

# Carrière internationale : Le MBA, un choix délicat

Laurent ANNEQUIN

M.B.A., ces trois lettres que l'on retrouve dans toutes les revues d'étudiants et dans la plupart des magazines économiques sont l'abréviation pour « Master of Business Administration ». Cette formation, qui est l'une des seules internationalement reconnues en matière de management, attire de plus en plus de candidats. Souvent considérée comme un passeport pour accéder aux plus hautes sphères de l'entreprise, elle jouit d'une aura prestigieuse, aussi bien auprès des étudiants, des cadres en quête d'évolution que des entreprises qui recrutent. Même si la plupart ont entendu parler de cette formation, peu connaissent l'origine, la complexité de l'offre de formation, les différents types, les labels, le coût et surtout la valeur réelle de ce diplôme.

## I. Historique

On considère généralement la Wharton School comme étant la première « business school » américaine, (école de management). Fondée en 1881 par l'homme d'affaires Joseph Wharton, cette école qui dépend de l'université de Pennsylvanie proposait un Bachelors program in business (licence de

gestion). J.C. Spender (1997), dans une étude sur l'origine de cet enseignement, avance la conclusion que J. Wharton, après s'être rendu en Allemagne, se serait inspiré de l'école prussienne de formation des hauts fonctionnaires pour son école. En effet, à l'époque, il critiquait la méthode des écoles de commerces américaines qui consistait à apprendre les choses en les faisant (Steven Sass, 1982). Il désirait appliquer une méthode plus scientifique et rigoureuse, et voulait que le cursus comporte de la comptabilité, du droit commercial et de l'économie.

La Tuck School, qui dépend de l'université de Dartmouth, a été la première institution à offrir un « master degree in business » (maîtrise de gestion) en 1900. C'est l'ancêtre du MBA.

En 1908, Harvard propose le premier programme intitulé Master of Business Administration, suivi en 1925 par Stanford. Les débuts sont laborieux. La formation n'a pas un grand succès auprès des entreprises ni des étudiants. En 1908, à Harvard, seulement 8 étudiants sur les 33 inscrits en première année finissent leur cycle de 2 ans. En 1919, seulement 4 diplômés furent remis (Schlossman 1994). Jusque dans les années 20, l'enseignement est resté très théorique, car peu d'enseignants universitaires avaient une réelle expérience du monde de l'entreprise. Les cours étaient principalement magistraux, sauf en droit commercial où des exemples provenant de la jurisprudence étaient étudiés. Mais peu à peu, donner des exemples pour étayer les cours est devenu la règle sous l'impulsion d'un homme d'affaire de Chicago Arch Shaw, enseignant à l'université de Northwestern. C'est alors que les études de cas ont commencé leur percée dans la plupart des cours de MBA de Harvard. Wallace Donham, alors Doyen de l'Harvard Business School, pensait que l'utilisation des études de cas, outre de susciter l'intérêt des étudiants, permettait d'aller plus loin sur la voie de la théorie (Gleeson 1993). On voit vite apparaître une rivalité entre deux concepts

qui s'opposent, d'un côté Wharton qui base sa formation sur l'érudition et la théorie, et de l'autre, Harvard, sur la pratique avec l'adage, c'est en faisant que l'on apprend.

Au début des années 40, la GSB (Graduate School of Business) de l'université de Chicago propose le premier Executive MBA.

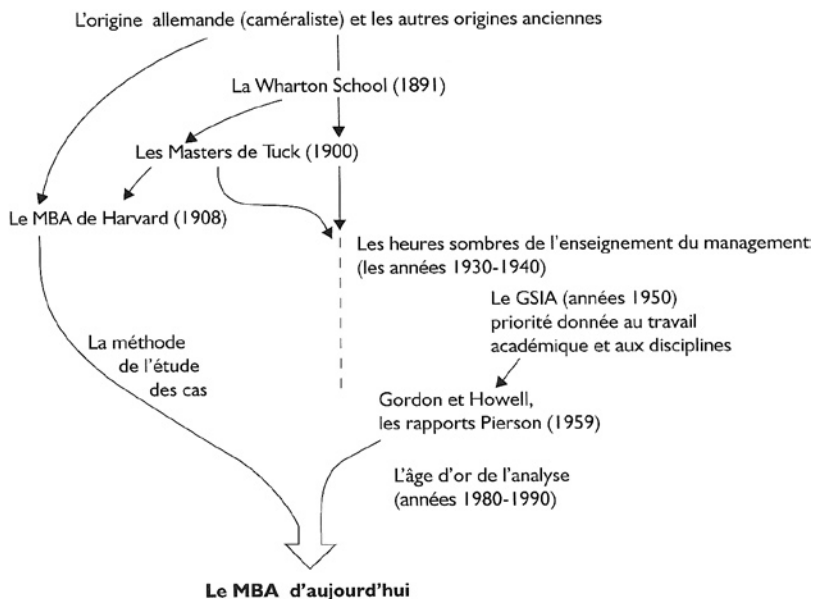
Les Business School connaissent un grand essor aux États-Unis. D'une quarantaine en 1915, elles sont passées à plus de 180 dix ans plus tard. Le nombre de diplômés de Master s'est aussi envolé, passant de 110 en 1920 à 1 017 en 1932, et à 3 357 en 1948 (Gordon et Howell 1959).

