

# **Construction d'un modèle de changements identitaires: le processus d'accréditation au sein des écoles de gestion**

**Christophe LEJEUNE, doctorant**

**Alain VAS, professeur**

**Université catholique de Louvain**

IAG – Louvain School of Management

CRECIS

Place des Doyens, 1

1348 Louvain-la-Neuve

BELGIQUE

Tel : +32 (0) 10 47 85 15

Fax: +32 (0) 10 47 83 24

[christophe.lejeune@uclouvain.be](mailto:christophe.lejeune@uclouvain.be)

## **Résumé**

Plusieurs travaux qui s'intéressent à l'identité organisationnelle ont insisté sur son caractère stable dans le temps (Albert & Whetten, 1985) plutôt que sur son potentiel de transformation. Dans le domaine des écoles de gestion, l'émergence de l'accréditation constitue un levier de changement susceptible d'avoir un effet sur les bases identitaires des écoles. Pourtant, cet angle d'analyse a été peu développé dans la littérature (Adam, Kvalshaugen, & Larsen, 2002; Julian & Ofori-Dankwa, 2006). Notre recherche se propose de comprendre en quoi et comment les processus d'accréditation peuvent avoir un impact sur l'identité organisationnelle des écoles de gestion. Du point de vue du marché, les accréditations des écoles de gestion sont souvent présentées comme des mécanismes susceptibles d'augmenter la transparence du marché (Stensaker 2003), la légitimité des organisations (Westphal, Gulati & Shortell, 1997), leur réputation (Hedmo, 2004) voire limiter la diversité de l'offre dans l'enseignement supérieur (Proitz, Stensaker & Harvey, 2004). D'un point de vue organisationnel, le processus d'accréditation est présenté comme un outil d'amélioration continue (Harvey, 2004), de formalisation des processus voire de renforcement de la culture bureaucratique au sein des écoles de gestion (Julian & Ofori-Dankwa, 2006). Ces effets contrastés invitent à s'interroger sur le rôle que l'accréditation joue dans la transformation des écoles de gestion. Dans la lignée des travaux sur les changements identitaires de Hatch et Schultz (2002), nous proposons un modèle de changement identitaire généré par le processus d'accréditation au sein des écoles de gestion. Plusieurs propositions théoriques sont formulées afin de comprendre en quoi ces formes de labellisation contribuent à des transformations profondes des modes de fonctionnement des écoles de gestion.

**Mots clés:** identité, changement, accréditation, routines, écoles de gestion

# **Construction d'un modèle de changements identitaires: le processus d'accréditation au sein des écoles de gestion**

## **Résumé**

Plusieurs travaux qui s'intéressent à l'identité organisationnelle ont insisté sur son caractère stable dans le temps (Albert & Whetten, 1985) plutôt que sur son potentiel de transformation. Dans le domaine des écoles de gestion, l'émergence de l'accréditation constitue un levier de changement susceptible d'avoir un effet sur les bases identitaires des écoles. Pourtant, cet angle d'analyse a été peu développé dans la littérature (Adam, Kvalshaugen, & Larsen, 2002; Julian & Ofori-Dankwa, 2006). Notre recherche se propose de comprendre en quoi et comment les processus d'accréditation peuvent avoir un impact sur l'identité organisationnelle des écoles de gestion. Du point de vue du marché, les accréditations des écoles de gestion sont souvent présentées comme des mécanismes susceptibles d'augmenter la transparence du marché (Stensaker 2003), la légitimité des organisations (Westphal, Gulati & Shortell, 1997), leur réputation (Hedmo, 2004) voire limiter la diversité de l'offre dans l'enseignement supérieur (Proitz, Stensaker & Harvey, 2004). D'un point de vue organisationnel, le processus d'accréditation est présenté comme un outil d'amélioration continue (Harvey, 2004), de formalisation des processus voire de renforcement de la culture bureaucratique au sein des écoles de gestion (Julian & Ofori-Dankwa, 2006). Ces effets contrastés invitent à s'interroger sur le rôle que l'accréditation joue dans la transformation des écoles de gestion. Dans la lignée des travaux sur les changements identitaires de Hatch et Schultz (2002), nous proposons un modèle de changement identitaire généré par le processus d'accréditation au sein des écoles de gestion. Plusieurs propositions théoriques sont formulées afin de comprendre en quoi ces formes de labellisation contribuent à des transformations profondes des modes de fonctionnement des écoles de gestion.

**Mots clés:** identité, changement, accréditation, routines, écoles de gestion

## 1. INTRODUCTION

En insistant sur le caractère durable de l'identité, Albert & Whetten (1985) laissent entendre que l'identité organisationnelle serait stable dans le temps. Toutefois, cela ne signifie pas qu'elle n'évolue pas avec l'environnement. Selon Antunes & Thomas (2007), les écoles de gestion font face à une crise d'identité et d'image. En particulier, l'émergence de l'accréditation dans l'environnement des écoles de gestion implique des enjeux identitaires qui semblent avoir été sous-estimés (Adam, Kvalshaugen, & Larsen, 2002; Julian & Ofori-Dankwa, 2006). Si l'accréditation représente un enjeu stratégique important, il n'existe cependant pas de consensus sur ses conséquences. D'un point de vue externe, les labels de qualité peuvent augmenter la transparence de marché (Stensaker 2003). En effet, les labels de qualité fonctionnent comme des signaux sur un marché croissant. Ils peuvent également contribuer à augmenter la légitimité d'une organisation (Stensaker & Harvey, 2006; Westphal, Gulati & Shortell, 1997) à travers des comportements mimétiques. Selon Deephouse (1996, 1999), l'isomorphisme augmenterait effectivement la légitimité. Finalement, les labels de qualité peuvent aussi améliorer la réputation (Hedmo, 2004) d'une organisation. Ceci est spécialement le cas lorsque les organisations accréditées auparavant ont un statut élevé (Peteraf & Shanley, 1997). Dans tous ces cas, les labels de qualité peuvent être vus comme faisant une nette différence entre des organisations accréditées et les non-accréditées. Toutefois, ils peuvent également conduire à une réduction dans la diversité de l'enseignement supérieur, à travers une homogénéisation des programmes et des méthodes (Proitz, Stensaker & Harvey, 2004). D'un point de vue interne, le processus d'accréditation se présente comme un outil d'amélioration continue (Harvey, 2004 ; Woodhouse, 2003). En effet, plusieurs auteurs (Stensaker & Harvey, 2006; Proitz et al., 2004) affirment que les processus d'accréditation assurent que des standards minimaux soient atteints, mais portent également leur attention sur le développement organisationnel. D'autres auteurs insistent sur le caractère bureaucratique des accréditations en les présentant comme un moyen de formaliser les processus, ce qui conduirait en fin de compte à un type d'« accréditocratie » (Julian & Ofori-Dankwa, 2006). Dans ce cas, l'accréditation aurait un impact culturel, puisque la culture deviendrait plus bureaucratique selon Cameron & Quinn (1999). Dans cette recherche, nous nous intéressons aux impacts à la fois internes et externes de l'accréditation susceptibles de transformer l'identité organisationnelle des écoles de gestion. Peu de recherches ont analysé la façon dont l'accréditation pouvait impliquer des changements identitaires au sein des écoles de gestion. Plusieurs auteurs ont appelé à plus d'études à la fois empiriques et théoriques sur les conséquences des accréditations pour les écoles de gestion (Julian & Ofori-Dankwa,

2006). Dans la lignée des travaux de Hatch & Schultz (2002), de la théorie de l'identité sociale (Asforth & Mael, 1989) et des routines habituelles (Brocklehurst, 2001; Burke, 1991), nous proposons un modèle des dynamiques identitaires générées par l'accréditation au sein des écoles de gestion. Notre question de recherche peut donc être formulée de la manière suivante : dans quelle mesure et comment l'accréditation peut-elle changer l'identité organisationnelle des écoles de gestion?

