

Livre blanc



Accréditations internationales des *business schools*

SOMMAIRE	Pages
Préambule de Pierre Tapie - Président de la CGE	5
Introduction de Bernard Belletante - Président du Chapitre des écoles de management	7
Les 10 points à retenir de Jean-François Fiorina - Directeur ESC Grenoble	8
THÈME 1 : LES ACCRÉDITATIONS	10
1. LE CONTEXTE	11
1.1. Le cadre d'accréditation	11
1.2. La décision de la démarche d'accréditation	13
2. LES BÉNÉFICES D'UNE ACCRÉDITATION	15
2.1. Pour l'école	15
2.2. Pour les collaborateurs	16
2.3. Pour l'étudiant – présent et futur – et le diplômé	17
2.4. Pour les parties prenantes	18
2.5. Pour l'image des grandes écoles françaises	19
3. LES LIMITES	20
THÈME 2 : LES POINTS CLÉS	22
1. LA MISSION	23
1.1. Le contexte	23
1.2. Les points communs	23
1.3. Les critères d'évaluation plus spécifiques	24
1.4. Ce qu'il faut retenir	25
2. LA FACULTÉ	26
2.1. Pour AACSB	26
2.2. Pour EQUIS	27
2.3. Pour AMBA	28
2.4. Ce qu'il faut retenir	29

3. LES CONTRIBUTIONS INTELLECTUELLES	30
3.1. Contexte et typologie	30
3.2. Le <i>reporting</i>	32
3.3. Le <i>process</i> d'évaluation	34
3.4. La maintenance de la qualification	35
3.5. Ce qu'il faut retenir	35
4. ÉVALUATION DES ACQUIS D'APPRENTISSAGE	36
4.1. Contexte et typologie	36
4.2. Types d'apprentissage attendus	38
4.3. Processus d'évaluation	38
4.4. Ce qu'il faut retenir	40
5. L'INTERNATIONAL	41
5.1. Contexte	41
5.2. Processus d'évaluation	44
5.3. Ce qu'il faut retenir	46
Dix questionnements	47
Conclusion de Thierry Grange - Président du conseil stratégique de GEM	48
ANNEXES	50
N° 1 : Domaines d'évaluation	51
N° 2 : Nombre d'institutions par pays détenant une ou plusieurs accréditations internationales EQUIS, AACSB, AMBA, EPAS (source : sites internet des organismes d'accréditation – juin 2012)	52
N° 3 : Tableau par pays du nombre d'écoles ayant plusieurs accréditations internationales	53
N° 4 : Glossaire	54
N° 5 : Liste des participants du groupe	56





L'accréditation : passport pour l'excellence et la notoriété

Avec 9% du flux mondial, la France est le troisième pays d'accueil des étudiants étrangers. La France est également le quatrième pays, en nombre d'institutions, détenant une ou plusieurs accréditations internationales.

Cette troisième place atteste de la qualité de l'enseignement supérieur français et du talent de tous ceux qui œuvrent à la réussite de nos Grandes écoles et à leur rayonnement international.

Bien entendu, toutes les grandes écoles visent au meilleur et toutes travaillent au succès de leurs élèves et de leurs équipes. L'absence d'accréditation n'implique pas, pour autant, l'absence de qualité.

Toutefois, les écoles qui manifestent la volonté de proposer des formations en adéquation avec les besoins des entreprises, de s'étalonner et de se positionner sur des standards académiques internationaux exigeants, entreprennent un processus d'accréditation.

C'est un projet de renforcement, qui soude une équipe tendue vers un objectif ambitieux et commun. C'est une décision stratégique fédératrice, structurante et un choix impliquant qui nécessite l'adhésion de tous.

La demande d'accréditation est la mise en marche d'un parcours décidé d'accroissement et d'amélioration permanent de la qualité, qui apporte à l'école une nouvelle visibilité sur la carte mondiale des établissements de formation.

Je remercie les auteurs de ce Livre blanc, tous les membres du Chapitre et tout particulièrement, Bernard Belletante qui la préside et Jean-François Fiorina, initiateur et grand animateur de ce projet. Tous ensemble, ils ont su synthétiser les différentes étapes des parcours d'accréditation et créer cet outil compact et pertinent qui sera, j'en suis convaincu, très utile à tous ceux qui s'interrogent sur le processus d'accréditation, sur les moyens à mettre en œuvre pour l'accomplir avec succès, ou sur le choix d'une formation ou d'une école.

L'accréditation est un chemin interculturel qui conduit une école, vers ce but auquel nous prétendons tous, vers notre obsession quotidienne : l'excellence, dans un monde complexe.

Pierre TAPIÉ

Président de la CGE





Comprendre et maîtriser les accréditations internationales

Dans le secteur de plus en plus concurrentiel des *Business Schools*, les accréditations internationales sont devenues un des éléments déterminants d'une perception dominante d'une certaine forme d'excellence académique et d'internationalisation.

Depuis une quinzaine d'années, les grandes écoles de management françaises ont bien compris l'importance de ce « passeport pour l'excellence » évoqué par Pierre Tapie. AACSB, Equis, Epas, AMBA sont devenus des composantes de notre environnement quotidien.

Il nous a donc semblé nécessaire que le Chapitre des Grandes Ecoles de Management présente, dans un livre blanc, ces différentes accréditations internationales, leur rôle et leurs conséquences sur les écoles qui en sont titulaires et qui souhaitent le rester.

Parce que le chemin de l'accréditation est tout sauf un *one shot* ! C'est un processus dans lequel les écoles s'inscrivent sur le long terme, avec le souci de progresser sans cesse en vue d'un renouvellement. Il est donc particulièrement important pour elles de connaître les critères et les processus d'évaluation, comme les conditions de la maintenance de la qualification.

Mais au-delà d'une indispensable reconnaissance internationale pour résister à la concurrence, les accréditations sont également une aventure humaine et collective qui implique l'ensemble des acteurs de la chaîne de formation ; l'aboutissement de cette démarche permet de développer les qualités et les compétences des équipes qui en relèvent le défi.

Je tiens à remercier Jean-François Fiorina et l'équipe qu'il a animée pour le travail fourni et la qualité obtenue. J'espère que beaucoup d'entre nous utiliseront régulièrement ce livre blanc.

Bernard BELLETANTE

Président du Chapitre des écoles de management



Accréditations internationales : 10 points à retenir

1. Une accréditation internationale s'inscrit dans le cadre global d'une stratégie de développement visant à s'aligner sur des standards académiques exigeants. À ce titre, elle impose une politique de recherche et des investissements dans le recrutement de professeurs permanents à fort potentiel académique.
Il convient toutefois de souligner que ce n'est pas parce qu'une école n'est pas accréditée qu'elle ne vise pas l'excellence.
2. L'accréditation revêt une dimension collective d'organisation et d'anticipation qui est un levier de progrès constant et quotidien pour les écoles. Elle constitue un projet de groupe porté par l'ensemble des acteurs de l'établissement.
3. La demande d'accréditation est un élément structurant qui permet à l'école d'atteindre un niveau international.
4. Au-delà des « labels » et de la reconnaissance qu'elles confèrent, les accréditations sont de véritables leviers de progrès au bénéfice de l'Institution dans toutes ses composantes. À ce titre c'est un vrai processus d'accroissement de la qualité.
5. L'accréditation n'est pas une fin en soi, mais un moyen d'améliorer nos activités. Il est donc nécessaire que les écoles construisent leurs outils de suivi des indicateurs le plus tôt possible en vue de préparer une accréditation mais également d'assurer leur suivi qualité entre deux accréditations.
6. Il convient de rester vigilant : même s'il y a des points communs entre les accréditations, les philosophies sont différentes (évaluation de la dimension internationale).
7. Bien qu'elles nécessitent un investissement financier lourd, les accréditations internationales doivent être considérées comme des opportunités, pas comme des contraintes.
8. C'est un élément de visibilité dans l'attraction des étudiants, notamment étrangers, mais qui ne doit pas se réduire à un élément de classement, même si les accréditations sont prises en compte dans les critères des classements internationaux.
9. Bien que ce livre blanc détaille les exigences des standards d'accréditation, il ne s'adresse pas aux aspects stratégiques, organisationnels et humains. Il faut obtenir le support et l'implication du corps professoral et des administratifs. Sans eux, la démarche n'aboutira pas. Il faut donc leur expliquer l'accréditation et les impliquer dans le processus très tôt (amphi d'informations, comité d'accréditation, groupes de réflexion, etc.).
10. Il est toujours préférable de travailler avec des collègues et des professionnels hors de l'école afin de bien préparer les dossiers et les visites : visiter des écoles déjà accréditées, assister/participer aux conférences, solliciter des collègues dans d'autres écoles pour aide, conseils et relecture de documentation.

Apparu après les reconnaissances nationales, le phénomène des accréditations internationales au sein des établissements d'enseignement supérieur français est relativement récent : une quinzaine d'années. Il coïncide avec le développement international des grandes écoles et leur volonté d'affirmer leur excellence académique dans un contexte concurrentiel devenu de plus en plus international. Les universités françaises ont suivi le mouvement de façon plus lente, leur problématique de marché et leurs politiques de croissance ne répondant pas aux mêmes attendus.

L'axe académique a présidé aux décisions d'accréditation, au moment où les écoles ont porté une attention plus marquée à la recherche et déployé des moyens à l'avenant (recrutement de professeurs, dispositifs d'incitation notamment). Dès le départ, les premiers critères d'accréditation étaient liés aux volets académique et international des institutions. Ce critère a d'ailleurs été confirmé comme prépondérant dans les classements nationaux comme internationaux, procurant aux mieux classés une visibilité et une attractivité impactant directement le recrutement des étudiants et des enseignants, ainsi que celui des accords avec des universités étrangères.

Le particularisme français, issu de l'histoire, fait cohabiter deux modèles, qui, s'ils tendent à se rapprocher, demeurent cependant très différents en termes de structure, d'organisation et de priorités. Le secteur universitaire, public, est contraint par son mode de gouvernance et par ses structures ; de fait, son développement international est plus limité et sa capacité à intégrer de nouvelles règles, sujette à davantage d'arbitrages. Les grandes écoles de commerce disposent d'une marge de manœuvre plus souple et plus rapide, d'autant plus qu'elles optent pour la compétition internationale. C'est le choix effectué par les meilleures d'entre elles, progressivement suivies par celles dont la stratégie vise conjointement croissance qualitative et quantitative.

Les systèmes nationaux d'évaluation ont permis à nos établissements de jeter les bases de la qualité et de se lancer dans les démarches d'accréditations internationales. Notons à cet égard que le phénomène n'est pas limité aux écoles françaises ; les *Business Schools* britanniques ont montré la voie (45 établissements britanniques sont aujourd'hui accrédités EQUIS, AACSB, AMBA et/ou EPAS⁽¹⁾), suivies progressivement par celles d'autres pays européens, comme l'Allemagne (12 établissements allemands accrédités à ce jour) par exemple.

L'objectif de ce livre blanc est de présenter ces accréditations, leur rôle et les conséquences que cela entraîne pour les écoles. Il ne traite pas de la reconnaissance nationale, qui pourra faire l'objet de son propre livre blanc.

Il s'adresse à tous les acteurs et publics des *business schools*.

Jean-François FIORINA
Directeur ESC Grenoble
Au nom du groupe



(1) Cf. Annexe 1

1

LES ACCRÉDITATIONS

Pourquoi une accréditation internationale ?