C'est à partir de 1950 que cette formation quitte le seul territoire américain pour s'installer à l'étranger, d'abord au Canada à l'Ivey, université de Western Ontario, puis en Afrique du sud à l'université de Pretoria en 1951, et au Pakistan à l'IBA de Karachi à l'initiative de Wharton. La première école à proposer un MBA en Europe fut l'INSEAD (Institut européen d'administration des affaires) de Fontainebleau en France en 1957, trois mois après la signature des traités de Rome.

À la fin des années 1950, les business school sont confrontées à une grande crise académique. Suite à deux grandes études commandées par la Fondation Ford (Gordon et Howell 1959) et par la Carnegie Corporation (Pierson 1959) pour analyser les problèmes des business school américaines, il a été décidé, sous l'influence de la Graduate School of Industrial Administration (GSIA) à l'université Carnegie Mellon, que la recherche systématique avant tout descriptive serait désormais l'objectif principal de ces écoles. Ce retour du pratique à l'académique a permis le développement des programmes de doctorat, et une plus grande respectabilité.

Grâce à cette nouvelle respectabilité, les inscriptions se sont multipliées. En 1958, 4 041 diplômés de master ont été délivrés aux États-Unis, 6 375 en 1964, 12 998 en 1966. Dix ans plus tard, on atteignait le chiffre de

42 654, et le seuil des 100 000 diplômés a été franchi en 2001, d'après le site de l'AACSB. Pour finir, depuis les années 80–90, on constate une convergence dans l'enseignement du management. La pédagogie s'est plus ou moins standardisée. Si bien que dans la plupart des écoles réputées, les disciplines de base, la recherche, la théorie et les études de cas font partie intégrante de la formation. La rivalité entre un enseignement basé essentiellement sur la pratique par l'intermédiaire des études de cas d'un côté, et la théorie de l'autre n'est plus réellement d'actualité.



source Henri Mintzberg 2004

## II. Un MBA pour qui et pour quoi faire ?

Le MBA n'est pas un diplôme pour tout le monde. Il est destiné à déve-

lopper les compétences managériales afin d'accéder à des postes de direction importants, plus particulièrement dans un environnement international.

Les candidats les plus susceptibles de tirer profit de ce diplôme sont d'une part, les ingénieurs et scientifiques qui n'ont aucune notion de management, mais qui souhaitent acquérir les compétences nécessaires pour diriger du personnel et se familiariser avec les réalités de l'entreprise, de l'autre, des cadres déjà en activité désirant progresser jusqu'au poste de direction ou accéder à des responsabilités internationales. Cependant, de plus en plus de jeunes diplômés BAC+4/+5, issus assez souvent d'école de commerce, sont aussi attirés par cette formation, afin de valoriser leur CV et se donner une plus grande chance d'intégrer une entreprise de taille internationale. Même si à l'origine cette formation ne leur était pas destinée, les écoles acceptent de plus en plus de juniors parmi leurs effectifs.

Ces cours accueillent généralement une grande proportion de candidats d'origines diverses, et beaucoup d'écoles utilisent l'anglais pendant la formation. Dans ces établissements, le niveau de langue est important. Les candidats devront, par conséquent, attester de leur niveau en se présentant aux divers tests de langues que sont le TOEFL (Test of english as a foreign language), l'IELTS (International english language testing system) créé par l'université de Cambridge, le CPE (Certificate of proficiency in english) ou le TOEIC (Test of english for international communication) mais aussi le GMAT (Graduate management admission test). Ce dernier est un test américain, spécialement conçu pour évaluer les compétences verbales, mathématiques et rédactionnelles en anglais des étudiants postulant aux sélections des écoles supérieures de management et de commerce. Les scores vont de 200 à 800 points, et la moyenne obtenue par les candidats acceptés dans les écoles françaises oscille de 650 à 690 points. On peut

facilement imaginer le niveau requis pour accéder aux meilleures écoles américaines.

Naturellement, si la personne désire intégrer un établissement qui est situé dans un pays qui n'est pas anglophone, et qui donne en tout ou partie des cours dans sa langue nationale, d'autres tests de langue seront exigés, par exemple le TESTDAF pour l'allemand, le CILS pour l'italien ou encore le DELE pour l'espagnol. Pour les écoles francophones, les résultats au DELF/DALF/TCF ou encore au TFI (Test de français international) de l'ETS, l'organisme qui gère le TOEIC et le TOEFL, sont en général demandés.

### **III. Les différents types de MBA**

Dans le but de s'adapter aux profils des candidats, les écoles de gestion proposent plusieurs types de MBA. Selon les pays aussi, il y a des différences.

#### **a) Le MBA « full-time »**

C'est la formule la plus classique des MBA et la plus populaire aux États-Unis. Pour suivre cette formation, on doit arrêter son activité professionnelle. Elle est en général de 2 ans outre-atlantique, mais en Europe, selon les établissements, elle dure de 9 à 24 mois. Cette formation à temps plein est plutôt destinée aux jeunes diplômés avec une première expérience professionnelle de 3 à 5 ans. Cependant, certaines écoles acceptent des candidats n'ayant jamais travaillé. Peuvent aussi y accéder des personnes en recherche d'emploi, des salariés en congé sabbatique ou en CIF (congé individuel de formation). Mais cette formule est onéreuse, car pendant la durée de formation, on ne perçoit en général aucune rémunération et les

frais de scolarité sont très élevés. Les personnes qui suivent une formation de deux ans auront un grand nombre de cours électifs, alors qu'en Europe, formation plus courte oblige, le rythme est plus intensif et le nombre de cours optionnels est moindre. En cours de formation, un stage ou des missions de 3 à 12 mois, qui servent souvent de test de préembauche, sont effectués en entreprise.

