

MBA : UN DIPLÔME D'EXCELLENCE QUI SE PRÉPARE AVEC SOIN

BENJAMIN JANSSENS PUBLIÉ LE 14/11/2019 À 12H03

Pour une majorité de cadres, le MBA permet d'accéder aux fonctions les plus élevées. A condition de bien mûrir son projet et de réussir à le financer

Bien que concurrencé par le MSc (mastère en sciences) et le MS (mastère spécialisé), le Master of business administration (MBA) reste indubitablement «la» référence mondiale pour les cadres souhaitant booster leur carrière. Pour beaucoup, ce diplôme international au plus haut niveau de gestion des affaires est le sésame indispensable pour accéder plus rapidement à une fonction de direction, mieux gagner sa vie ou changer d'orientation. «Personne n'est obligé de faire une école de commerce pour réussir sa carrière. Mais le MBA peut être un accélérateur incroyable, grâce au réseau, aux opportunités et aux compétences acquises», assure Matt Symonds, directeur de Fortuna Admissions, cabinet américain spécialisé dans l'accompagnement des candidats.

Ingénieurs, managers issus de formations juridiques, en marketing ou en finance, mais aussi médecins, pharmaciens et diplômés en sciences humaines : cette formation transversale et unique en son genre attire un public hétérogène et cosmopolite. «Le MBA n'est pas réservé aux cadres d'entreprises industrielles ou de services, nous accueillons un nombre croissant de responsables dans les secteurs de la santé et du médico-social qui font face à des problématiques en management très différentes, mais très intéressantes», confirme Michel Wissler, responsable pédagogique des diplômes en formation continue à l'laelyon School of Management.

En temps plein ou à temps partiel

Principalement accessible en formation continue, le MBA se décline selon deux formules, en fonction des impératifs professionnels du candidat. Le full-time MBA est un cycle à temps plein d'un an qui s'adresse au titulaire d'un bac +4 ou +5 avec trois à six ans d'expérience. Quant au part-time ou Executive MBA (EMBA), il est généralement dispensé à temps partiel durant dix-huit à vingt-quatre mois pour permettre à un cadre cumulant plus de dix ans d'expérience de concilier l'apprentissage avec ses responsabilités professionnelles. «Le premier séduit les joueurs de poker qui recherchent un vrai changement de cap, le second, des profils qui misent sur une ascension plus rectiligne vers les postes de dirigeant», plaisante un expert. «Les 25-35 ans restent la cible des global MBA. Au-delà, mieux vaut s'orienter vers un EMBA», déclare, plus prosaïque, Urs Peyer, le doyen des programmes diplômants de l'Institut européen d'administration des affaires (Insead). Dans les deux cas, l'enseignement est délivré majoritairement en anglais au sein d'une école de commerce et de gestion (une «business school») ou une université étrangère. Un séjour hors des frontières peut également figurer au programme.

Pourquoi fait-on un MBA ? Cette formation généraliste en management, intensive et opérationnelle, traite une multitude de problématiques, et satisfait des besoins aussi bien professionnels que personnels. Sa vocation première : maîtriser les fondamentaux dans tous les domaines du business – finance, marketing, ressources humaines... certains parlent d'une «vue d'hélicoptère» – et renforcer son leadership, voire développer son entrepreneurship, c'est-à-dire ses talents d'entrepreneur. Concrètement, la formation s'articule autour d'études de cas, de mises en situation et de cours dispensés par des intervenants chevronnés jouissant d'une expérience internationale (du CEO au DRH d'un grand groupe, jusqu'au philosophe pour un regard différent sur les techniques managériales). «Il ne s'agit pas d'apprendre le b.a.-ba, mais de comprendre comment fonctionne l'entreprise dans sa globalité, avec sa

vision, sa stratégie et ses valeurs», précise Catherine Marlier, responsable études & prospective des métiers et des entreprises à Montpellier Business School.

Un levier de motivation pour les entreprises

S'il en fascine plus d'un, c'est aussi parce que le MBA relève du passage initiatique. Il favorise la prise de hauteur, l'acquisition de maturité et d'une nouvelle stature. «Un MBA vous amène à réfléchir à votre parcours, à l'évaluer et à envisager ce que vous auriez pu faire différemment, explique **Lorraine Kron du Luart, du cabinet de recrutement Eric Salmon & Partners**. Cette boîte à outils permet un décodage des situations vécues et à venir.» (1) Pour Jeanine Picard, qui dirige les MBA sectoriels à l'Essec, «c'est un processus de transformation qui tient à la fois de l'apprentissage traditionnel et du développement personnel. Et c'est là-dessus que se fait la différence entre les programmes.» (2).

