Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 64 (2006)

Heft: 3: Innovation : de l'idée au marché

Artikel: Les cordonniers sont-ils les plus mal chaussés?

Autor: Mottis, Nicolas

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-141850

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 09.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

LES CORDONNIERS SONT-ILS LES PLUS MAL CHAUSSÉS?

NICOLAS MOTTIS
ESSEC, Paris
mottis@essec.fr

> Au cours de la dernière décennie, un facteur moteur majeur de la réforme des institutions universitaires de formation au management a été la professionnalisation et l'internationalisation des accréditations, encouragées par le Processus de Bologne. Il est frappant de constater à quel point ces régulations professionnelles, conçues et gérées par des pairs, poussent le paysage à évoluer. S'inspirer de ces expériences dans le cadre du redressement de certains secteurs ou pour le développement des fameux pôles de compétitivité, par exemple, représenterait aujourd'hui un actif immatériel clé pour accélérer le changement et constituer des réseaux d'innovation entre acteurs pouvant être par ailleurs concurrents.

Lorsque Bob retrouva l'équipe la veille au soir à l'hôtel pour préparer leur visite, il était évident que de nombreux éléments de l'institution concernée étaient originaux, mais que des points restaient à éclaircir, en particulier sur ce nouveau programme liant formation et recherche. Dès le lendemain, après les multiples questions posées au responsable et la lecture des documents confidentiels décrivant le plan de développement, l'équipe fut convaincue de la qualité de cette nouveauté. Deux jours après, de retour dans son institution Bob convoqua son Comité de Direction pour évoquer avec ses membres la refonte de leur propre portefeuille de produits...

L'art de l'innovation fait aujourd'hui l'objet de nombreux enseignements ou travaux de recherche. A ce titre, il constitue pour les institutions académiques concernées une source de différenciation et de valeur ajoutée particulière. En pareil cas, la plupart des entreprises auraient pour réflexe de mettre en œuvre des moyens de protection de cette valeur, fruit d'investissements souvent anciens et importants, et porteuse de revenus futurs. On observe dans le monde académique un phénomène opposé: la diffusion des innovations bénéficie de processus de régulation par les pairs qui mettent beaucoup l'accent sur l'ouverture, à des niveaux parfois très confidentiels, et l'échange entre acteurs d'une même communauté. Au-delà des conflits d'intérêts que cela occasionne parfois, il y a là un modèle original de génération et de diffusion de l'innovation. Comment des institutions jouant un rôle majeur dans la diffusion de cet art font-elles pour innover? Comment les pratiques nouvelles se diffusent-elles?

Dans le domaine de la recherche, le partage des connaissances et la confrontation d'idées sont des conditions clés de succès. Il est coutume de dire que la «connaissance est la seule

chose qui grandit quand on la partage». Cela s'effectue souvent très en amont, avant même que les découvertes fassent l'objet de publications référencées ou d'applications commerciales: au travers de séminaires, de visites ou de la circulation de littérature «grise» (documents de recherche préliminaires, premières versions d'articles...) les communautés d'experts travaillant sur un thème identique développent un capital de connaissance propre qui permet à la fois de construire sur l'intelligence collective et de repousser en permanence les frontières de la connaissance. Comme souvent, l'on perçoit bien le poids de ces pratiques lors des tentatives de remise en cause: les réactions générées dans certains centres de recherche lorsque des politiques de valorisation de la recherche ou de protection de la propriété intellectuelle à des fins commerciales (conduisant par exemple à contrôler les dates de publication de découverte) sont mises en place illustrent bien l'importance de ces échanges permanents et ouverts.

Plusieurs auteurs l'ont démontré: le processus de management lui-même a, bien au-delà des ressources engagées (personnes, financement, infrastructure), un impact déterminant sur les capacités des organisations à innover. Un phénomène récent – la montée en puissance des mécanismes d'accréditation internationale - vécu par les écoles de management illustre l'importance de ces processus et suggère des pistes d'actions transposables à d'autres secteurs économiques.

Parfois évoqués comme de puissants processus de standardisation, les accréditations facilitent en fait la gestion du changement en apportant des regards extérieurs dans des organisations souvent très conservatrices. La qualité de ces processus varie énormément, mais, quand ils sont correctement mis en œuvre, leur valeur ajoutée est (trop de «très») significative[1].

