

MBA

Les trois lettres magiques

Une même mélodie mais des interprétations des plus différentes

Magique, par ses talents d'accélérateur, il a propulsé des générations de jeunes managers dans des directions générales enviées. Du temps où les formations à la gestion n'avaient point atteint la maturité et la sophistication qu'elles affichent désormais dans les plus prestigieuses des business schools de l'Hexagone qui ont depuis longtemps fait leur mue internationale. Radicalement différent par ses méthodes – études de cas – que les cursus académiques, le MBA peut-il encore séduire ces futurs managers à l'heure où les programmes d'excellence encensés par les Anglo-Saxons n'ont jamais été si nombreux ? La martingale financière, essentielle pour ces institutions, mais coûteuse pour les candidats doit se traduire par un retour sur investissement sonnante et trébuchante. Ce qui n'est plus aussi vrai que cela a été. Certes la plupart des grandes écoles ont conçu des modèles d'exportation afin d'aller chercher la croissance sur son terrain d'élection, les pays émergents.



“Le MBA, c'est un peu comme le vin : il faut bien en examiner l'étiquette car elle recouvre aussi bien des grands crus que de la piquette.”

Par Patrick Arnoux

Ce sésame pour les plus hauts postes des grands groupes est devenu quasi incontournable sur toute la planète : pour devenir désormais directeur général, il est impératif d'afficher les trois lettres magiques sur son CV : MBA. Pas n'importe quel MBA fabriqué par quelque 5 000 institutions dans le monde... Et d'ailleurs si un candidat annonce “j'ai un MBA”, cela est très mauvais signe. Ce qui fait la qualité de ce diplôme non contrôlé, non visé, sans existence officielle, quasiment pirate dans la structure académique, c'est pour l'essentiel la marque et la réputation de l'institution qui le fabrique.

“Pour l'administration, ces diplômes sont assimilables aux masters alors qu'en fait, ils leur sont largement supérieurs puisque des candidats ayant déjà des masters candidatent aux MBA. Pendant longtemps l'université s'est contentée des diplômes DESS, mais ces derniers étaient illisibles et invisibles au niveau international. Voilà pourquoi le développement du MBA relève d'une problématique mondiale”, explique Michel Kalika, professeur de stratégie et créateur de l'Executive MBA de l'université de Paris-Daupine... **► Suite p.2**



Yvon Berland,
président
de l'Université
de la Méditerranée

“La fusion nous a fait gagner
100 places dans le classement
de Shanghai 2011”

► Lire p.8

DOSSIERS

UNIVERSITES R&D IAE

La théorie de l'opérationnel

La recherche en sciences de gestion p.11

ECOLES D'INGENIEURS

Création d'entreprise

Inventer, entreprendre, réussir

Les écoles inoculent le virus de l'entrepreneuriat aux élèves ingénieurs p.14

RESSOURCES HUMAINES

Master

Grandeur nature

La formation en alternance p.17

Chiffre révélateur

91,4 %

Le taux d'emploi moyen,
30 mois après l'obtention du diplôme

Par université et par discipline. [Ecart entre universités : de 78 % à 95 % ; et écarts selon les disciplines enseignées : de 78 % à 100 %].

Le taux de cadres parmi les diplômés : 79,7 % en moyenne, avec des écarts de 57,1 % en lettres, langues et arts, à 89,8 % en sciences de l'ingénieur.

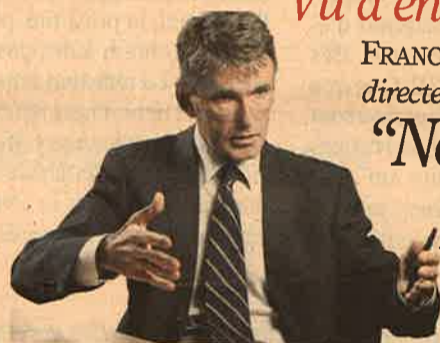
Source : les observatoires universitaires 2010, sur les masters obtenus en 2007.

Vu d'en haut

FRANCK BAILLET, vice-président,
directeur des ressources humaines de Capgemini Consulting

“Nous souhaitons attirer des profils
plus iconoclastes”

Quand un cabinet de stratégie détaille... sa stratégie de recrutement et de gestion des carrières



Par Patrick Arnoux

Orchestrer des personnalités que l'on a délibérément sélectionnées comme puissantes, remuantes, impertinentes, puisqu'elle doivent être le levain du changement et des vastes remises en cause chez les clients, n'est assurément pas une sinécure. C'est pourtant à ce prix – celui de la diversité riche et interpellante, tournant le dos au conformisme – que l'on bâtit les équipes capables de résoudre les problématiques de plus en plus

complexes des entreprises. En proposant des solutions “out of the box”. Dans un contexte de “guerre des talents”, le DRH de Capgemini Consulting passe au crible les gisements de ressources humaines – essentiellement les plus grandes écoles – avant de surveiller son organisation en forme “d'alambic des carrières” qui va, en cinq étapes, forger les compétences des consultants pour les transformer au bout d'un chemin particulière-

ment sollicitant en manager et vice-président. Beaucoup d'appelés, peu d'élus dans cette distillation sophistiquée qui doit bien évidemment éviter le désastre d'une trop grande évaporation comme celui d'une surcharge de consultants aux différents étages.