Notre article s'articule autour de trois parties. Tout d'abord, une revue de littérature sur l'accréditation est proposée afin de préciser les enjeux de l'identité organisationnelle. Ensuite, trois apports théoriques permettent d'enrichir notre compréhension des changements identitaires et de proposer un modèle original de Changement Identitaire à travers l'Accréditation (le modèle CIA). Enfin, des propositions théoriques sont suggérées et les apports de la contribution discutés.

## **2. L'ACCREDITATION DES ÉCOLES DE GESTION**

En tant que phénomène récent pour les institutions d'enseignement supérieur européennes, l'accréditation s'est rapidement développée dans le champ du management (Hedmo, 2004). Actuellement, les labels d'accréditation les plus connus mondialement concernent les écoles de management<sup>1</sup>. Pour Harvey (2004), l'accréditation est un concept complexe ayant plusieurs significations. Essentiellement, il s'agit de l'établissement ou de la ré-affirmation d'un statut, une légitimité ou la pertinence d'une institution, un programme ou un module d'études. Initialement, l'accréditation était un outil utilisé par les universités pour convaincre les autres institutions que ses étudiants et cours pouvaient être acceptés par celles-ci, et vice-versa. Progressivement, elle est devenue une forme de « redevabilité » publique garantissant aux acteurs à l'intérieur et à l'extérieur de la communauté d'enseignement supérieur qu'une institution avait bien la capacité d'offrir des programmes de qualité.

Selon Harvey (2004), l'accréditation peut avoir trois significations. Premièrement, l'accréditation est un processus appliqué à une organisation ou un programme. Deuxièmement, l'accréditation est un label que des institutions ou programmes peuvent acquérir comme résultat d'une procédure d'évaluation. Troisièmement, l'accréditation

---

<sup>1</sup> Ceux-ci sont AACSB, AMBA et EQUIS. En juillet 2007, il y avait quelques 551 écoles accréditées par AACSB, 133 écoles avec des programmes accrédités par AMBA et 110 écoles accréditées par EQUIS.

exprime la notion abstraite d'un pouvoir formel agissant à travers des décisions officielles sur la reconnaissance ou non d'institutions ou de programmes d'études (Haakstad, 2001).

Dans une acceptation limitée, l'accréditation signifie un processus spécifique qui consiste à attribuer un label de qualité (ou pas) aux regards de critères particuliers d'une institution candidate. Ces critères peuvent être concentrés sur les intrants (inputs), les processus ou les extrants (outputs), ou toute combinaison de ceux-ci.

En tant que processus, l'accréditation repose sur un processus de contrôle et de suivi qui vise à assurer une qualité et des standards satisfaisants. Bien que l'accréditation soit distincte de l'évaluation et l'examen externe, il y a un certain degré de recouvrement entre ces différents processus (Hamalainen, Haakstad, Kangasniemi & Lindeberg, 2001; Harvey, 2002; Stensaker, 2003). Une différence importante réside dans le fait que l'évaluation et l'examen externe fonctionnent sur l'hypothèse que l'institution ou le programme fonctionne de manière appropriée. Dans les processus d'accréditation, les institutions ou programmes ne bénéficient pas de cette présomption de qualité. Pour Hamalainen et al. (2001), l'accréditation est différente de l'évaluation: bien que l'accréditation (processus) implique des procédures d'évaluation, les évaluations peuvent (ou pas) avoir une fonction d'accréditation. Les mêmes auteurs précisent que les évaluations ont habituellement un grand nombre d'objectifs internes qui n'aboutissent pas nécessairement sur une décision « oui/non » par rapport à certains standards ou exigences externes.

En tant que résultat (« label »), l'accréditation peut être de deux types en fonction de son statut imposé ou volontaire. Le premier type peut être décrit comme un droit d'entrée obligatoire pour le marché ou une obligation légale, octroyée par des agences gouvernementales (ex. NVAO en Flandre et aux Pays-Bas) : il s'agit d'une accréditation statutaire (Harvey, 2002), une accréditation publique (Stensaker & Harvey, 2006) ou une accréditation officielle (Hamalainen et al., 2001; Haakstad, 2001), qui donne un permis d'opérer. Le deuxième type d'accréditation n'est pas obligatoire, il peut être décrit comme un démarqueur, et est donné par des organisations internationales dont la légitimité a été reconnue par une communauté entière (ex. EQUIS): il s'agit d'une accréditation privée (Stensaker & Harvey, 2006; Hamalainen et al., 2001).

En tant que pouvoir formel, l'accréditation peut porter sur différents niveaux organisationnels. Plus précisément, le label peut être attribué à une institution entière – "institutional accreditation" (Hamalainen et al., 2001) – ou à un programme – "subject (or program) accreditation" (Hamalainen et al., 2001) ou encore "specialized accreditation" (Roller, Andrews & Bovee, 2003) – pour autant qu'ils respectent un ensemble de critères de qualité. Dans tous les cas, la méthodologie de l'accréditation est basée sur un processus qui articule une auto-évaluation, une évaluation par des pairs, une analyse documentaire et des interviews. L'agence externe d'accréditation peut être une agence nationale ou une agence spécialisée dans une discipline ou un organe régulateur ou professionnel faisant autorité.

Dans une perspective de changement d'identité organisationnelle, nous nous concentrons sur l'accréditation vue comme un processus afin de mieux comprendre l'étendue et les modalités des changements qu'elle entraîne. De plus, l'accréditation institutionnelle semble plus appropriée puisqu'elle concerne une organisation entière, et pas seulement un de ses produits ou programmes. Dans la lignée de Hedmo (2002), nous définissons donc l'accréditation comme « *un processus d'évaluation continue périodiquement soumis à la reconnaissance et évaluation par une équipe accréditant, qui conduisent à l'acceptation ou le refus d'octroyer un label de qualité à une organisation* ». Lors du développement d'un groupe d'organisations accréditées, une identité de groupe stratégique peut se développer (Peteraf & Shanley, 1997). Il s'agit d'une identité symbolique (Adam et al., 2002) ou un modèle désirable (Wedlin, 2007) pour les organisations non accréditées. Ainsi, les organisations qui entament un processus d'accréditation aspirent visiblement aux attributs et statuts des membres accrédités, et peuvent ainsi modifier leurs propres attributs. Ces changements pourraient entraîner des modifications dans leur propre identité organisationnelle. Il convient de préciser ce que nous entendons par identité organisationnelle.