### **b) L'Executive MBA**

Ce type de MBA s'adresse aux cadres supérieurs confirmés ayant acquis une grande expérience professionnelle. De 7 à 10 ans sont en principe requis pour participer à cette formation. C'est une formation en général en temps partagé. Les cours s'organisent, la plupart du temps, en fin de semaine et le week-end ou même à distance, pour ne pas trop perturber la vie professionnelle des participants. Le rythme d'étude est très intense et dure au maximum 2 ans. Le programme est principalement orienté sur la pratique. Les études de cas sont souvent des problématiques rencontrées par les cadres participant, dans leur activité professionnelle respective.

### **c) Le MBA « part time »**

C'est la formule actuellement la plus populaire auprès des 30/40 ans. Plus de 50 % des étudiants choisissent ce type de formation à temps partagé. En effet, elle permet de garder son emploi tout en étudiant en cours du soir et/ou en fin de semaine. Certains établissements dispensent des cours modulaires ou des séminaires sur des semaines complètes, sur le campus ou à l'étranger. Le contenu pédagogique est le même que pour un MBA full-time, aussi la durée d'étude est plus longue et peut atteindre 3 ans. Comme il est possible de conserver son activité professionnelle, il est plus facile de faire financer ce type de MBA par l'entreprise. Malgré

ces aménagements, ce type de formation présente certains inconvénients. Contrairement au MBA traditionnels à temps plein, les promotions sont beaucoup moins internationales et multiculturelles, car elles sont majoritairement composées de cadres locaux en activité. L'autre difficulté est le rythme de vie que le travail en alternance impose. Concilier son travail et ses études sur une longue période demande beaucoup d'efforts personnels, et la vie de famille en pâtira. Cela exige donc une forte motivation, un réel sens de l'organisation et une bonne gestion du temps ainsi que de l'endurance physique.

#### **d) Les MBA spécialisés**

C'est une formule assez récente. Elle permet d'acquérir des compétences managériales dans un secteur déterminé. Il existe toutes sortes de spécialisations : l'aérospatiale, le management hôtelier, l'agroalimentaire, les assurances, la technologie, le marketing pharmaceutique, le luxe, les biosciences, vins et spiritueux...

Il y a aussi des spécialisations sur une zone géographique particulière ou sur une fonction (finance, achat, ressources humaines...). Le principe du MBA est d'être généraliste et non spécialisé, par conséquent, ces nouvelles formules ne sont que rarement accréditées (voir chapitre sur les accréditations).

#### **e) Le Global MBA ou international MBA**

Certains cursus donnent la possibilité d'acquérir une vision internationale des affaires. Destinés aux cadres ayant une solide expérience professionnelle, ils permettent d'étudier dans différents sites souvent situés sur plusieurs continents.



#### **f) Le MBA Company**

Il s'agit d'un MBA spécialement conçu pour les entreprises. Ce type de formation sur mesure relève parfois plus de la formation interne que d'une formation généraliste ouverte à tout public. Le MBA British Airways à l'université de Lancaster est un célèbre exemple de formation destinée aux employés de l'entreprise.

On peut aussi citer le MBA de Renault mis en place conjointement par IAE de la Sorbonne et l'université Paris-Dauphine. Les 25 candidats, tous boursiers de la Fondation d'entreprise Renault, doivent être présélectionnés par leur université d'origine à l'étranger pour suivre cette formation en management international. Elle dure 12 mois, et comporte un stage de 3 mois et demi essentiellement dans le groupe Renault.

### **IV. Les labels internationaux**

Avec la prolifération de l'offre de MBA, le marché des écoles de management est très concurrentiel. La simple reconnaissance de l'Etat ne suffisant plus, certaines écoles cherchent à obtenir des labels internationaux pour se différencier de leurs concurrents. Ainsi en France, depuis quelques années, c'est la course aux accréditations. Il en existe principalement 3 dont un seul concerne la qualité des programmes de MBA, les deux autres évaluant l'institution dans son ensemble.

#### **a) Le label AACSB (Association for the Advancement of Collegiate Schools of Business)**

C'est un label américain qui a été fondé en 1916. Il comptait en avril 2008 plus de 550 établissements membres accrédités dans le monde entier,

mais en grande majorité aux États-Unis. À l'origine, ce label n'était destiné qu'aux écoles américaines, mais depuis quelques années, elle a commencé à accréditer des établissements dans le monde entier.

En France, 11 établissements ont reçu ce label.

Audencia Nantes School of Management  
EDHEC Business School, Lille and Nice  
EM LYON  
ESCP-EAP European School of Management, Paris/London/Madrid/Berlin/Torino  
ESSEC Business School Paris-Singapore  
École Supérieure de Commerce et de Management (ESCEM)  
Grenoble Ecole de Management  
Groupe ESC Clermont  
HEC School of Management, Paris  
INSEAD-France and Singapore  
Toulouse Business School - Groupe ESC Toulouse

Au Japon, 2 établissements sont accrédités à ce jour.