Les missions de ces organismes d'accréditations sont les suivantes :

- **AACSB International** *advances quality management education worldwide through accreditation, thought leadership, and value-added services [...] The AACSB Accreditation process is based on a **mission-driven philosophy** with a focus on overall high quality and continuous improvement. [...] The AACSB Accreditation Standards are used as the basis to evaluate a business school's mission, operations, faculty qualifications and contributions, programs, and other critical areas. **AACSB accreditation ensures students and parents that the business school is providing a top-quality education.** It also ensures employers that AACSB-accredited business school graduates are ready to perform on day one. Additionally, AACSB accreditation provides many benefits to the faculty and staff at its accredited schools by attracting higher quality⁽³⁾.*
- **EQUIS** *assesses institutions as a whole. [...] EQUIS looks for a balance between high academic quality and the professional relevance provided by close interaction with the corporate world. [...] EQUIS attaches particular importance to the creation of an effective learning environment that favours the **development of students' managerial and entrepreneurial skills**, and fosters their sense of global responsibility. It also looks for innovation in all respects, including programme design and pedagogy. **Institutions that are accredited by EQUIS must demonstrate not only high general quality in all dimensions of their activities, but also a high degree of internationalization**⁽⁴⁾.*
- **The Association of MBAs** *is the international impartial authority on postgraduate business education and was established in 1967. [...] Unlike other business education accreditation bodies we focus on individual programmes rather than whole institutions. This **unique, in-depth and detailed approach means that the highest standards of teaching, faculty and student interaction** are guaranteed by our accreditation⁽⁵⁾.*
- **EPAS** *is an international programme accreditation system operated by EFMD. It aims to evaluate the quality of any business and/or management programme that has an **international perspective and, where of an appropriately high quality**, to accredit it. The process involves a review in depth of individual programmes through **international comparison and benchmarking**⁽⁶⁾.*

Si elles se distinguent par leur champ d'analyse, leur méthodologie ou plus largement leur histoire, elles reposent toutes sur les mêmes bases :

- processus d'évaluation de la qualité dans une optique de progrès constant (avec durée limitée d'obtention et donc renouvellement obligatoire)
- formalisation de bonnes pratiques pouvant conduire à l'établissement de « standards » pour l'école concernée comme pour l'ensemble de la communauté
- élaboration d'un référentiel d'institutions d'excellence ayant satisfait aux exigences de l'accréditeur

Quelle que soit l'accréditation visée, si la méthodologie est imposée, aucun modèle d'école n'est prôné. Au contraire, la diversité est recherchée, dès lors que l'école candidate est capable de démontrer la qualité et la cohérence de son modèle.

(3) Site AACSB <http://www.aacsb.edu/accreditation/business/standards/preamble.asp>

(4) Site EQUISEQUISEQUISEQUISEQUISEFMD <http://www.efmd.org/accreditation-main/equis>

(5) Site AMBA <http://www.mbaworld.com>

(6) <http://www.efmd.org/index.php/accreditation-main/epas> <http://www.efmd.org/index.php/accreditation-main/epas>

Elles imposent aussi des parcours similaires :

- mise à niveau de l'institution candidate
- processus de soumission de candidature soumis à examen préalable
- rapport écrit et visite d'auditeurs (pairs)
- processus collégial de décision.

Cela exige du temps (et de l'argent), le délai moyen pour une première accréditation étant de l'ordre de trois ou quatre ans.

Il convient de préciser que ces accréditeurs ont généré par là même une activité commerciale au travers des coûts d'inscription et de participation au processus et au réseau d'appartenance.

1.2 - La décision de la démarche d'accréditation

Une institution qui décide de se lancer dans un processus d'accréditation en fait un **enjeu stratégique** :

- par le positionnement d'environnement et de marché retenu
- par la durée du processus et de l'obtention éventuelle de l'accréditation
- par l'impact sur les objectifs de politique générale et sur l'affectation des moyens humains, structurels et financiers
- par le changement imposé au sein de l'institution candidate.

Il s'agit donc d'un choix impliquant, devant être porté par la gouvernance et la direction de l'établissement.

Les motifs présidant à la décision de solliciter une accréditation sont de plusieurs ordres :

- amélioration de la qualité (mais cela peut autant constituer un moyen)
- développement de la notoriété et de l'image, propre à faire progresser l'établissement dans les classements ; à attirer les meilleurs étudiants et collaborateurs ; à nouer des accords nationaux et internationaux avec des partenaires de haut niveau ; et à développer des partenariats plus riches avec les entreprises
- implication de l'ensemble des collaborateurs dans un projet structurant et fédérateur
- renforcement du poids de la direction générale de l'institution face à la tutelle, notamment dans le but d'obtenir des financements.

L'intérêt d'un processus d'accréditation, bien qu'orienté « académiquement », est de mobiliser l'ensemble de l'organisation et de ses parties prenantes. Il imprime une dynamique de changement mais exige un engagement à tous les niveaux.

Dès lors, les bénéfices sont aussi bien endogènes qu'exogènes et impactent l'institution en tant que telle, mais également les collaborateurs, les étudiants et diplômés, les parties prenantes, et de manière générale, l'image des grandes écoles françaises.





Le processus est globalement composé des étapes suivantes :

1. Adhésion par l'école à l'organisme accréditeur
2. Demande d'éligibilité
3. Analyse par l'école de son alignement avec les standards et écriture du rapport d'auto-évaluation
4. Audit par une équipe de pairs
5. Décision de l'organisme accréditeur
6. Maintenance de l'accréditation
7. Ré-accréditation

Chaque accréditeur a des spécificités pour chacune des étapes mais dans l'ensemble le processus est le même.

2. LES BÉNÉFICES D'UNE ACCRÉDITATION

2.1 - Pour l'école

Un projet d'entreprise structurant (en interne) dont la conséquence est une meilleure image (en externe)

Enjeux internes : structuration, motivation, amélioration, implication

Démarche structurante

La démarche d'accréditation demande à une institution de se poser des questions fondamentales sur l'alignement de son positionnement et sa stratégie avec son portefeuille de « produits ». Elle pousse les écoles à se remettre en cause, à rechercher et comparer les pratiques afin d'atteindre les standards nationaux et internationaux. En ce sens, les processus d'accréditation sont une source d'innovation, créatrice de valeur, et donc d'avantages concurrentiels.



Levier au service de la stratégie d'une institution

La mise en place d'un processus d'accréditation est un instrument que peuvent mobiliser les directions d'école pour transformer leurs institutions. C'est aussi un argument supplémentaire pour lever des fonds auprès des entreprises, voire des institutions, qui soutiennent plus facilement des leaders ou des organisations qui progressent et ont des ambitions. Le risque est d'en faire une stratégie en soi, alors que ce ne peut être qu'un instrument au service de l'évolution d'une stratégie d'école.

Amélioration continue

La décision de la démarche d'accréditation reflète l'engagement pris par une institution d'améliorer de manière continue ses processus internes et ce, quel que soit le référentiel. Il s'agit d'un engagement crédible : faire du *one shot* est extrêmement dangereux car perdre une accréditation est sans doute pire que de ne pas l'obtenir.

Implication

La démarche d'accréditation est un projet fédérateur en interne, qui permet de mobiliser les équipes (professeurs et services supports) autour d'un projet unique et d'engager des réformes qui n'auraient peut-être pas pu l'être autrement.

Enjeux externes : image, notoriété, attractivité

Image

L'obtention d'une accréditation internationale procure des bénéfices indéniables en termes de communication, de marketing et de *networking* sur le marché national et international. L'obtention d'une accréditation est un signal de qualité envoyé à l'ensemble des parties prenantes de l'institution - en particulier les étudiants, les entreprises et les institutions partenaires - et qui garantit que ses programmes respectent un certain niveau standard de qualité.



Notoriété

L'obtention d'une accréditation peut créer un cercle vertueux. Une accréditation internationale est perçue comme un signal de qualité par les organismes d'accréditation nationaux (CEFDG). Par ailleurs, les accréditations internationales sont valorisées dans certains classements nationaux (classement réalisé par l'Étudiant⁽⁷⁾ par exemple), et peuvent constituer une condition nécessaire à l'apparition dans un classement international (détenir une accréditation AACSB ou EQUIS est un des pré-requis pour figurer dans les classements du *Financial Times*).

Attractivité

L'obtention d'une accréditation permet à l'institution concernée de rentrer dans un groupe d'écoles « qualifiées » (déjà accréditées) et facilite les accords de partenariat au niveau international, car elle devient un critère de sélection des « bons » partenaires.

2.2 - Pour les collaborateurs

Un projet fédérateur et valorisant, qui permet de prendre du recul

Projet fédérateur

Dans le cadre d'une démarche d'accréditation, le travail de tous est soumis à un audit extérieur par des experts. Chaque collaborateur est concerné, et donne le meilleur de lui-même. C'est ce que Gary Hamel appelle *creating a community of purpose* (2007)⁽⁸⁾. Cela est d'autant plus vrai lors d'une première accréditation, même si le seul objectif de l'accréditation ne peut suffire à fédérer les collaborateurs sur le long-terme, en raison de la pression et de l'investissement qu'un tel processus peut générer.

Projet valorisant

Une démarche d'accréditation bien menée et soldée par l'obtention du label permet de valoriser le travail et les compétences de chacun. En amont de la démarche, cela se traduit par l'implication des collaborateurs, leurs idées pouvant être source d'amélioration et d'innovation (l'innovation devient alors le travail de tous). Une fois l'accréditation obtenue, un sentiment de fierté s'installe, les collaborateurs ont conscience d'avoir contribué au succès de l'école. Ils deviennent de vrais ambassadeurs.

En corolaire, la notoriété d'une école accréditée est un élément positif dans le recrutement de nouveaux collaborateurs de qualité. Notamment pour le recrutement des professeurs et professeurs-chercheurs.

Prise de recul

La démarche d'accréditation oblige à formaliser des processus existants mais parfois informels, ainsi qu'à prendre du recul par rapport aux processus en place et ce, à tous les niveaux de l'institution. Cela implique également d'être vigilant dans la transmission et la continuité des procédures.

(7) « Accréditations (coefficient 10) : labels d'excellence internationaux (programme grande école uniquement), attribués après de longues procédures d'audit qualité. Nous avons hiérarchisé ces labels selon leur prestige et leurs exigences. Plus la durée d'attribution est longue, plus l'école est solide. EQUIS (E) 5 ans : 5 points ; EQUIS 3 ans : 4 points ; EPAS (e) 5 ans : 3 points ; AACSB : 3 points ; EPAS 3 ans : 2 points ; AMBA : 2 points. »
Source site l'étudiant : <http://www.letudiant.fr/etudes/ecole-de-commerce/le-classement-des-grandes-ecoles-de-commerce-19438/palmares-des-esc-notre-methode-de-classement-19250.html>

(8) Gary Hamel « The future of management », chap 4, (2007), Harvard Business School Press

2.3 - Pour l'étudiant – présent et futur – et le diplômé

Étudiant actuel : garantie de qualité, implication, sentiment de fierté

Garantie de qualité

L'obtention d'une accréditation est une garantie d'un niveau certain de qualité et d'amélioration continue. Elle est le signe de la dynamique positive dans laquelle s'est engagé un établissement. Par ailleurs, l'étudiant bénéficiera des améliorations mises en œuvre avant même l'obtention du label, le processus d'amélioration continue précédant l'accréditation.

Implication

L'étudiant est impliqué de manière directe ou indirecte dans le processus d'accréditation. De manière directe dans le cadre d'une visite d'audit (rédaction d'un rapport écrit et/ou rencontre avec les auditeurs), ou de manière indirecte (à travers les processus qualité visant à prendre en compte le *feedback* des étudiants vis-à-vis des programmes par exemple). Dans les deux cas, l'étudiant est sollicité, et devient un acteur à part entière du processus d'amélioration continue.

Sentiment de fierté

Une accréditation réussie crée naturellement une conversation interne positive qui traverse les différents niveaux de l'institution. Si la communication interne est bien faite, le sentiment d'appartenance (ou le F-Factor, F = *Friend, Fan et Follower*) d'un étudiant pour son école peut grandir et créer un effet de *buzz*.



Futur étudiant : gage de sérieux, comparaison entre les écoles

Gage de sérieux

L'accréditation en tant que telle ne fait pas tout et le choix d'une école ne se porte pas uniquement sur le fait de détenir une accréditation internationale ou non, car d'autres facteurs entrent en jeu (localisation géographique, programmes, spécialisations offertes, réputation, qualité de l'accueil, etc.). Ceci étant, un candidat sait très vite si une école est accréditée et sait filtrer les bonnes informations concernant l'importance d'une accréditation pour une école.

Grille de lecture et de comparaison des écoles

Les classements nationaux demeurent une des principales références des candidats. Ils semblent mieux comprendre le lien entre accréditation internationale et positionnement académique international, et posent plus de questions sur le sujet. Les prescripteurs (parents, professeurs) deviennent également plus sensibles au fait des accréditations.