### **3. L'IDENTITÉ ORGANISATIONNELLE DANS LA LITTÉRATURE**

Le concept d'identité organisationnelle a été introduit par Albert et Whetten (1985), et est défini comme l'ensemble des attributs centraux et durables<sup>2</sup> d'une organisation qui la distingue d'autres organisations. L'identité répond à la question « qui sommes-nous en tant qu'organisation ? ». La recherche sur l'identité a été intensivement menée en psychologie et psychologie sociale (Puusa, 2006). Récemment, de plus en plus de recherches se sont concentrées sur l'identité organisationnelle (Fiol, 2001; Fiol, 2002; Hatch & Schultz, 2002;

---

<sup>2</sup> Ces attributs sont parfois appelés "CED attributes" dans la littérature où "CED" signifie "Central, Enduring and Distinctive"

Ravasi & Schultz, 2006; Whetten, 2006). Deux courants de recherche principaux ont émergé dans la littérature organisationnelle et liée au marketing (Hatch & Schultz, 1997). La littérature des organisations s'est intéressée à l'identité organisationnelle alors que la littérature en marketing s'est focalisée sur l'identité d'entreprise. Tandis que l'identité organisationnelle se réfère largement à ce que les membres perçoivent, ressentent et pensent à propos de leur organisation, l'identité d'entreprise se centre plus sur les manières par lesquelles le management exprime la vision et la stratégie aux parties prenantes externes. Cornelissen et al. (2007) distinguent ainsi l'identité organisationnelle comme l'assemblage de significations partagées, et l'identité d'entreprise comme l'ensemble de produits qui communiquent une image spécifique. Pour Gioia, Schultz & Corley (2000), l'identité d'entreprise est plus proche d'une forme d'image projetée vers l'extérieur.

Ces deux courants de recherche se trouvent reposent sur deux approches épistémologiques différentes. Whetten (2006) affirme que l'identité organisationnelle est présentée dans certains cas comme une propriété subjective des organisations alors que dans d'autres cas, elle est décrite comme une propriété vérifiable. Par exemple, Gioia et al. (2000) considèrent l'identité comme un construit dans une perspective interprétativiste. En effet, l'identité organisationnelle peut être considérée comme un construit qui est soit mesuré (Ravasi & Schultz, 2006) à travers des affirmations identitaires (définies comme les affirmations des leaders décrivant qui sont les membres de leur organisation), soit appréhendé à travers des compréhensions identitaires (définies comme les croyances partagées par les membres à propos de leur identité en tant qu'organisation). Ravasi & Schultz (2006) présentent ces deux conceptions ancrées dans des paradigmes épistémologiques différents, qui sont « l'acteur social » pour les affirmations (Whetten & Mackey, 2002), et « le constructiviste social » pour les compréhensions. Dans la lignée des travaux de Ravasi & Schultz (2006), nous soutenons que les affirmations et compréhensions identitaires représentent deux dimensions centrales de l'identité organisationnelle. Des exemples d'affirmations identitaires incluent le logo, le nom de l'organisation ou sa mission (Hatch & Schultz, 2002), et résultent d'actions de création de *sens* menées par les leaders organisationnels. Les compréhensions identitaires proviennent plutôt d'actions *faisant sens* au travers de processus conduits par les membres de l'organisation (Ravasi & Schultz, 2006). Forts de ces deux conceptions, nous définissons l'identité organisationnelle comme « *l'ensemble des attributs centraux, durables et distinctifs d'une organisation qui résultent de l'interaction entre les affirmations identitaires des leaders et les compréhensions identitaires partagées par les membres* ». Afin de comprendre

comment l'identité organisationnelle, en tant que compréhensions et affirmations identitaires, peut changer à travers le processus d'accréditation, trois champs théoriques sont mobilisés dans la suite de ce travail.

#### **4. CHAMPS THÉORIQUES PORTANT SUR LA DYNAMIQUE IDENTITAIRE**

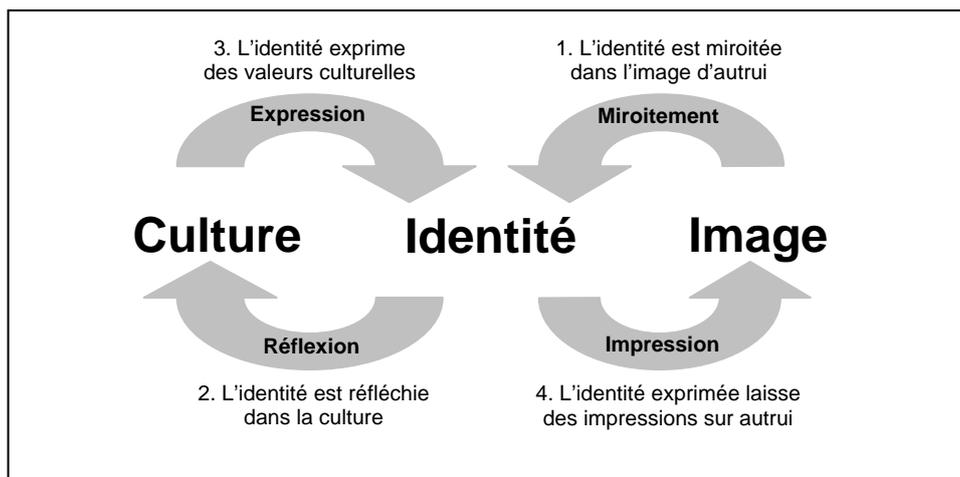
L'accréditation en tant que processus est marquée par des échanges entre une organisation candidate et une équipe externe. A ce titre, elle semble particulièrement intéressante pour comprendre comment l'identité organisationnelle peut être transformée par ce type de processus. Nous proposons de mobiliser le modèle de dynamiques identitaires développé par Hatch et Schultz (2002) pour l'enrichir à la lumière de la théorie de l'identité sociale (Ashforth & Mael, 1989) et de l'approche des « routines habituelles » (Burke, 1991).

##### **4.1. LE MODÈLE DE DYNAMIQUE IDENTITAIRE**

Afin d'étudier les changements organisationnels au travers de l'accréditation, le modèle de dynamique identitaire de Hatch et Schultz (2002) est pertinent à plusieurs égards. Les auteurs suggèrent d'étudier le processus de dynamique identitaire via les liens entre l'identité et la culture organisationnelle d'une part, et d'autre part, le lien entre identité et image d'autre. Globalement, ils proposent quatre processus « génériques » pour expliquer les liens entre culture, identité et image (voir Figure 1) :

- le processus de miroitement par lequel l'identité se reflète dans l'image d'autrui,
- le processus de réflexion par lequel l'identité s'appuie sur les valeurs culturelles propres à l'organisation,
- le processus d'expression par lequel la culture organisationnelle se révèle au travers de manifestations identitaires,
- le processus d'impression par lequel les expressions de l'identité laissent des impressions sur autrui.

Ce cadre théorique est un des premiers à intégrer les dimensions à la fois internes (culture) et externe (image) de l'identité. Il permet de tenir compte à la fois des effets de la culture organisationnelle comme un contexte favorisant les définitions internes de l'identité organisationnelle, et des images organisationnelles comme support de définitions externes de l'identité organisationnelle.