C'est aussi pour cela que le MBA est une «carotte» souvent utilisée par les DRH pour «dorloter» les hauts potentiels. Nombreuses sont ainsi les entreprises qui se servent comme levier de motivation le fait d'offrir à leurs éléments les plus prometteurs un séjour sur les bancs d'une prestigieuse école, afin qu'ils puissent y parfaire leurs connaissances et ajouter un diplôme valorisant sur leur CV et leur profil LinkedIn. D'autant que c'est aussi bénéfique pour l'entreprise, qui peut s'enorgueillir d'accueillir en son sein des «talents» passés (à défaut d'issus...) par les meilleures écoles. Sans compter le fait que ces cadres reviennent, en plus de leurs nouvelles connaissances à la pointe du savoir, avec des carnets d'adresses généreusement remplis d'intéressants contacts.

Constituer un nouveau réseau

C'est d'ailleurs un point qui fait largement consensus auprès des professeurs comme des participants : ce qui se passe en dehors des cours est parfois largement aussi passionnant que ce qui se dit en classe. En effet, la variété des profils des «étudiants» fait que l'échange d'expérience est un véritable enrichissement. Car un MBA réunit des personnes issues d'horizons divers. A l'Essec, par exemple, le MBA Management des marques de luxe compte 90% d'étrangers. Et, puisque la formation se déroule en groupe restreint (de 20 à 30 personnes en moyenne), cela crée des liens puissants qui perdurent des années après. De surcroît, les membres de cette «famille» rejoignent in fine une communauté soudée composée des anciens de l'établissement (les «alumni»), aux côtés des autres diplômés et des entreprises partenaires du programme. Tout ce réseau constitue un outil très efficace pour faire du business ou rebondir.

Une formation coûteuse mais qui rapporte

Ainsi, même si préparer un MBA est onéreux – c'est un euphémisme –, le jeu en vaut la chandelle. En France, les frais de scolarité s'échelonnent de 5.000 à 90.000 euros par an pour un global MBA (ils se situent majoritairement entre 10.000 et 30.000 euros) ; ils sont au moins 30% plus élevés pour un EMBA. Pour intégrer un établissement particulièrement coté comme HEC Paris ou l'Insead, il faut compter respectivement 70.000 et 87.000 euros. A l'étranger, outre-Atlantique en particulier, les tarifs explosent : l'année coûte 121.000 euros à Stanford et 129.000 euros à Harvard (et la formation dure deux ans !). De même, «certains des meilleurs EMBA dépassent désormais les 200.000 dollars», pouvait-on lire dans «Forbes» en juillet 2018.

A ce prix, il est aussi indispensable de bien clarifier ses objectifs en amont que d'avoir une idée précise de la valorisation salariale du MBA visé. L'an passé, l'Hexagone était le quatrième pays doté des diplômés les mieux rémunérés, avec un revenu annuel médian hors bonus proche des 90.000 euros (98.500 dollars), derrière le Canada (99.800 dollars), les Etats-Unis (102.100 dollars) et la Suisse (123.500 dollars) (3). En fonction du secteur d'activité (la finance paie mieux que l'industrie, par exemple), du niveau de responsabilité, de la taille de l'entreprise et du talent de négociateur du diplômé, le salaire augmenterait

en moyenne de 30% à... 77% (!), selon le réseau de mise en relation QS TopMBA.com. Utile pour rembourser un prêt éventuel...

Malgré tout, n'allez pas penser que l'argent suffit à ouvrir la porte des plus prestigieux MBA. En effet, même en payant, la sélection est drastique car le nombre de places est largement inférieur à la demande. Près de 10.000 candidats se présentent chaque année à Harvard et 5.000 à l'Insead pour 1.000 places dans chacun de ces établissements. La sélection se fait sur dossier puis sur entretiens, avec un niveau d'exigence élevé. Autant dire que pour avoir le droit de retourner étudier... il faut d'abord bien travailler !

Comment... choisir son école

Il existe en France 300 programmes MBA (et plus de 2.500 dans le monde). Cette formation n'étant pas réglementée, l'offre est de qualité inégale. Choisir son MBA implique donc une analyse fine des écoles ciblées : classement, appartenance à la Conférence des grandes écoles (qui délivre des diplômes visés par l'Etat), accréditations et labels internationaux (les plus cotés sont ceux de l'AMBA, de l'EFMD et de l'AACSB), réseau, profil des anciens élèves, montant des frais de scolarité... Pour être compétitif et se démarquer à la sortie, il faut aussi bien se renseigner sur les spécialités : management de l'intelligence artificielle, big data, conduite du changement, marchés émergents... «Avec le digital, des dizaines de nouveaux métiers sont apparus et se créent, et seuls des managers expérimentés tireront leur épingle du jeu», affirme par exemple Vincent Montet, fondateur et directeur des MBA Digital Marketing & Business à l'Efap.