Diplômés : fierté, implication, valeur ajoutée au diplôme

Fierté

Valorisante pour les diplômés, l'obtention d'une accréditation internationale peut renforcer le sentiment d'appartenance à l'institution, et ainsi encourager les diplômés à soutenir leur école.

Implication

Les diplômés se retrouvent « au cœur du processus » d'accréditation, de manière directe (participation aux panels audités lors de la visite), ou indirecte (statistiques d'insertion, d'évolution professionnelle, etc., sont des éléments à mettre en avant afin de témoigner de la qualité des programmes). Les diplômés sont donc parties prenantes et bénéficiaires du processus d'amélioration continue de l'école.

Valeur ajoutée au diplôme

L'obtention d'une accréditation accroît la valeur de leur diplôme sur le marché de l'emploi (retour sur investissement). En termes d'employabilité, la démarche d'accréditation amène à se poser la question de l'alignement entre le programme, les compétences développées et les besoins des entreprises⁽⁹⁾.

2.4 - Pour les parties prenantes (instances de gouvernance, entreprises, partenaires nationaux et internationaux...)

Gage de qualité et de stabilité, valorisation et rayonnement du territoire

Gage de qualité et de stabilité

Une accréditation est rassurante. Le côté « qualité » est quelque chose que les parties prenantes comprennent bien, alors que, quelque part, une école reste souvent une entité un peu complexe car différente d'une entreprise, etc.

(9) « *With good corporate collaboration in recruitment, course design and review, teaching and practical research, the graduate profile should match industry's needs and thus enhance students' employability* ». Global Focus, The EFMD Business Magazine, Special Supplement, Vol 03, Issue 01-2009, p.19.

Valorisation

La démarche d'accréditation permet d'impliquer les parties prenantes autour d'un projet et de valoriser les entreprises partenaires. La qualité des partenariats établis avec la communauté « extérieure », notamment avec les entreprises et les partenaires internationaux, est souvent un critère d'évaluation.

Rayonnement du territoire

Les bénéfices que retire l'école en termes de recrutement, d'image, de notoriété, etc., se répercutent au niveau du territoire et contribuent à son rayonnement.

2.5 - Pour l'image des grandes écoles françaises

Notoriété, émulation et professionnalisation du management

Notoriété

Dans un contexte qui est hyper-compétitif au niveau international, une école accréditée est un élément positif pour la notoriété de l'enseignement et de la recherche des sciences de la gestion en France. Il s'agit cependant d'un argument à double tranchant car la spécificité du modèle français (dualité universités/ grandes écoles) aboutit au fait que sur les 57 institutions triplement accréditées dans le monde, 12 sont françaises⁽¹⁰⁾. Pour autant, les accréditations EQUIS, AACSB et AMBA sont indéniablement des facteurs positifs de visibilité internationale.

Émulation

La « quête » des accréditations crée une émulation entre les écoles.

Professionnalisation du management

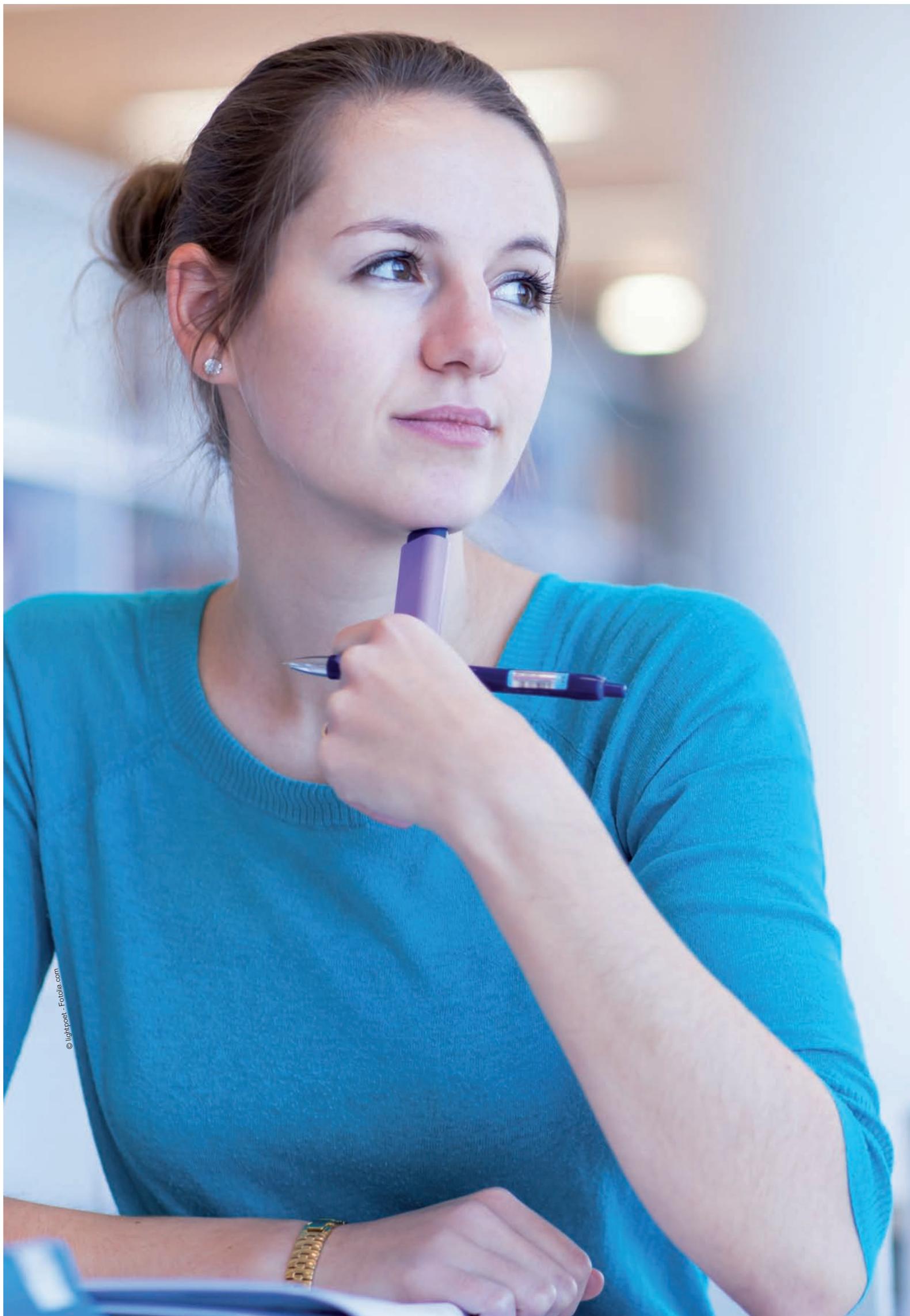
Les procédures d'accréditation ont poussé les écoles à investir dans les domaines de l'enseignement et de la recherche, et en conséquence, à mettre en œuvre des structures de pilotage et de gestion de la qualité afin de mesurer les progrès effectués et se préparer aux ré-accréditations ultérieures ⁽¹¹⁾.



(10) Audencia, BEM, EDHEC, EM Lyon, ESCP, Euromed, Grenoble École de Management, HEC, INSEAD, Reims Management School, Rouen Business School, Toulouse Business School.

(11) « Les accréditations ont eu un impact positif sur la qualité de l'offre de formation en gestion et ont encouragé la construction de stratégies cohérentes par les établissements. Elles ont imposé une démarche qualité et des outils de pilotage, participant ainsi à la professionnalisation du management des établissements français. La présence régulière, voire fréquente, de regards extérieurs a ainsi stimulé la qualité et la cohérence stratégique. » Étude FNEGE, Accréditations, classements, certifications, habilitations... Quel impact des évaluations externes sur le système d'enseignement supérieur de gestion français ? p. 5





2

LES POINTS CLÉS

Les accréditations reposent sur des standards et des critères qualitatifs et quantitatifs qui sont les bases des accréditations



1. LA MISSION

1.1 - Le contexte

Les quatre accréditations internationales AACSB, EQUIS, EPAS et AMBA attribuent une grande importance à la définition de la mission, sa déclinaison en objectifs stratégiques et à l'implication des parties prenantes dans les mécanismes de gouvernance.

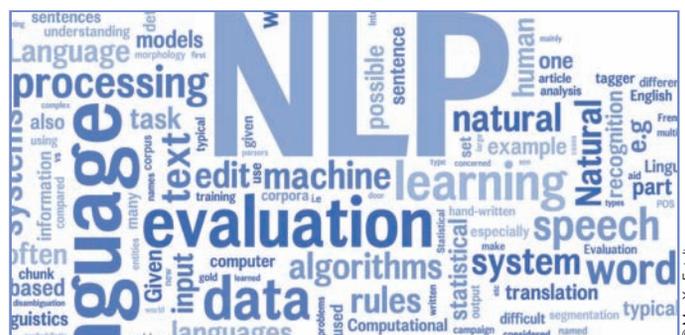
Ces critères d'évaluation sont, dans les 4 cas, regroupés au sein du premier groupe de standards :

AACSB : « *Strategic Management Standards* » (standards 1 à 5)

EQUIS : « *Context, Governance and Strategy* » (chapitre 1)

EPAS : « *The Institutional Context* » (chapitre 1.1)

AMBA : « *The Institution* » (chapitre 2)



1.2 - Les points communs

- Définition de la mission en amont des prises de décision (élément de différenciation par rapport aux universités).
- Formulation de la mission, de la vision et des valeurs de l'établissement.
- Communication de la mission à l'ensemble des parties prenantes de l'école et des acteurs externes.
- Traduction de la mission/ de la vision/ des valeurs en objectifs stratégiques : la stratégie doit être réalisable et pérenne.
- Planification et déploiement des ressources pour atteindre les objectifs stratégiques et remplir la mission (selon le niveau du programme).
- Révision et évaluation périodique des activités et processus pour atteindre les objectifs stratégiques : *Quality assurance* (EQUIS)/ *Continuous Improvement Objectives* (AACSB)/ *Policies of Continuous Improvement* (AMBA).



1.3 - Les critères d'évaluation plus spécifiques

	AACSB	EQUIS	EPAS	AMBA
Mission	<ul style="list-style-type: none"> • Accent sur la mission: elle définit la stratégie et la politique de l'établissement (<i>mission driven</i>). • Elle est en amont des prises de décision. • Le portefeuille de contributions intellectuelles doit traduire la mission. • La mission est révisée périodiquement. 	<ul style="list-style-type: none"> • La mission est révisée périodiquement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Importance de l'impact du contexte international sur la stratégie et le positionnement de l'école. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'ensemble du programme doit être aligné sur la mission et la stratégie de l'établissement • La mission est révisée périodiquement.
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> • Cohérence de la mission interne avec celle de la <i>Parent Institution</i> • Stabilité de la gouvernance essentielle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Description de la gouvernance interne et externe comme critère à part entière/Importance d'un <i>advisory board</i>. • Stabilité de la gouvernance essentielle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilité de la gouvernance essentielle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilité de la gouvernance essentielle.
Objectifs stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs stratégiques déclinés de la mission et accent sur l'amélioration continue/ le profil des étudiants recherchés/ la politique de la recherche. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessité d'incorporer des éléments comme le marketing, les relations entreprises dans les objectifs stratégiques. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'un plan stratégique 	<ul style="list-style-type: none"> • Importance d'identifier la population cible et d'avoir une stratégie marketing pour le programme.
Environnement/ Contexte institutionnel	<ul style="list-style-type: none"> • Contexte institutionnel et position stratégique uniquement en préambule aux standards. 	<ul style="list-style-type: none"> • Importance de la position stratégique de l'école, du contexte institutionnel, de l'environnement concurrentiel au sein duquel elle évolue. 	<ul style="list-style-type: none"> • Importance de la position stratégique de l'école, du contexte institutionnel, de l'environnement concurrentiel au sein duquel elle évolue : impact sur le(s) programme(s) 	<ul style="list-style-type: none"> • Importance de la stratégie vis-à-vis des entreprises, du monde des affaires.
Dimension internationale		<ul style="list-style-type: none"> • Accent sur la dimension internationale à tous les niveaux de mission: stratégie/gouvernance. 		

