insertion des jeunes professeurs et la planification des recrutements. On note que ces deux points mettent en cause deux acteurs différents que sont le corps enseignant et le direction générale de l'école.

Et l'Europe dans tout ça ?

Jean-Pierre Nioche (HEC) : *Je précise que je m'exprime ici à titre personnel et que j'ai beaucoup d'estime pour l'ESSEC et d'amitié pour son directeur. Je me suis beaucoup intéressé à la question de l'accréditation et de l'évaluation des établissements et j'y ai travaillé pendant des années auprès de l'EFMD². Au point de m'en décourager car, lorsqu'en 1989-1990 après beaucoup d'effort il a été question de créer un système européen d'accréditation, le projet a été saboté par les Anglais et par les responsables des principaux MBA européens. La réunion des doyens des écoles européennes, en l'absence de majorité, a repoussé la question et refusé de se lancer dans une procédure d'accréditation européenne. J'ai ensuite essayé pendant plusieurs années de lancer un projet de recherche pour comparer les différents systèmes d'accréditation et faire avancer cette question. Je l'ai proposé à l'EFMD, à la fondation HEC, aux ministères de l'Éducation nationale et de l'Industrie, à l'Union Européenne... sans succès. J'ai pourtant continué à observer attentivement le terrain et notamment la décision de l'AACSB de se lancer à l'international en 1996 ; mais de se lancer dans une stratégie d'exportation nette et non de collaboration entre accréditeurs au niveau mondial. Il s'agissait de vendre directement son produit et ses normes en Europe. L'avantage de cette décision est qu'elle a fait basculer la situation en Europe où l'EFMD a décidé de lancer un processus d'accréditation, précédé par la création de processus similaires dans différents pays (Italie, France, Espagne, Pays-Bas...). En 1997-1998 les gens du milieu connaissaient donc l'état des lieux c'est-à-dire que l'AACSB avait un projet de pénétration en Europe et que tardivement mais de façon certaine l'EFMD se lançait sur ce sujet. Donc, vu par moi, et dit de façon abrupte, la décision de l'ESSEC était de choisir le grand large contre l'Europe. Elle a tendu un tapis rouge aux Américains pour qu'ils installent leurs procédures et leur domination alors qu'on avait bien besoin de tout le monde et y compris de l'ESSEC, École importante en Europe, pour consolider très vite, parce qu'on s'y était pris trop tard, le système européen. Je considère, même si je peux la comprendre, que l'ESSEC a pris cette décision pour de très mauvaises raisons et j'aimerais en avoir de bonnes. Je suis d'accord sur les vertus de l'accréditation mais on aurait aussi bien pu les trouver dans un système européen. En plus c'est l'AACSB qui a fait le plus gros apprentissage dans cette affaire.*

M. T. : Il me paraît important de refaire un point d'histoire car lorsque tu dis qu'en avril 1996 l'AACSB décide d'exporter son modèle, c'est faux. Entre l'été 1995 et 1997 l'AACSB cherche à s'internationaliser, principalement en Europe où elle souhaite coopérer avec l'EFMD. Celle-ci décide en janvier 1996 de ne pas se lancer dans un processus d'accréditation. Mais quand l'ESSEC prend sa décision courant 1996 il existe toujours, même si des différends persistent, une démarche conjointe des deux organismes : l'EFMD est chargée par l'AACSB de choisir des experts européens pour monter un groupe de travail commun afin de discuter de la mise en place de l'accréditation en Europe et nous étions peu d'Européens à en discuter en avril 1996 à Los Angeles.

J.-P. N. : *Il y avait une négociation mais les Américains voyaient la démarche "conjointe" comme la participation d'un ou deux européens à une démarche restant dans sa forme et son esprit totalement américaine. Le point de vue de l'EFMD était très différent. "Conjoint" signifiait se mettre d'accord et échanger des experts, chacun attribuant l'accréditation dans son propre pays. La négociation était là.*

M. T. : Je crois qu'en fait il n'y a pas eu de négociation. À mon sens il y a un coche qui a été raté car la négociation était très ouverte avec l'AACSB durant l'été 1996. Les Européens n'avaient pas conscience de l'intérêt d'une démarche commune avec les Américains et la balance en Europe a penché à l'automne 1996 vers une démarche strictement européenne.

