



## FORMATION

# LES MBA DÉCOUVRENT LA VRAIE VIE

Jugées mal adaptées à l'internationalisation croissante des marchés par les recruteurs, ces formations d'élite bouleversent leurs programmes. Au menu : renforcement des mises en situation et immersion dans les pays émergents, pour une offre plus cohérente.

L'INFORMATION n'est pas passée inaperçue dans le monde des *business schools* : en janvier dernier, Harvard a dévoilé les changements qui vont être apportés à son MBA (*Master of Business Administration*), qui compte parmi les plus prestigieux programmes de la planète. Si l'établissement n'entend pas renoncer à ses études de cas qui ont fait sa réputation, des travaux en groupe de six à sept participants seront mis en place, là où jusqu'ici ils étaient 90 à disséquer ces exemples en cours. Une attention particulière sera aussi apportée aux compétences dites « molles » (*leadership, communication...*) qui viendront compléter le socle « dur » (*finances, marketing, stratégie...*). Wharton, l'un de ses principaux concurrents pour la première place dans les classements in-



### Répondre aux critiques des entreprises

Vue de l'extérieur, la montagne semble avoir accouché d'une souris. Mais ces modifications, dont certaines peuvent prêter à sourire, en disent long sur l'étendue des malentendus croissants entre les employeurs et les écoles censées former l'élite de demain. « Depuis plusieurs années, les recruteurs expli-

*« Lors de notre voyage d'études en Thaïlande, nous avons défini nous-mêmes notre programme. »*

**AMÉLIE SIMOENS-SEGHERS,**  
*diplômée de l'EMBA de Dauphine, chef de produit monde de Federal-Mogul.*

quent dans nos enquêtes que les diplômés n'ont pas répondu à leurs attentes », souligne Nunzio Quacquarelli, le directeur général de QS, société de conseil spécialisée dans l'enseignement supérieur et organisatrice du Word MBA Tour. Au cœur de leurs critiques : ces formations au management auraient tout simplement oublié de former

des managers, se bornant à leur fournir une boîte à outils utilisable dans n'importe quelle situation ou sous toutes les latitudes, alors que l'internationalisation des entreprises de-

Pire, les bataillons de forts en thème issus de leurs rangs seraient incapables de dégager

une vision de long terme, trop préoccupés par l'application de recettes censées apporter un retour sur investissement le plus rapide et le plus important possible. « Les recruteurs regrettent que les aspects humains ne soient pas suffisamment pris en considération dans les programmes. Un cours de leadership ne suffit pas s'il est totalement déconnecté des autres disciplines. L'offre doit être plus cohérente », mentionne Bertrand Pointeau, consultant chez Bain & Company, un cabinet de conseil en stratégie qui vient de réaliser une étude de marché sur les MBA à la demande d'un établissement hexagonal.

#### **Des allers-retours entre la salle de cours et le terrain**

D'ailleurs, partout l'heure de la rénovation a sonné avec la volonté de mettre davantage l'accent sur les mises en pratique afin de confronter davantage les candidats à la vie réelle. « Chez nous, les allers-retours entre la salle de cours et le terrain sont désormais quotidiens, explique Janet Shaner, responsable du MBA de l'IMD, à Lausanne. Le matin est consacré à la théorie, l'après-midi, à des études confiées par des entreprises. »

A l'Insead, l'option « Les 100 premiers jours », où les futurs managers, répartis en petits groupes, s'initient à leurs futures responsabilités, fait un carton. « Pendant deux semaines, nous devons gérer une entreprise fictive en apprenant à faire face à de multiples situations avec de vrais professionnels », raconte Lucie Martin, qui vient de terminer son MBA. Responsable de la production dans ce jeu de rôle bien rodé, elle a ainsi été réveillée à 4 heures du matin par un coup de fil lui rapportant un accident sur des chaînes de montage ou a dû répondre aux questions d'un journaliste l'interrogeant sur les causes d'un incendie. Le succès est tel que l'Insead lance à la rentrée une « ver-

sion 2 » encore plus ambitieuse : il s'agira, pour les participants, de se retrouver dans la peau de cadres envoyés par une multinationale américaine gérer une nouvelle filiale britannique venant d'être rachetée.