Comment... financer sa formation

Traditionnellement supportée par les entreprises pour soigner un haut potentiel, la formation est de plus en plus souvent (co)financée par les intéressés eux-mêmes. Pour cela, de multiples possibilités s'offrent à eux. Il y a d'abord les bourses («d'excellence» ou au «mérite», ou encore versées par l'Etat, réservées aux femmes, aux entrepreneurs, etc.) ainsi que le recours à un prêt bancaire. Et puis, comme tout dispositif de formation continue, le MBA peut être pris en charge dans le cadre du plan de développement des compétences de l'entreprise (ex-plan de formation), du contrat de professionnalisation, du projet de transition professionnelle (ex-CIF) ou de la validation des acquis de l'expérience (VAE), mais aussi par les organismes financeurs (Opco, Fongecif...) via le CPF. Aujourd'hui, de plus en plus de participants combinent différents modes de financement. Le montage des dossiers se révèle complexe et réclame un vrai savoir-faire.

Le top 10 des full-time MBA en 2019

- 1. Stanford Graduate School of Business (Etats-Unis)
- 2. Harvard Business School (Etats-Unis)
- 3. Insead (France et Singapour)
- 4. University of Pennsylvania, Wharton School (Etats-Unis)
- 5. Global Executive MBA Ceibs (Chine)
- 6. London Business School (Royaume-Uni)
- 7. University of Chicago, Booth (Etats-Unis)
- 8. MIT : Sloan (Etats-Unis)
- 9. Columbia Business School (Etats-Unis)
- 10. University of California, Berkeley : Haas (Etats-Unis)
- ...
- 19. HEC Paris (France)
- 80. EM Lyon Business School (France)
- 93. Essec Business School (France)

- 98. Grenoble École de Management (France)

Un coût élevé mais un gain de salaire

Un MBA est une formation onéreuse. Surtout si l'on décide de partir à l'étranger, où les frais annexes (transport, logement, santé...) peuvent faire exploser le coût de la scolarité. Toutefois, le gain de salaire permet d'espérer un intéressant retour sur investissement... «En moyenne, il faut près de cinq ans après un MBA aux Etats-Unis pour amortir la dépense. En Europe, où les MBA sont plus intensifs, c'est autour de trois ans et demi, parfois moins», constate Benoît Arnaud, directeur d'Edhec Online. Dans tous les cas, «il est indispensable de mener son enquête avant de signer un chèque», conseille le directeur de la communication de HEC Paris, Philippe Oster.

	SALAIRE MOYEN ANNUEL TROIS ANS APRÈS LE DIPLOME	VALORISATION SALARIALE (HAUSSE DE SALAIRE CONSÉCUTIVE À L'OBTENTION DU DIPLOME)
TOP 3 DES FULL-TIME MBA FRANÇAIS		
Insead	161 000 euros	+104%
HEC Paris	127 000 euros	+106%
EM Lyon Business School	83 000 euros	+83%
TOP 3 DES FULL-TIME MBA EUROPÉENS		
London Business School (Royaume-Uni)	152 000 euros	+102%
University of Oxford (Royaume-Uni)	144 000 euros	+118%
IESE Business School (Espagne)	135 000 euros	+128%

10 patrons du CAC 40 ont un MBA

Dix des cinquante P-DG à la tête des sociétés les plus importantes de l'Hexagone possèdent un MBA – et seulement quatre un doctorat –, d'après l'étude menée par IG (plateforme de courtage en ligne) publiée en avril dernier. Parmi eux, Benoît Potier (Air Liquide) et Hubert Sagnières (EssilorLuxottica) sont titulaires du MBA délivré par l'Institut européen d'administration des affaires (Insead). Le quadra Thomas Buberl (Axa) est diplômé de trois business schools : la Lancaster University en Angleterre, la WHU-Otto Beisheim School of Management en Allemagne et l'Université de Saint-Gall en Suisse. Alexandre Ricard (Pernod Ricard), quant à lui, a étudié à la prestigieuse Wharton School aux Etats-Unis (l'école de Donald Trump et d'Elon Musk, entre autres).

(1) «L'Executive MBA, un diplôme pour se transformer», *Les Echos.fr* (février 2018).

(2) «Le MBA, bien plus qu'une formation», *Le Monde.fr* (avril 2015).

(3) «Jobs & Salary 2018 Trends Report», *QS TopMBA.com*.