Keio University  
Nagoya University of Commerce and Business

Source AACSB

L'association met en avant que seulement 15% des établissements possèdent leur accréditation, mais sans préciser que la plupart des écoles américaines ont déjà obtenu ce label. D'ailleurs, si on examine les sites

des écoles américaines, la communication autour de cette accréditation est bien moindre que sur les sites des écoles françaises. Là-bas, ce n'est pas un critère de distinction, mais un label que toute bonne école doit avoir.

L'organisme analyse une multitude de critères parmi lesquels : la mission de l'école, le processus de recrutement des étudiants et leur niveau, le niveau académique des professeurs, le mode d'évaluation et les méthodes pédagogiques utilisées.

Cette accréditation a un coût : 18600 \$ + 3800 \$ par an. Auxquels il faut ajouter tout le travail de préparation fourni par l'école, les coûts de déplacement des auditeurs et les éventuelles missions de consulting. L'université américaine de Denver estimait ainsi le coût de son budget AACSB en 2002–2003 à 126.652 \$, et en 2003–2004 à 68.680 \$.

#### **b) Le label EQUIS (European Quality Improvement System)**

Ce label mis en place par l'EFMD (European Foundation for management Development) en 1998 est un peu l'équivalent européen de l'AACSB. C'est un système d'amélioration et de certification de la qualité des établissements d'enseignement supérieur au management, principalement en Europe, mais aussi dans le monde entier. Il a un grand succès et déjà à juin 2008, 113 établissements dans 33 pays avaient obtenu cette accréditation pour 3 ou 5 ans.

En France, 20 écoles sont labellisées :

EPSCI, division de l'ESSEC

ESC de Lille

EM Lyon

Euromed Marseille

IAE-Institut d'administration des entreprises de l'université Aix-

Marseille III  
ESC de Toulouse  
EDHEC, Lille et Nice  
ESCP-EAP European School of Management, Paris  
École supérieure des sciences commerciales d'Angers  
ESSEC, Paris-Singapore  
ESC Grenoble  
HEC, Paris  
INSEAD, Fontainebleau  
ESC de Rouen  
BEM Bordeaux Management School  
CERAM Business School - ESC Nice  
ICN Business School, Nancy  
ESC de Reims  
ESEM de Tours-Poitiers  
Audencia, Nantes

Source EFMD

Comme l'explique David Butler, directeur des programmes postgraduate à ESC de Rouen, ce label ne récompense pas seulement un programme mais une institution dans son ensemble. Lorsque l'école est labellisée, tous ses programmes le sont. Pour cela, le jury analyse la mission de l'école, sa gouvernance, sa vision par rapport au futur ou encore son positionnement stratégique. L'école élabore un document descriptif d'environ 400 pages avec des annexes, auquel elle doit se tenir. Les différents chapitres concernent la mission, les étudiants (profils, recherches, processus de sélection...), la qualité des programmes (conception, contenu, pédagogie, mise à jour, compatibilité avec les programmes européens...), le développement

personnel de l'étudiant, la recherche-développement, la contribution de l'école à la communauté, le recrutement, les ressources (santé financière de l'établissement, locaux, bibliothèque...), la relation avec les entreprises, les partenariats avec les universités étrangères et la formation continue. Tous ces chapitres doivent être cohérents. Il y a une démarche qualité conséquente. Pendant trois jours, quatre doyens de grandes institutions se rendent dans les locaux de l'établissement pour s'assurer de la conformité de la présentation.

Le coût de l'accréditation est de 35.100 € pour 5 ans ou 29.700 € pour 3 ans.

### c) Le label AMBA (Association of MBA)

Ce label d'origine britannique est né en 1967 et ne concerne que les MBA. L'organisme ne se contente pas d'évaluer la qualité des programmes, mais aussi propose du conseil pour les améliorer. Il y a encore quelques années, peu croyaient à la réussite de ce label, cependant il est désormais très prisé et déjà 152 écoles dans 69 pays l'ont obtenu pour un ou plusieurs de leurs cursus MBA.

En France, 15 établissements ont vu leurs MBA labellisés.

Institution	Course
Audencia Nantes School of Management	Audencia International MBA
Audencia Nantes School of Management	Audencia MBA Executive
Audencia Nantes School of Management	Euro*MBA
BEM - Bordeaux Management School	Wine MBA
CNAM Institut International du Management	Full Time MBA (Paris)
CNAM Institut International du Management	Part Time MBA (Paris)