A la HKUST, l'université de sciences et de technologie de Hongkong, un autre modèle a été retenu : « Nous faisons appel à des professionnels du monde économique pour renforcer notre équipe de professeurs. Ce n'est pas la même chose de suivre un cours de marketing dispensé par un ancien directeur Asie de Coca-Cola que par un enseignant », met en avant Chris Tsang, directeur associé du programme MBA.

Partie avec une longueur d'avance dans cette nouvelle approche, Sloan, la *business school* du MIT (Massachusetts Institute of Technology), n'entend pas se faire distancer. Après avoir assimilé les cours fondamentaux concentrés sur le premier semestre de ce programme de deux ans, ses étudiants ont la possibilité d'étrenner leurs savoirs dans des situations pas franchement confortables et avec de réels enjeux à la clé.

Ceux qui le souhaitent aident des entrepreneurs de pays émergents à développer leurs propres sociétés. « Avec trois autres participants, nous avons travaillé sur un projet d'une jeune start-up Internet brésilienne à la recherche d'une stratégie pour assurer sa croissance », explique Jérôme Finkel, diplômé en 2010.

#### **Au Brésil, pour aider une société à définir son projet**

Depuis Boston, l'équipe a réalisé une étude de marché sur les acteurs et les utilisations du Web dans toute l'Amérique latine, proposé des axes stratégiques et élaboré un *business plan*. « Une fois que celui-ci a été accepté, nous sommes partis au Brésil pendant cinq semaines pour épauler la société dans



la définition d'actions précises. Jusqu'à aller nous-mêmes défendre le projet auprès des investisseurs », poursuit ce cadre, aujourd'hui à Londres dans une société de gestion d'actifs, pas peu fier d'avoir appris que ses « protégés » avaient réussi leur augmentation de capital.

Cette expérience lui a en outre permis de découvrir la société brésilienne autrement que lors d'un voyage d'études beaucoup plus classique. « Etre plongé pendant plus d'un mois dans ce pays qui est en train d'exploser sur le plan économique n'a pas de prix. Cela vous ouvre les yeux sur d'autres réalités et vous oblige à composer avec elles. »

### Le management de la diversité fait un tabac

Cet apprentissage du management de la diversité serait aussi, selon les employeurs, l'un des grands manques des MBA. « Faire le tour du monde pour rencontrer quelques multinationales est largement insuffisant, note Hervé Borensztejn, vice-président chargé des ressources humaines de Convertteam, entreprise spécialisée dans l'énergie. Seule une expérience prolongée avec des problèmes à gérer au quotidien permet réellement de former des managers aptes à jongler avec les différences culturelles. »

Les *business schools* sont ainsi en train de troquer leurs traditionnels enseignements sur le business en Chine et en Inde, ou sur les entreprises technologiques aux Etats-Unis, pour des séjours plus instructifs. Le nouveau MBA de l'Essec, centré sur les pays émergents, comportera des études pour des entreprises implantées sur place. A l'Edhec, l'approche de l'Afrique du Sud commence par une découverte des townships.

« Pour notre voyage d'études de six jours en Thaïlande, nous avons défini nous-mêmes notre programme en fonction des at-



« Les participants sont de plus en plus des acteurs de leur formation »

**BERNARD GARRETTE,**  
directeur délégué du MBA  
de HEC Paris.

tentes de nos entreprises, en veillant chaque fois à croiser les approches », détaille Amélie Simoens-Seghers, diplômée de l'EMBA de [Dauphine] chef de produit au niveau mondial à Federal-Mogul, fabricant de composants pour l'industrie.

Interrogés sur la manière de développer une activité dans le pays et sur les codes culturels tels qu'ils sont perçus par les managers aux commandes, les participants ont recueilli les points de vue d'un cadre local d'une filiale d'EDF. A Sodexo, un Australien s'est prêté au jeu, alors qu'un Allemand, à la tête d'un joint-venture germano-thaï, a donné sa position sur le management. « Tous ont un

vécu différent qui nous permet de dépasser les idées toutes

Une même philosophie se met en place à HEC autour de « clubs » thématiques ou géographiques où les bonnes volontés conçoivent elles-mêmes leurs périple. « Les participants ne sont plus seulement des consommateurs, mais sont de plus en plus acteurs de leur formation. Les entreprises recherchent d'ailleurs des cadres qui mettent la main à la pâte », insiste Bernard Garrette, nouveau directeur délégué du MBA de l'école de Jouy-en-Josas (78).

