

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

Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris

CNRS

Cogema

Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables

Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique

Danone

Deloitte & Touche

DiGITIP

École des mines de Paris

EDF & GDF

Entreprise et Personnel

Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme

France Télécom

FVA Management

Hermès

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} septembre 2001)

COMMENT ÉVALUER L'INTERNATIONALISATION DES FORMATIONS AU MANAGEMENT ?

par

Gordon SHENTON

Directeur de l'*European Quality Improvement System* (EQUIS)
à l'*European Foundation for Management Development* (EFMD)

Séance du 27 février 2001

Compte rendu rédigé par Sylvain Lenfle

En bref

Pour sa dernière séance, le GRESUP accueille Gordon Shenton, professeur à l'EM Lyon et directeur, depuis sa fondation, de l'*European Quality Improvement System* (EQUIS), organisme européen d'accréditation des formations au management. Il nous fait ici partager son expérience d'accréditeur de nombreuses institutions européennes d'enseignement de la gestion. Son analyse montre les difficultés des procédures d'accréditation notamment pour ce qui concerne l'évaluation de l'internationalisation d'une formation. Comment en effet dépasser les effets d'annonce et mesurer l'aptitude d'une formation à préparer les étudiants au travail dans des entreprises étrangères et des équipes multinationales ? Gordon Shenton montre alors le bien-fondé d'une approche globale de l'évaluation. Il dresse ainsi un état des lieux du système européen de formation à la gestion et indique le chemin qui reste à parcourir.

*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 Gordon SHENTON

Le cadre : l'EFMD

L'*European Foundation for Management Development* (EFMD) est une association belge de type loi 1901 qui existe depuis une trentaine d'années. Totalement indépendante, elle compte aujourd'hui 400 membres appartenant à 40 pays différents, principalement d'Europe de l'Ouest et de l'Est mais également, de plus en plus, non européens. Les deux tiers sont des fournisseurs de formation à la gestion (essentiellement des écoles de commerce et des universités), le reste étant composé d'entreprises. Le rôle de l'EFMD est d'organiser des rencontres entre ses membres, des congrès, de lancer des ateliers de réflexions sur des thèmes importants comme les universités d'entreprise.

Les objectifs de l'accréditation

L'accréditation n'est encore qu'une activité secondaire puisqu'elle n'existe que depuis quatre ans. Elle se déroule au sein de l'*European Quality Improvement System* (EQUIS) que je dirige depuis sa création. À ce jour nous avons accrédité 41 écoles dont quatre hors d'Europe (Floride, Afrique du Sud, Canada et HongKong), et 25 institutions suivent actuellement la procédure. La moitié d'entre elles sont situées hors du vieux continent, ce qui traduit une internationalisation importante qui, en l'absence de toute campagne de communication, nous a surpris par son ampleur et montre l'intérêt pour ce système.

EQUIS a été conçu dans le cadre des missions de l'EFMD. Son principal objectif n'était pas l'accréditation mais l'amélioration de la qualité des formations à la gestion. À l'origine il s'agissait de créer un mécanisme qui permettrait un travail en commun sur cette question au niveau européen. Nous partions du double constat : d'une part d'un retard important des formations au management par rapport aux meilleures institutions nord-américaines et, d'autre part, de grands écarts de qualité sur notre continent. Alors que certains pays disposaient d'écoles de très haut niveau, on trouvait ailleurs de très grandes disparités de niveaux, voire des problèmes de reconnaissance du management comme discipline à l'université. L'accréditation nous a alors semblé être un moyen efficace d'améliorer cette situation en faisant émerger un marché européen des formations au management.

Les caractéristiques du système d'accréditation

Commençons par préciser que personne n'est obligé d'être accrédité par EQUIS qui n'est pas un système officiel mais un label dont l'intérêt semble être reconnu par le marché. Nous avons dès le début souhaité impliquer dans ce système les institutions d'enseignement et les entreprises afin de bien souligner que la formation au management a clairement une finalité professionnelle. De même nous avons dès l'origine mis l'accent sur la dimension internationale de notre dispositif. Nous ne reprenons pas les procédures anglo-saxonnes comme, par exemple, celles de l'AACSB (American Association of College Schools of Business). Il n'y a pas chez nous de volonté de standardisation. Quand on se situe au niveau européen, la diversité est une donnée incontournable qui doit être respectée, même si cela pose certains problèmes. Comment, en effet, définir un système d'évaluation unique pour une si grande diversité de situations ?

