

RSE et légitimité des programmes d'accréditation dans l'enseignement supérieur : une approche isomorphe des Business Schools sénégalaises

M. Serge Francis SIMEN

*Equipe de recherche en GRH, Organisation et stratégie du LAED
Ecole Supérieure Polytechnique (ESP) de l'UCAD
Département de Gestion - B.P. : 5085 Dakar-Fann
E-mail : serge.simen@ucad.edu.sn*

M. Ibrahima Dally DIOUF

*Equipe de recherche en GRH, Organisation et stratégie du LAED
Faculté des sciences économiques et de Gestion (FASEG) de l'UCAD
Département de Gestion - B.P. : 5085 Dakar-Fann
e-mail : ibrahima.diouf@ucad.edu.sn*

Résumé :

Ce chapitre examine l'influence du processus d'accréditation des établissements d'enseignement supérieur privé sur leur légitimité, du point de vue isomorphe et de la responsabilité sociale. Une méthode qualitative est utilisée pour analyser le processus d'accréditation de l'Autorité Nationale d'Assurance Qualité de l'enseignement supérieur (ANAQ-Sup) dans cinq écoles de commerce (Business School) sénégalaises. Cela, dans le but de révéler le nouveau rôle de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans ce processus. L'accréditation dans les écoles de commerce est un outil temporaire de légitimité isomorphe, renforcé par la RSE dans un continuum qui peut permettre de maintenir la légitimité dans l'enseignement supérieur une fois celle-ci obtenue. La responsabilité sociale des entreprises (RSE) peut jouer un rôle majeur dans la garantie et le maintien de la légitimité dans la phase suivant l'accréditation. C'est peut-être la philosophie qui sous-tendrait la proposition des référentiels soulignant l'importance de l'éthique, de la RSE et de la sensibilisation à la durabilité dans les écoles de commerce.

Mots clés : RSE, légitimité, assurance qualité, enseignement supérieur, accréditation, isomorphisme

INTRODUCTION

Avec la mondialisation, l'introduction des technologies de l'information et de la communication, l'implication de nombreux bailleurs de fonds (Banque mondiale...) demandant une nouvelle gouvernance pour plus de transparence, l'enseignement supérieur a connu de nombreux bouleversements (Zhao et Ferran, 2016). Ces changements concernent aussi bien les universités publiques que les écoles de commerce¹. Ces établissements doivent s'adapter à ce nouvel environnement.

Pour Schomaker (2015), l'accréditation des établissements d'enseignement par le biais d'Agences d'accréditation spécialisées constitue le pilier pour une éducation de qualité dans l'enseignement supérieur. Originaires des États-Unis, l'accréditation est un processus de contrôle et d'assurance de la qualité dans l'enseignement supérieur dans lequel, à la suite d'une inspection ou d'une évaluation (ou des deux), un établissement ou ses programmes sont reconnus comme satisfaisant aux normes minimales acceptables (Adelman, 1992). En fait, l'assurance qualité des institutions nécessite une vérification par une sorte de certification externe ou un sceau de validation externe via le processus d'accréditation (Zammuto, 2008). À cet égard, l'Autorité Nationale d'Assurance Qualité de l'enseignement supérieur (ANAQ-Sup) est une agence de l'Etat sous la tutelle administrative et technique du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (MESR) au Sénégal, chargée de contrôler, garantir et améliorer la qualité des programmes et des institutions de l'enseignement supérieur. Ainsi, les Ecoles de commerce habilitées et les programmes accrédités confèrent et renforcent grâce au programme d'accréditation de l'ANAQ-Sup leur légitimité ; c'est-à-dire la perception, par les parties prenantes, que leurs actions sont appropriées dans le cadre d'un système de normes et de croyances socialement construit.

Cependant, les écoles de commerce candidate à l'accréditation institutionnelle ou de programmes pourraient être prises au piège de l'isomorphisme institutionnel : la tendance des groupes d'organisations au sein d'un domaine institutionnel a évolué vers l'homogénéité à travers trois mécanismes différents : coercitif, normatif et mimétique. Une conséquence fondamentale de cet isomorphisme est la légitimité organisationnelle, c'est-à-dire, l'acceptation d'une organisation par son environnement extérieur (DiMaggio et Powell, 1983, 1991; Meyer et Rowan, 1977; Meyer et Scott, 1983).

¹ Nous utiliserons indifféremment Business School ou Ecole de Commerce.

Dans ce contexte, le concept de RSE sera appliqué aux écoles de commerce souhaitant faire preuve de responsabilité économique, juridique et éthique, ainsi que de philanthropie et de citoyenneté (Carroll, 1999). Bien que l'enseignement et la recherche (fonctions essentielles des universités et des écoles de commerce) puissent contribuer au bien public, ces activités ne dispensent jamais les universités et grandes écoles de la nécessité de participer à des activités philanthropiques ou de citoyenneté (Boyle, 2004). Par conséquent, les activités des écoles de commerce devraient aller au-delà de l'enseignement et de la recherche dans leur quête de légitimité. Ce chapitre est une étude plus approfondie de l'influence du processus d'accréditation sur la légitimité, induisant une double frontière entre isomorphisme et RSE dans l'enseignement supérieur. Tenant compte du but susmentionné, l'étude aborde les questions suivantes : Quel est le but de l'accréditation dans les écoles de commerce ? Quel est le rôle de l'accréditation dans la stratégie RSE d'une école de commerce? Quelle est l'influence de l'isomorphisme sur un tel processus ?