Au cours de la dernière décennie, un facteur moteur majeur de la réforme des institutions universitaires de formation au management a été la professionnalisation et l'internationalisation de ces accréditations. Encourager la création de systèmes d'assurance qualité fut d'ailleurs l'un des objectifs stratégiques du Processus de Bologne[2]. Moins de dix ans après son lancement, il est frappant de constater à quel point ces régulations professionnelles, conçues et gérées par des pairs, poussent le paysage à évoluer.

Au delà des nombreux organismes publics nationaux, qui exercent notamment une fonction réglementaire traditionnelle, deux organisations dominent la scène internationale.

La première et la plus prestigieuse a été créée il y a presqu'un siècle aux Etats-Unis par l'Association Américaine des Business Schools (AACSB – American Assembly of Collegiate Schools of Business). Après n'avoir accrédité que des business schools américaines pendant 80 ans, elle a franchi ses frontières à la fin des années 1990 en commençant par le Canada, puis l'Europe à partir de 1997. Depuis, 62 institutions ont obtenu ce label en dehors des Etats-Unis.

La deuxième organisation fut développée plus récemment par la Fondation Européenne pour le Développement du Management (EFMD –European Foundation for Management Development) sous le nom d'EQUIS (European Quality Improvement System). Elle a commencé à accréditer des institutions en 1998, 89 institutions ayant reçu le label depuis.

---

1 Mottis Nicolas, Thevenet Maurice, 2003, Faut-il faire crédit à l'accréditation?, Revue Française de Gestion, Volume 29, Numéro 147, Novembre/Décembre.

2 Mottis, Nicolas, 2006, "Bologna: Far from a model, just a process for a while...", EIASM Workshop on University Reforms in Europe, May 2006, Document de Recherche, DR 06006, ESSEC.

Accréditations	Date de création	Nombre d'institutions accréditées	Amérique du Nord (US + Canada)	Europe	Reste du Monde
AACSB (1)	1916	518	(440 + 16) 456	31	31
EQUIS (2)	1997	89	(2 + 4) 6	59	24
Co-accréditées		42	4	26	12

Sources (1) www.aacsb.edu as of March 2006, (2) www.efmd.org as of February2006

Une analyse rapide de ces chiffres permet de mesurer l'ampleur du phénomène : chaque équipe d'accréditation, aussi bien dans le cas d'EQUIS que de l'AACSB, comporte au minimum 4 membres, en général 3 doyens et un représentant du monde économique. En dix ans, plus de 240 auditeurs (62 visites) ont été impliqués dans le système AACSB hors Amérique du Nord et plus de 350 (89 accréditations) dans le système EQUIS. Sachant que les doyens impliqués font rarement plus d'une ou deux visites par an et que certains y participent régulièrement au fil des ans, il faudrait corriger ces chiffres pour avoir le nombre d'individus différents effectivement impliqués, mais il se compte clairement par centaines.

Quelques précisions pour caractériser ces approches:

> L'internationalisation de ces organisations est la fois récente et rapide. Elles visent toutes les deux à couvrir le monde, même si pour l'instant le champ d'action principal est l'Europe, qui reste une zone clé en termes d'enseignement et de recherche universitaires (60% des institutions co-accréditées y sont situées). Ceci dit, elles étendent actuellement leur action à l'Amérique du Sud, l'Australie ou l'Asie, cette dernière voyant l'émergence d'institutions de plus en plus compétitives sur la scène mondiale. La circulation des idées via ces vecteurs couvre donc aujourd'hui la planète entière.

> Construites différemment, leurs grilles analytiques couvrent en fait les mêmes questions. La seule différence significative porte sur l'utilisation de critères quantitatifs dans le cas AACSB, par exemple sur des ratios professeurs/étudiants ou qualifications (doctorat, publications/professeurs), et l'accent plus fort mis sur l'international dans le cas d'EQUIS. Les deux approches sont fondamentalement structurées en boucle autour de la mission de l'institution, à laquelle tout est rapporté: les moyens engagés sont-ils cohérents? Les résultats obtenus sont-ils en phase avec les objectifs? Les résultats de la recherche sont-ils utiles à l'enseignement?

> Autre différence, le processus AACSB, qui a fait l'objet de raffinements successifs depuis des décennies est assez sophistiqué et s'appuie sur une série de comités se contrôlant les uns les autres, garantissant à la fois une vraie indépendance des «peer review teams» et le soutien large de leurs recommandations, et limitant les risques de conflits d'intérêt entre auditeurs et audités. Le processus EQUIS est fidèle à la tradition européenne: il doit composer avec une grande diversité institutionnelle, sa gouvernance est parfois chaotique et le résultat final reste trop dépendant de la composition de l'équipe, le tout étant compensé par une réelle ouverture et une capacité à s'ajuster rapidement à des questions imprévues ou des situations hétérogènes.