Tableau N°1 – Comparaison des critères d'évaluation

1.4 - Ce qu'il faut retenir

- La définition de la mission est le point de départ de toute démarche d'accréditation.
- Il n'y a pas de figure imposée : la définition est propre à l'école et doit être réfléchie avec l'ensemble des parties prenantes.
- L'ensemble des acteurs de l'école doit s'appropriier sa mission : elle doit être connue et partagée par tous.
- Comme pour les autres standards, importance de la communication et de la documentation.



© goodluz - Fotolia.com



2. LA FACULTÉ

2.1 - Pour AACSB

Terminologie

Participating Faculty

Les professeurs permanents et les chargés d'enseignement ayant une charge significative (à définir par l'école). Ce sont les professeurs qui participent activement à la vie de l'école au travers de différentes activités (enseignement, tutorat, conseils, recherche, divers instances et comités, etc.). La *Participating Faculty* assure au moins 75 % des enseignements annuels de l'institution (mais par discipline, par programme du périmètre, par campus, il est possible de descendre à 60 %).

Supporting Faculty

Les professeurs vacataires ou intervenants extérieurs qui n'interviennent dans l'école que pour dispenser des heures d'enseignement.

Qualification

Les professeurs de chaque catégorie, *Participating Faculty* et *Supporting Faculty*, sont ensuite qualifiés soit académiques, soit professionnels, en fonction de leur formation/diplôme académique et de leur expérience professionnelle. Au moins 50 % des professeurs de la faculté doivent être qualifiés académiquement, c'est-à-dire être titulaires d'un doctorat et avoir maintenu leur qualification.

Des doctorants peuvent entrer dans la catégorie AQ selon certaines conditions.

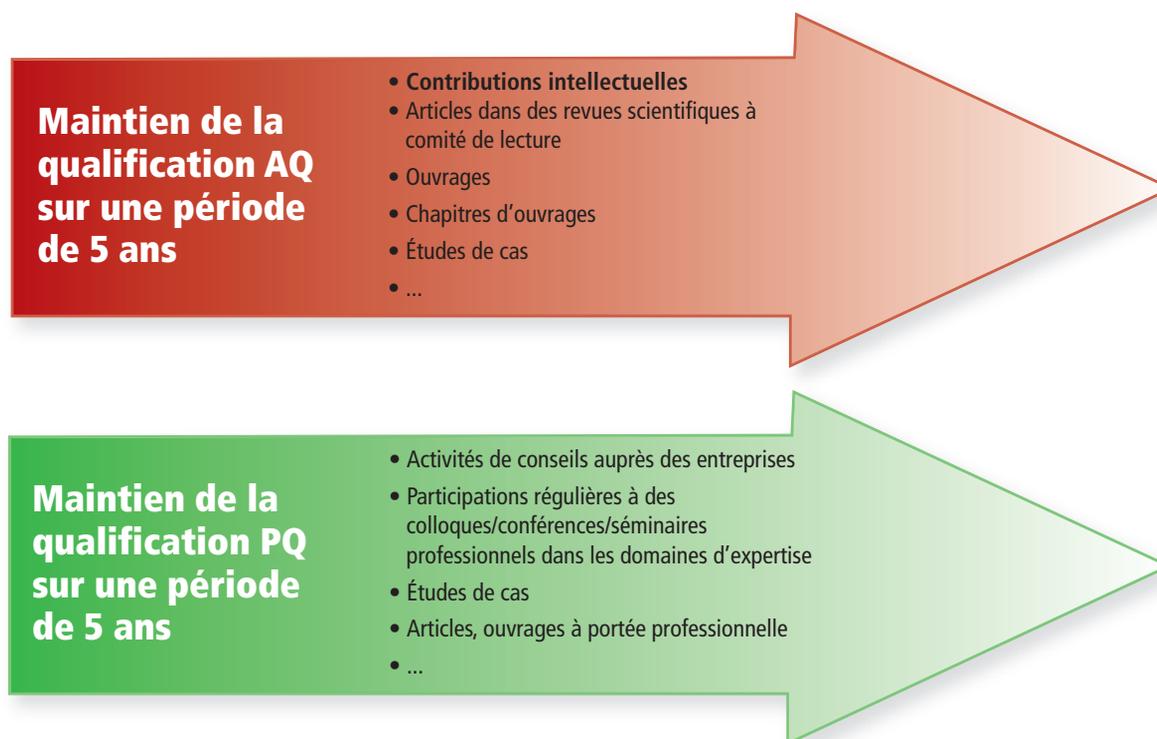


Tableau N°3 – AACSB – Maintenance de la Qualification

Les activités de maintien de la qualification sont définies par les écoles.

2.2. Pour EQUIS

Core Faculty

Ce sont les professeurs permanents de l'institution, ceux dont le principal employeur est l'institution qui demande l'accréditation. Un minimum de 25 professeurs permanents est exigé.

Non-core Faculty

Tous les autres professeurs vacataires ou intervenants extérieurs sous contrats de vacation annuels ou semestriels avec l'institution.

Points Communs	Spécificités
Prise en compte et taux de participation du corps professoral permanent de l'institution.	Les chargés d'enseignement n'ont pas le même statut : <ul style="list-style-type: none"> • Ils sont intégrés dans le processus AACSB et en interaction avec le corps professoral permanent. • Ils ne sont pas intégrés dans le processus EQUIS.
Nécessité d'un recrutement important de professeurs docteurs pour répondre aux critères et atteindre les ratios.	Processus de qualification de la Faculté pour AACSB : <i>Participating</i> et <i>Supporting</i> .
	Processus de maintien de la qualification sur une période de 5 ans pour AACSB : <i>Academically Qualified (AQ)</i> ou <i>Professionally Qualified (PQ)</i> ou <i>Other (O)</i> .



2.3 - Pour AMBA

Pour cette accréditation, les écoles doivent démontrer le haut niveau de qualité de leur faculté qui doit être activement impliquée dans les trois domaines que sont la recherche, l'enseignement et les activités de conseil.

Au moins 75 % du corps enseignant doit être titulaire d'un diplôme *postgraduate*, et il est attendu que la majorité de la Faculté soit titulaire d'un doctorat.

Une politique de gestion et de développement de la faculté doit être mise en place afin de s'assurer que la Faculté est toujours d'un haut niveau de qualité. La taille de la faculté doit correspondre aux besoins de l'école pour assurer la délivrance du programme dans les meilleures conditions.

Les écoles peuvent également faire appel à d'autres intervenants : *guest speakers*, langues vivantes, développement personnel et professionnel, *soft skills*, etc.

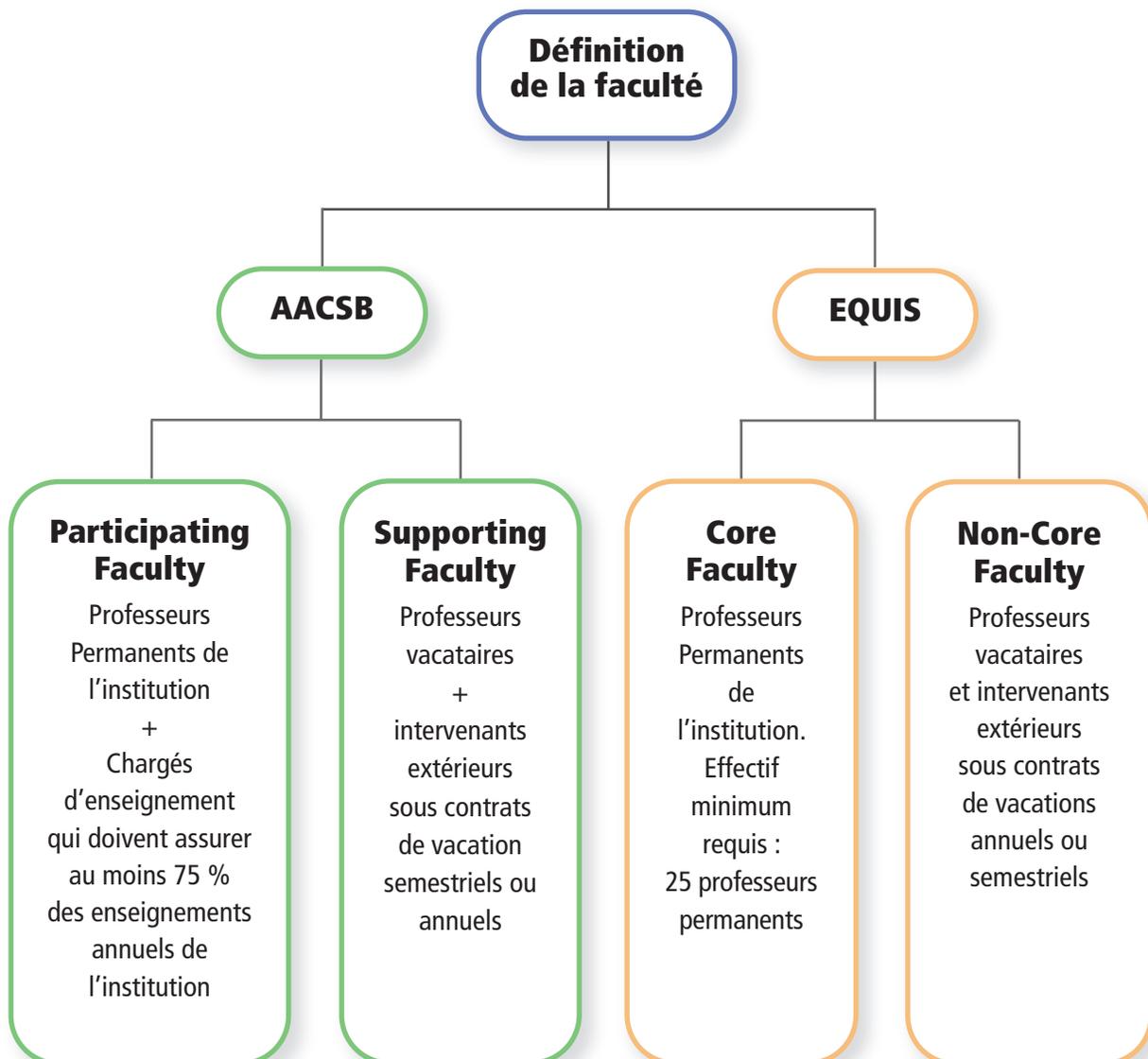


Tableau N°4 – Définition de la Faculté / Comparaison AACSB - EQUIS

2.4 - Ce qu'il faut retenir

- Chaque école doit avoir une base de données à jour des chargés d'enseignement, vacataires, intervenants extérieurs et autres personnels permanents.
- À partir du moment où c'est en cohérence avec les standards, l'école est libre de défendre ses spécificités au niveau du corps professoral, à condition de bien expliquer et documenter.
- Le suivi des qualifications et du maintien des qualifications est très important, ainsi que l'actualisation de la documentation relative.



© Andres Rodriguez - Fotolia.com



3. LES CONTRIBUTIONS INTELLECTUELLES

Ce chapitre ne traite que des exigences en matière de recherche des accréditations AACSB et EQUIS. AMBA n'a pas de standard dédié uniquement aux contributions intellectuelles et des écoles répondant aux exigences des deux autres, répondront largement aux exigences d'AMBA.



3.1 - Contexte et typologie

3.1.1 Contexte

Il est important de commencer en faisant la distinction entre « recherche » et « contribution intellectuelle » – le terme « recherche » ayant une connotation très académique et renvoyant principalement aux articles dans des revues à comité de lecture, tandis que le terme « contribution intellectuelle » laisse de la place à tout type de production intellectuelle et reste plus conforme à la réalité des écoles de management. De ce fait, en se préparant pour les accréditations, les écoles se doivent de mettre en valeur toutes leurs contributions car à vouloir focaliser sur la preuve des capacités en production académique, elles risquent d'oublier de montrer la richesse des contributions professionnelles et pédagogiques. Ceci est particulièrement important pour les grandes écoles car de par leur ADN, leur place est auprès des entreprises et donc dans une dynamique qui va bien au-delà de la création de connaissances et qui touche à leur application concrète.