**Figure 1: Le modèle de la dynamique identitaire (Hatch & Schultz, 2002)**

Une des limites du modèle proposé par Hatch et Schultz (2002) est de ne pas explorer en détails la façon dont les quatre processus génériques peuvent se concrétiser dans les organisations. Nous proposons donc d'explorer ces processus de changement dans un contexte empirique original centré sur les processus d'accréditation.

Afin de mieux appréhender le processus de changement interne (relations culture-identité) et externe (relations identité-image), nous mobilisons dans la section suivante deux cadres théoriques stimulants : la théorie de l'identité sociale et l'approche des routines habituelles.

#### **4.2. LA THÉORIE DE L'IDENTITÉ SOCIALE**

La théorie de l'identité sociale est particulièrement intéressante pour étudier l'effet de l'accréditation sur les écoles de gestion. En effet, cette théorie insiste sur les processus cognitifs d'auto-catégorisation par lequel les individus construisent leur identité sociale en voulant appartenir à des groupes spécifiques tels qu'un réseau professionnel, un parti politique, etc. (Asforth & Mael, 1989 ; Hogg & Terry, 2000). Selon cette théorie, les individus tendent à classer les autres et eux-mêmes dans différentes catégories basées par exemple sur le genre, l'âge ou l'appartenance à une organisation. Bien que cette théorie concerne initialement des individus, nous suggérons de l'élargir aux leaders organisationnels qui définissent les affirmations identitaires de l'organisation (Elsbach & Kramer, 1996 ; Labianca, Fairbank, Thomas, Gioia & Umphress, 2001). Cette théorie est donc utile pour comprendre comment un leader compare et catégorise son organisation par rapport à un groupe référent d'organisations accréditées (Peteraf & Shanley, 1997). Selon Whetten (2006),

les organisations acquièrent une identité sociale sur base du secteur auquel elles appartiennent, de la forme organisationnelle qu'elles utilisent, et à travers leur appartenance à des organismes d'accréditation. En d'autres termes, l'entrée dans un groupe contribue à la construction d'une identité. Dans cette lignée, Labianca et al. (2001) affirment que le choix d'une « cible d'émulation » au sein d'un secteur ne se réduit pas au simple choix d'une organisation structurellement similaire mais d'une organisation ayant plutôt des attributs semblables comme la réputation, l'image et l'identité organisationnelle. Pour ces auteurs, les leaders d'universités catégorisent leur organisation selon des caractéristiques valorisées par l'identité désirée. Le processus d'auto-catégorisation semble éclairer les raisons pour lesquelles les leaders positionnent leur propre organisation comme candidate à l'accréditation. La reconnaissance par les pairs et l'acceptation des critères d'accréditation reflètent une identité organisationnelle désirée. Ce processus d'auto-catégorisation issu de la théorie de l'identité sociale permet de mieux appréhender la boucle externe du modèle de Hatch et Schultz (2002).

#### **4.3. L'APPROCHE DES « ROUTINES HABITUELLES »**

L'approche des « routines habituelles » améliore également notre compréhension de la manière dont l'accréditation est susceptible de changer l'identité organisationnelle. Cette approche (Brocklehurst, 2001 ; Burke, 1991 ; Thatcher & Zhu, 2006) stipule que l'identité résulte d'un processus continu d'activités habituelles qui confèrent un sens de structure et de cohérence dans la vie quotidienne des organisations. De ce point de vue, l'expérimentation et l'exploration de routines peuvent aider à définir une identité (Thatcher & Zhu, 2006). A cet égard, une caractéristique récurrente de l'identité semble être ses relations avec ce que les individus ou les organisations font (Fiol, 1991; Hatch & Schultz, 1997), leurs « routines habituelles » (Thatcher & Zhu, 2006), leurs comportements (Fiol, 2001), leurs actions (Ravasi & Schultz, 2006) et leurs pratiques (Nag, Corley & Gioia, 2007). Ces routines habituelles peuvent être touchées par les processus d'accréditation qui exige souvent de nouveaux processus de qualité, de nouvelles politiques de recrutement, de nouveaux programmes et activités de recherche, et/ou de nouveaux mécanismes de sélection d'étudiants. Prises ensemble, ces activités habituelles requièrent des allocations spécifiques de ressources, qui *in fine* induisent des croyances partagées parmi les membres de l'organisation à propos de leur identité organisationnelle. Ainsi, les ressources semblent jouer un rôle important (Glynn, 2000) dans la construction d'une identité, puisque l'allocation des ressources soutient et reflète les priorités et valeurs. Pour Sillince (2006), les discours managériaux sur les

ressources valorisables, rares et inimitables sont les fondations mêmes de l'identité organisationnelle. Finalement, les configurations de ressources sont importantes pour l'identité car elles soutiennent les routines qui, en structurant la vie organisationnelle, participent à la définition des compréhensions identitaires. Le processus de routinisation des actions habituelles est basé sur des configurations de ressources spécifiques et permet de mieux appréhender la boucle interne du modèle de Hatch et Schultz (2002).

En conclusion, le modèle théorique développé par Hatch et Schultz (2002) semble stimulant pour étudier les dynamiques identitaires générées par les processus d'accréditation au sein des écoles de gestion. Enrichi des théories de l'identité sociale et des routines habituelles, ce modèle permet de comprendre le changement identitaire au travers de processus d'auto-catégorisation (appartenance désirée à une communauté exclusive) et de routinisation (cohérence organisationnelle). Il explique les moteurs à la fois interne et externe de la dynamique identitaire provoquée par le processus d'accréditation. Nous proposons ci-après un modèle de changement identitaire qui semble expliquer le processus de changement généré par l'accréditation au sein des écoles de gestion.

## 5. MODÈLE DE CHANGEMENT IDENTITAIRE VIA L'ACCRÉDITATION

Sur base des arguments développés précédemment, nous proposons un modèle théorique de Changement Identitaire au travers de l'Accréditation (modèle CIA) dans la Figure 2.