Une approche qualitative à l'aide d'entretiens semi-directifs avec les acteurs directement impliqués dans le processus d'accréditation de ces écoles est utilisée pour répondre à ces questions. Ainsi, nous commencerons d'abord, par un examen de la littérature en définissant la RSE à partir d'une approche fondée sur la légitimité ; Ensuite, nous présenterons l'accréditation en mettant en évidence les préoccupations RSE et de légitimité, suivie d'une discussion sur la relation entre la RSE et l'accréditation d'un point de vue isomorphe et légitime. Un résumé de la méthodologie et du contexte de la recherche suivra avec une présentation des résultats. Enfin, la conclusion de l'étude, les implications et les limites seront présentées.

2. Revue de littérature

2.1 Responsabilité sociale des entreprises et légitimité dans l'enseignement supérieur

La RSE est en train de devenir un concept global important qui figure dans tous les débats sur la compétitivité et la durabilité dans le contexte de la mondialisation (Vasilescu et al., 2010). La Commission des communautés européennes (2001) définit la RSE comme un concept selon lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire.

Parmi de nombreuses initiatives internationales, la norme ISO 26000 constitue la base de la responsabilité sociale de toutes les organisations ; il est largement utilisé pour analyser et comparer les écoles de commerce et comprend sept matières principales : gouvernance organisationnelle, droits de l'homme, pratiques de travail, environnement, pratiques

d'exploitation équitables, problèmes des clients, implication et développement de la communauté (Dzięgiel et Wojciechowska, 2016). Dans leur étude, Nejati et al. (2011) ont appliqué ces sept concepts aux universités, concluant que les dix plus grandes universités du monde ont toutes pris la responsabilité sociale au sérieux, conformément aux pratiques de RSE courantes sur leurs sites Web.

D'autre part, plusieurs chercheurs (Tetrevova et Sabolova, 2010) ont constaté que les initiatives de RSE dans les universités étaient davantage axées sur la légitimité et l'image publique que sur les besoins, les attentes et les exigences de la société dans laquelle elles se trouvaient. En fait, l'acquisition et le maintien de la légitimité sont depuis longtemps reconnus comme des processus organisationnels vitaux (DiMaggio et Powell, 1983; Meyer et Rowan, 1977; Suchman, 1995). L'importance de la légitimité découle de son impact sur la continuité de l'organisation; une organisation légitime attire un soutien et des ressources continus, contrairement aux organisations illégitimes. Pour Suchman (1995), la légitimité est la perception ou l'hypothèse généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables ou appropriées au sein d'un système social. Il suggère deux approches différentes pouvant être adoptées par une organisation qui cherche à obtenir une légitimité : la stratégie et l'institutionnel.

Une approche stratégique considère la légitimité comme une ressource pouvant être gérée activement par l'organisation, souvent au moyen de symboles utilisés pour obtenir un soutien accru de la société. Dowling et Pfeffer (1975) sont les défenseurs de cette approche, proposant que « puisque la légitimité renforce la survie organisationnelle, celle-ci peut être considérée comme une ressource qu'une organisation clé cherche à obtenir et que, occasionnellement, des organisations concurrentes peuvent tenter de nier » (p. 125). Ils considèrent l'affiliation comme la clé pour accroître la légitimité et suggèrent que toute communication qui crée des liens avec des symboles, des valeurs et d'autres institutions légitimes spécifiques peut servir à accroître la légitimité organisationnelle (Dowling et Pfeffer, 1975). L'approche institutionnelle considère également la légitimité comme une attribution à l'organisation en fonction de son appartenance à un environnement ou un domaine plus vaste. Dans cette conceptualisation, l'organisation n'a pas le même contrôle (sur les ressources ou les symboles) et est soumise à une « dynamique de structuration » plus puissante (Suchman, 1995, p.572). Ces dynamiques opèrent dans son environnement institutionnel et influencent ses activités et ses opérations.

Le programme d'accréditation de l'ANAQ-Sup est présenté sous les deux approches. En fait, Suchman (1995) soutient fermement que toute analyse de la légitimité doit inclure ces deux perspectives.

2.2 Accréditation des business School et responsabilité sociale de l'entreprise

L'accréditation est un processus d'examen externe de la qualité créé et utilisé par l'enseignement supérieur pour contrôler les établissements privés (Institut, Ecole, etc.), les universités et les programmes de formation. Suivant le guide ISO/CEI n°2, l'accréditation est une procédure par laquelle une autorité reconnaît qu'un établissement d'enseignement supérieur, un programme, un laboratoire de recherche... est compétent pour exécuter certaines tâches. C'est donc une reconnaissance de compétences organisationnelles ou techniques, attestées par des professionnels du métier. Ainsi, concernant l'accréditation d'un programme de formation, le processus va reposer sur quatre critères : l'évaluation (le système de qualité mis en œuvre pour le programme), la validation (les méthodes employés pour délivrer le diplôme à l'issue du programme), l'harmonisation (concerne les référentiels qui imposent aux programmes des pratiques et règles communes concernant les critères d'accréditation), le domaine d'accréditation (c'est le domaine de compétences dans lequel l'établissement souhaite se faire accréditer).