CNAM Institut International du Management	Part Time MBA (Lille)
CNAM Institut International du Management	Part Time MBA (Bucharest)
EDHEC Business School	Theseus-EDHEC MBA
EDHEC Business School	Part-time Executive
EIPM - European Institute of Purchasing Management	Master in Purchasing and Supply Management
ENPC, School of International Management	Full-Time MBA
ENPC, School of International Management	Part-Time MBA
ENPC, School of International Management	ENPC-MBA-EHTP (Casablanca)
ENPC, School of International Management	Shanghai International MBA (SIMBA)
ENPC, School of International Management	MBA in Technology and Entrepreneurship
ENPC, School of International Management	MBA in Technology and Entrepreneurship
ESCP-EAP Graduate School of Management	Full-Time MBA
ESCP-EAP Graduate School of Management	Executive Part-Time MBA
Euromed Marseille Ecole de Management	Part Time MBA
Euromed Marseille Ecole de Management	Part Time MBA China (AEMBA)
Grenoble Graduate School of Business	Full-Time MBA (Grenoble Campus)
Grenoble Graduate School of Business	Part-Time MBA (Grenoble Campus)
Grenoble Graduate School of Business	Part-Time MBA (Tbilisi Campus)
Grenoble Graduate School of Business	Part-Time MBA (Malta Campus)
Grenoble Graduate School of Business	Part-Time MBA (Moldova Campus)
Grenoble Graduate School of Business	Part-Time MBA (Moscow ANE Campus)
Grenoble Graduate School of Business	Part-Time MBA (London LSBF Campus)
HEC School of Management	Full-Time MBA
HEC School of Management	Executive MBA
IAE Aix-en-Provence	MBA in Change and Technology
IAE Aix-en-Provence	Euro*MBA
INSEAD	Full-Time MBA
EM Lyon	Full-Time MBA (CESMA MBA)

EM Lyon	Part-Time MBA (CESMA MBA)
Reims Management School	International MBA
Reims Management School	Executive MBA
Toulouse Business School, ESC Toulouse	Aerospace MBA
Toulouse Business School, ESC Toulouse	Management Consulting MBA
Toulouse Business School, ESC Toulouse	Aerospace MBA

Source Supdeco.org

L'organisme évalue plusieurs aspects autour d'une formule MBA, l'institution, le contenu des programmes, le niveau du corps professoral, le cursus des élèves admis, le suivi des diplômés, aussi bien au niveau de leur acquis qu'à celui de leur valeur sur le marché du travail et du différentiel apporté à leur carrière par leur MBA.

Actuellement, 7 établissements français ont obtenu la triple accréditation AACSB/EQUIS/ AMBA:

Insead, HEC, ESCP-EAP, ESC Grenoble, ESC Toulouse, EM Lyon, EDHEC et Audencia de Nantes

#### **d) Le label EPAS**

Il s'agit d'un nouveau label émis en 2006 par l'EFMD, l'organisme qui délivre le label EQUIS. Il a pour mission de valoriser les programmes de formation à vocation internationale et ceux qui encouragent le recrutement d'étudiants étrangers. Il ne concerne pas uniquement les MBA, mais certains programmes ont obtenu ce label. Les critères de qualité d'EPAS englobent : le niveau académique, la recherche et la pédagogie, la qualité du recrutement, l'offre internationale, le suivi des étudiants, l'intégration professionnelle, les relations avec les entreprises, la stratégie de développement du programme et sa renommée. Cette accréditation est ouverte

aux établissements membre de l'EFMD, excepté ceux qui sont accrédités EQUIS ou qui ont une demande d'accréditation EQUIS en cours. Seuls les programmes de la Licence au Doctorat en rapport avec le management et/ou la gestion et orientés à l'international peuvent être distingués. À ce jour, 21 programmes de 18 établissements dans 10 pays l'ont déjà obtenu dont 6 établissements français, et une trentaine sont à venir.

Les 6 écoles françaises labellisées :

ESC Dijon, ESC Rennes, ESSCA d'Angers, ESC Pau, IAE Lyon,  
IAE Toulouse

### **Les labels sont-ils un bon gage de qualité ?**

Avec la multiplication de l'offre de MBA, il devient difficile de choisir la bonne formation à suivre. Ce diplôme n'est pas un diplôme d'état protégé, et n'importe quel établissement peut décider de lancer son propre diplôme et contenu de programme de formation. Les frais de scolarité sont très élevés et ces études demandent un grand investissement personnel, alors il ne faut pas se tromper. Tous les MBA n'ont pas la même valeur sur le marché du travail.

Même si ces accréditations n'ont pas de valeur officielle, comme le label CGE « conférence des grandes écoles », elles apportent une certaine visibilité dans un contexte international en concurrence. Elles constituent des garanties sérieuses, aussi bien pour les candidats que pour les sociétés qui recrutent. La procédure d'accréditation paraît sérieuse, et les écoles françaises à ce jour accréditées jouissent d'une forte notoriété, et font partie des meilleures écoles de commerce et de gestion. De plus, ces labels représentent une distinction immédiate pour des établissements moins connus



ou situés à l'étranger.

Toutefois, beaucoup pensent que cette course au label n'est qu'un effet de mode et que l'intérêt pour les labels retombera lorsque la plupart des écoles les auront obtenus. En effet, si ces accréditations sont trop distribuées, elles perdront alors de leur valeur. La banalisation d'un label de qualité tue le label. Par conséquent, c'est aux organismes qui les gèrent de restreindre leur délivrance aux institutions qui le méritent vraiment.

Par ailleurs, il ne faut pas exclure systématiquement les établissements qui ne sont pas labellisés. En effet, par exemple Sciences-Po Paris et Paris-Dauphine, qui bénéficient également d'une forte notoriété, n'ont pas jugé utile de se faire accréditer. Mais jusqu'à quand ?