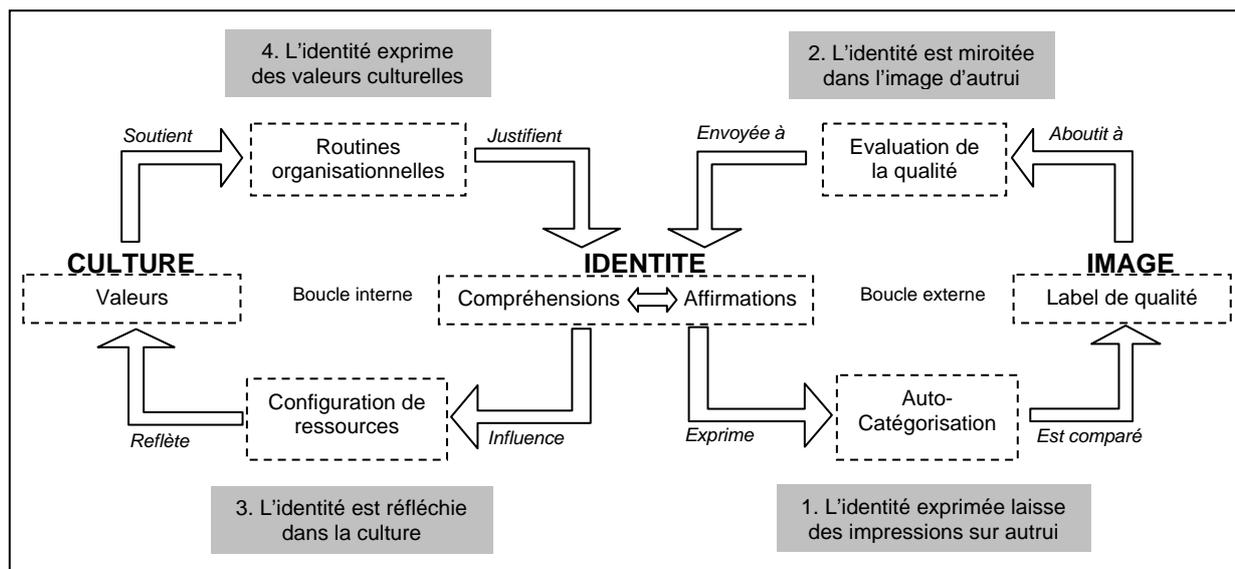


Figure 2 : Un modèle de Changement Identitaire à travers l'Accréditation (modèle CIA) (adapté de Hatch & Schultz, 2002)

Ce modèle suppose que l'identité organisationnelle résulte bien d'une interaction entre affirmations et compréhensions identitaires (Ravasi & Schultz 2006). Il explique par ailleurs la manière dont les quatre processus génériques – miroitement, réflexion, expression, impression – se concrétisent dans les écoles de gestion engagées dans un processus d'accréditation. Ci-après, nous présentons le modèle CIA et développons un ensemble de propositions à tester.

## **5.1. LE MODÈLE CIA POUR COMPRENDRE L'EFFET IDENTITAIRE DU PROCESSUS D'ACCRÉDITATION**

Adapté du modèle de Hatch et Schultz (2002), le modèle CIA explique le processus de changement en différentes phases. Premièrement, le processus de miroitement correspond à l'étape de « confirmation d'éligibilité » qui consiste en l'appréciation par un comité de l'éligibilité de l'école sur base de son profil (affirmation identitaire) et de ses perspectives (identité future possible). Il en est de même pour l'étape de décision (finale) d'accréditation, qui vise à donner ou non le label d'accréditation et qui reflète une correspondance entre des affirmations identitaires et les standards d'accréditation. La réception du rapport des auditeurs par l'école candidate est également relative au processus de miroitement. Dans ce contexte, le processus de miroitement se concrétise par une *évaluation de la qualité* qui peut prendre des formes différentes. Ensuite, la dynamique identitaire passe par un processus de réflexion qui se traduit par des changements organisationnels requis par les critères d'accréditation. Ils se concrétisent notamment par des changements de *configurations de ressources* (ex : recrutements, financement, etc.). Deuxièmement, le processus d'expression correspond à la production d'un rapport d'autoévaluation. L'écriture d'un rapport d'autoévaluation oblige en effet les écoles à comprendre et exprimer leur position stratégique et configuration de ressources, leurs forces et faiblesses, donc à démontrer une bonne connaissance d'elles-mêmes. Il s'agit donc d'une (nouvelle) routine de collecte d'informations. D'autres *routines organisationnelles* peuvent ensuite apparaître ou être modifiées comme les programmes d'enseignement ou les séminaires de recherche. Troisièmement, le processus d'impression comprend la soumission du rapport d'autoévaluation à l'agence d'accréditation. De même, l'audit « par des pairs » est lié au processus d'impression, puisque les auditeurs y rencontrent les expressions de l'identité organisationnelle au travers de visites et interviews qu'ils résumeront dans un rapport. Quatrièmement, le dossier de candidature initiale est également lié au processus d'impression, puisque les écoles candidates expriment ainsi leur motivation

pour une image désirée et/ou leur souhait d'une identité reconnue. Ces dernières étapes peuvent donc être interprétées comme la concrétisation d'une *auto-catégorisation* collective dans le groupe d'écoles accréditées.

Un des apports du modèle CIA est de proposer une séquence des étapes du processus de transformation identitaire différente du modèle initial de Hatch et Schultz (2002). Chronologiquement, il semble raisonnable de soutenir l'idée que le processus d'accréditation débute par une auto-catégorisation dans un groupe d'écoles accréditées. Comme Wedlin (2004) l'affirme, la formation de l'identité organisationnelle des écoles de gestion est très clairement influencée par le modèle général de l'école de gestion internationale. Dans le processus d'accréditation, les écoles candidates sont supposées reconnaître et accepter un modèle d'école de gestion – incarné par un label – qui est défini par des standards d'accréditation. Deuxièmement, les caractéristiques de l'organisation candidate sont comparées à des standards. Ensuite, un feedback est envoyé à l'organisation, aboutissant soit à une correspondance (ou un écart) entre les affirmations identitaires et les standards. Selon le type de feedback, un changement dans les configurations de ressources et les routines organisationnelles peut être requis. Troisièmement, dans le cas d'un écart, les affirmations identitaires sont infirmées et, afin d'atteindre une correspondance ultérieure, des changements dans les configurations de ressources sont requis, ce qui à son tour influence les valeurs culturelles de l'organisation. Quatrièmement, de nouvelles hiérarchies de valeurs soutiennent les changements de routines qui finalement conduisent à des changements dans les compréhensions identitaires partagées. Les étapes 3 et 4 correspondraient en fait à ce que Hatch (1993) a qualifié de construction d'un contexte historique hors duquel les membres organisationnels retirent du sens. En effet, si des changements internes sont requis, cela implique en premier des ressources, par exemple, à travers le besoin de nouvelles recrues, d'équipements, alliances ou structure de gouvernance. Ensuite, les changements de configurations de ressources indiquent de nouvelles valeurs – par exemple, le contrôle et/ou la flexibilité – et supportent finalement de nouvelles routines, par exemple des activités de recherche et d'enseignement. Par ailleurs, les routines donnent un sentiment de structure qui aide à construire des compréhensions partagées sur l'identité. Les routines contribuent à un contexte organisationnel qui fait sens, ainsi que Hatch (1993) le mentionne. Dans le modèle proposé, les étapes 1 et 2 consistent en une boucle externe intégrant l'image, alors que les étapes 3 et 4 font partie d'une boucle interne impliquant la culture.

## 5.2. MOTEUR DE CHANGEMENT EXTERNE : ENTRE IDENTITÉ ET IMAGE

Plusieurs auteurs (Deephouse, 2000; Gioia & Corley, 2002; Gioia et al., 2000 ; Rindova, Williamson, Petkova & Sever, 2005) reconnaissent l'importance croissante de l'image à notre époque. A cet égard, l'accréditation en tant que changement stratégique implique un choix stratégique qui peut être résumé comme suit: rejoindre un groupe d'organisations qui sont désirables par leur image de qualité. Dans ce contexte, la théorie de l'identité sociale est particulièrement pertinente puisqu'elle repose sur les hypothèses que des entités se catégorisent sur base de différents critères (Asfthorh & Mael, 1989; Hogg & Terry, 2000). Dans le cas de l'accréditation, le critère principal serait la possession d'un label de qualité, impliquant l'inclusion ou non dans une communauté réputée et relativement exclusive.

