

Programme généraliste en management,
le MBA est surtout pour les participants un
moyen d'accélérer leur carrière, de se
construire un réseau, d'internationaliser
leur profil

Le MBA, un succès français

Nos écoles continuent de s'imposer grâce à la qualité des enseignements et à leur ouverture aux différentes cultures

Qui l'eût cru? Nec plus ultra des diplômes dans la conduite des affaires inventé en 1908 par la vénérable université Harvard de Cambridge (Massachusetts) et longtemps resté l'apanage des seuls établissements américains, le MBA s'est bien acclimaté de ce côté de l'Atlantique. Si bien que, dans le classement mondial 2015 du *Financial Times* – la référence en la matière –, le Master of Business Administration de l'Institut européen d'administration des affaires (Insead) de Fontainebleau gagne une place pour se situer au quatrième rang, tandis que celui de l'École des hautes études commerciales (HEC) de Jouy-en-Josas en conquiert cinq pour se hisser au seizième rang. L'Insead a su attirer des candidats venus des quatre coins de la planète, nord-américains et britanniques compris, avant HEC, qui lui a emboîté le pas à cet égard.

Un autre MBA, à temps partiel et appelé Executive MBA, est prisé en ces temps de crise, car il per-

met d'étudier tout en gardant son travail et son salaire. Dans cette catégorie, le même quotidien britannique consacre la toute première place à HEC pour son diplôme monté avec la London School of Economics et l'université Stern de New York, la neuvième à l'Insead et la seizième à l'ESCP Europe, l'École supérieure de commerce de Paris, née en 1819 et considérée comme la doyenne mondiale des écoles de management.

Une dizaine d'institutions françaises exportent en outre leur MBA en anglais, seules ou en partenariat. Six d'entre elles ont ouvert des campus en Asie (en Chine, à Singapour, au Japon ou en Indonésie), d'autres commercialisent leur MBA en Russie, au Qatar, au Brésil et même à Londres et à Atlanta. Le record est sans doute détenu par Dauphine, qui, associée avec l'Institut d'administration des entreprises de Paris, aussi dénommée Sorbonne Graduate Business School, propose son MBA en français dans sept pays.

Comment expliquer ces succès? Par la qualité des enseignements, certes, mais aussi par le fait

que les écoles de commerce ont su se démarquer des programmes américano-américains, s'ouvrir à différentes cultures entrepreneuriales, proposer des formations spécialisées pointues et saisir les opportunités de la mondialisation dans des régions en demande de formations à haut niveau. Un secteur relevant du luxe, puisque les MBA, que décrochent chaque année au moins 300 000 cadres expérimentés à travers le monde, coûtent de 30 000 à 62 000 euros en France, et jusqu'à 130 000 euros pour les plus renommés des américains. Même si des bourses d'entreprise sont accessibles et même si cet investissement permet ensuite de gonfler son salaire.

L'Afrique, en manque de cadres dirigeants autochtones mais promise à une croissance soutenue d'après les prévisions, constituera peut-être, pour les MBA, la dernière « nouvelle frontière ». Le marché africain, francophone surtout, intéresse de plus en plus d'écoles hexagonales. Au moins deux d'entre elles ont lancé le mouvement. ■

MARTINE JACOT



LES MBA « MADE IN FRANCE » SÉDUISENT ET S'EXPORTENT Déjà très bien situées dans le classement mondial, Insead et HEC en tête, les formations françaises progressent. **PAGES 2-3**



L'AFRIQUE FRANCOPHONE, NOUVEAU MARCHÉ Les écoles sont nombreuses à s'implanter sur ce continent en plein développement, mais en déficit de cadres supérieurs. **PAGE 12**



UN ACCÉLÉRATEUR DE CARRIÈRE Bien plus qu'une formation, le MBA est fait pour ceux qui veulent changer de poste, reprendre une entreprise, ou encore créer une start-up. **PAGE 6**