## V. Classement des MBA

Chaque année, la presse effectue des classements des meilleurs MBA dans le monde entier. Les plus connus sont ceux de la presse américaine *BusinessWeek*, *Us News*, *Wall Street Journal* et en Europe celui du *Financial Times* britannique. En France, plusieurs journaux et magazines publient aussi des comparatifs comme *Les Echos*, *Courrier Cadres*, *Le Nouvel Économiste*, *L'Expansion*, *Capital*. Les classements sont nombreux, mais donnent tous des résultats différents, car les critères analysés et leur pondération ne sont pas les mêmes selon les titres.

Voici par exemple le classement 2008 du *Financial Times*, la référence européenne, qui liste les 100 meilleurs MBA mondiaux. Ce classement a le mérite de ne pas faire de distinction entre les établissements américains et ceux des autres pays.

## Financial Times Global MBA Ranking 2008

Le top 100 des MBA dans le monde							
Rang 2008	Rang 2007	Établissement	Pays	Salaire annuel moyen trois ans après le diplôme (en \$)	Taux de recrutement trois mois après le diplôme	Part d'étudiantes	Part d'étudiants internationaux
1	1	University of Pennsylvania: Wharton	Etats-Unis	166.032	93 %	37 %	45 %
2	5	London Business School	Royaume-Uni	145.918	96 %	23 %	90 %
3	2	Columbia Business School	Etats-Unis	169.730	93 %	33 %	42 %
4	3	Stanford University GSB	Etats-Unis	175.766	94 %	38 %	40 %
5	3	Harvard Business School	Etats-Unis	163.493	94 %	36 %	36 %
6	7	Insead	France / Singapour	147.763	92 %	24 %	89 %
7	14	MIT : Sloan	Etats-Unis	155.316	95 %	30 %	36 %
8	11	IE Business School	Espagne	120.190	93 %	36 %	75 %
9	6	University of Chicago GSB	Etats-Unis	155.484	95 %	35 %	35 %
10	15	University of Cambridge : Judge	Royaume-Uni	133.480	92 %	32 %	92 %
11	11	Ceibs	Chine	154.144	92 %	35 %	32 %
12	16	Iese Business School	Espagne	119.890	98 %	28 %	80 %
13	8	New York University: Stern	Etats-Unis	141.554	94 %	39 %	36 %
14	13	IMD	Suisse	147.172	91 %	24 %	97 %
15	9	Dartmouth College: Tuck	Etats-Unis	152.580	96 %	35 %	38 %
16	10	Yale School of Management	Etats-Unis	140.576	88 %	34 %	35 %
17	-	Hong Kong UST Business School	Chine	97.235	98 %	28 %	84 %
18	18	HEC Paris	France	118.562	72 %	26 %	83 %
19	19	University of Oxford: Saïd	Royaume-Uni	141.170	92 %	24 %	94 %
20	-	Indian School of Business	Inde	155.938	100 %	25 %	5 %
La troisième école française du classement							
99	-	EM Lyon	France	90.532	80 %	35 %	68 %
Source : Financial Times / 2008							

Dans ce palmarès, on trouve 57 établissements américains, 28 européens,

6 canadiens, 6 asiatiques et 2 australiens. L’Afrique du Sud et le Mexique y sont également représentés, mais plus le Brésil.

Depuis plusieurs années, on note une progression des MBA européens. Cette année, une école anglaise la London Business School entre même dans le top 3, attribué généralement aux écoles américaines, au détriment de Columbia, Stanford et Harvard. Avec 15 écoles classées, le Royaume-Uni est le champion européen, et avec 4 écoles dont deux parmi les 15 meilleures, l’Espagne fait très bonne figure. L’INSEAD, premier établissement français classé, poursuit sa progression en se classant 6<sup>e</sup>, suivi par HEC 18<sup>e</sup> et EM Lyon 99<sup>e</sup>.

Le premier MBA possède 185 points d’avance sur le MBA classé 100 en 2008.

Les MBA sont séparés en quatre groupes:

- les 15 premiers sont dans une fourchette de 63 points (de Wharton à Tuck),
- le deuxième groupe, de Yale à Tanaka Business School (50 points d’écart),
- le troisième groupe, de Tanaka à Eller College of Management,
- le quatrième groupe, de Eller College à Case Western (40 points d’écart).

Parmi les critères utilisés pour établir ce classement des MBA:

- le salaire perçu 3 ans après la fin du MBA,
- la croissance de salaire obtenu grâce au MBA,
- le taux d’emploi de la promotion 3 mois après la fin du MBA,

- la proportion de femmes par promotion,
- la proportion d'étudiants étrangers par promotion,
- la mobilité internationale
- les carrières des diplômés
- les langues d'enseignement
- l'internationalisation (professeurs, étudiants, direction...)
- les professeurs titulaires d'un PhD
- la recherche...

À titre de comparaison, le palmarès de *Business week* 2008 sépare les MBA américains de ceux provenant des autres pays.