De nombreuses grandes écoles et universités estiment que cette accréditation est utile pour améliorer leur « marque » et leur permettre ainsi de mieux attirer les étudiants et d'aider au placement une fois leur diplôme obtenu. Pour les programmes d'administration et de gestion des entreprises à travers le monde, l'accréditation fournie par l'ANAQ-Sup reste le programme d'assurance qualité le plus reconnu et le plus recherché au Sénégal. Elle a été créée par le décret 2012-837 du 07 août 2012 comme le deuxième organe, après la Direction Générale de l'Enseignement Supérieur (DGES), dans la foulée des réformes de gouvernance engagées dans le sous secteur de l'enseignement supérieur au Sénégal. Cette autorité a pour mission :

- de proposer les standards de qualité à respecter par les établissements d'enseignement supérieur et leurs filières ;
- de concevoir et mettre en place un mécanisme d'assurance qualité compatible avec les objectifs et les exigences de l'enseignement supérieur ;
- de mettre en place des procédures formelles et d'identifier les critères, pour l'évaluation de la qualité des établissements d'enseignement supérieur ;

- de donner un avis technique au Ministre chargé de l'Enseignement supérieur sur les demandes d'accréditation des institutions d'enseignement supérieur ;
- d'évaluer périodiquement les enseignements, les outils et méthodes pédagogiques dans les établissements et les filières;
- d'assister et accompagner les établissements dans le développement et la mise en œuvre de leur procédure interne d'assurance qualité et d'auto-évaluation.

Les agences d'accréditation dans l'enseignement supérieur ont intégré dans leurs référentiels, à l'instar du CAMES et de l'ANAQ-Sup des critères prenant en compte les activités RSE des établissements d'enseignement supérieur. Ainsi, une école doit démontrer son engagement à traiter, engager et répondre aux problèmes actuels et émergents en matière de RSE (par exemple, la diversité, le développement durable, etc) (Stonebraker et al., 2017). De telles exigences suscitent beaucoup d'intérêt pour l'éducation à la RSE, même si elle est enseignée sous un « terme générique englobant l'éthique des affaires, la RSE, la gestion des parties prenantes et la durabilité écologique » (Windsor, 2008, p. 507).

Meyer et Rowan (1977) présentent l'idée que la légitimité est recherchée au travers de structures formelles rationalisées et que « les éléments de structure formelle sont des manifestations de règles institutionnelles puissantes qui fonctionnent comme des mythes hautement rationalisés qui lient des organisations particulières » (p. 343). Ces mythes sont des croyances partagées au sein d'une organisation qui spécifient ce qui est approprié ou légitime et incluent des idéologies telles que le professionnalisme et la normalisation. Par conséquent, pour acquérir une légitimité, une organisation doit s'adapter aux idéaux communément acceptés.

2.3 Isomorphisme, légitimité et accréditation dans l'enseignement supérieur

Selon DiMaggio et Powell (1983), les organisations sont en concurrence non seulement pour les ressources et les clients, mais aussi pour le pouvoir politique et la légitimité institutionnelle, pour la santé sociale et économique. Le concept d'isomorphisme institutionnel est un outil utile pour comprendre la politique et les cérémonies qui imprègnent une grande partie de la vie organisationnelle moderne.

L'isomorphisme institutionnel est la tendance des groupes d'organisations d'un domaine institutionnel à progresser vers l'homogénéité. Le phénomène d'homogénéisation (isomorphisme) a été développé selon trois mécanismes différents: coercitif, normatif et mimétique (DiMaggio et Powell, 1991). L'isomorphisme coercitif se produit lorsque des organisations sont soumises à des pressions externes, formelles ou informelles, provenant

d'autres organisations dont elles sont dépendantes ou en raison des attentes culturelles de la société dans laquelle elles sont insérées. L'isomorphisme normatif découle directement de l'établissement de modèles par une communauté professionnelle déterminée en vue de fonder de manière cognitive et de légitimer l'activité développée. Les universités et les associations professionnelles sont deux sources importantes d'isomorphisme dans cette perspective. Enfin, l'isomorphisme mimétique se produit en période d'incertitude, ce qui oblige les organisations à rechercher des schémas de structuration et des actions auprès d'autres organisations.

Une conséquence fondamentale de l'isomorphisme institutionnel, selon la théorie institutionnelle, est la légitimité organisationnelle, l'acceptation d'une organisation par son environnement externe (DiMaggio et Powell, 1983; Meyer et Rowan, 1977; Meyer et Scott, 1983). Les organisations qui se conforment aux stratégies, structures et pratiques couramment utilisées semblent rationnelles et prudentes pour le système social et sont donc généralement considérées comme acceptables (Tolbert et Zucker, 1983).

À l'instar de l'isomorphisme, la légitimité est un concept crucial de la théorie institutionnelle, servant de point d'ancrage d'un appareil théorique très étendu (Suchman, 1995, p.571). Réfléter ou imiter d'autres organisations pour renforcer la légitimité peut être considéré comme avantageux et particulièrement souhaitable dans des conditions d'incertitude (Ashworth et al., 2009).

En fait, les organisations peuvent acquérir une légitimité en recopiant les meilleures pratiques d'autres organisations, en particulier dans leur propre domaine institutionnel. Lorsque les pratiques d'une organisation ou d'un groupe d'organisations deviennent une référence en matière de fonctionnement, elles constituent la base de l'isomorphisme normatif. La croissance des organismes de normalisation ou des institutions d'accréditation certifiant leur appartenance à un domaine institutionnel est visible dans un grand nombre de secteurs, notamment l'International Accounting Standards Board pour les pratiques comptables, le groupe de certifications ISO pour les considérations de sécurité et d'environnement ... (Bredillet, 2003). Les organisations recherchent la légitimité dans un domaine car il a été démontré que la perception de la légitimité avait un effet direct sur la capacité de survie d'une organisation (Rao, 1994).