Globalement, les accréditations stipulent que les écoles doivent prouver l'existence :

- d'une stratégie de recherche avec des objectifs à la fois ambitieux et atteignables
- d'une organisation adaptée et capable de faire avancer les chercheurs tout en offrant du soutien et de l'accompagnement
- des mécanismes pour évaluer la production des chercheurs en tant qu'individus et l'institution dans son ensemble en termes de quantité et de qualité
- d'un portefeuille de recherche conforme à la mission de l'école et adapté aux marchés qu'elle sert
- des liens entre la production en recherche et la pédagogie
- d'une production multidisciplinaire et dans les 3 domaines
 - académique
 - professionnel
 - pédagogique
- d'un système de classement (permettant une comparaison aux niveaux national et international avec des écoles paires)
 - CNRS
 - FNEGE
 - ABS
 - FT
 - ...

3.1.2 Le rôle de la recherche selon les accréditations

AACSB

La recherche sous la forme des contributions intellectuelles est essentielle pour une école afin qu'elle puisse :

- contribuer à l'avancement du savoir en ce qui concerne la théorie, la pratique, l'apprentissage et l'enseignement du management
- assurer une vitalité intellectuelle parmi le corps professoral qui contribue à ce que les programmes en management restent pertinents et à jour
- assurer que la business school a sa place dans et contribue à une communauté académique à travers toutes les disciplines dans l'institution et dans un contexte plus global

EQUIS

L'excellence en recherche contribue à la reconnaissance de l'école, à sa capacité à attirer des enseignants et des étudiants de haute qualité, à la qualité de ses programmes, à sa capacité à trouver des financements et à sa capacité à fournir des savoirs pratiques et des nouvelles méthodologies en management à ses clients les entreprises. La recherche permet à l'école de remplir sa mission de service public et de mieux servir les marchés qu'elle a choisis.

3.1.3 Typologie

Les contributions intellectuelles sont classées dans trois catégories selon AACSB et EQUIS. Elles doivent obligatoirement être documentées et disponibles pour pouvoir être consultées. Ce classement est basé sur le type de production, sur son utilisation et sur ses utilisateurs. Le tableau ci-dessous définit les trois types et fournit quelques exemples de chaque type cités dans les standards de chaque accréditation.

Type et définition	Terminologie et exemples de preuve	
	AACSB	EQUIS
Académique Contribuant au corpus de savoir dans le domaine concerné par la production de nouveaux savoirs, méthodologies, etc.	<i>Discipline-based scholarship</i> Publications et innovations théoriques Présentations ...	<i>Academic Research</i> Articles Présentations Papiers Thèses ...
Professionnelle Ayant une influence sur les pratiques professionnelles dans le domaine concerné	<i>Contributions to practice</i> Articles dans des journaux professionnels Cours en formation continue, Outils managériaux Rapports ...	<i>Practice-Oriented Research</i> Livres Études Rapports Articles ...
Pédagogique Ayant un impact sur les activités d'enseignement et d'apprentissage dans le domaine concerné	<i>Learning and pedagogical research</i> Supports de cours Autres supports pédagogiques Recherche concernant la pédagogie ...	<i>Pedagogic Development and Innovation</i> Études de cas Logiciels Programmes innovants ...

Tableau N°5 – Typologie des contributions intellectuelles AACSB - EQUIS

3.2 - Le reporting

Pour les écoles ayant déjà traversé une accréditation, la plupart diraient sûrement que les exigences liées au *reporting* pour les rapports d'auto-évaluation et pour les visites par les équipes d'audit ont largement contribué à la mise en place de processus, de règles et de systèmes de suivi de production.

Le *reporting* doit être capable de fournir facilement une vision complète de la production en contributions intellectuelles de l'école par chacun de ses enseignants, que ce soit académique, appliquée ou pédagogique.

Beaucoup d'écoles ont investi dans des bases de données permettant une saisie en temps réel des contributions par les enseignants (ou par des assistants dans certains cas). Souvent ces bases permettent la publication des CVs des enseignants. Il est souhaitable d'avoir une base qui permet aussi des extractions afin de suivre les statistiques en termes de type, de quantité et de qualité des contributions.

AACSB et EQUIS font attention toutes les deux à la quantité et à la qualité des contributions intellectuelles. Les articles publiés dans des revues à comité de lecture restent la donnée d'entrée et les écoles, pour la plupart, comptabilisent cette production en premier. Cependant, comme il a été dit plus haut, il est important de mettre en valeur toute autre production car la gamme peut être très large et la qualité très haute. De plus, la mission de l'école dictera l'équilibre parfait entre les différents types de contributions.

Globalement, toute école doit être capable de suivre la production de ses enseignants. Elle doit pouvoir fournir une vision de la production sur deux niveaux :

1. **Collectif** : montrant ainsi la force de l'école par la quantité et la qualité, la diversité des productions et le lien avec sa mission. C'est par ceci que l'école prouve une cohérence dans sa stratégie de recherche.
2. **Individuel** : chaque enseignant doit être actif et à jour dans son domaine d'enseignement. La preuve réside dans les contributions régulières, variées et de qualité. C'est par ceci que l'école montre la force de son corps professoral ainsi que l'existence des mécanismes pour animer et faire progresser la recherche.

AACSB

AACSB demande un tableau (Table 2-1) qui permet l'identification des différentes formes de contributions intellectuelles pour chaque membre du corps professoral. Ce tableau cumule la production de chaque individu sur les cinq années précédentes (la cinquième étant la dernière année complète). Le tableau ne doit pas inclure les enseignants qui sont partis pendant la période de *reporting* mais doit inclure les enseignants qui sont arrivés pendant la période. Le tableau demande également pour chaque personne le décompte en termes de type de contribution.

Un texte doit accompagner le tableau expliquant le lien entre ces publications et la mission de l'école.

Un deuxième tableau (Table 2-2) donne la possibilité de nommer toutes les revues à comité de lecture dans lesquelles les enseignants ont publié pendant la période. Ce tableau est facultatif.

EQUIS

EQUIS propose un tableau (Table 2) qui, par type de contribution, fait un état de la production du corps professoral permanent sur les cinq dernières années. Ce tableau n'est pas nominatif et se concentre plus sur le nombre de contributions dans les différentes catégories ainsi que sur le nombre de personnes publiant seules, conjointement avec un autre membre du corps professoral ou avec un auteur en dehors de l'école.

Le tableau demande également un ratio du nombre de publications sur le nombre d'enseignants permanents.

Dans les deux cas, les CVs des professeurs servent aux auditeurs pour la vérification des publications et permettent un regard plus détaillé sur la production individuelle.

Exemples des productions incluses (liste non exhaustive) :

- Articles dans des revues à comité de lecture (EQUIS demande une distinction entre revues internationales et nationales)
- Livres académiques
- Chapitres dans des livres académiques
- Manuels pédagogiques
- Chapitres dans des manuels pédagogiques
- Papiers dans des colloques académiques (EQUIS demande une distinction entre conférences internationales et nationales)
- Papiers présentés dans des réunions académiques ou professionnelles
- Séminaires de recherche pour le corps professoral
- Publications dans des revues professionnelles
- Papiers dans des conférences professionnelles
- Critiques d'ouvrage
- Études de cas publiées
- Rapports liés à des projets de recherche subventionnés
- Autres études et rapports mandatés par des entreprises et agences gouvernementales
- Logiciels pédagogiques
- Supports visibles au public décrivant la conception et mise en œuvre de nouveaux cours ou programmes
- Autres supports pédagogiques publiés
- Autres contributions intellectuelles non-soumises à des revues par des pairs mais pour lesquelles l'école peut prouver la qualité
- Thèses doctorales complétées
- Thèses doctorales supervisées.



Le tableau suivant relève quelques similitudes et quelques différences entre les exigences d'AACSB et EQUIS.

Exigences	Similitudes	Différences
Fenêtre de <i>reporting</i>	<i>Reporting</i> sur les 5 années précédentes	
Population de chercheurs concernée		<i>Reporting</i> sur le corps professoral permanent (<i>core</i>) pour EQUIS, pour les <i>participating</i> et <i>supporting</i> pour AACSB
Publications nationales vs. Internationales		EQUIS met un accent particulier sur la production « internationale »
Tableaux		AACSB – tableau nominatif EQUIS – production cumulée et ratio item/personne
Académique vs. Appliqué		EQUIS : « <i>In the group of the very best business schools of the world there are none that do not excel in academic research.</i> » EQUIS semble mettre un accent plus marqué sur une recherche académique forte.

Tableau N°6 – Contributions intellectuelles / Comparaisons AACSB - EQUIS

3.3 - Le processus d'évaluation

Qu'est-ce qui est demandé par chaque accréditation et comment évaluent-ils ?

AACSB

« Portefeuille de contributions intellectuelles de l'institution » avec une politique qui spécifie :

- les cibles et les résultats attendus
- la priorisation et la valeur des différents types de contribution intellectuelle pour l'institution
- les attentes concernant le niveau de qualité attendu et les mécanismes pour assurer que cette qualité est atteinte
- qu'une partie significative des contributions est sujette à une revue par des pairs
- qu'elles sont produites par un nombre suffisant de chercheurs des disciplines représentées dans l'institution
- que le portefeuille reflète la mission de l'institution et ensuite l'importance relative accordée dépendra des programmes offerts (type et niveau)
- les exigences minimales de maintenance des qualifications des chercheurs

EQUIS

EQUIS demande globalement la même chose qu'AACSB mais avec moins de précision concernant la maintenance des qualifications. Il rajoute en plus :

- la preuve d'un continuum entre recherche et innovation
- une forte dimension internationale de la recherche
- un lien visible avec le monde de l'entreprise

On peut constater qu'AACSB est plus ouvert à une large diversité dans les types de contributions tant que chaque individu démontre une activité variée et lui permettant de rester à jour dans son domaine.

EFMD a tendance à être plus exigeant concernant la qualité et surtout le niveau des contributions – faisant plus attention à la production « académique » et au nombre d'articles et à leur rang.

Les deux citent la notion d'impact. L'impact de la recherche académique sur la communauté académique, l'impact de la recherche appliquée (professionnelle) sur les praticiens et l'impact des contributions pédagogiques sur la pédagogie dispensée dans l'école. Il revient à l'école de prouver l'impact par le moyen le plus adapté.

3.4 - La maintenance de la qualification

La notion de maintenance d'une qualification (cf. Chapitre sur le corps professoral) est une particularité AACSB. Chaque enseignant doit rester à jour dans son domaine et ceci doit être vérifié annuellement. En général, la période de maintenance est de cinq ans ce qui veut dire qu'une comptabilisation sera faite tous les cinq ans mais qu'une vérification d'avancement doit être faite chaque année. Pour les enseignants qui sont « Académiquement qualifiés », cela renvoie aux contributions intellectuelles. La règle qui est non-écrite mais globalement acceptée est de deux articles dans des revues à comité de lecture sur une période de cinq ans avec d'autres contributions spécifiées par l'institution et en fonction de son focus et de sa mission.

3.5.- Ce qu'il faut retenir

- La variété dans la recherche est à la fois une force et une faiblesse. Pour toute institution, il faut de la recherche de haut niveau, mais ceci ne doit pas écarter toute la production faite en termes d'autres contributions intellectuelles (recherche appliquée, créations pédagogiques...). Une large gamme de contributions intellectuelles trouvera facilement sa place dans le portefeuille de recherche d'une institution.
- La recherche doit être en lien avec la mission de l'école et cohérente avec la stratégie.



Contrairement à AACSB, l'accent n'est pas particulièrement mis par EQUIS sur l'évaluation des connaissances, à l'exception du programme choisi (*selected programme*), pour lequel l'examen des ILOs sera plus approfondi. Bien évidemment, ce thème est traité, en détail, mais de manière très ouverte et équilibrée par rapport aux autres dimensions de l'institution. Pour reprendre des indicateurs chiffrés, 5 sections d'un chapitre (cf. ci-dessus) lui sont consacrées, sur les 10 chapitres qui composent le rapport d'auto-évaluation. À ce jour, sur le site de l'EFMD, aucun séminaire n'est consacré spécifiquement à ce thème. La problématique de l'évaluation des étudiants et de l'amélioration continue des programmes est bien présente, mais traitée comme un thème parmi les autres.