Au delà des points ci-dessus, que l'on retrouve partiellement dans d'autres démarches qualité ou de certification, quelques traits originaux et potentiellement d'une validité plus large méritent d'être soulignés.

> Le processus est mis en œuvre par des pairs... qui n'ont pas le temps! Ceci est à la fois une limite et une force de l'approche: une limite parce que les ressources disponibles pour mener les visites sont de facto très limitées et peu extensibles; une force parce que ces intervenants exerçant les mêmes fonctions ont une rapidité d'exécution et d'analyse, qui permet d'aller très vite à l'essentiel. Cela n'a rien à voir avec l'implication de consultants ou d'auditeurs spécialisés, qui explique dans d'autres contextes la bureaucratisation et la marginalisation de ces démarches par rapport au cœur des décisions. Le fait que les opinions soient émises par des personnes exerçant les responsabilités les plus élevées dans d'autres institutions crédibilise considérablement les conclusions. Cela fournit aussi un levier externe de changement: les pairs crédibilisent les pairs, le travail se fait en confiance et le niveau de discussion au cours de ces visites est souvent impressionnant.

> Les deux démarches accordent une place majeure au processus d'autoévaluation, qui sert de base au jugement par les pairs. Ceux-ci parlent à d'autres pairs qui attendant non seulement une évaluation relative de leurs performances, mais aussi des conseils. La dimension normative du processus est en fait assez réduite et il ne prend son sens qu'au travers d'une réflexion approfondie de l'institution sur ce qu'elle est et souhaite devenir. S'il reste cantonné à une démarche bureaucratique confiée à une équipe chargée de remplir des cases, il a peu de chances d'aboutir. En pratique le brassage d'idées révèle souvent des solutions originales et parfois très stimulantes.

> Si l'esprit est «not for profit», le retour sur investissement est élevé! Les membres des équipes d'audit ne sont pas payés et y passent beaucoup de temps, mais ils en retirent souvent beaucoup. L'évaluation de la qualité porte en grande partie sur la capacité de l'institution à rester à la pointe des missions qu'elle se fixe, en particulier en matière de recherche et d'innovation et voir comment les autres s'en sortent est très instructif... Les échanges au sein de l'équipe elle-même sont d'ailleurs au moins aussi importants que ceux entre l'équipe et l'institution: les debriefings effectués après chaque journée sont sources de vifs débats et d'éclaircissements sur des questions sur lesquelles tout le monde bute.

Après quelques années, les effets de ces accréditations sur la communauté sont perceptibles: diffusion de politiques d'encouragement à la recherche, importance du soutien à la pédagogie, effort de clarification des objectifs d'apprentissage et de leur mesure, renforcement de certaines valeurs comme l'indépendance vis-à-vis des autorités ou la rigueur des mécanismes de sélection, etc.

S'inspirer de ces expériences dans le cadre du redressement de certains secteurs ou pour le développement des fameux pôles de compétitivité, par exemple, représenterait aujourd'hui un actif immatériel clé pour accélérer le changement et constituer des réseaux d'innovation entre acteurs pouvant être par ailleurs concurrents.

Paradoxalement, alors qu'obtenir ces labels constitue un signal positif fort d'une institution en mouvement, perçue par ses pairs (ceux qui connaissent vraiment...) comme développant un projet crédible, globalement cohérent et comprenant de réels points forts, d'autres signaux comme les rankings tendent à écraser le message. Il est ainsi cocasse de noter qu'avec l'internationalisation du domaine, nombre d'institutions se trouvent aujourd'hui coincées entre des «rankings[3]4», qui poussent souvent au cosmétique et à la dissimulation (il n'est d'ailleurs pas exclu que de vrais scandales émergent dans les années à venir du fait de ces classements dont la méthodologie ferait pâlir un étudiant de licence...), et la nécessité de progresser en permanence sur des enjeux touchant leur fonctionnement profond et leurs capacités à se développer et innover dans la durée.

Là aussi, le décalage entre la réalité, le travail sur les fondamentaux et la perception par un monde extérieur souvent influencé par des images superficielles ou des logiques d'annonce, rappellera aux entreprises des tensions qui leur sont familières...

---

3 Policano Andrew, 2005, What Price Rankings?, BizEd, AACSB Review, September/October, p. 26-32.