² European Foundation for Management Development (l'équivalent européen de la FNEGE).

J.-P. N. : *Sans descendre au niveau des rapports de force au sein de l'EFMD, il est clair que l'enjeu était déjà fixé. Il s'agissait de savoir si les différents établissements s'investissaient dans une démarche d'accréditation européenne ou s'ils préféreraient passer sous les fourches caudines américaines. Le problème se posait déjà en ces termes en 1990, ça ne date pas de 1998.*

M. T. : C'est vrai qu'au moment clé la négociation n'a pu se faire et que chacun est donc parti de son côté et cette décision de l'AACSB a sans doute hâté l'émergence d'une procédure européenne. Signalons que le système européen est intéressant et qu'au bout du compte il est très proche de celui de l'AACSB et ne révèle pas de spécificité européenne bien déterminante.

Enjeux de l'accréditation

Int. : *J'aimerais savoir quels sont les effets escomptés de l'accréditation sur les étudiants actuels et futurs et sur vos concurrents français et étrangers ? Ensuite, comment avez-vous conformé les intervenants extérieurs pendant la visite des accréditeurs ? Il se trouve que je donnais un cours à l'ESSEC à ce moment et que j'ai été appelé par le secrétariat qui demandait de venir avec une cravate, de ne pas m'offusquer si des personnes extérieures assistaient à mon cours et de ne pas excéder dix minutes de pose. Comment d'autre part concilier cette accréditation avec les critiques de Mintzberg sur les MBA ? N'avez-vous pas reçu une accréditation qui correspond à un modèle contesté y compris aux USA ? Enfin y a-t-il des pratiques syndicales chez les enseignants des écoles de commerce en France ? Si oui, ont-elles été contrôlées par l'accréditation ?*

M. T. : Les pratiques syndicales existent, mais n'ont pas été contrôlées. Les enseignants avaient bien sûr été prévenus. Les représentants du corps professoral ont d'ailleurs été les premiers à aller rencontrer l'équipe pour s'entretenir avec elle du fonctionnement de l'École.

Pour ce qui est des intervenants extérieurs je n'ai pas de réponse précise. L'information a été transmise par les départements d'enseignements. Il n'y a pas de procédures formelles d'information ou de consignes même vestimentaires.

Sur les critiques de Mintzberg, je les entends et je prends en compte celles qui me paraissent pertinentes, notamment dans les définitions des missions et dans la façon dont on conçoit et on fait fonctionner l'activité.

Les effets apparaîtront probablement à long terme. Le principal attendu, mais nous verrons s'il existe vraiment, est celui de la reconnaissance du diplôme à l'étranger. Nous verrons si cela a un impact sur nos recrutements. Dans tous les cas, l'accréditation par des pairs ne peut que participer à la reconnaissance de notre institution.

Int. : *Si un industriel était venu, je pense qu'il aurait tenu le même discours que vous sur les avantages externes et internes de l'accréditation. Peut-être aurait-il plus insisté sur les risques, mais votre statut de premier accrédité vous a incité à mettre l'accent sur les avantages. J'aimerais connaître les enjeux qui se cachent derrière. Pour l'ESSEC les attentes sont moins claires que pour un industriel. S'agit-il d'attirer les étudiants ? D'avoir une meilleure image vis-à-vis des entreprises et d'attirer leur financement ? De mobiliser les gens en interne ? Peut-être qu'un enseignant aurait tenu un discours différent. Avez-vous rencontré des résistances de ce côté ? Quels ont été les effets de l'accréditation sur l'organisation du travail ? Avez-vous changé vos programmes ? Les professeurs ont-ils revu leurs cours ?*

M. T. : L'intérêt externe est évident vis-à-vis de l'étranger. Mes étudiants vont de plus en plus avoir des carrières internationales où les entreprises ne connaissent pas nécessairement le système français, d'où l'intérêt d'une accréditation. De même nous pensons pouvoir attirer des étudiants étrangers.

En interne l'effet me semble beaucoup plus intéressant. Nos milieux ont tendance au conservatisme. Le fait d'avoir une réflexion collective sur la qualité de notre fonctionnement est fondamental dans une institution "classique" comme la nôtre. Le constat fait, se pose ensuite la question des leviers d'action. La volonté de la direction ne suffit pas. L'accréditation est alors un levier externe puissant car, comme elle est effectuée par des pairs, elle est d'emblée reconnue par tous.