“Capgemini Consulting va recruter cette année environ 250 consultants, pour la majorité diplômés de grandes écoles”... **► Lire p.6**

MBA international

Le grand Orient

Les Asiatiques s'imposent à leur tour dans les classements mondiaux

Un patron du CAC 40 qui quitte la France avec femme et enfants pour s'installer en Asie. Le symbole est fort et traduit bien la dynamique et le pouvoir d'attraction de ce continent. Ce dirigeant qui a annoncé au début du mois de septembre qu'il allait faire le choix de l'expatriation en s'installant à Hong Kong, c'est Jean-Pascal Tricoire, le président du directoire de Schneider Electric. L'Asie, avec sa croissance forte, son gigantesque réservoir démographique et son potentiel d'innovation élevé, c'est en effet la nouvelle place forte de l'économie mondiale. Le continent où il faut se déployer pour prendre

en marche le train des florissantes perspectives de croissance, au moment même où les Etats-Unis et l'Europe n'en finissent plus de batailler pour sortir de la crise. Phénomène notable lié à cette bonne santé économique, la progression fulgurante depuis quelques années des business schools asiatiques. Dans le classement 2011 des meilleurs MBA mondiaux publié par le Financial Times, elles sont quatre à figurer dans les vingt premières places : la Hong Kong UST Business School 6^e, l'Indian Institute of Management Ahmenabad 11^e, l'Indian School of Business 13^e... **► Lire p.23**

Ethique, développement durable et RSE

Management durable

Enseignement spécialisé ou transversal ?

Le constat de Marie-Hélène Abbo, professeur et chercheur en marketing, directeur du MBA France Inde Groupe ESC PAU, est sans appel. “RSE et éthique, dans un monde globalisé, sont une obligation de la part des entreprises. Le drame du Japon a amené les citoyens du monde entier à remettre en cause le nucléaire et parfois les entreprises prestataires. Le consommateur d'aujourd'hui veut des marques citoyennes respectueuses de l'environnement. Cela implique un management différent, des approches “out of the box”. La norme, c'est aujourd'hui de penser différemment pour accompagner la mutation de la société en prenant en compte des objectifs et préceptes

du développement durable. Quel que soit le domaine considéré, la seule sensibilisation ne suffit plus, manager et dirigeants doivent être préparés et formés pour leur donner une vraie compréhension du social, du sociétal, de l'humain. On apprend ce que la loi permet et interdit mais chaque étudiant doit aussi apprendre ce qui est bon ou pas, les deux enseignements n'allant pas forcément de pair. Longtemps critiqués pour l'accent mis sur la rentabilité à tout crin, les MBA et les Executive MBA mettent désormais l'humain au cœur de leurs préoccupations et musclent les contenus sur l'éthique et la responsabilité sociale... **► Lire p.27**

Avis d'experts (suite)

“Comment expliquez-vous la vogue actuelle des programmes MBA ?”

Michel Kalika,
professeur de stratégie à l'université de Paris-Dauphine

“La tendance lourde est à la montée en puissance du modèle”

Après sa version généraliste, le MBA se décline désormais en versions spécialisées, de façon sectorielle. Pour une raison simple, la mondialisation a fait passer les économies locales, nationales, en économies mondialisées. Ce qui transforme les réflexions, le management, les process et méthodes selon ces codes américains qui se sont largement diffusés puis imposés partout dans le monde. Ceci a forcément un impact sur les modèles d'éducation et de formation puisque même l'université a adopté le MBA. J'ai ainsi créé l'Executive MBA à Dauphine en 1999. Ce fut une innovation dans le monde universitaire.

Mais cette mondialisation a également transformé l'univers de la formation et les mentalités des candidats qui ne raisonnent plus selon un petit monde local mais beaucoup plus globalement.