AMBA

Dans une partie appelée *Purpose and Outcomes*, AMBA explique ses exigences en matière d'objectifs d'apprentissage. Les standards disent que chaque programme doit avoir des objectifs et des acquis d'apprentissage explicites. Ce qu'un diplômé du programme aura appris et saura faire doit être décrit clairement. L'institution doit également expliquer comment elle reconnaît et analyse les connaissances et compétences développées par le programme.

4.1.2 Terminologies et définitions

AACSB

La terminologie *Assurance of Learning* est celle de l'accréditation AACSB. Chaque programme doit développer un ensemble de *Learning Goals*, cohérent avec la mission de l'institution. *The mission and strategic objectives set out the intentions of the school, and the learning goals say how the degree programs demonstrate the mission* (AACSB, 2007, p.60). Un *learning goal*, ou but d'apprentissage, doit décrire un résultat pédagogique attendu chez un diplômé issu d'un programme, quelle que soit la majeure ou la spécialisation suivie. Ils s'expriment de la manière suivante : « Une fois diplômés, nos étudiants seront capables de... ». Les buts d'apprentissage reflètent la profondeur et la largeur des connaissances et compétences acquises au cours d'un programme, et constituent les bases durables à partir desquelles les diplômés poursuivront leur développement personnel et professionnel.

Les buts d'apprentissages ou *learning goals*, de l'ordre de quatre à dix par programme, sont des descriptions larges d'apprentissages transversaux survenant au cours d'un programme ; à ce titre ils ne conviennent pas à l'évaluation. Ils doivent donc être déclinés en un ou plusieurs objectifs d'apprentissage ou *learning objectives* - décrivant une caractéristique mesurable liée au *learning goal*. Chaque objectif d'apprentissage doit être associé à un outil ou à un processus de mesure, afin de permettre l'évaluation de la performance des étudiants sur cette caractéristique, et constituant une base raisonnable de conclusions concernant la performance des étudiants sur le but global.

EQUIS (EPAS)

La terminologie retenue est *Intended Learning Outcomes*, associée à celle de *Programme Objectives*. Selon l'EFMD, les objectifs des programmes sont génériques par nature, et recouvrent par exemple le marché cible, le profil des étudiants qui seront recrutés, les fonctions auxquelles les étudiants seront préparés. Les *Intended Learning Outcomes* (ILOs) sont plus spécifiques et relèvent des connaissances, des savoir-faire et des savoir-être que les étudiants seront censés avoir acquis au cours de leur formation (traduction de la définition proposée page 24 du document EQUIS Standards & Criteria).

AMBA

Il n'y a ni terminologie ni définition particulière.



4.2 - Types d'apprentissage attendus

AACSB

Pour AACSB, les *learning goals* doivent couvrir tant des zones de connaissances et de compétences généralistes (comme la communication, la résolution de problème, la prise en compte des dimensions éthiques, les compétences linguistiques, technologiques etc.) que des zones de connaissances et de compétences spécifiques, c'est-à-dire liées directement à la discipline de management couverte par le programme. Les objectifs choisis doivent être adaptés au niveau du diplôme ; ils seront différents selon qu'il s'agit de programmes *undergraduate*, *master in general management*, *specialized master* ou enfin *doctoral*. À noter que pour chacun de ces niveaux, AACSB oriente très fortement la définition des *learning goals*. Par exemple : « *The capacities developed through the knowledge and skills of a general master's level program are capacity to lead in organisational situations, ...* ». Ces standards, en vigueur actuellement, seront appelés à évoluer.

EQUIS (EPAS)

EQUIS distingue les intentions (*aims*) génériques : l'analyse, la synthèse, l'évaluation critique, la formulation et la défense d'opinions indépendantes, la conceptualisation, la communication efficace à l'écrit et à l'oral, la conscience de ce qui se passe dans un contexte plus large que le seul programme, la capacité à appliquer des concepts théoriques à des situations pratiques, le développement de sa personnalité et des valeurs, des compétences managériales clés, promues par l'école, telles que le travail en équipe, les compétences interpersonnelles, le management de projet, le *leadership*.

AMBA

Pour chaque type de programme, AMBA définit une liste de compétences et de connaissances clés.

4.3 - Processus d'évaluation

L'une des principales différences entre EQUIS et AACSB concerne la manière dont l'évaluation des connaissances doit être traitée par l'institution.

AACSB

AACSB impose aux candidats à l'accréditation la mise en place d'un processus rigoureux, constitué de plusieurs étapes, intégrant des notions parfois abscondes, qui fera l'objet d'un plan d'actions dans un premier document appelé *Standard Alignment Plan*, puis d'un suivi régulier rapporté dans les *Progress Reports*. Ce processus est le suivant. Pour chaque programme, il faut :

1. Définir les *learning goals* et les *learning objectives*

Quatre à dix buts, déclinés en un à plusieurs objectifs d'apprentissage, doivent être définis. Idéalement, le corps professoral doit piloter ce travail, en intégrant les contributions des diplômés, des étudiants et des employeurs.

2. Aligner le cursus avec les *learning goals* définis.

Il s'agit de s'assurer que les contenus du programme sont cohérents avec les objectifs fixés. Plus un étudiant est exposé dans ses cours à un apprentissage, plus il s'assure de maîtriser cet apprentissage. Ainsi, si l'un des objectifs fixés est la capacité à s'exprimer efficacement à l'oral, plusieurs cours – quels que soient leurs contenus – peuvent contribuer à entraîner les étudiants à cette compétence.

3. Identifier des instruments de mesure

Les outils de mesure peuvent être très divers. Ils peuvent être directs ou indirects. Les évaluations directes peuvent être :

- la sélection
- les évaluations dans les cours
- les examens *ad hoc*, réalisés en dehors des cours, et parfois même à l'extérieur des institutions.

Les évaluations AoL peuvent s'appuyer sur des grilles ou rubriques, et s'expriment en termes de : *below, good* ou *above expectations*. En fonction des résultats obtenus, un plan d'actions est défini afin d'améliorer ces résultats. L'impact de ce plan d'action doit à son tour être évalué pour vérifier son efficacité et l'amélioration effective de l'apprentissage des étudiants : on « boucle la boucle » (*Close the loop*). Les évaluations indirectes complètent – sans cependant pouvoir s'y substituer – les mesures directes. Il s'agit essentiellement d'enquêtes auprès des diplômés, des étudiants, ou encore des employeurs.

4. Collecter, analyser et disséminer l'information

Ces différentes évaluations doivent être faites de manière systématique ; chaque *learning goal* doit être évalué au moins deux fois tous les cinq ans. Une fois les résultats obtenus, ils doivent être partagés avec le corps professoral, l'équipe dirigeante et éventuellement d'autres parties prenantes.

5. Utiliser les résultats obtenus pour l'amélioration continue, et conserver les preuves de la rigueur et du côté systématique de ce processus.

L'institution doit apporter la preuve que les résultats obtenus ont bien été partagés avec le corps professoral et la direction, et qu'ils ont permis l'amélioration des cours et des programmes.

EQUIS (EPAS)

Lors de la rédaction du rapport d'auto-évaluation pour EQUIS, une institution doit expliquer, préciser, apporter la preuve que cette évaluation est de qualité, et permet l'amélioration continue, tant au profit des étudiants à titre individuel, qu'à celui des programmes. Aucun processus « type » n'est à mettre en place, une grande liberté est laissée à l'institution pour apporter les preuves de son excellence. Chaque institution doit exprimer un certain nombre de thèmes liés à l'évaluation des apprentissages, dans les points suivants du chapitre 2 du rapport d'auto-évaluation,

Programme design

La conception et l'amélioration continue des programmes *how the school ensures programmes meet the needs of the market / the participants*.

Programme content

Le positionnement, la philosophie, les objectifs et ILOs des programmes : *Describe the nature of the degree (national and international recognition, equivalencies...), Provide course philosophy, programme objectives and ILOs, Define content, options and pedagogy, Describe course work*.

Skills acquisition

La cohérence entre les objectifs du programme et les contenus des cours : *Describe means by which transferable intellectual skills are integrated into the curricula, how learning and development outcomes are defined in programmes*.



Student assessment

Évaluation des étudiants, démonstration de leurs progrès : *Describe the assessment system for monitoring and grading student's work and progression, Demonstrate that the quality of the students' work is appropriate to the level of the programmes.*

Programme evaluation

Évaluation du programme, amélioration continue tenant compte des besoins du marché et des avis des parties prenantes (étudiants, diplômés, employeurs) : *Describe the processes for the evaluation of programmes, Describe the process for the review and revision of programmes.*

AMBA

Dans l'accréditation AMBA, il existe aussi un processus de développement du programme. En général, ce qui est développé ici pour EQUIS ou AACSB suffit à satisfaire aux exigences d'AMBA.

**4.4. - Ce qu'il faut retenir**

- Le fait d'assurer les *outcomes* prime aujourd'hui.
- Différence entre la démarche compétence des accréditations et la démarche française.

Il ne faut pas confondre les efforts faits pour s'internationaliser et ceux faits pour améliorer sa marque. La reconnaissance internationale est la conséquence d'une vraie stratégie, pas d'une campagne marketing.

AMBA : International sans mesure quantitative

Comme pour AACSB et contrairement à EQUIS, il n'y a pas de standard « international » propre à l'AMBA. Cependant, le mot « international » apparaît quatre fois dans les chapitres suivants : *introduction, institution, faculty* et *curriculum*.

Certaines exigences existent pour un programme “international” :

- la recherche doit être de bonne qualité et avoir une dimension internationale
- l'école doit avoir une procédure d'accueil pour tous les étudiants, mais surtout internationaux (pastoral care en anglais) tout au long de leur scolarité
- parmi les étudiants, il doit y avoir une mixité internationale avec un certain niveau de langue (TOEFL ou autre)
- les programmes et les enseignements doivent avoir une dimension internationale afin que les étudiants comprennent les différences de management dans des cultures diverses (études de cas, exemples en cours, des normes/standards internationaux, etc.).

EQUIS : International avec mesures quantitatives

EQUIS consacre un chapitre complet (le neuvième) à l'internationalisation :

The School should have a clearly articulated strategy and policies for internationalization. It should demonstrate its commitment to educating and preparing students and participants for management in an international environment. This should be underpinned by active collaboration with international partner institutions in fields such as student exchanges, joint programs, research activity and corporate connections. The School should be able to attract students and faculty from other countries. It should carry out research of international relevance and scope.

Par ailleurs, chacun des chapitres comporte également un critère d'évaluation consacré à l'internationalisation.

Ainsi, une école internationale doit :

- avoir une connaissance claire et une maîtrise forte de son rôle de « bon citoyen » dans la communauté régionale, nationale et internationale où elle évolue
- attirer des étudiants internationaux et avoir des relations avec des entreprises internationales
- avoir une structure de gouvernance qui inclut des membres internationaux (conseil, *Corporate Advisory Board*, comités de pilotage, etc.)
- avoir une politique et une stratégie explicites d'internationalisation
- une école doit disposer de ressources adéquates afin de mettre en place sa politique/stratégie d'internationalisation.

EPAS

Contrairement à l'AACSB et l'AMBA et en cohérence avec EQUIS, EPAS ne délivre une accréditation qu'aux programmes internationalement positionnés et reconnus.

Contrairement à EQUIS, il n'y a pas de chapitre « international » autonome propre, mais le mot « international » est omniprésent. Dans l'introduction, il est dit que le programme doit être d'un niveau de qualité « internationale », à savoir :

- l'institution qui délivre le programme a mis en place une stratégie internationale
- le programme est orienté international dans son contenu et dans la nature des étudiants qu'il attire
- les enseignements au sein du programme sont au niveau des normes internationales
- les intervenants dans le programme ont un réseau international (académique ou professionnel)
- les diplômés trouvent des emplois à l'étranger et/ou dans le management international.