Selon l'Initiative pour un leadership responsable dans le monde entier (GRLI, 2014), les écoles de commerce sont confrontées à des pressions mimétiques en matière de formation à la gestion responsable, c'est-à-dire qu'elles s'inspirent de ce que d'autres écoles ont fait dans ce domaine. L'incertitude est un facteur clé d'un tel comportement mimétique. En fait, l'éducation à la gestion responsable demeurant un concept plutôt vague, les écoles modèlent

leur engagement en fonction des changements que d'autres acteurs reconnus ont mis en œuvre dans leurs programmes et leur organisation. Cela a légitimé le programme sous-jacent et l'a rendu attrayant pour les nouveaux utilisateurs.

En ce qui concerne la pression normative, troisième source de pression institutionnelle (Suchman, 1995), la formation à la gestion responsable est considérée comme reflétant un plan d'action approprié. L'environnement organisationnel des écoles de commerce a montré de diverses manières que l'intégration de l'éthique et de la responsabilité dans les programmes d'études était « la bonne chose à faire ». Les réformes et, enfin, les réseaux professionnels élaborent des normes définissant ce qui est considéré comme un comportement souhaitable (Initiative pour un leadership mondial responsable, GRLI, 2014).

Enfin, Meyer et Scott (1983) se sont intéressés au développement d'une perspective macro-environnementale des institutions. Ils ont suggéré que, bien que toutes les institutions soient soumises à des forces techniques et institutionnelles, certains types d'organisations le sont encore plus, et ils identifient le champ organisationnel comme un nouveau niveau de priorité particulièrement adapté à l'étude de ces différences institutionnelles.

3. Méthodologie

Pour analyser de manière dynamique les concepts de RSE et de légitimité dans les programmes d'accréditation de l'enseignement supérieur selon une approche isomorphe, nous avons fondé notre méthodologie sur la collecte de données qualitatives et l'analyse de cinq écoles de commerce sénégalaises. Les cinq établissements se sont lancés dans l'obtention des habilitations institutionnelles et l'accréditation de leurs programmes de formation. Les Cinq établissements ont une habilitation nationale et l'essentiel des programmes de ces établissements sont accrédités. Sauf un établissement qui est dans le processus d'auto-évaluation de ces programmes de formation. Ainsi, les cinq établissements ont des autorisations nationales pour délivrer des diplômes dans des programmes à accréditer ou déjà accrédité.

Des entretiens semi-directifs ont été conduits dans chaque école de commerce avec des directeurs d'Institut, directeurs des études, responsable de la cellule interne d'assurance qualité (CIAQ) et quelques enseignants participants au processus d'accréditation. Selon Romelar (2005), les entretiens centrés semi-structurés peuvent nous permettre de collecter des données adaptées aux études de cas.

Les cinq établissements d'enseignement supérieur privés ont été choisis en fonction de leur notoriété, le fait qu'ils étaient situés dans la ville de Dakar et de l'accréditation ou non de ces programmes de formation.

Tableau 1 : Notre échantillon

Etablissements d'enseignement supérieur	Personnes interviewées	Nombre de personnes interviewées	Mode d'administration
Etablissement X (Habilité par l'ANAQ-Sup avec des formations accréditées)	Directeur de l'institut	1	Face à face
	Directeur des études	1	Face à face
	Responsable de la Cellule Interne d'Assurance Qualité (CIAQ)	1	Face à face
	Enseignants	2	Face à face
Etablissement Y (Habilité par l'ANAQ-Sup avec des formations accréditées)	Directeur de l'institut	1	Face à face
	Directeur des études	1	Téléphone
	Responsable de la Cellule Interne d'Assurance Qualité (CIAQ)	1	Face à face
	Enseignants	2	Face à face
Etablissement Z (Habilité par l'ANAQ-Sup avec des formations accréditées)	Directeur de l'institut	1	Téléphone
	Directeur des études	1	Face à face
	Responsable de la Cellule Interne d'Assurance Qualité (CIAQ)	1	Face à face
	Enseignants	2	Face à face
Etablissement T (Dans le processus d'accréditation de ses programmes par l'ANAQ-Sup)	Directeur de l'institut	1	Face à face
	Directeur des études	1	Téléphone
	Responsable de la Cellule Interne d'Assurance Qualité (CIAQ)	1	Face à face
	Enseignants	2	Face à face
Etablissement U (Habilité par l'ANAQ-Sup avec des formations accréditées)	Directeur de l'institut	1	Face à face
	Directeur des études	1	Face à face
	Responsable de la Cellule Interne d'Assurance Qualité (CIAQ)	1	Face à face
	Enseignants	2	Face à face

Au total 25 entretiens ont été réalisés. Chaque entretien a duré en moyenne 45 minutes et a fait l'objet d'enregistrement. Les interviews ont été par la suite transcrites pour avoir un corpus de données d'environ 250 pages.

Les entretiens visaient à révéler les actions que mènent actuellement les écoles de commerce pour maintenir leur RSE et leur légitimité sous l'influence du processus d'accréditation ANAQ-Sup, qui est devenu une variable de marché importante.

La collecte des données a eu lieu entre octobre 2018 et février 2019. La consolidation et le traitement des données ont été réalisés à l'aide du logiciel NVIVO, ce qui nous a permis de déterminer des résultats spécifiques et essentiels répondant à notre question de recherche.