Reste qu'en interne les débats ont été souvent mouvementés avec des arguments type : "c'est l'imposition d'un modèle", "il faut attendre l'émergence d'un organisme européen", "vous allez dans une association qui a accrédité des centaines de business school"...). Finalement il y a eu un vote du corps professoral sur le lancement de la procédure, ce qui est très important en interne.

Enfin des critères comme le taux de participation du corps professoral a eu des effets sur l'organisation des cours. De même on a modifié la planification du recrutement et le système d'information interne sur les cours, l'évaluation, les différents programmes en cours... La mise à plat du système a été très utile.

L'ESSEC et après ?

Int. : *Je me demande combien de temps va durer ce souci américain de respect des spécificités. Mon expérience personnelle m'a appris que cette attention des Américains aux autres systèmes était étroitement corrélée à l'évolution de la conjoncture. En période de crise ils sont ouverts aux critiques et inversement ils se referment quand la croissance revient. Avec la croissance actuelle, ce souci de respect des différences ne risque-t-il pas de s'estomper et le système de redevenir normalisateur ? Dans le même ordre d'idée, n'y a-t-il pas eu une prime au premier qui est choyé ? Qu'en sera-t-il des suivants ? Enfin est-ce que, du point de vue du contenu et des méthodes, un processus d'accréditation européen aurait été très différent de ce que font les Américains ?*

M. T. : Le processus européen existe. J'étais la semaine dernière à une réunion de l'EFMD. Un collègue, qui passe en ce moment l'accréditation, me disait "c'est extraordinaire ! Pourquoi n'ont-ils pas travaillé ensemble, c'est exactement la même chose". Si vous regardez les chapitres, la démarche, les structures c'est exactement pareil. Pourquoi ? Car quand on rentre dans une logique de qualité totale, la proximité entre les institutions est plus grande que leurs différences. L'originalité est rare et on examine toujours plus ou moins les mêmes rubriques en cherchant avant tout à vérifier si l'outil permet d'atteindre la mission fixée. De plus on peut sans difficultés introduire des spécificités dans les missions, par exemple en Europe la dimension internationale (qui reste difficile à mesurer).

Int. : *Qu'en serait-il de cas un peu exotiques comme l'Université Dauphine, qui diffère notablement des business schools, ou encore d'écoles d'ingénieurs qui forment des managers ?*

M. T. : Je suis convaincu que Dauphine passerait sans difficultés l'accréditation. Par contre, effectivement, ce serait plus difficile dans le cas des écoles d'ingénieurs, mais ce ne sont pas des écoles de gestion.

Sur le risque de repli des Américains sur eux, je n'ai pas la même perception de la question. Au niveau des doyens, le discours est assez simple. Ils s'internationalisent car leur conseil d'administration le leur demande et que sans cela ils perdent leurs crédits. La pression est à ce niveau. Est-ce que cela risque de diminuer ? Je ne sais pas. L'alliance avec l'Europe n'a pas marché et ils se sont internationalisés. Mais le plus dur reste à faire.

Int. : *J'aimerais savoir quels sont les effets les plus fréquemment observés sur l'échantillon conséquent de business school accréditées ? On peut également se demander si l'accréditation est connue hors du milieu universitaire ? Avez-vous l'intention de communiquer pour accélérer cette diffusion de l'information et, si c'est le cas, qu'elle est le délai prévisible pour avoir un "retour sur investissement" ?*

M. T. : Aux États-Unis la reconnaissance par l'État passe par cette accréditation qui, d'autre part les aide énormément à trouver des fonds pour financer leurs activités. Même si l'AACSB n'est pas le seul organisme professionnel accréditeur (il existe aussi des accréditations régionales), il sert d'organisme reconnu pour l'obtention de certains fonds fédéraux. Et son ancienneté et sa performance lui donnent un crédit certain.

L'impact est donc très clair. Est-ce qu'on communique sur le fait d'être accrédité ? Oui. Comme toutes les institutions accréditées cela figure sur le diplôme et sur la communication. Sur le délai nécessaire pour récupérer notre mise, je n'ai pas d'idée précise. Un certain temps.

Diffusion juin 1998