Pour résoudre cette quadrature du cercle nous avons réuni un groupe de participants dans lequel figuraient les principales associations nationales d'institutions de formation au management (Association of Business School pour la Grande-Bretagne, le chapitre des écoles de commerce pour la France, etc.). Ceci nous a permis de réaliser un état des lieux des systèmes existants, qui nous a servi de base pour répondre à deux questions centrales : que signifie la qualité d'une formation au management ? qu'est-ce qui reflète son caractère européen ? Cette réflexion a permis de jeter les fondations du système EQUIS qui considère que trois dimensions sont essentielles.

La qualité de la formation. Nous trouvons là des choses assez classiques en matière d'accréditation : quel est le contenu des programmes ? qui sont les étudiants ? quels sont les moyens mis à leur disposition ? comment se compose le corps professoral ? etc. Toutefois nous insistons beaucoup sur le développement personnel des étudiants. L'institution doit leur donner les moyens de réaliser leurs projets et de s'insérer dans le tissu économique.

La dimension internationale ensuite ne doit pas se résumer à des cours de langues mais, au contraire, se retrouver à tous niveaux, qu'il s'agisse du corps professoral, du contenu des enseignements, de la stratégie de l'institution...).

L'interface avec le monde de l'entreprise constitue le troisième domaine d'évaluation qui, lui aussi, doit être présent à tous les niveaux de l'institution. C'est un point très important et très délicat à appréhender pour des évaluateurs étrangers qui doivent comprendre les particularités des différents pays. Comment, par exemple, comprendre ce qu'est une école de commerce en France ? Ceci nous a conduits à demander aux institutions auditées de présenter le contexte dans lequel elles se situent, avant d'exposer leur stratégie.

L'internationalisation d'une formation

L'internationalisation constitue probablement la principale originalité du système. Les EQUIS standard stipulent que l'institution doit s'engager à "promouvoir une formation à la gestion dans un environnement international, à travers une politique claire". Cette volonté doit être explicite, ce que l'on trouve rarement dans les documents qui expriment la stratégie de l'institution, et se décline sur plusieurs critères au-delà des aspects classiques que sont les stages à l'étranger ou l'enseignement des langues (notons en passant que ce dernier critère handicape beaucoup les écoles anglaises où, en général, on ne parle qu'anglais).

Le premier critère est l'internationalisation des étudiants inscrits dans les différents programmes. Mon expérience montre qu'il est le plus difficile à satisfaire car les étudiants passent rarement les frontières. On constate le plus souvent l'existence de programmes d'échange type ERASMUS qui fonctionnent assez bien. En revanche, très peu d'étudiants (moins de 10 % quel que soit le pays considéré) s'inscrivent dans des diplômes étrangers.

L'insertion professionnelle des étudiants (se fait-elle dans des entreprises étrangères ?) est un second critère d'internationalisation efficace pour discriminer les institutions. La plupart d'entre elles placent très peu d'étudiants hors de leur marché national.

La composition du corps professoral joue également un rôle important dans l'évaluation. À de rares exceptions près, les enseignants viennent du pays de l'institution, surtout quand elle assure une mission de service public. Cela s'explique en grande partie par des obstacles administratifs. Il est souvent très difficile d'embaucher un étranger, les systèmes de retraite et de sécurité sociale sont très rigides, les diplômes, comme pour les étudiants, ne sont pas reconnus, etc. Pour cette raison nous utilisons plusieurs critères tels que le temps passé par les professeurs à enseigner à l'étranger, leur engagement dans des réseaux internationaux, les publications... Un des résultats d'EQUIS a d'ailleurs été de pousser les institutions à "internationaliser" leur corps professoral.