HEC cultive sa différence

Grâce à sa vision moins libérale et à un recrutement internationalisé notamment, l'Executive MBA Trium se hisse au premier rang dans le classement du « Financial Time »

« **C**inq places de gagnées, en effet, c'est bien... Mais il n'y a pas de quoi s'emballer. Pas plus que quand nous reculons un peu... » Bernard Ramanantsoa a la réussite modeste. Le directeur général d'HEC a pourtant de bonnes raisons de se réjouir du classement des MBA à plein temps publié en janvier par le *Financial Times*, la référence en la matière: l'école de Jouy-en-Josas (Yvelines) y figure au seizième rang mondial et au deuxième français, derrière l'Insead – mais devant des business schools aussi réputées qu'Oxford en Grande-Bretagne, l'IMD de Lausanne, Yale ou UCLA, aux Etats-Unis.

« Nous avons fortement progressé sur le critère du salaire de nos diplômés: trois ans après leur sortie, ils gagnent en moyenne 129 544 dollars par an [120 200 euros], explique le patron d'HEC. Plusieurs de nos concurrents, sur la même période, ont perdu du terrain. Mais tout cela se joue à peu de chose... » Autre raison, selon lui, de ce bon résultat: « Nous avons amélioré notre taux de professeurs titulaires d'un doctorat, qui atteint désormais 100%. Cela nous permet d'apparaître comme une école de recherche. C'est un élément très important pour les classements. »

Au-delà de ces explications circonstanciées, les spécificités du MBA d'HEC jouent aussi en sa faveur. Il se distingue de ses concurrents par sa durée d'abord – seize mois –, assez pour permettre aux participants une prise de recul conséquente par rapport à leur vie professionnelle, mais pas trop pour ne pas les priver longtemps de salaire. Autre caractéristique marquée, la forte implication du programme sur des questions comme le développement

durable ou la responsabilité sociale des entreprises, assez loin de la vision purement « libérale » qu'affichent nombre d'écoles de commerce. « Sur ces sujets, nous n'avons pas la même approche que les institutions anglo-saxonnes. C'est un de nos atouts », estime Bernard Garrette, le directeur délégué du MBA.

Un portefeuille de trois programmes

Surtout, le recrutement du programme s'est fortement internationalisé. Les deux tiers des professeurs du cursus sont désormais des non-Français, dont beaucoup publient dans les meilleures revues mondiales. Et, côté participants, le MBA compte 90% d'étrangers, avec un rapport équilibré entre Européens, Asiatiques et Américains. « La plupart des MBA d'outre-Atlantique alignent au mieux 60% de profils internationaux, constate Bernard Garrette. En outre, leur vécu professionnel est moins riche que sur le Vieux Continent, car la moyenne d'âge y est moins élevée. La région parisienne offre la première concentration européenne de sièges de multinationales. Et Saclay est en passe de devenir un des principaux centres mondiaux pour l'innovation. Autant d'avantages compétitifs qui attirent des participants du monde entier. »

Un bémol, toutefois, dans cette ouverture sur le monde: la quasi-absence des Africains. « Les bons candidats africains solvables, même francophones, vont d'abord aux Etats-Unis. C'est un problème, reconnaît Bernard Ramanantsoa. Nous offrons des bourses à ceux qui rencontrent des problèmes financiers. Cela commence à porter ses fruits, mais lentement. Restera ensuite à savoir s'ils seront prêts à contri-

buer au développement du continent africain, qui a besoin de cadres. »

Autre évolution récente du MBA de HEC: la montée en puissance des porteurs de projet de création. Ils forment autour de 20% de l'effectif, « le même niveau que les business schools américaines les plus en pointe sur ce sujet », s'enorgueillit le directeur général. Un ancien du MBA, Renaud Laplanche (promotion 1995), fondateur de Lending Club, vient même de réussir une levée de fonds de 870 millions de dollars (807 millions d'euros) à Wall Street.