3.1 Le contexte de l'étude

Au cours des dernières années, le secteur de l'enseignement supérieur sénégalais en général et les écoles de commerce en particulier sont en concurrence constante pour obtenir

l'habilitation ou l'accréditation de l'ANAQ-Sup. De nombreux facteurs ont poussé les établissements de l'enseignement supérieur à rechercher un peu plus de légitimité : crédibilité des programmes proposés, reconnaissance des entreprises, des parties prenantes de l'enseignement dispensé, reconnaissance internationale.

Néanmoins, le marché de l'accréditation est encore très jeune au Sénégal. Après quatre années de fonctionnement, l'autorité nationale d'assurance qualité de l'enseignement supérieur est bien sollicitée par les différents établissements pour les évaluations institutionnelles et de programmes. Cet engouement est surtout marqué par le nombre de saisine passé de 14 à plus de quatre vingt entre 2015 et 2016. Selon le secrétaire exécutif de l'ANAQ-SUP, les établissements ont à la fois sollicité l'accréditation institutionnelle, des programmes enseignés, des laboratoires, des écoles doctorales ; cela dénote d'une bonne compréhension des missions de l'ANAQ-SUP ». Le Directeur de l'ANAQ-Sup indique que le nombre de cellules internes d'Assurance qualité a augmenté dans les établissements d'enseignement supérieur ainsi que l'élaboration de manuels de qualité. Bien qu'il s'agisse d'un processus volontaire, beaucoup d'autres cherchent une telle accréditation pour attirer plus d'étudiants et renforcer leur légitimité au yeux des parties prenantes.

4. Analyse et discussion des résultats

Notre corpus de données a permis de renseigner le processus d'accréditation, la légitimité et l'isomorphisme. Les personnes interviewées décrivent le rôle à la fois de la légitimité et de la théorie institutionnelle dans l'accréditation, affirmant de manière indépendante et conjointe que l'accréditation est un « outil temporaire de légitimité isomorphe ».

4.1 Le rôle et le but de l'accréditation dans les écoles de commerce

Notre corpus de données nous permet de dire que l'accréditation joue un rôle majeur dans le secteur de l'enseignement supérieur au Sénégal, en général, et dans les écoles de commerce, en particulier, dans leur quête de légitimité. La course au classement, à laquelle nous assistons de nos jours par plusieurs organismes internationaux (QS, Shanghai [...]), a poussé la concurrence à des niveaux jamais vus en matière de réputation, d'image, de reconnaissance de programmes et d'assurance qualité. Pour plusieurs parties prenantes, voici le sentiment qu'ils ont :

« Le rôle de l'accréditation des programmes de formation par l'ANAQ-Sup, est de renforcer la réputation et l'image » (Entretien avec un Dirigeant d'Ecole)

« C'est un label de bonne qualité (...) Le processus d'accréditation de l'ANAQ-Sup améliore l'image de notre Institut » (Entretien avec un responsable CIAQ)

« Le rôle de l'accréditation est de classer l'école comme l'une des meilleures écoles de commerce en termes de qualité de l'enseignement et de bonnes pratiques, et de rechercher des améliorations meilleures et continues (...) Cela nous donnera plus de légitimité, cela affectera notre classement et attirera de nombreux étudiants... qui pourront mieux s'insérer» (...) en particulier face à la concurrence sur le marché sénégalais » (Entretien avec un dirigeant d'établissement).

Cela confirme le fait que les établissements d'enseignement supérieur demandent une accréditation pour conserver leur statut légitime. Dattey et al. (2014) considèrent l'isomorphisme comme un moyen efficace d'accroître les chances d'obtenir, de conserver et d'accroître cette légitimité.

Le Sénégal s'est profondément inscrit dans le processus de Bologne. Cette affiliation internationale a introduit de nouveaux défis sur le marché local en raison de l'introduction du système LMD, dès 2003-2004, (voir *La loi n° 2011- 05 du 30 mars 2011, relative à l'organisation du système Licence, Master, Doctorat (LMD) dans les établissements d'enseignement supérieur*). Pour Eyébiyi « Entre exigences internationales et réalités locales, l'alignement de l'Afrique de l'Ouest sur le modèle unifié européen du processus de Bologne s'inscrit au-delà d'une massification, dans le postulat de la marchandisation de l'enseignement supérieur. La quête effrénée de professionnalisation des formations provoque des changements de fond dans les curricula et pousse à la recomposition des champs locaux et nationaux du savoir » (Eyébiyi, 2013, p.1).

Ainsi, pour certains acteurs du processus d'accréditation dans les établissements supérieurs :

« L'objectif ultime de l'accréditation est d'améliorer la visibilité ; nous serons dans le même panier que les grandes universités, les universités internationales; cela facilitera la mobilité des étudiants » (Entretien avec un directeur des études)

« L'accréditation est un indicateur de notre conformité aux normes internationales » (Entretien avec un responsable qualité)

« C'est un bon niveau de qualité qui peut donner une transparence internationale » (Entretien avec un enseignant).

Même les établissements qui n'ont pas encore soumis de dossier pour habilitation de leur institution sont conscients du rôle et de l'objectif susmentionnés :

« Aujourd'hui, on ne peut pas rivaliser sans acquérir une accréditation, il faut être à la hauteur des normes nationales et internationales pour survivre et

permettre la mobilité de nos étudiants et enseignants (...) Cela permet la mobilité des étudiants et légitime votre programme aux niveaux national et international » (Un dirigeant d'établissement non habilité).

Tout ce qui précède confirme le travail de nombreux auteurs concernant le rôle de l'accréditation, parmi lesquels Hunt (2015), qui estime que l'accréditation améliore la marque des établissements d'enseignement supérieur, ce qui leur permet d'attirer davantage les étudiants et d'aider au placement après l'obtention du diplôme.