Le contenu des programmes constitue la troisième mesure de l'internationalisation mais elle est très difficile à évaluer. Il faut en effet, pour éviter les effets d'annonce, passer du temps à discuter avec les étudiants et à analyser les supports de cours utilisés (livres, cas...). On note là aussi des différences notoires entre les établissements. La plupart ont beaucoup de partenaires internationaux mais il est souvent difficile d'évaluer, sans analyse fine, l'impact réel de ces coopérations sur les enseignements.

Au-delà de cette question des critères, l'évaluateur doit se demander ce que signifie un niveau d'internationalisation satisfaisant. Il est évident que certaines institutions comme l'INSEAD sont très internationales mais elles ne peuvent servir de référence. Pour contourner cet obstacle, nous adoptons simultanément trois points de vue :

- ce que nous appelons l'*international quality standards* dont l'objectif est de comparer l'institution avec celles d'autres pays sur des critères comme la qualité des étudiants, des programmes ou du corps professoral ; l'objectif est moins ici de mesurer l'internationalisation proprement dite que de discriminer les institutions en éliminant celles qui sont internationales mais de qualité médiocre ;
- nous nous intéressons ensuite à la reconnaissance par le marché en nous demandant quel est le standing international de l'institution, standing qui est évidemment très fort pour l'INSEAD ou la London Business School ;
- enfin nous jugeons le degré d'internationalisation à l'aune des critères précédents.

La conjonction de ces trois dimensions permet de bien cerner la situation de l'institution sur cette dimension internationale. Précisons d'ailleurs que l'internationalisation n'est pas une obligation. Nous sommes souvent amenés à inviter les écoles que nous évaluons à une certaine prudence en la matière. Compte tenu de leur situation elles doivent commencer par s'interroger sur la nécessité, ou non, de s'internationaliser. Avoir un corps professoral étranger semble difficile dans une ville moyenne du nord de la Finlande. Ce n'est qu'une fois une stratégie internationale définie que l'on doit s'interroger sur le comment. On retrouve là une des particularités d'EQUIS qui cherche toujours à intégrer les particularités de l'institution dans son évaluation.

Un premier bilan

Ces quatre années de pratiques de l'accréditation permettent de dresser un premier bilan de la situation de l'enseignement du management en Europe. Mon expérience me prouve que trois variables permettent de distinguer les institutions les unes des autres.

La première est leur positionnement sur le marché des formations. J'entends par là, la part respective quelles accordent aux trois segments que sont :

- la formation initiale ou *first degree* qui va jusqu'au diplôme de grandes écoles ;
- le troisième cycle ou *postgraduate degree* dont font partie les MBA ;
- la formation permanente ou *executive education* qui représente parfois 50 % de l'activité des écoles.

Concilier ces différentes activités, en particulier formation initiale et permanente, constitue un vrai défi que beaucoup d'institutions ne peuvent relever.

L'appartenance au secteur public ou au privé est la deuxième variable qui distingue clairement les institutions.

Enfin le fait qu'elle appartienne à une culture universitaire ou à celle des *business schools* constitue une différence absolument fondamentale. La grosse difficulté des universités est de faire émerger en leur sein des entités autonomes qui ont les caractéristiques des *business schools*. Le système français des Instituts d'Administration des Entreprises (IAE) constitue une réponse intéressante, mais beaucoup de systèmes universitaires européens n'ont pas encore résolu ce problème.

Au final, il me semble que l'on peut distinguer en Europe trois types, assez différents, d'institutions de formation au management.

Le premier type regroupe les écoles qui ne font que de la formation initiale. Elles n'ont pas ou peu de troisième cycle ou de formation permanente. Certaines écoles supérieures de commerce (ESC) françaises appartiennent à cette catégorie. Leur développement international reste limité et passe essentiellement par des échanges d'étudiants. Elles cherchent en général à se développer en mettant en place des troisièmes cycles ou des formations continues.