### **Top 10 U.S. Programs**

- 1 University of Chicago
- 2 University of Pennsylvania (Wharton)
- 3 Northwestern University (Kellogg)
- 4 Harvard University
- 5 University of Michigan (Ross)
- 6 Stanford University
- 7 MIT (Sloan)
- 8 UC Berkeley (Haas)
- 9 Duke University (Fuqua)
- 10 Columbia University

### **Non-U.S. Top 10 MBA Programs**

- 1 Queens University
- 2 Western Ontario (Ivey)
- 3 Toronto (Rotman)

- 4 IMD
- 5 London Business School
- 6 INSEAD
- 7 ESADE
- 8 IESE
- 9 York (Schulich)
- 10 HEC - Montreal

Des différences notables apparaissent entre ces deux classements, comme la troisième place attribuée à l'université Northwestern (Kellogg) qui n'apparaît qu'en 24<sup>e</sup> position dans le *Financial Times*, et l'apparition aux 3 premières places des MBA hors USA de trois universités canadiennes.

Ces palmarès publiés par la presse chaque année ont un énorme effet sur les écoles. À la fois attendus et redoutés, ils produisent un formidable coup de pub et permettent de créer une image immédiatement diffusée dans le monde entier. Souvent décriés, il n'en demeure pas moins qu'ils sont incontournables. La renommée d'un établissement se joue en partie sur ces classements, et la pression exercée sur les directeurs d'établissement et le corps enseignant est importante. Cependant, ils n'ont qu'une valeur arbitraire, car ils diffèrent selon les titres qui insistent sur tel ou tel critère. Par exemple, le classement du *Business week* qui est réalisé à partir de deux enquêtes, l'une auprès des étudiants, l'autre auprès des recruteurs, donne une part importante à l'avis des étudiants sur leur propre établissement, un peu comme une enquête de satisfaction. Les étudiants, qui savent pertinemment que leur appréciation peu avoir une influence sur l'image de leur école, ne sont peut-être pas enclins à trop la critiquer au risque de la dévaloriser, et par conséquent, se dévaloriser eux-mêmes lors

de leur recherche d'emploi. Les enquêtes du *Wall Street Journal* et du *Financial Times* privilégient, quant à elles, l'appréciation des recruteurs pour la première, et un ensemble de critères très normatifs comme le gain réalisé par le candidat en matière de salaire pour l'autre.

En général, la rémunération perçue après la formation pèse de façon conséquente sur la place obtenue. Certains examinateurs font d'ailleurs remarquer que la faible présence des écoles françaises s'expliquerait en partie, par leur choix d'accepter une part importante de jeunes diplômés, qui obtiennent des salaires bien moindres à la sortie de la formation, en comparaison des candidats déjà expérimentés.

## **VI. Les différents coûts d'un MBA**

Beaucoup considèrent cette formation comme un accélérateur de carrière et sont prêts à investir beaucoup d'argent pour décrocher ce diplôme. En général, l'image de marque, l'excellence et la notoriété d'un MBA ont un prix, et plus une école est cotée, plus les frais de formation sont souvent élevés. En Europe, les frais de scolarité oscillent entre 9 500 et 31 000 €. En France, il faut compter en moyenne 20 000 €. Aux États-Unis, la note est plus salée, et la plupart des formations valent de 20 000 et 40 000 \$ par an.

### **a) Les frais de scolarité**

Pour les MBA généralistes, la fourchette est très large. Elle dépend de la formule choisie (full-time, part-time, executive, global), de la notoriété de l'école, et aussi de sa localisation.

Ainsi, pour une formation à temps plein à l'INSEAD, le plus renommé

des MBA français, il faut déboursier 48 800 € pour 10 mois de cours, 39 000 € à HEC Paris pour 16 mois, 35 000 € pour 18 mois à l'ESCP-EAP contre 19 000 € pour 12 mois à l'Audencia de Nantes (sources Hobsons 2008). Les écoles en région proposent souvent des formations moins chères que sur la capitale. Les formations les plus onéreuses sont les formules globales comme le Trium Global Executive MBA d'HEC à 122 000 \$ sur 16 mois, car ces formations internationales comprennent des enseignements dans plusieurs pays et sont destinées à des cadres très confirmés qui ont plus de 10 ans d'expérience.

Les MBA spécialisés, quant à eux, pratiquent aussi des tarifs élevés : 20 000 € par exemple pour le Wine MBA de Bordeaux École de Management, 28 000 € pour l'Aerospace MBA de l'ESC Toulouse ou encore 27 000 € pour le MBA International Luxury Brand Manager de l'ESSEC. Toutefois, les tarifs sont moins élevés dans les structures universitaires ou dans les écoles qui n'ont pas une grande visibilité.

#### **b) Les frais annexes**

Aux frais de scolarité déjà conséquents, il ne faut pas oublier de prendre en compte les frais annexes inhérents à une formation suivie à l'étranger ou même dans une autre ville : les frais de logement, de restauration, d'expatriation pour ceux qui partent à l'étranger. Ces charges annexes peuvent doubler les frais de scolarité. Ainsi il faut compter jusqu'à 100 000 € tout compris pour un MBA de 2 ans aux États-Unis .

Voici un tableau de coût annuel estimé par le *Financial Times* pour les meilleures formations de son classement 2008.