La qualité de l'éducation revêt une importance cruciale pour garantir l'efficacité des marchés du travail et de l'employabilité (Schomaker, 2015). En fait, le marché du travail et la notoriété croissante des étudiants formés sont un autre facteur qui pousse à l'accréditation et à la qualité dans l'enseignement supérieur, comme le confirme notre étude :

« Un diplôme d'école de commerce accrédité est ce que le marché du travail exige pour recruter nos étudiants (...) L'accréditation est ce que le marché et les étudiants exigent » (Entretien avec un Directeur des relations extérieures)

« L'accréditation d'un programme attire plus d'étudiants (...) Cela vous donne un meilleur positionnement et une plus grande visibilité sur le marché » (Entretien avec un directeur des études)

« L'accréditation affectera le statut de l'établissement par rapport à d'autres parties prenantes telles que la société en général (parents, entreprises, étudiants, organisations universitaires [...]) (entretien avec le responsable relations extérieures).

Même les universités les plus prestigieuses au Sénégal cherchent une accréditation :

« Nous ne pouvons plus compter uniquement sur notre image antérieure dans le secteur (...) tous nos programmes de formation doivent être accrédités » (Responsable d'un établissement).

L'accréditation est un indicateur de qualité de la formation dispensée. Selon les référentiels de l'ANAQ-Sup, les établissements habilités et les programmes accrédités ont une meilleure valeur sur le marché que les établissements non habilités ou les programmes non accrédités. Par conséquent, les établissements d'enseignement supérieur non accrédités par l'ANAQ-sup se verront obligés de prendre des mesures urgentes et d'agir en calculant les coûts de non-conformité qu'elles paieront en termes de marché, image et attractivité. Les théoriciens néo-institutionnels reconnaissent cette vérité.

4.2 Le rôle de l'accréditation dans la stratégie de responsabilité sociale d'entreprise des écoles de commerce

Notre corpus de données nous permet de nous prononcer sur le rôle de l'accréditation dans la stratégie de RSE d'une école de commerce. En fait, nous avons constaté que la RSE avait un impact similaire en termes de légitimité sur l'accréditation, c'était comme être les deux faces d'une même pièce de légitimité : La RSE bénéficierait sûrement du processus d'accréditation.

Pour de nombreux enseignants interviewés :

« Les établissements d'enseignement supérieur ont des responsabilités envers les communautés dans lesquelles elles s'insèrent (...) leurs objectifs devraient toujours être d'améliorer le bien être de la communauté (...) et l'accréditation devrait amener ces établissements à améliorer leur communauté » (Entretien avec un enseignant)

« Être accrédité est un problème de responsabilité sociale envers nos étudiants et notre communauté ; nous leur offrons une meilleure éducation, nous préparons des diplômés de bonne qualité pour mieux servir la communauté » (Entretien avec un enseignant)

« Lorsqu'elles recherchent une accréditation, les écoles de commerce recherchent de manière visible, un meilleur positionnement et une meilleure éducation, cela conduira certainement à mieux servir la communauté et donc, à terme, ce sera lié à la RSE » (Entretien avec un dirigeant d'établissement).

En fait, un aspect important de la RSE pour les établissements d'enseignement supérieur est le renforcement de la réputation. Une réputation basée sur les activités liées au développement durable peut être un facteur important pour les processus de recrutement dans les établissements d'enseignement supérieur affectant le nombre de candidats potentiels. Par conséquent, les universités qui mettent en œuvre des activités de RSE jouissent d'un prestige plus important et d'une marque plus forte (Dzięgiel et Wojciechowska, 2016) conduisant à plus de légitimité:

« Le principal avantage de la RSE est qu'elle va élever les normes éthiques et améliorer l'image de l'établissement » (Entretien avec un directeur des études).

Dans de nombreux référentiel d'organismes d'accréditation, cette dimension est prise en charge. Que ce soit dans les référentiels de l'ANAQ-Sup, du CAMES, etc.

Nous avons également constaté que la perception de ces deux concepts est similaire, car ils peuvent se compléter:

« La RSE pourrait faire partie d'un effort d'accréditation et de processus d'accréditation car les agences d'accréditation sont intéressées à voir comment les établissements d'enseignement supérieur s'engageraient dans un tel processus » (Responsable qualité d'un établissement)

« La RSE mènera à l'accréditation et l'accréditation mènera à la RSE » (Responsable CIAQ).

Pour un directeur d'établissement,

« l'habilitation ou l'accréditation de l'ANAQ-Sup n'est pas la seule chose qui nous différenciera (...) il faut compter également sur les pratiques et les objectifs en matière de RSE » (Entretien avec un Directeur d'Ecole).

À cet égard, Dzięciel et Wojciechowska (2016) ont affirmé que les établissements d'enseignement supérieur participaient à des activités de promotion de la RSE et essayaient de suivre des procédures leur permettant d'être responsables de l'impact de l'organisation sur la situation interne, l'environnement et la communauté externe. L'un des indicateurs de cet engagement est l'accréditation de l'ANAQ-Sup attribuée à ces institutions et à leurs programmes de formation :

« le processus d'accréditation de l'ANAQ-Sup aidera à identifier les responsabilités clés et à les répartir en conséquence en impliquant toute la communauté » (Responsable d'établissement).