On trouve dans la deuxième catégorie les institutions, très nombreuses en Europe, qui sont présentes sur les trois segments que j'ai distingués (on parle en anglais de *full service universities*). Les grandes écoles de commerce françaises (HEC, ESSEC, ESCP, EM Lyon...) sont représentatives de cette stratégie. L'existence d'une formation initiale les soumet à des contraintes légales importantes dont elles cherchent à s'affranchir en développant les troisièmes cycles et la formation permanente. Ceci leur permet, d'une part, de développer une véritable stratégie et, d'autre part, de lever des fonds qu'elles ne peuvent espérer obtenir en se cantonnant à la formation initiale. Si l'internationalisation est un axe important de leur stratégie elles sont, la plupart du temps, très insérées dans leur système national. Elles ont une histoire, un passé dont elles n'ont pas à s'affranchir. Pour HEC ou l'EM Lyon, renier l'identité française serait une bêtise. Les étudiants viennent parce qu'ils sont attirés par une différence que leur offrent les programmes et la culture du pays.

Le troisième groupe rassemble les quelques institutions souvent prestigieuses (INSEAD, London Business School, IMD de Lausanne...) qui se sont concentrées sur les troisièmes cycles et la formation permanente. Ce sont souvent des institutions privées, totalement autonomes des systèmes éducatifs nationaux, ce qui leur permet d'élaborer leur stratégie en toute liberté. C'est là que l'internationalisation est la plus poussée, même si on observe des différences notoires entre elles.

La jungle des troisièmes cycles européens

Reste à savoir comment l'étudiant européen va se retrouver dans le foisonnement des formations et des institutions. L'émergence d'un marché européen de l'enseignement du management ne pourra se faire que si les formations ont des contenus et des appellations similaires dans les différents pays. Nous retrouvons là plusieurs débats en cours. Celui du MBA évidemment, qui pose la question du contenu et de la dénomination des bacs +5, mais aussi le mouvement, très présent dans le nord de l'Europe, vers les diplômes professionnels à bac +3. Les débats que nous avons pu avoir au sein d'EQUIS et de l'EFMD nous ont permis d'aboutir à un accord sur les dénominations qui, souhaitons-le, sera adopté par les institutions européennes :

- le diplôme bac +5 serait un *master of science* ;
- le troisième cycle deviendrait un *specialized master in finance, marketing...* ; il s'agirait d'un programme spécialisé venant avant la première expérience professionnelle (par exemple après une école d'ingénieur) ;
- l'appellation *Master of Business Administration* (MBA) désignerait alors les programmes généralistes à finalité clairement professionnelle, destinés à des personnes ayant déjà une expérience professionnelle ; la logique ici est celle de la déspecialisation pour accéder à des responsabilités plus larges et/ou accélérer sa carrière.

Ceci permettrait d'instaurer un peu d'ordre dans la jungle des troisièmes cycles européens. Songez, par exemple, qu'en Espagne ou en Italie il n'existe aucune autre reconnaissance des troisièmes cycles que celle du marché, ou encore que la distinction française entre DEA et DESS n'a pas d'équivalent. Sans une clarification des contenus et des noms nous ne pourrions pas défendre le concept du MBA européen, pourtant illustré par de très bonnes institutions.

DÉBAT

Un intervenant : *Dans votre démarche d'accréditation, est-ce que vous jugez les individus, les programmes ou le processus de formation ?*

Gordon Shenton : À la différence d'autres organismes, EQUIS a toujours décidé d'évaluer les institutions et pas les programmes, comme c'est le cas en Allemagne par exemple.

Int. : *Est-ce que vous instaurez des seuils, des normes type TOEFL ou autre ?*

G. S. : Nous y sommes très réticents. L'évaluation ne peut-être que globale par rapport à des groupes de critères qui, selon le contexte, seront appliqués de manière différente. Prenons le cas de la HongKong University of Science and Technology. Elle est soumise à une règle légale qui lui interdit d'avoir en formation initiale plus de 3 % d'étudiants étrangers. L'internationalisation semble donc impossible et pourtant tous les étudiants sont bilingues. Il faut toujours doser en fonction des situations, c'est pour ça que nous refusons de mettre des normes chiffrées, ce qui nous distingue de l'AACSB qui est plus normative. Prenons le cas du pourcentage d'étudiants étrangers. Si on atteint 10 % en formation initiale c'est déjà beaucoup alors qu'en MBA on peut espérer des proportions de l'ordre de 50 %. Là encore il faut distinguer selon les formations. En fait notre démarche est globale. Il faut définir un objectif, les moyens d'y parvenir, mesurer les progrès...