En analysant davantage l'image, force est de constater que deux perspectives peuvent être considérées : soit l'image est une conception interne qui inclut les perceptions propres ou communiquées par des membres de l'organisation, soit l'image est fondée sur les perceptions de tiers (Hatch & Schultz, 1997; Gioia et al., 2000; Whetten, 2006). Dans ce cas, la perspective externe de l'image serait proche du concept de réputation. D'autres auteurs utilisent différentes significations au concept d'image. Par exemple, Labianca et al. (2001) suggèrent que l'image est une notion interne tandis que la réputation adopte une perspective externe. Whetten & Mackey (2006) suggèrent que l'image est un signal envers les autres, alors que la réputation est un feedback reçu d'autrui. Pour Gioia et al. (2000), la seule différence entre la réputation et l'image, est que la réputation implique une évaluation globale à long terme tandis que l'image, à travers son approche externe, est plus liée à des impressions transitoires qui concernent des événements éphémères et/ou plus limités. Hatch & Schultz (1997) adoptent une définition plus complexe de l'image, combinant les approches du marketing et de la théorie des organisations. Dans ce papier, nous définissons l'image comme le « *niveau de qualité perçu par l'extérieur, qui peut être signalé aux tiers à travers un label de qualité – correspondant aux critères d'un modèle de qualité – qui est désiré par une organisation candidate, et est octroyé ou refusé par une organisation externe accréditant* ».

Le désir d'être catégorisé comme membre d'une communauté serait d'autant plus fort que les membres actuels de cette communauté ont un statut et une réputation élevés (Peteraf & Shanley, 1997). De plus, l'existence d'un label désirable peut impliquer une nouvelle définition de l'identité organisationnelle qui sera concrétisée à travers le choix stratégique

d'entrer dans le processus d'accréditation. Un tel choix concerne une organisation dans son ensemble et est susceptible d'être traduit dans de nouvelles affirmations identitaires qui sont proposées par les leaders organisationnels. Toutefois, les affirmations ne sont pas suffisantes pour obtenir un label de qualité. Une fois comparées avec les standards d'accréditation, les affirmations identitaires peuvent paraître éloignées des standards, ce qui conduit à remettre en question l'auto-catégorisation initiale. Au contraire, les affirmations identitaires peuvent rencontrer les standards d'accréditation et confirmer ainsi l'auto-catégorisation initiale. Dans tous les cas, la boucle entre identité et image est marquée par un processus d'auto-catégorisation initiale et un processus d'évaluation de la qualité mettant en avant un écart (ou un alignement). Dans cette lignée, nous formulons la proposition théorique suivante :

Proposition 1. L'accréditation modifie les compréhensions identitaires (croyances partagées) si les affirmations identitaires des leaders entraînent un écart entre une auto-catégorisation collective des membres de l'école candidate et l'évaluation de la qualité effectuée par l'agence d'accréditation.

### **5.3. MOTEUR DE CHANGEMENT INTERNE : ENTRE IDENTITÉ ET CULTURE**

Outre le fait d'intégrer un groupe désirable, l'accréditation peut également impliquer des changements culturels (Julian & Ofori-Dankwa, 2006) au sein des écoles de gestion. Plus particulièrement, l'approche des routines habituelles (Burke, 1991 ; Brocklehurst, 2001) est utile dans la mesure où le processus d'accréditation en tant que changement stratégique implique des modifications dans les activités organisationnelles (Fiol, 1991; Hatch & Schultz, 1997, Ravasi & Schultz, 2006) et les pratiques (Nag et al., 2007). En effet, les hypothèses et croyances culturelles sont exprimées dans un réseau de pratiques formelles et informelles, et d'artefacts visuels, verbaux et matériels qui représentent les éléments les plus visibles, tangibles et audibles de l'organisation (Ravasi & Schultz, 2006). Il apparaît donc que des nouvelles routines ou ressources sont susceptibles de créer de nouvelles compréhensions partagées et valeurs, entraînant ainsi un changement dans la culture organisationnelle (Hatch, 1993).

Dans la lignée des travaux de Schein (1985), nous définissons la culture organisationnelle comme « un contexte organisationnel tacite et émergent caractérisée par des valeurs et

principes spécifiques « . Ces valeurs influencent les hypothèses sous-jacentes aux routines organisationnelles, et qui sont concrétisées par les artefacts et configurations de ressources. Fondamentalement, les routines sont des activités usuelles supportées par un ensemble de ressources (Grant, 1991). Ainsi, la création d'une nouvelle routine peut exiger l'acquisition ou le développement de nouvelles ressources (D'Aveni, 1996). Selon Hatch (1993), les artefacts résultant de valeurs et attentes maintiennent ou réaffirment ces valeurs et attentes, tandis que les artefacts produits par une autre culture ou des "forces non alignées avec ces valeurs culturelles" – par exemple, l'accréditation dans certaines écoles – pourraient introduire des artefacts qui, rétrospectivement, défient les valeurs et attentes. Dans la suite de ces arguments, des ressources nouvellement acquises dans le processus d'accréditation peuvent soit maintenir ou défier la culture organisationnelle existante. De manière subséquente, tout changement dans la culture maintient ou défie les routines existantes. Finalement, les membres d'une organisation pourraient intégrer les changements de compréhensions identitaires à travers de nouvelles routines (Feldman & Rafaeli, 2002). Ainsi, il y aurait une boucle entre de nouvelles compréhensions identitaires et des changements dans la culture organisationnelle, concrétisée par des modifications dans les configurations de ressources et les routines. L'approche des « routines habituelles » est donc utile pour décrire l'effet de l'accréditation sur l'identité organisationnelle. Nous formulons donc la proposition suivante :

Proposition 2. L'accréditation modifie les affirmations identitaires des leaders si elle entraîne une reconfiguration des ressources de l'école, la modification des routines organisationnelles existantes ou la création de nouvelles routines.

#### **5.4. MOTEUR DE CHANGEMENT IDENTITAIRE: ENTRE AFFIRMATIONS ET COMPREHENSIONS IDENTITAIRES**

Dans le modèle CIA, l'identité organisationnelle résulte d'une interaction continue entre affirmations et compréhensions. Il s'agit donc d'un construit dynamique (Gioia et al., 2000; Hatch & Schultz, 2002; Ravasi & Schultz, 2006). En incluant les affirmations et compréhensions identitaires dans un cadre dynamique, le modèle CIA articule à la fois les approches de création de sens et de diffusion de sens de l'identité, c'est-à-dire à la fois la manière la plus et la moins rapide de changer l'identité. L'identité organisationnelle résultera donc d'écarts ou d'alignements successifs entre affirmations et compréhensions identitaires. Il

apparaît que le changement identitaire peut s’appréhender au travers de ces deux dimensions : compréhensions et affirmations identitaires.