En ce qui concerne le service à la communauté et la prise en compte par l'ANAQ-Sup des normes en matière de RSE et de durabilité dans l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur, des modifications de comportements sont attendus de la part des promoteurs d'établissements d'enseignement. Pour un dirigeant *« l'ANAQ-Sup induira des changements dans les programmes afin de répondre aux besoins du marché et de la société, en particulier au niveau de la responsabilité sociale ».*

Nous pouvons conclure que l'accréditation par l'ANAQ-Sup de programmes et la RSE s'inscrivent dans un processus continu qui renforce la réputation et la légitimité des écoles de commerce.

4.3 Quelles sont les influences de l'isomorphisme sur un tel processus ?

Concernant l'influence de l'isomorphisme sur le processus d'accréditation dans l'enseignement supérieur, nous avons constaté que les processus d'accréditation en général et de l'ANAQ-Sup en particulier sont profondément influencés par l'isomorphisme. En fait, le secteur de l'enseignement supérieur est soumis à des pressions institutionnelles et à

l'isomorphisme, le phénomène d'internationalisation et de mondialisation submergeant ce secteur de la mobilité des étudiants, des agences de classement, de la concurrence et bien sûr de la légitimité. La présence d'une accréditation ne différencie pas une école de commerce d'une autre, mais son absence provoque des questionnements.

Trois résultats isomorphes ont été identifiés dans nos résultats (DiMaggio et Powell, 1991, 1983) : l'isomorphisme coercitif était clair en ce que l'initiative de changement était imposée par l'environnement.

*« les établissements d'enseignement supérieur devait subir cette étape radicale pour faire face au changement environnemental et le niveau de concurrence »
(Entretien avec un dirigeant)*

*« Le processus d'accréditation ANAQ-Sup est une réponse à une menace. Il n'est pas proactif, il s'agissait d'une décision réactive à la suite de l'accréditation ... »
(Un responsable d'établissement)*

« La concurrence accrue a obligé l'établissement X à se concentrer sur le processus d'accréditation pour survivre » (Un dirigeant d'établissement)

« Chaque fois que votre concurrent commence l'accréditation, vous devez suivre (...) Nos concurrents sont accrédités, ce qui nous oblige à entamer un processus d'accréditation » (Un dirigeant d'établissement)

L'isomorphisme mimétique est également évident lorsqu'il adopte une structure organisationnelle similaire à celle requise par les référentiels de l'ANAQ-Sup et même par le choix de l'organisme d'accréditation (ANAQ-Sup ou CAMES). Pour Beckert (2010), l'imitation de modèles institutionnels confère une légitimation, en particulier lorsqu'elle est perçue comme un succès au niveau instrumental ; c'est le cas de l'établissement Y. Enfin, l'isomorphisme normatif est une conséquence directe de la mondialisation et de l'affiliation internationale des écoles de commerce au Sénégal ; L'accréditation facilitera la mobilité des étudiants et contribuera au maintien de cette affiliation.

Cependant, l'isomorphisme dans l'accréditation garantit-il la légitimité ? Ou bien ces écoles de commerce se clonent les unes les autres et se lancent dans un voyage coûteux vers un autre statut de trophée sans résultat tangible.

« L'accréditation entraînera des coûts financiers supplémentaires » (Dirigeants des cinq établissements).

Bien que les actions d'une entité jugées souhaitables ou appropriées dans le cadre d'un système de normes, de valeurs et de convictions socialement construit puissent conférer une légitimité (Suchman, 1995), et que le lien entre légitimité et réputation semble être un

problème au niveau organisationnel impliquant des attentes futures en matière de comportement ; il s'agit donc d'une mesure continue par rapport aux autres organisations du même secteur. Cela révélera certainement des questions problématiques autour de : nous sommes accrédités, et maintenant ? C'est-à-dire qu'une fois que la majorité des écoles de commerce seront accréditées (ANAQ-Sup et CAMES ou autres), le lien avec la légitimité ne sera plus valide. Toutefois,

« ...une fois tous les établissements d'enseignement supérieur sénégalais agréés, de nouveaux éléments de différenciation seront à travailler » (Un dirigeant d'entreprise)

« L'isomorphisme neutralisera l'avantage de l'accréditation en ce qui concerne la sélection des étudiants » (Un dirigeant d'entreprise)

« Si les universités recherchent une accréditation basée uniquement sur une pression mimétique, un découplage peut en résulter et l'accréditation ne sera projetée que sans grands changements » (Un dirigeant d'entreprise)

« Je suis contre un isomorphisme mimétique d'accréditation, laissez chaque institution à son style. Toutes les institutions ne ciblent pas le même groupe de communautés, chaque institution doit proposer son propre style et laisser les étudiants choisir l'option qui leur convient le mieux » (Un dirigeant d'entreprise).

À cet égard, la RSE peut jouer un rôle majeur pour garantir et maintenir la légitimité dans la phase suivant l'accréditation. C'est peut-être la philosophie qui sous-tendait l'introduction dans les référentiels d'évaluation des préoccupations liées à la RSE soulignant l'importance de l'éthique, de la RSE et de l'éducation à la durabilité dans les écoles de commerce.

Nous pouvons donc conclure que l'accréditation dans les écoles de commerce est un outil temporaire de légitimité isomorphe dans un environnement devenu concurrentiel, renforcée par la RSE dans un continuum qui peut conduire à maintenir la légitimité dans l'enseignement supérieur une fois l'accréditation obtenue.