5.2 - Processus d'évaluation – domaines spécifiques

Critères	AACSB	EQUIS	EPAS	AMBA
Alliances/ Accords	<p>Clairement attentif au nombre d'alliances existantes par rapport à la capacité de l'école à les gérer toutes.</p> <p>Préférer la qualité à la quantité et attention aux accords uniquement en place pour des raisons financières (nuire à la qualité et à la réputation de l'école)</p> <p>Une question de contrôle de qualité pour tout programme <i>off-shore</i> qu'il soit un double diplôme ou autre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment assurer la même qualité d'exécution et de contenu ? • Comment faire en sorte que les objectifs d'<i>Assurance of Learning</i> soient remplis ? 	<p>Autant que possible, les échanges doivent être équilibrés ;</p> <p>Un maximum d'étudiants doit avoir une expérience à l'international avant d'être diplômés ;</p> <p>Question de la maîtrise et du contrôle de qualité des programmes <i>off-shore</i>, qu'ils soient double diplômes ou autres :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment assurer la même qualité d'exécution et de contenu ? • Comment faire en sorte que les connaissances acquises soient les mêmes que dans le programme d'origine ? 	<p>Comparable à EQUIS avec plus de focus sur le contenu du programme et la qualité de l'institution partenaire que sur un équilibre dans les échanges</p>	<p>Rien de spécifique dans les standards.</p>
Corps professoral	<p>Aucune référence à la nationalité du corps professoral ni à l'origine « géographique » du diplôme ;</p> <p>Lien entre la mission, la stratégie, les objectifs et les ressources (humaines et financières) disponibles ;</p> <p>Exigences sur le développement du corps professoral : une politique en place afin qu'ils puissent enseigner le management dans un contexte mondial, faire de la recherche associée (le cas échéant), actualiser leurs connaissances dans leur domaine et évoluer professionnellement ;</p> <p>Favoriser une politique visant à augmenter le nombre de professeurs visitants et d'autres façons de partager les connaissances. Que cette politique soit assortie des ressources adéquates.</p>	<p>Le nombre d'enseignants-chercheurs (hors langues) d'origine internationale est un critère important. Aucun ratio n'est précisé, mais les écoles françaises citent souvent un tiers. Un doctorat ou une expérience importante à l'étranger peut partiellement combler cette lacune. La capacité de l'école à recruter des enseignants-chercheurs à l'étranger est importante ;</p> <p>La capacité du corps enseignant à parler, enseigner et faire de la recherche en anglais est capitale ;</p> <p>Le nombre de professeurs visitants (entrant et sortant) est un facteur important ;</p> <p>La présence du corps professoral dans les réseaux internationaux (conférences, sociétés, etc.) et la production des publications dans les revues internationales sont également capitales.</p>	<p>Comparable à EQUIS mais davantage d'accent sur le réseau de l'enseignant. Est-il « international » afin qu'il puisse enseigner dans un contexte international (et souvent en anglais).</p>	<p>Rien de spécifique dans les standards.</p>
Recherche	<p>Rien de spécifique dans les standards mais la recherche internationale est cependant très importante. Commentaire : la recherche doit porter sur les tendances et les pratiques du management mondial ; très peu d'études de cas vraiment internationales ;</p> <p>Exemples donnés : Comment la mondialisation restructure les organisations ? Est-ce que la mondialisation renforce ou diminue les différences de normes, valeurs, pratiques des organisations ?</p>	<p>Publication dans les meilleures revues internationales nécessaire ;</p> <p>Tableau 2 : Recensement de toutes les publications du corps professoral parues dans les revues internationales ;</p> <p>La recherche conjointe avec partenaires est un plus important, voire obligatoire.</p>	<p>Rien de spécifique dans les standards.</p>	<p>Si elle existe, elle doit être de qualité et comporter une dimension internationale.</p>

Critères	AACSB	EQUIS	EPAS	AMBA
Étudiants	Rien de spécifique dans les standards.	<p>L'école attire des étudiants internationaux du monde entier et met en place de préférence une procédure d'admission dans cet objectif.</p> <p>Les programmes d'échange ont un flux dans les deux sens ;</p> <p>Les étudiants et les diplômés trouvent des stages ou du travail à l'international et/ou dans le management international ;</p> <p>Les étudiants maîtrisent plusieurs langues et en particulier l'anglais ;</p> <p>Un pôle d'accueil pour les étudiants internationaux est recommandé</p>	Comparable à l'EQUIS	Les étudiants doivent maîtriser l'anglais, de préférence dès l'admission avec un test de type TOEFL.
Programmes de formation	<p>Processus AoL impérativement en place pour chaque programme diplômant. À chaque école de définir son processus, mais il est souhaitable que les diplômés aient pu appréhender les différences interculturelles et les implications et les conséquences de celles-ci sur les organisations. Autrement dit de vraies compétences et une vraie prise de conscience du management dans un contexte mondial ;</p> <p>Les départs des étudiants à l'international, académique ou stage, se préparent et doivent faire partie du programme.</p>	<p>Le programme doit attirer les étudiants internationaux pas seulement en échange et double-diplômes, mais surtout en <i>degree seeking</i> ;</p> <p>Le contenu est orienté "international" (études de cas internationales, supports pédagogiques, etc.) ;</p> <p>La langue d'enseignement est de préférence l'anglais ;</p> <p>Focalisé sur les statistiques : nombre/ratio d'étudiants internationaux, échanges, palette des alliances/accords, etc. ;</p> <p>L'assurance de la qualité des programmes <i>off-shore</i> ;</p> <p>Programmes et cours co-développés avec des partenaires internationaux ;</p> <p>La dimension et le contexte international peuvent être abordés dans le cadre des stages.</p> <p>Formation continue: clientèle internationale avec des intervenants compétents devant un public international.</p>	Comparable à EQUIS	Ce contenu doit avoir une dimension internationale

Tableau N°7 – Comparaison des critères d'évaluation sur l'international

5.3. - Ce qu'il faut retenir

- La dimension internationale est présente dans tous les éléments mais se pose la question de sa définition et de son périmètre.
- La transversalité touche tous les domaines de l'établissement. Equis est beaucoup plus explicite dans ce domaine.



QUESTIONNEMENTS

- 1) Comment faire face à la multiplication des différents dossiers d'accréditation ? Quelle stratégie ? Quelle organisation interne ? Peut-on se contenter d'une seule accréditation ?
- 2) Entrer dans le processus d'accréditation ne reste jamais un secret et les écoles ne réfléchissent pas assez à un éventuel rejet (soit d'une accréditation initiale soit d'une ré-accréditation). Il faut préparer cette éventualité et ne pas entamer la procédure si l'école n'a pas de plan « B ».
- 3) Il conviendra par ailleurs de mesurer l'impact du non renouvellement : cela vaut-il la peine de prendre le risque pour s'exposer aux effets du non renouvellement ? Sanction de marché
- 4) Course aux accréditations : quelles limites / dépendance aux organismes et aux coûts ? C'est un travail sans fin : entre renouvellement, nouveaux critères et nouvelles accréditations et certifications.
- 5) Quelle différenciation quand des centaines d'écoles AACSB, et peut-être demain EQUIS (ou EPAS), possèdent déjà ces accréditations ? Les accréditations n'entraînent-elles pas une trop grande standardisation des écoles ?
- 6) Comment prendre en compte les spécificités françaises dans les accréditations ? Quelle est la place de la reconnaissance en France (Bournois, CNCP) par rapport aux accréditations ?
- 7) Accréditations et marché : est-ce que les accréditations peuvent véritablement être considérées comme des instruments permettant d'améliorer l'image de l'établissement auprès de nos candidats ? On peut légitimement s'interroger sur le degré de connaissance des étudiants, des parents et des entreprises en matière d'accréditation ? Est-ce que les étudiants posent des questions sur les accréditations ? Se sentent-ils concernés ? En quoi le fait de détenir une accréditation ou pas influence-t-il leur choix ? La demande d'accréditation nécessite un gros effort de pédagogie permanent et constant.
- 8) Rapprochement critères nationaux/internationaux : question sur la difficulté que l'on peut ressentir à tenter de satisfaire de multiples critères (quelquefois proches ou en opposition parfois), notamment quand les critères nationaux s'avèrent être plus stricts que les critères internationaux : comment encourager les instances d'évaluation nationales à se rapprocher des instances internationales et vice versa ?
- 9) Collaboration et partage de l'information entre écoles : quel(s) effet(s) ont les accréditations sur la collaboration inter-écoles en France ? Il est courant d'entendre des *business schools* américaines dire qu'elles se passent les dossiers d'accréditation entre elles, qu'elles se « tuyautent » sur tel ou tel membre de PRT, qu'elles s'entraident. Quid des écoles françaises dans ce domaine ? Même si on constate de plus en plus d'effets positifs et bénéfiques, de collaborations, d'échanges de bonnes pratiques, notamment au travers des groupes de travail CGE ou EAG de l'AACSB, nous n'en sommes pas au point des écoles américaines qui travaillent, pour certaines, en toute transparence. Peut-on aller plus loin que ce qui est déjà fait actuellement ?
- 10) Peut-on vivre sans accréditation ?





CONCLUSION

Ce livre blanc sur les accréditations institutionnelles et sur les certifications de programmes constitue un outil de grande utilité pour toutes les institutions de formation au management qui se posent la question de la pertinence d'une telle démarche.

D'abord, cet ouvrage offre une description précise des contenus des principales solutions offertes au plan international, ainsi que des tableaux marquant leurs spécificités et permettant de choisir le parcours le mieux adapté aux attentes des écoles.

Ensuite, il remet toute la lumière sur les deux facteurs clés de la décision pour les écoles candidates : la place et la contribution de l'accréditation à la stratégie de progrès d'une institution. C'est là que se trouvent les éléments de choix et de décisions pour un ou plusieurs labels.

À fin 2012, il y aura un peu moins de 700 écoles dans le monde ayant une accréditation institutionnelle (AACSB, EQUIS) et un peu moins de 200 écoles ayant une certification de programmes (AMBA, EPAS), soit moins de 10 % des 13 000 institutions qui délivrent des diplômes de management. La demande des écoles reste croissante, en particulier grâce aux institutions des pays émergents qui veulent faire mieux connaître leurs efforts d'amélioration de leur qualité académique. Dans les vingt ans à venir, il est probable que plus de 1 000 nouvelles écoles vont s'interroger sur la démarche. Elles espèrent une évolution des règles d'accréditation et de certification pour qu'elles soient encore plus adaptées à la diversité des modèles de formation au management dans le monde. L'ouverture internationale des labels internationaux depuis dix ans a déjà radicalement fait évoluer les principes vers plus de flexibilité dans la compréhension de la qualité et de l'efficacité des formes d'organisations nationales. Cet ajustement permanent peut encore progresser et le comité de révision des standards d'AACSB (*Blue Ribbon Committee*) proposera en 2013 une nouvelle mouture des principes de cette accréditation qui regroupe le plus grand nombre d'écoles (655 en septembre 2012).

L'intérêt de l'accréditation n'est plus en question, elle est reconnue comme outil principal de visibilité. Certainement, beaucoup de dirigeants d'écoles, qui se posent la question de la candidature, ont une opinion bien arrêtée sur les difficultés et les « travers » des standards. Cette attitude, qui peut être dissuasive, vient souvent d'un manque d'informations et d'échanges avec les collègues qui ont vécu avec succès cette expérience.

Dans le Sud et dans l'Est du monde on reproche à l'accréditation d'être ethno-centrée sur un modèle anglo-saxon. Cette idée vient d'une époque où les écoles cultivant ce modèle, excellent par ailleurs, étaient les seules accréditées, parce que c'est en 1916 qu'a commencé aux USA ce processus. Aujourd'hui, cette réalité a bien changé. Ce sont les écoles françaises qui sont les plus nombreuses dans EQUIS (devant leurs collègues britanniques) et elles constituent la deuxième nation derrière les USA dans AACSB (l'exception académique des grandes écoles « à la française » a donc trouvé le modèle bien adapté à son exotisme).

On accuse aussi l'accréditation d'être normative parce qu'elle oblige les candidats à décrire leurs activités dans un cadre unique et d'adopter une sémantique internationale. Il n'y a pas de normes et encore moins de contraintes culturelles, il n'y a qu'une convention pour présentation des ressources humaines et des activités académiques pour les rendre compréhensibles et pour les mettre en perspective avec la stratégie de l'école. C'est une démarche comparable à celle de présentation des comptes financiers dans un monde global. Ce reproche se retrouve d'ailleurs dans la certification nationale où l'on trouvera des écoles qui reprochent à la Commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion (CEFDG) sa « normalisation rampante ».