J'ai ainsi vu une responsable administrative de l'université de Strasbourg s'interroger sur les possibilités d'un MBA aux Etats-Unis. Il est extrêmement difficile d'évaluer l'évolution des parts de marché car il faudrait tout d'abord cerner le marché. Ce dernier est devenu très sensible à la crise, dans deux dimensions contradictoires : les financements se font plus rares certes mais les préoccupations de carrière encouragent les candidats à choisir ces programmes. On distingue deux types très différents de MBA, les “complémentaires” qui viennent compléter un cursus académique et les “executive” qui capitalisent sur la richesse des expériences de leurs élèves. Les deux catégories d'étudiants ne réagissent absolument pas de la même façon. Les clés de lecture ne sont pas les mêmes, la démarche pédagogique est égale-



“Ce label n'est d'ailleurs rien sans la marque de l'institution qui le fabrique.”

ment très différente. Dans le second modèle, on prend du recul et on conceptualise alors que dans le premier, on est plutôt dans le schéma opérationnel, les savoir-faire pratiques. Ce label n'est d'ailleurs rien sans la marque de l'institution qui le fabrique. C'est l'un des trois facteurs de qualité avec la valeur des professeurs, bien évidemment, et celle de la salle de classe. Ce sont en effet les échanges entre les élèves en fonction de leurs expériences qui permettent de valoriser leurs connaissances.

Bernard Ramanantsoa,
directeur général du groupe HEC

“Il est vrai que le MBA full time y a connu une phase de creux”

Si en management, le MBA est devenu la norme, on voit désormais émerger d'autres standards, notamment le master en management aux Etats-Unis depuis une dizaine d'années. Il est vrai que le MBA full time y a connu une phase de creux. C'est un marché qui ne connaît aucune régulation, même si en France il n'y a vraiment que deux MBA : celui de l'Insead et le nôtre. C'est qu'il faut à

la fois beaucoup de temps et de moyens pour s'imposer sur ce marché mature. D'autant plus que l'on ne gagne pas vraiment d'argent avec ces programmes qui sont très gourmands en ressources du fait de la notoriété des professeurs de premier plan. Voilà pourquoi il y a peu de chance de voir débarquer de grandes marques américaines comme celle d'Harvard, par exemple. D'ailleurs ne



“En France il n'y a vraiment que deux MBA : celui de l'Insead et le nôtre.”

dit-on pas que Harvard ne peut être Harvard qu'à Harvard ?

Pierre Tapie,
directeur général du groupe Essec

“La vogue est aux formations au management”

Il faut resituer cette vogue actuelle du MBA dans celle plus vaste des formations au management. C'est une des parties de l'iceberg qui donne une place majeure à un modèle pédagogique, après une première formation ou une expérience professionnelle, ainsi qu'à la visibilité internationale. Du côté de la demande, on voit bien que les entreprises privilégient cette technicité particulière qui donne une compréhension globale du management et souvent cette double compétence permettant un regard beaucoup plus large qu'une simple spécialité. Après, sur ce marché de la formation, les recruteurs peuvent trouver en fonction de leurs goûts plusieurs formes de MBA. Ce n'est pas un produit standard.

Au candidat de choisir en fonction des programmes, de la réputation pédagogique... Chaque institution représente une grande marque et un positionnement en fonction de deux concepts : l'une est anglo-saxonne quand l'autre tient plutôt du master de management européen. En outre, au fil du temps, le modèle anglo-saxon s'est diversifié, avec des contenus variés. Ainsi le MBA qui répond à un standard de 2 ans n'empêche pas l'Insead de proposer l'un des meilleurs MBA du marché en 10 mois. Dans certains pays, ce diplôme se passe à 22-23 ans, contre 32-35 dans d'autres. Ce qui fait sa qualité, c'est son processus pédagogique, notamment les études de cas qui s'ajoutent à la



“Les recruteurs peuvent trouver en fonction de leurs goûts plusieurs formes de MBA. Ce n'est pas un produit standard.”

composition très diversifiée et riche de la salle de classe. Méthodes sans équivalent dans l'enseignement supérieur. Au niveau international, le marché de l'enseignement supérieur explose : il faut créer chaque année en Chine l'équivalent des infrastructures de l'enseignement supérieur français.

Jean-François Fiorina,
directeur de l'ESC Grenoble

“Ce standard progresse partout dans le monde”

Ce standard progresse partout dans le monde car compte tenu de la complexité grandissante du management, les exécutifs ont de plus en plus besoin d'une formation complémentaire devant tant de bouleversements géopolitiques, technologiques. Ils ont besoin de capitaliser sur leurs années d'expériences pour parvenir aux hautes fonctions. La palette de l'offre s'est largement diversifiée avec des MBA “on line” et des programmes spécialisés. Mais il s'agit toujours d'une formation complémentaire donnant

une vision très large. Elle doit se caler sur un projet personnel du candidat qui dispose de deux moyens d'évaluation complémentaires pour choisir : les accréditations et les classements. Chaque établissement propose son propre cursus, son programme en fonction de son projet pédagogique. Ainsi un MBA canadien n'aura-t-il rien à voir avec son homologue brésilien. Souvent, il s'agit d'accompagner le développement d'entreprises françaises dans les pays émergents grâce à des formations adaptées à leurs besoins.