Budgets annuels et salaires à la sortie des meilleurs MBA			
Classement du FT	MBA	Budget annuel en milliers de \$* (JDN)	Salaire 3 ans après en milliers de \$ (FT)
1	University of Pennsylvania Wharton	71,9	166,0
2	London Business School	101,8	145,9
3	Columbia Business School	73,5	169,7
4	Stanford University GSB	71,9	175,8
5	Harvard Business School	73,3	163,5
6	Insead (Singapour - Fontainebleau)	144,6	147,8
7	Massachusetts Institute of Technology	72,3	155,3
8	Instituto de Empresa Business School	66,9	120,2
9	University of Chicago GSB	75,9	155,5
10	University of Cambridge, Judge Business School	78,9	133,5

Source : Financial Times, JDN Management / 2008

\* Budget annuel : fourni par les écoles; il comprend généralement les frais de scolarité, l'assurance maladie, le logement, la nourriture et le matériel. Il est calculé pour un célibataire et concerne la première année du MBA - Sauf pour l'Instituto de Empresa (seulement les frais de scolarité)

### c) Retour sur investissement

Si de nombreux candidats sont prêts à investir de telles sommes pour se lancer dans l'aventure, c'est qu'ils espèrent un bon retour sur investissement. Et en effet, détenir le fameux diplôme, c'est s'assurer normalement une augmentation de salaire conséquente, d'environ 30% en France. Un diplômé toucherait des salaires de 60 000 à 80 000 € brut annuel, 105 000 en moyenne s'il sortait de l'un des établissements du top 100 et même jusqu'à 120 000 € pour Stanford à en croire la presse. Mais encore faut-il que le MBA obtenu soit reconnu sur le marché du travail. Après un investissement de près de 50 000 € par an, voire plus du double pour certains établissements, augmenté de la perte de salaire consécutive à l'arrêt de l'activité



professionnelle pendant la formation, le retour sur investissement n'est pas toujours garanti et peut se montrer très inégal. Même si l'image quasi magique joue en sa faveur, il faut se montrer prudent, car la reconnaissance du titre par les entreprises n'est pas automatique. Un diplômé sera sans doute contraint de quitter son entreprise, pour faire valoriser sa formation et obtenir la rémunération convoitée. Il devra aussi s'adapter au pays dans lequel il veut poursuivre sa carrière, car il demeure de grandes disparités de salaire entre les pays. Enfin, comme la rémunération dépend aussi en grande partie du parcours antérieur du diplômé, sa formation initiale et son expérience professionnelle sont donc des facteurs essentiels. Les écoles les mieux cotées choisissent les meilleurs profils. Il n'est donc pas étonnant que ces derniers puissent parfois jusqu'à doubler leur précédente rémunération, trois ans après l'obtention de leur diplôme. Mais il ne faut pas croire que c'est la norme. Ceci n'est possible qu'avec les meilleurs.

Pour conclure, on peut dire que le MBA reste une valeur relativement sûre, car une grande majorité de recruteurs ont une bonne opinion de ce diplôme, et se disent prêts, dans une enquête du CSA, à embaucher de préférence, à niveau d'expérience égale, un candidat ayant suivi cette formation. Mais quand on sait qu'il existe plusieurs milliers de programmes partout dans le monde, que 400 à 500 jouissent d'une bonne réputation locale, et que seulement une centaine peuvent se prévaloir d'une renommée internationale, il est important de bien sélectionner l'établissement dans lequel on souhaite préparer son MBA. Les accréditations et les classements dans la presse offrent une meilleure visibilité de l'offre. Cependant, les prix pratiqués peuvent être un frein. Bien définir son projet professionnel, privilégier un site d'étude dans le pays où l'on veut exercer son activité, visiter les locaux pour mieux juger de l'atmosphère, du niveau d'équipement et de

documentation, et vérifier, dans la mesure du possible, l'efficacité de son réseau d'anciens élèves ne doit pas être négligé avant de fixer son choix.

Enfin, même si les MBA sont ouverts de plus en plus aux jeunes diplômés BAC+4/+5, il est préférable de prendre son temps avant de se lancer dans ce type de formation. Multiplier les expériences professionnelles et avoir été confronté à des situations de management est le meilleur moyen de tirer pleinement profit de cette formation de haut niveau. Le management est un état d'esprit qui s'acquière avec le temps. Il faut façonner son mode de pensée pour diriger correctement du personnel, connaître les erreurs et pièges à éviter ainsi que les astuces qui permettent de sortir d'une crise. Seule l'expérience permet de développer ce savoir-faire. Les juniors étant plus scolaires, il leur est plus difficile de percevoir les problématiques de l'entreprise et la part psychologique inhérente à toute relation humaine. Posséder un MBA ne fait pas systématiquement de vous un bon manager. Le leadership ne s'acquiert pas à l'école. C'est un don qui mûrit et s'affine avec l'expérience, mais qui peut être sans aucun doute consolider et développer avec une formation comme le MBA.

## **Bibliographie**

- Henry Mintzberg, *Des managers des vrais ! Pas des MBA* aux éditions d'Organisation 2005
- MBA, *l'essentiel du management par les meilleurs professeurs* aux éditions d'Organisation 2005
- Steven Sass, *The pragmatic imagination : a history of the Wharton School, 1881-1981*, University of Pennsylvania Press 1982
- S.Schlossman, R.Gleeson, M.Sedlak, D.Grayson, *The beginning of graduate management Education in the United States*, GMAC Occasional Papers 1994

- Yael Didi et Violaine Miossec, *Bien choisir son master, Ms ou son MBA* chez L'Etudiant 2007
- *L'officiel Studyrama des Bac+4/5* édition 2008