5. Conclusion, implications et suggestions pour les recherches futures

Ce chapitre constitue une autre étape dans l'étude des processus d'accréditation dans l'enseignement supérieur à partir d'approches isomorphes et de légitimité, tout en soulignant que le rôle de la RSE dans le processus est le « problème de gestion fondamental du XXI^e siècle » (Windsor, 2008, p. 507).

En fait, les écoles de commerce ont un objectif principal : assurer une légitimité constante tout en satisfaisant les parties prenantes locales et internationales. Par conséquent, réduire les

incertitudes en imitant les autres écoles de commerce sénégalaises semblait être la bonne stratégie à suivre. En tant que telle, l'accréditation devient de plus en plus une stratégie standardisée pour les écoles de commerce en quête de légitimité sociale. Cependant, un tel statut ne peut être maintenu sans le levier social fourni par la RSE. Les directeurs d'établissement et les directeurs d'études des écoles de commerce sont invités à intégrer davantage de cours sur l'éthique, la durabilité et la RSE dans les programmes d'études en sciences de gestion. Ils sont également invités à élaborer des stratégies de RSE tout en impliquant tous les acteurs concernés.

Dans ce contexte, nos résultats suggèrent que l'accréditation dans les écoles de commerce est un outil temporaire de légitimité isomorphe, renforcé par la RSE dans les établissements d'enseignement supérieur.

Notre recherche a ses limites autour de la validité externe des méthodes qualitatives. En fait, nos résultats dépendent du contexte des cinq écoles de commerce étudiées et la généralisation des résultats n'a jamais été notre objectif premier. Des recherches supplémentaires doivent être effectuées pour développer un véritable modèle sur la relation entre assurance qualité et RSE dans les établissements d'enseignement supérieur.

Bibliographie

Adelman, C., (1992), "Accreditation," In, BR, Clark, G. and Neave, (Eds.), *The Encyclopedia of Higher Education*, (Vol 1, pp. 1313-1318), Oxford, Pergamon.

Ashworth, R., Boyne, G. and Delbridge, R. (2009), "Escape from the Iron Cage? The Journal of Public Administration and Research Theory, Vol. 19 No. 1, pp. 165-187.

Boyle, M. (2004), "Walking our talk: business schools, legitimacy, and citizenship," *Business and Society*, Vol. 43 No. 1.

Carroll, A.B. (1999), "Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct," *Business and Society*, Vol. 38 No. 3, pp. 268-295.

Datthey, K., Westerheijden, D.F. and Hofman, W.H.A. (2014), "Impact of Accreditation on Public and Private Universities: A Comparative Study," *Tertiary Education and Management*, Vol. No. 4, pp. 307-319.

DiMaggio, P.J. and Powell, W.W. (1983), "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, Vol. 48 No. 2, pp. 147-160.

DiMaggio, P.J. and Powell, W.W. (1991), "The New Institutionalism in Organizational Analysis", Chicago: University of Chicago Press.

Dowling, J. and Pfeffer, J. (1975), "Organizational legitimacy: social values and organizational behavior pacific social review", Vol. 18 No. 1, pp. 122-136.

Dzięgiel, A. and Wojciechowska, A. (2016), "Social Responsibility in Intra-organizational Procedures of Higher Education Institutions with AACSB Accreditation," *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, Vol. 3, p. 2.

Éyébiyi Eliethe P. (2011), « L'alignement de l'enseignement supérieur ouest-africain », Cahiers de la recherche sur l'éducation et les savoirs [En ligne], Hors-série n° 3 | 2011, mis en ligne le 15 juin 2013, consulté le 30 novembre 2019. URL : <http://journals.openedition.org/cres/109>.

Meyer, J.W. and Rowan, B. (1977), "Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony," *American Journal of Sociology*, Vol. 83 No. 2, pp. 340-363.

Meyer, J.W. and Scott, W.R. (1983), "Organizational Environments: Ritual and Rationality", Beverly Hills, Sage, c1983.

Nejati, M., Shafaei, A., Salamzadeh, Y. and Daraei, M. (2011), "Corporate Social Responsibility and Universities: A Study of Top 10 World Universities", *African Journal of Business Management*, Vol. No. 2, pp. 440-447.

Rao, H. (1994), "The Social Construction of Reputation: Certification Contests, Legitimation, and the Survival of Organizations in the American Automotive Industry: 1895-1912," *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 29-44.

Romelar, P. (2005), "The Research Interview", *Human Resource Management*, Chapter 4, ed. of boeck.

Suchman, M.C. (1995), "Managing legitimacy: strategic and institutional approaches," *Academy of Management Review*, Vol. No. 3, pp. 571-610.

Tetrevova, L. and Sabolova, V. (2010), "University stakeholder management and university social responsibility," *WSEAS Transactions on Advances in Engineering Education*, Vol. 7 No. 7, pp. 224-233.

Tolbert, P. and Zucker, L. (1983), "Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28 No. 1, pp. 22-39.

Vasilescu, R., Barna, C., Epure, M. and Baicu, C. (2010), "Developing university social responsibility: a model for the challenges of the new civil society," *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 2 No. 2, pp. 4177-4187.

Windsor, D. (2008), "Educating for responsible management", A. Krane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon and D. Siegel (Eds), *Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* 25, (pp. 504-517). Oxford University Press. Oxford.

Zammuto, R. (2008), "Accreditation and Globalization of Business," *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 7 No. 2, pp. 256-268.

Zhao, J. and Ferran, C. (2016), "Business School Accreditation in the Changing Global Marketplace: A Comparative Study of the Agencies and Their Competitive Strategies", *Journal of International Education in Business*, Vol. 9 No. 1, pp. 52-69.