Int. : *Deux questions me semblent importantes. La première est de se demander ce que doit être une formation à l'international. Dans mon esprit il s'agit de former des gens susceptibles de travailler à l'étranger dans une équipe internationale. La deuxième renvoie à ce qu'il faut faire pour que l'internationalisation apporte un plus et ne conduise pas à faire moins bien ce qu'on faisait auparavant.*

G. S. : Pour la première question, j'adhère totalement à votre définition. L'objectif initial d'EQUIS en la matière était effectivement de garantir la qualité d'enseignements qui doivent préparer à une carrière internationale. Votre deuxième question renvoie, elle, à ce que je disais sur la nécessité de l'internationalisation. Il est stupide de consacrer du temps à inscrire le mot "international" si cela ne se traduit pas par une transformation de l'ensemble de la chaîne de valeur (recrutement des étudiants, contenus des cours, corps professoral...). Avoir quelques cours sur le sujet ou un département international c'est faire fausse route. L'international doit infuser tous les niveaux de l'institution. Mais ce n'est possible que pour certaines écoles.

Int. : *Quelle importance accordez-vous à la qualité du processus de sélection des étudiants. N'est-ce pas un point important dans la qualité du produit fini ?*

G. S. : C'est une des grosses difficultés quand on cherche à mettre en place un système international. Dans beaucoup de pays, dont la France, on n'a pas officiellement le droit de sélectionner pour recruter à l'université, alors même que le système des grandes écoles est hyper-sélectif ce qui finit par masquer le reste (qualité des programmes...). D'autres pays, ceux du Nord en particulier, sont très attachés à la non-sélection à partir du bac. Il faut intégrer cette spécificité dans le dispositif d'accréditation. C'est pour ces raisons qu'une approche normative est vouée à l'échec sur notre continent.

Int. : *Vous faisiez référence aux fameux diplômes bac +3. En France beaucoup de diplômes ne correspondent pas à ce niveau. Comment les traitez-vous ?*

G. S. : Ce n'est pas notre problème. On ne cherche pas à harmoniser les formations. Quand on analyse une institution on la regarde telle qu'elle est. On ne se demande pas si le programme est conforme à une norme type bac +3 mais s'il est bon, à partir des critères

que nous avons fixés. Comment est-il conçu ? y a-t-il des processus de conception du programme ou est-il le résultat d'une accumulation, du passé ? est-il équilibré ? quelle est la place de la gestion ? y a-t-il des contrôles de qualité des programmes, des contrôles périodiques ? etc. Il est frappant de constater que beaucoup de programmes existent parce qu'on a toujours fait comme ça.

Int. : *On parle d'" école de commerce" mais le commerce est en fait assez peu développé, sauf dans des cas très spécialisés ou en formation continue, alors même que c'est une demande des entreprises. N'y a-t-il pas une tendance à intellectualiser le management et à orienter les études de gestion vers l'administration des entreprises ?*

G. S. : C'est vrai et j'ai dû beaucoup lutter contre cette tendance quand j'étais à l'EM Lyon. Les grandes écoles forment surtout des administrateurs et des consultants. C'est pour cette raison que nous insistons beaucoup sur la formation hors des salles de classe : les stages, les fonctionnements par projets...

Int. : *N'y a-t-il pas là une contradiction avec l'importance qu'EQUIS accorde à la recherche ?*

G. S. : C'est vrai qu'en matière de recherche EQUIS met la barre assez haut. Il faut faire la démonstration de la qualité académique de la formation. D'où l'examen du corps professoral, des capacités de recherche, etc. Ce qui n'est pas sans poser problème à nombre d'écoles. Les ESC en France par exemple ont une autre culture et ont beaucoup de problèmes avec ces critères. Inversement les universités françaises ont des difficultés à satisfaire des critères d'autonomie alors que la recherche est naturelle.

Présentation de l'orateur :

Gordon Shenton : PHD de l'université de Harvard, est directeur d'EQUIS (European Quality Improvement System) au sein de l'EFMD (European Foundation for Management Development). Entre 1987 et 1997 il a été directeur de l'ESC Lyon. Il a publié un Dictionnaire du Management dans la collection Robert Collins.

Diffusion septembre 2001