Toutefois, rien ne prédit que l'accréditation modifie toujours l'une ou l'autre de ces dimensions voire les deux. Il importe donc d'envisager différents cas de figures qui sont représentés dans la Figure 3:

	Compréhensions identitaires inchangées	Compréhensions identitaires modifiées
Affirmations identitaires inchangées	(A) <i>Renforcement Identitaire</i>	(B) <i>Changement Culturel</i>
Affirmations identitaires modifiées	(C) <i>Changement d'Image</i>	(D) <i>Changement Identitaire</i>

**Figure 3 : Impact de l'accréditation sur les affirmations et compréhensions identitaires**

Au regard de la figure 3, nous défendons l'idée que les affirmations identitaires et les compréhensions identitaires doivent être modifiées pour qu'un changement de l'identité organisationnelle (cas D) ait lieu. En particulier, le cas A correspond au cas des écoles où l'accréditation n'aurait ni modifié les affirmations identitaires ni les compréhensions identitaires. Le cas B correspond au cas des écoles qui auraient décidé de s'inspirer des standards d'accréditation pour modifier leur fonctionnement interne, entraînant un changement culturel, sans affichage externe d'un label qualité. Le cas C correspondrait aux écoles où l'accréditation aurait entraîné une intensification de la communication externe, utilisant notamment le label d'accréditation sans avoir modifié leur fonctionnement ni les compréhensions identitaires de leurs membres. Enfin, le cas D correspond aux écoles où il y a eu à la fois une modification des affirmations identitaires et des compréhensions identitaires. Nous suggérons que, seul, ce dernier cas entraîne véritablement un changement identitaire au sein des écoles de gestion passant à travers le processus d'accréditation. Nous formulons donc la proposition suivante:

**Proposition 3.** L'accréditation change l'identité organisationnelle des écoles de gestion si et seulement si elle modifie à la fois les affirmations et compréhensions identitaires.

## 6. DISCUSSION

A plusieurs égards, le modèle CIA améliore la compréhension des dynamiques identitaires générées par les accréditations au sein des écoles de gestion. Premièrement, le modèle répond à certaines questions ouvertes dans la littérature sur l'identité organisationnelle, à travers une articulation de différentes perspectives. Deuxièmement, la partie organisationnelle du modèle intègre une réflexion sur les routines présentées comme une source potentielle de changement, pouvant défier l'identité organisationnelle. Le modèle CIA met l'accent sur le rôle paradoxal des routines par rapport à l'identité. Troisièmement, les conditions et modalités d'opérationnalisation du modèle sont discutées et, des voies de recherche empirique suggérées.

De plus en plus de chercheurs et de praticiens sont attirés par le thème de l'identité organisationnelle, tandis que de nombreuses questions restent ouvertes dans la littérature, notamment sur ses racines théoriques et sa conceptualisation (Ravasi & Van Rekom, 2003). Le modèle théorique proposé dans cet article combine la théorie de l'identité sociale et des routines habituelles au modèle de la dynamique identitaire développé par Hatch et Schultz (2002). Tandis que la théorie de l'identité sociale est orientée vers la boucle externe du modèle, puisqu'elle implique une comparaison avec une autre entité, l'approche des routines habituelles est plus orientée vers la boucle interne. Ces apports théoriques se sont révélés pertinents pour construire un modèle de changement identitaire des écoles de gestion au travers de l'accréditation. Notre modèle théorique propose de définir l'identité comme un alignement entre des affirmations (externe) et des compréhensions (interne) identitaires et d'expliquer le processus par lequel l'accréditation peut transformer l'identité organisationnelle des écoles de gestion.

Les travaux de Nelson et Winter (1982) présentent les routines comme des programmes, de la connaissance tacite, la mémoire organisationnelle, les aptitudes de l'organisation. En tant que programmes historiques, les routines assurent une mémoire organisationnelle au cœur du concept d'identité. En tant qu'activités usuelles, les routines peuvent renforcer ou défier l'identité organisationnelle, qui nécessite elle-même un équilibre entre changement et continuité (Ravasi & Schultz, 2006). Comme Gioia et al. (2000) l'affirment, le paradoxe est que les organisations doivent à la fois changer tout en restant fidèles à leurs racines. L'idée d'équilibre dans le temps est récurrente dans la littérature sur l'identité organisationnelle, de même que celle d'un équilibre dans l'espace entre le fait d'être différent et identique aux autres (Brewer 1991, Deephouse 1999). L'analyse des changements dans les routines

organisationnelles lors du processus d'accréditation semble constituer un axe de recherche intéressant.

Il conviendra bien sûr de mettre le modèle théorique proposé dans cet article à l'épreuve des faits. Un dispositif qualitatif d'études de cas multiples semble tout à fait indiqué. En effet, il permettrait de renforcer la validité interne de la recherche par une méthode de triangulation des données empiriques. Les sources d'informations consisteraient en une analyse fine des rapports d'accréditation remises par les écoles candidates, de documents publics (affirmations identitaires), couplés à des interviews avec différents acteurs organisationnels (responsables de programmes, chercheurs, enseignants, responsables des relations aux entreprises, etc.) et de l'observation non participante (compréhensions identitaires). L'échantillonnage théorique pertinent devrait prendre en compte des variables telles que la taille, l'âge de l'école, l'environnement institutionnel et le type de gouvernance de l'école. De plus, nous suggérons de mobiliser des écoles qui ont obtenu l'accréditation directement ou pas, pour un an, trois ans ou cinq ans ou qui ne l'ont pas obtenu afin de comparer les trajectoires. Enfin, il serait intéressant de tester si l'on observe des différences entre les écoles de pays anglo-saxons et les autres étant donné que les processus d'accréditation sont menés en langue anglaise et que la philosophie originale des accréditations trouve souvent sa source dans le monde anglo-saxon.

## **7. CONCLUSION**

Le processus d'accréditation constitue un enjeu identitaire pour les écoles de gestion. Pour certaines d'entre elles, l'accréditation génère un changement stratégique susceptible de modifier leurs fondements culturels et leur image. Notre article propose un modèle original de compréhension du changement identitaire généré par le processus d'accréditation au sein des écoles de gestion. Il combine et articule différentes théories liées à l'identité en tant qu'interactions entre des facteurs organisationnels (internes) – tels que la culture, les ressources, les routines – et l'image (externe). Bien que le modèle porte sur des accréditations au sein des écoles de gestion, il est probable qu'il puisse s'étendre à d'autres types de certifications, dans d'autres secteurs. Le modèle théorique proposé demande une mise à l'épreuve sur des terrains empiriques de qualité. Ravasi et Van Rekom (2003:129) invitent d'ailleurs les chercheurs à confronter les modèles théoriques portant sur l'identité organisationnelle à une validation empirique rigoureuse. Il conviendra, dans des travaux ultérieurs, de mettre en place un dispositif de recherche longitudinal et qualitatif afin d'appréhender le processus de changement identitaire initié par l'accréditation au sein des écoles de gestion.