“La palette de l'offre s'est largement diversifiée.”

Frédéric Fréry,

professeur de stratégie, directeur scientifique de l'Executive MBA de l'ESCP-Europe

“Le full time n'a pas beaucoup d'avenir”

Les contrastes sont importants entre les deux grands modèles de MBA, full time et executive. Le premier, en panne, n'a pas beaucoup d'avenir. Les cohortes qui se précipitaient pour intégrer des entreprises américaines, c'est terminé ! Il y a 25/30 ans, les jeunes diplômés en gestion se précipitaient aux Etats-Unis pour décrocher le fameux diplôme en management. Aujourd'hui sa fonction a changé avec le modèle “executive” conçu pour transformer les managers en dirigeants. Vers 35 ans, ceux qui ont fait une bonne école d'ingénieurs peuvent non point acquérir des connaissances complémentaires, mais formaliser leur vécu en entreprise. Voilà pourquoi les recrutements pour cette filière progressent de 25/30 % car les candidats savent bien que c'est une de leurs chances de progresser. Je ne connais pas un autre cursus capable de susciter ces résultats à 35 ans. C'est devenu un véritable passage obligé pour les futurs dirigeants. Pertinent pour les entreprises.

La crise n'a pas cassé le ressort de ce diplôme par essence généraliste qui permet de synthétiser les expériences, compétences et connaissances acquises grâce aux partages et échanges sur le vécu de chacun des participants qui les transforme. Ce qui a un impact très positif sur ces futurs exécutifs. Certes il y a eu depuis longtemps des images caricaturales véhiculées pour critiquer le diplôme : on devait doubler son salaire et il y avait une quasi-obsession des études de cas. En réalité



“Les recrutements pour cette filière progressent de 25/30 % car les candidats savent bien que c'est une de leurs chances de progresser.”

nous constatons simplement de belles trajectoires, une ouverture internationale grâce aux étudiants de 40 nationalités, et permettant de fortes progressions. Il s'agit souvent de “hauts potentiels”. C'est essentiellement la marque qui est recherchée par les candidats parmi les 1 000 programmes disponibles.

Aux Etats-Unis, plus du quart de tous les masters sont consacrés au management. Les accréditations sont des signaux de qualité sur ce marché mais l'idéal c'est d'avoir les fameuses trois couronnes - AACSB, EPSCY et Amba - ou le Top 10 du *Financial Times*. Mais il existe une approche européenne. Sur le Vieux Continent, dans la plupart de ces institutions, le MBA est devenu une locomotive pour la marque notamment pour la visibilité à l'international

Tawfik Jelassi,

directeur de l'ENPC School of International Management

“C'est la visibilité de la marque qui fait la différence”

Les grands groupes recherchent des capitaines de gros temps. La crise mondiale, l'environnement économique bousculé suscitent des besoins en compétences de management affirmées, avec une bonne compréhension des ruptures managériales. Les abstractions académiques ne conviennent pas. Voilà pourquoi nous dispensons à nos promotions d'une cinquantaine d'élèves - dont une dizaine de Français - durant un semestre les fondamentaux, ainsi que des enseignements largement axés sur le management des technologies et l'entrepreneuriat. La plupart sont entre deux portes et préparent un changement professionnel. Grâce à un financement personnel qui peut passer par un prêt bancaire. Le recrutement s'opère souvent grâce aux recommandations véhiculées par les réseaux d'anciens, très actifs grâce à Internet. Ils mettent en avant notre service très personnalisé, même si nous n'avons pas assez de professeurs permanents pour figurer dans les classements. Nous préférons la solution des professeurs invités qui garantissent une grande qualité pédagogique. Mais ce n'est pas un



“Nous préférons la solution des professeurs invités qui garantissent une grande qualité pédagogique”

handicap face à une concurrence féroce, hyper agressive. C'est la visibilité de la marque qui fait la différence. Nous sommes en fait un complément dans le système éducatif qui a d'ailleurs été adopté par les plus grandes institutions académiques comme la Sorbonne, Paris Dauphine, l'université d'Aix... Certains avec des partenariats anglo-saxons. Les plus grandes écoles françaises implantent leurs propres programmes en Chine mais aussi en Russie et en Amérique latine.