La critique va aussi vers l'obligation faite aux écoles candidates de faire de la recherche pour favoriser les institutions académiques au détriment de formations plus professionnelles. Là encore, la liste des 700 écoles accréditées montre toute la diversité des écoles élues et de leurs activités de contributions intellectuelles de leurs professeurs. Le débat recherche « académique » ou « appliquée », « théorique » ou « professionnelle » n'a pas sa place, c'est la mission de l'école qui détermine son offre de formation, ses profils d'enseignants et son portefeuille de production des connaissances utiles aux entreprises et à la société.

L'évolution en cours des critères d'accréditation à AACSB va vers une liberté plus grande dans la définition du périmètre de l'entité qui se présentera. Elle va vers une reconnaissance de tous les profils de qualification des enseignants sur le spectre qui va de « l'académique au professionnel ». Elle accroît la largeur du spectre de la diversité des contributions intellectuelles. Elle encourage les innovations pédagogiques dans l'enseignement à distance, l'ouverture aux publics professionnels et bien d'autres ajustements pour reconnaître ce que les écoles font de bien dans leur mode d'organisation locale.

L'accréditation internationale est le meilleur outil de progrès institutionnel et d'amélioration continue de la qualité, aux dires des écoles qui y sont passées. C'est l'outil efficace de création d'une visibilité auprès de tous les publics, élèves, professeurs, entreprises et tutelles académiques parce que c'est un indicateur indispensable des progrès de l'organisation et de son appartenance à la communauté mondiale des écoles. Mais, elle n'est pas indispensable, en particulier, pour les écoles qui sont au sommet de la qualité totale, de la notoriété globale et de la perfection en toute chose.

Thierry GRANGE

*Président du conseil stratégique de Grenoble École de Management
Chair du Blue Ribbon Committee de l'AACSB
Membre de la CEFDG*



3

ANNEXES



Annexe 1

DOMAINES D'ÉVALUATION			
EQUIS	AACSB	AMBA	EPAS
Chapter 1: Context, Governance and Strategy	Standard 1: Mission, Impact, and Innovation	1: Introduction - Framework & Eligibility	1: The institution in its national and international context
Chapter 2: Programmes	Standard 2: Intellectual Contributions Impact and Alignment with Mission	2: The Institution	2: Programme design
Chapter 3: Students	Standard 3: Financial Strategies and Allocation of Resources	3: Faculty (+ Research)	3: Programme delivery & operations
Chapter 4: Faculty	Standard 4: Student Admissions, Progression, and Career Development	4: Programme management & Student engagement	4: Programme outcomes
Chapter 5: Research and Development	Standard 5: Faculty Sufficiency and Deployment	5: Students	5: Quality assurance processes
Chapter 6: Executive Education	Standard 6: Faculty Management and Support	6: Purpose and Outcomes	
Chapter 7: Contribution to the Community	Standard 7: Professional Staff and Deployment	7: Curriculum	
Chapter 8: Resources and Administration	Standard 8: Curricula Management and Assurance of Learning	8: Mode and duration	
Chapter 9: Internationalisation	Standard 9: Curriculum Content		
Chapter 10: Corporate Connections	Standard 10: Student-Faculty Interactions		
	Standard 11: Degree Program Educational Level, Structure, and Equivalence		
	Standard 12: Teaching Effectiveness		
	Standard 13: Student Academic and Professional Engagement		
	Standard 14: Executive Education		
	Standard 15: Faculty Qualifications and Engagement		

Annexe 2

**Nombre d'institutions par pays détenant
une ou plusieurs accréditations internationales
EQUIS, AACSB, AMBA, EPAS**
(source : sites internet des organismes d'accréditation – juin 2012)

Pays	Nombre d'institutions accréditées	Pays	Nombre d'institutions accréditées
États-Unis	486*	Émirats Arabes Unis	3
Royaume-Uni	45	Croatie	2
France	35	Hongrie	2
Chine	28	Maroc	2
Canada	22	Japon	2
Australie	16	Slovénie	2
Allemagne	12	Arabie Saoudite	2
Russie	11	Norvège	2
Pays-Bas	10	Islande	1
Corée	10	Bosnie Herzégovine	1
Inde	8	Lituanie	1
Suisse	7	République Tchèque	1
Pologne	7	Vietnam	1
Nouvelle-Zélande	7	Danemark	1
Mexique	7	Venezuela	1
Finlande	6	Autriche	1
Portugal	6	Jamaïque	1
Belgique	6	Malaisie	1
Espagne	6	Monaco	1
Bésil	6	Trinidad et Tobago	1
Chili	6	Tunisie	1
Argentine	6	Ukraine	1
Irlande	5	Taïwan	1
Chypre	4	Costa Rica	1
Grèce	4	Thaïlande	1
Suède	4	Égypte	1
Afrique du Sud	4	Israël	1
Singapour	4	Koweït	1
Italie	3	Liban	1
Pérou	3	Philippines	1
Colombie	3	Porto Rico	1
Turquie	3	Qatar	1

* Chiffre obtenu en déduisant le nombre de *business schools* non américaines accréditées AACSB au nombre total de *business schools* accréditées AACSB (chiffre officiel AACBS en juin 2012 : 648)

Annexe 3

Tableau par pays du nombre d'écoles
ayant plusieurs accréditations internationales

PAYS	Nombre d'institutions accréditées AACSB + EQUIS	Nombre d'institutions accréditées AACSB + EQUIS + AMBA
Allemagne	2	1
Argentine	1	1
Australie	5	1
Belgique	1	1
Brésil	1	1
Canada	7	2
Chili	1	-
Chine	7	3
Colombie	1	1
Corée	3	
Costa Rica	1	-
Danemark	1	1
Espagne	3	3
États-Unis	2	-
Finlande	1	1
FRANCE	13	12
Irlande	1	1
Italie	1	1
Japon	1	-
Mexique	2	2
Nouvelle Zélande	4	3
Pays-Bas	2	2
Pérou	1	1
Pologne	1	1
Portugal	2	2
Royaume-Uni	14	14
Singapour	3	-
Slovénie	1	-
Suisse	3	1
Taiwan	1	-
Thaïlande	1	-
Venezuela	1	1
TOTAL	89	57

Annexe 4 - Glossaire

AACSB : Association to Advance Collegiate Schools of Business.

Association privée d'origine américaine délivrant une accréditation aux universités et aux écoles de commerce.

Academically Qualified : Qualifié académiquement (pour un enseignant) – terme AACSB.

Accréditation : Label de qualité.

AMBA : Association of MBAs.

AOL : Assurance of Learning.

Base room : Salle regroupant tous les supports nécessaires pour une visite d'auditeurs.

CEFDG : Commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion.

La seule instance nationale compétente pour l'évaluation des formations dans ce domaine et qui garantit leur qualité.

CEL : Chnology-Enhanced Learning accreditation.

Label de qualité EFMD pour les formations qui intègrent des nouvelles technologies

CLIP : Corporate Learning Improvement Process.

Label de qualité EFMD pour les entreprises.

CNCP : Commission nationale de la certification professionnelle.

Commission interministérielle, interprofessionnelle et interinstitutionnelle qui répertorie l'offre de certifications professionnelles.

Commission Bournois = CEFDG – Commission d'Evaluation des Formations et Diplômes de Gestion.

Actuellement dirigée par Frank Bournois

Contributions intellectuelles : Publications des enseignants (articles, livres, chapitre, cas...).

Core Faculty : Professeurs permanents.

ECTS : European Credit Transfer System.

(i) un système européen pour le transfert de crédits académiques ;

(ii) un unité de valeur/crédit académique

EFMD : European Foundation for Management Development

Eligibility : éligibilité : être autorisé à déposer un dossier de candidature d'accréditation

EPAS : EFMD Programme Accreditation System.

Label de qualité EFMD pour des programmes de formation

EQUIS : European Quality Improvement System.

Label de qualité EFMD pour les institutions (écoles de commerce, *business school*)

Faculté :

(i) corps professoral ;

(ii) département/unité d'enseignement

Gouvernance : Désigne le système formé par l'ensemble des processus, réglementations, lois et institutions à cadrer la manière dont l'institution est dirigée, administrée et contrôlée

Grade : Un certificat qui valide le niveau d'un diplôme de l'enseignement supérieur (Bachelor, Master)

ILO : Intending Learning Outcomes.

Intermediate report : Rapport intermédiaire, souvent exigé par un organisme d'accréditation pour justifier et expliquer le progrès accompli entre deux étapes dans le processus d'accréditation

ISO : International for Standardization.
L'organisation internationale de normalisation.

Mentor : Conseiller volontaire qui accompagne une institution dans la préparation du dossier d'accréditation (AACSB)

Mission : Un énoncé, en général une phrase ou un paragraphe, qui formule la raison d'être de l'institution sous une forme un peu vague mais durable et qui est donc un repère stable dans le changement quotidien.

Non core faculty : Les professeurs associés.

Objectif d'apprentissage : Compétences acquises par les participants à un cours.

Pairs : Les collègues d'autres institutions.

Peer Review Team (PRT) : Pour une visite d'accréditation, l'équipe d'auditeurs, composée de 'pairs' ou de collègues venant d'autres institutions, chargée de vérifier sur place les informations fournies dans un dossier d'accréditation.

Participating faculty : Enseignants, à temps plein ou à temps partiel, qui participent activement à la vie de l'institution, au-delà des cours.

Professionally Qualified : Un enseignant titulaire au minimum d'un diplôme de Master qualifié grâce à des activités professionnelles en entreprise.

RNCP : Répertoire national des certifications professionnelles.

Standard : Critère.

Self-assessment : Auto-évaluation.

Supplément au diplôme : Un document fourni par un établissement à chaque diplômé, contenant des informations sur le diplôme, le niveau de qualification, le cursus suivi, ... C'est un outil développé dans le cadre du processus de Bologne, destiné à faciliter la compréhension des études accomplies.

Supporting faculty : Enseignants qui donnent des cours mais ne participent pas autrement à la vie de l'institution.

Visa : Une certification de reconnaissance et d'homologation pour un diplôme délivrée par l'État.



Annexe 5

M. FIORINA Jean-François	Animateur	Grenoble École de Management
Mme BASTELICA Stéphanie	Membre	EDC
Mme BOUTERAA Fatiha	Membre	EM Strasbourg
M. BRYANT Michael	Membre	ESC Clermont
M. CAMUS Bruno	Membre	EUROMED Management
Mme CHAUVET Sandrine	Membre	Novancia Business School Paris
Mme DANIEL Carole	Membre	SKEMA
Mme DOREY Françoise	Membre	Rouen Business School
Mme DULAQUAIS Bénédicte	Membre	RMS
Mme FAGNOT Isabelle	Membre	IESEG
Mme FAURE Corinne	Membre	ESC Toulouse
M. GINESTE Jordan	Membre	ISC Paris
M GIRARD Edgard	Membre	INSEEC
Mlle GROSS Evelyne	Membre	ESC Dijon-Bourgogne
M. HENRY Christian	Membre	ESC Troyes
M. HERAUD Jean-Mathias	Membre	ESC Chambéry Savoie
Mme LAVAUD Alix	Membre	ESCE
M. LEON Olivier	Membre	ESC Dijon-Bourgogne
Mme LESAVRE Florence	Membre	AUDENCIA Nantes
M. LEVECQ Hughes	Membre	ESSEC
M. LINDSAY Graeme	Membre	ESC Amiens-Picardie
Mme LOUIT Hélène	Membre	ESCP Europe
Mme MATHIAS Fabienne	Membre	ESCEM
M. MELLE Denis	Membre	ESC Bretagne Brest
Mme NIZET Céline	Membre	ESC La Rochelle
Mme OBLIN Emilie	Membre	ESG Management School
Mme PEREZ Catherine	Membre	EM Normandie
Mme PERRIN-HALOT Julie	Membre	Grenoble École de Management
M. PLATT Stephen	Membre	ESC Pau
M. STENGELHOFEN Théo	Membre	ICN Business School
M. WERT Chris	Membre	TELECOM École de Management
Mlle ZAOUI Ishraf	Membre	ESC St Etienne