## REFERENCES

- Albert, S., & Whetten, D. A. 1985. Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7: 263-295.
- Amdam, R. P., Kvalshaugen, R., & Larsen, E. 2002. *Inside the business schools: the content of European business education*, Copenhagen Business School Press.
- Antunes, D., & Thomas, H. 2007. The competitive (dis)advantages of European business schools. *Long Range Planning*, 40: 382-404.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. 1989. Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1): 20-39.
- Burke, P. J. 1991. Identity processes and social stress. *American Sociological Review*, 56(6): 836-849.
- Brewer, M. B. 1991. The social self: on being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17: 475-482.
- Brocklehurst, M. 2001. Power, identity and new technology homework: implications for 'new forms' of organizing. *Organization Studies*, 22(3): 445-466.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. 1999. *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing value framework*, Addison-Wesley.
- Cornelissen, J. P., Haslam, S. A., & Balmer, J. M. T. 2007. Social identity, organizational identity and corporate identity: towards an integrated understanding of processes, patternings and products. *British Journal of Management*, 18: 1-16.
- D'Aveni, R. A. 1996. A multiple-constituency, status-based approach to interorganizational mobility of faculty and input-output competition among top business schools. *Organization Science*, 7(2): 166-189.
- Deephouse, D. L. 1996. Does isomorphism legitimate? *Academy of Management Journal*, 39(4): 1024-2039.
- Deephouse, D. L. 1999. To be different or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance. *Strategic Management Journal*, 20(2): 147-166.
- Deephouse, D. L. 2000. Media reputation as a strategic resource: an integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of Management*, 26(6): 1091-1112.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. 1995. Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6: 204-223.
- Elsbach, K. D., Kramer, R. M. 1996. Members' responses to organizational identity threats: encountering and countering the Business Week ranking. *Administrative Science Quarterly*, 41(3): 442-476.

- Feldman, M. S. 2000. Organizational routines as a source of continuous change. *Organization Science*, 11(6): 611-629.
- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. 2003. Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48: 94-118.
- Feldman, M. S., & Rafaeli, A. 2002. Organizational routines as sources of connections and understandings. *Journal of Management Studies*, 39(3): 309-331.
- Fiol, C. M. 1991. Managing culture as a competitive resource: an identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 191-211.
- Fiol, C. M. 2001. Revisiting an identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of management*, 27: 691-699.
- Fiol, C. M. 2002. Capitalizing on paradox: the role of language in transforming organizational identities. *Organization Science*, 13(6): 653-666.
- Gioia, D. A., & Corley, K. G. 2002. Being good versus looking good: business school rankings and the circean transformation from substance to image. *Academy of Management Learning and Education*, 1(1): 107-120.
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. 2000. Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1): 63-81.
- Glynn, M. A. 2000. When cymbals become symbols: conflict over organizational identity within a symphony orchestra. *Organization Science*, 11(3): 285-298.
- Grant, R. M. 1991. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3): 114-135.
- Haakstad, J. 2001. Accreditation: the new quality assurance formula? Some reflections as Norway is about to reform its quality assurance system. *Quality in Higher Education*, 7(1): 77-82.
- Hamalainen, K., Haakstad, J., Kangasniemi, J., Lindeberg, T., & Sjolund, M. 2001. *Quality assurance in the nordic higher education – accreditation-like practices*. Helsinki: European Network for Quality Assurance in Higher Education.
- Harvey, L. 2002. Evaluation for what? *Teaching in Higher Education*, 7(3): 245-263.
- Harvey, L. 2004. The power of accreditation: views of academics. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 26(2): 207-223.
- Hatch, M. J. 1993. The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18(4): 657-693.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. 1997. Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5-6), 356-365.

- Hatch, M. J., & Schultz, M. 2002. The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8): 989-1018.
- Hedmo, T. 2002. The europeanisation of business education. In Amdam R.P., Kvalshaugen R., Larsen E. et al. (Eds.) *Inside the business schools: the content of European business education*, Copenhagen Business School Press, 247-266.
- Hedmo, T. 2004. *Rule-making in the transnational space – the development of European accreditation of management education*, Uppsala Universitet, Doctoral Thesis No. 109.
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. 2000. Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25(1): 121-140.
- Julian, S. D., & Ofori-Dankwa, J. C. 2006. Is accreditation good for the strategic decision making of traditional business schools? *Academy of Management Learning and Education*, 5(2): 225-233.
- Labianca, G., Fairbank, J. F., Thomas, J. B. Gioia, D. A., & Umphress, E. E. 2001. Emulation in academia: balancing structure and identity. *Organization Science*, 12(3): 312-330.
- Leonard-Barton, D. 1992. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13: 111-125.
- Nag, R., Corley, K. G., & Gioia, D. A. 2007. The intersection of organizational identity, knowledge, and practice: attempting strategic change via knowledge grafting. *Academy of Management Journal*, 50(4): 821-847.
- Nelson, R. R. 1991. Why do firms differ, and how does it matter? *Strategic Management Journal*, 12: 61-74.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. 1982. An evolutionary theory of economic change, Harvard University Press. In Foss, N.J. 1997. *Resources, firms and strategies – A reader in the resource based perspective*. Oxford University Press, 82-99.
- Peteraf, M. A., & Shanley, M. 1997. Getting to know you: a theory of strategic group identity. *Strategic Management Journal*, 18: 165-186.
- Proitz, T. S., Stensaker, B., & Harvey, L. 2004. Accreditation, standards and diversity: an analysis of EQUIS accreditation reports. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 29(6): 735-750.
- Puusa, A. 2006. Conducting research on organizational identity. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11(2): 24-28.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. 1983. A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3): 363-377.
- Ravasi, D., & Schultz, M. 2006. Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3): 433-458.

- Ravasi, D., & Van Rekom, J. 2003. Key issues in organizational identity and identification theory. *Corporate Reputation Review*, 6(2): 118-132.
- Rindova, V. P., Williamson, I. O., Petkova, A. P., & Sever, J. M. 2005. Being good or being known: an empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation. *Academy of Management Journal*, 48(6): 1033-1049.
- Roller, R. H., Andrews, B. K., & Bovee, S. L. 2003. Specialized accreditation of business schools: a comparison of alternative costs, benefits, and motivations. *Journal of Education for Business*, 78(4): 197-204.
- Schein, E. H. 1985. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sillince, J. 2006. Resources and organizational identities: the role of rhetoric in the creation of competitive advantage. *Management Communication Quarterly*, 20(2): 186-212.
- Sillince, J., & Jarzabkowski, P. 2004. *From organizational identity to strategic action: a process of rhetoric and rationality*. Aston Business School Research Papers, RP0401, January, 41 pages.
- Stensaker, B. 2003. Trance, transparency and transformation: the impact of external quality monitoring on higher education. *Quality in Higher Education*, 9(2): 151-159.
- Stensaker, B., & Harvey, L. 2006. Old wine in new bottles? A comparison of public and private accreditation schemes in higher education. *Higher Education Policy*, 19: 65-85.
- Thatcher, S. M. B., & Zhu, X. 2006. Changing identities in a changing workplace: identification, identity enactment, self-verification, and telecommuting. *Academy of Management Review*, 31(4): 1076-1088.
- Wedlin, L. 2004. *Playing the ranking game – field formation and boundary-work in European management education*. Uppsala Universitet, Doctoral Thesis No. 108.
- Wedlin, L. 2007. The role of rankings in codifying a business school template: classifications, diffusion and mediated isomorphism in organizational fields. *European Management Review*, 4: 24-39.
- Westphal, J. D., Gulati, R., & Shortell, S. M. 1997. Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption. *Administrative Science Quarterly*, 42(2): 366-394.
- Whetten, D. A. 2006. Albert and Whetten revisited: strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, 15(3): 219-234.
- Whetten, D. A., & Mackey, A. 2002. A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business & Society*, 41(4): 393-414.
- Woodhouse, D. 2003. Quality Improvement through Quality Audit. *Quality in Higher Education*, 9(2): 133-139.