L'internationalisation des programmes passe aussi par une montée en puissance du recrutement de professeurs et de doyens étrangers. Si les écoles américaines et européennes lorgnent vers l'Asie, les enseignants occidentaux se laissent quant à eux de plus en plus séduire par les pays émergents. « Penser la stratégie dans un pays comme

la Chine avec une croissance de 10 % par an n'a rien à voir avec ce que nous enseignons en Europe ou aux Etats-Unis », remarque ainsi Bruce McKern, ancien responsable d'un programme de management commun entre Stanford et le MIT, qui vient de mettre pour trois ans le cap sur la CEIBS à Shanghai où, en plus d'enseigner en MBA, il dirige un centre de recherche sur l'innovation.

### L'essentiel est de ne pas oublier les fondamentaux

Déployant des trésors d'imagination, il n'est pour autant pas évident que ces innovations conviennent les employeurs. « Attention aux arguments marketing qui ne sont souvent qu'un moyen pour les écoles de justifier une hausse des frais de scolarité », lance, sans prendre de gants, Hervé Borensztejn, concédant toutefois que ces inflexions pourraient être les premiers signes d'une plus grande proximité entre les mondes académiques et économiques.

« Les écoles doivent aussi ne pas trop déplacer le curseur en passant de programmes trop théoriques à des formations uniquement fondées sur la pratique. Car si les entreprises souhaitent que les mises en situation soient développées, elles attendent également que les fondamentaux soient bien assimilés », ajoute Bertrand Pointeau. Un message bien reçu par l'Insead.

Avant d'être à la tête de l'institution, Dipak C. Jain, son nouveau doyen, confiait dans *The Economist* que les cours fondamentaux pourraient se dérouler en e-learning afin de pouvoir consacrer l'essentiel du temps à l'analyse de cas concrets ou aux échanges entre participants. Une révolution qui ne semble pas à l'ordre du jour sur le campus de Fontainebleau (77)... mais qui devrait débiter en septembre à Grenoble Ecole de management.

© LAURENCE ESTIVAL

## LE TOP 10 DES MBA **LES PLUS INNOVANTS**

ÉCOLES	DURÉE	PRIX	LES PLUS
<b>MBA Insead</b> <i>mba.insead.edu</i>	10 mois	<b>46 800 €</b>	Les 17 options centrées sur l'entrepreneuriat, dont une toute nouvelle sur la création d'entreprises technologiques, et les jeux de rôle sur les cent premiers jours.
<b>MBA IMD</b> <i>www.imd.org</i>	11 mois	<b>59 962 €</b>	Une nouvelle architecture des cours réservés le matin à la théorie, l'après-midi, à la pratique.
<b>Global MBA Essec</b> <i>www.essec.edu</i>	1 an	<b>45 000 €</b>	Un MBA centré sur les pays émergents, avec séjours et réalisation de missions de quatre à six semaines pour des entreprises sur place.
<b>MBA Sloan Business School</b> <i>mitsloan.mit.edu</i>	2 ans	<b>69 717 €</b>	Des missions d'appui à des créateurs d'entreprises dans des pays émergents avec séjour sur place.
<b>MBA HEC</b> <i>www.mba.hec.edu</i>	16 mois	<b>41 950 €</b>	Création de « clubs » thématiques et géographiques pour permettre aux participants de monter des projets dans leurs domaines ou leurs pays de prédilection.
<b>MBA Grenoble EM</b> <i>www.mba.grenoble-em.fr</i>	12 mois	<b>26 000 €</b>	A partir de septembre 2012, ce MBA devrait proposer les cours fondamentaux
		<b>38 134 €</b>	
		<b>35 000 €</b>	
		<b>31 000 €</b>	
		<b>27 000 €</b>	