De façon générale, Bernard Ramanantsoa estime que le MBA de l'école est maintenant engagé dans une spirale vertueuse qui lui permet d'attirer de meilleurs candidats qu'auparavant. « Les MBA à plein temps ont plutôt reculé ces dernières années, observe-t-il. Ce mouvement est lié à la crise, mais aussi au fait que de plus en plus de gens ont déjà été formés au management. Nous avons réussi à préserver notre niveau d'exigence à l'entrée, même s'il y a eu un léger tassement de notre effectif, avec 200 inscriptions cette année. Nous avons besoin d'un bon MBA pour être reconnus comme une business school qui compte sur le plan mondial. »

Sur ce point, l'école de Jouy-en-Josas paraît plutôt bien armée: outre son MBA à temps plein, elle compte aussi dans son portefeuille un MBA à temps partiel proposé en Chine et au Qatar. Et Trium, son Global MBA, monté avec la London School of Economics et New York Stern University, est classé au premier rang mondial par le *Financial Times* pour cette famille de programmes. ■

J.-C. L.



CLASSEMENT 2014 DU « FINANCIAL TIMES » : EXECUTIVE MBA RANKING

Top 30 des « executive MBA »

MBA du monde

Le Monde
Jeudi 19 mars 2015

Un marché qui ne faiblit pas

Si la crise a plutôt pénalisé les programmes à temps plein, elle n'a pas vraiment freiné l'engouement planétaire pour les MBA

Rien n'y fait : ni la crise économique, ni les critiques à l'égard des valeurs enseignées, ni la concurrence d'autres programmes comme les masters. Partout dans le monde, les MBA continuent d'attirer jeunes diplômés et cadres. On estime que, chaque année, entre 300 000 et 500 000 d'entre eux décrochent ce diplôme, toutes formules confondues. Et le nombre de candidats au test GMAT, le plus utilisé à l'entrée des MBA, ne cesse de croître. La mondialisation et l'essor de l'économie de marché en Europe de l'Est, au Moyen-Orient et surtout en Asie favorise l'expansion de ce type de formation. D'autant que, dans le même temps, de nouveaux formats apparaissent, comme les MBA à distance ou les « junior MBA », répondant ainsi à presque tous les besoins.

Tous les segments du marché ne connaissent pas la même progression. De façon générale, la crise a plutôt favorisé les programmes à temps partiel, qui permettent de conserver une activité salariée, au détriment des MBA à temps plein, que les entreprises rechignent de plus en plus à financer pour leurs cadres.

Toutes les régions du monde ne sont pas logées à la même enseigne. « Après plusieurs années de tassement, notamment pour les cursus à temps plein, le marché américain des MBA redémarre et les perspec-

tives s'améliorent pour l'emploi des jeunes diplômés de ces programmes », observe Jeanine Picard, directrice des études des MBA sectoriels à l'Essec (École supérieure des sciences économiques et commerciales, basée à Cergy, à la Défense et à Singapour).

Essor des MBA spécialisés

En Asie, la demande se maintient à un niveau très élevé, notamment en Chine et en Inde. « Il existe en Chine un énorme marché potentiel pour les MBA à temps partiel », assure Michel Gutsatz, doyen associé de la Kedge Business School de Bordeaux. Dans ce pays, il faut absolument avoir un diplôme. Cela devient un must pour les jeunes. »

En Europe, outre la montée en puissance des Executive MBA (à temps partiel), on y note aussi l'essor, depuis plusieurs années, des MBA spécialisés ou sectoriels – à l'instar de l'Aerospace MBA de Toulouse Business School, du MBA en management international des marques de luxe à l'Essec ou des MBA Santé et Assurances à Dauphine. Autre tendance marquée, l'écart qui se creuse entre les programmes de niche, avec des effectifs limités à quelques dizaines de participants, et les « poids lourds » comme le MBA de l'Insead (un millier d'inscrits par an en tout) ou celui d'HEC (200 inscrits par an). ■

J.-C. L.