

■ LES AMIS DE ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Séminaire GRESUP**

*organisé grâce au soutien de la  
FNEGE*

*et des parrains de l'École de Paris :*

Accenture

Air Liquide\*

Algoé\*\*

ANRT

AtoFina

Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA

Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris

CNRS

Cogema

Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables

Centre de Recherche en gestion  
de l'École polytechnique

Danone

Deloitte & Touche

DiGITIP

École des mines de Paris

EDF & GDF

Entreprise et Personnel

Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme

France Télécom

FVA Management

Hermès

IDRH

Lafarge

Lagardère

Mathématiques Appliquées

PSA Peugeot Citroën

Renault

Saint-Gobain

SNCF

Socomine\*

THALES

TotalFina Elf

Usinor

\*Uniquement pour le séminaire

Ressources Technologiques et Innovation

\*\* Uniquement pour le séminaire

Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> février 2001)

**LE MBA**  
**UN STANDARD INTERNATIONAL ?**

par

**Richard EDELSTEIN**

Ancien directeur des relations internationales de l'AACSB  
Directeur du MBA de management hospitalier (ESSEC)

Séance du 17 octobre 2000

Compte rendu rédigé par Éric Godelier

**Bref aperçu de la réunion**

L'arrivée des MBA dans les grandes écoles françaises et plus récemment à l'université semble ouvrir définitivement le marché de la formation à la mondialisation. À l'origine américain, ce cursus semble vouloir devenir la référence internationale. Richard Edelstein souligne combien la perception européenne et particulièrement française de ce diplôme est erronée. Loin d'être un "produit" homogène à l'intérieur même des États-Unis, le MBA est encore plus hétérogène à l'étranger. Traiter de l'implantation des MBA en France suppose donc de s'interroger sur les critères d'évaluation et les contenus des formations, et aussi sur la constitution des élites et sur le métier de manager. Enfin il faut se demander si chaque pays doit adopter ou résister à l'importation de critères de formation et d'évaluation. Le débat a montré que des forces institutionnelles, culturelles et historiques se combinent pour adapter les MBA aux conditions locales.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

## EXPOSÉ

Cette réunion a été pour moi l'occasion de mettre en perspective des réflexions que mon occupation de directeur du MBA de management hospitalier international à l'ESSEC me laisse peu de temps pour faire. Derrière cette question du MBA se profile celle de la formation des élites et des managers, en particulier dans un cadre international. À l'origine, j'ai passé six années à l'AACSB (organisme américain d'accréditation des écoles de business universitaires). Je voudrais certes mettre en perspective l'évolution des MBA en comparant ce qui se fait en France et aux États-Unis, mais je souhaiterais développer une approche théorique construite à partir d'une base sociologique voire politique.

Contrairement à l'image qu'on se fait en général du MBA, il en existe de très nombreux types différents même à l'intérieur des États-Unis. Ceci rend donc la réponse à la question de savoir si le MBA va devenir une référence internationale beaucoup plus complexe qu'il n'y paraît de prime abord.

### **Le MBA, un diplôme extrêmement hétérogène**

Contrairement à une idée reçue, il est délicat de proposer une définition précise du MBA. Il faut donc remettre en cause l'image que se font les Français d'un cursus homogène dans sa forme et son contenu. On peut distinguer au moins cinq critères de variation des MBA dans le monde :

- l'influence des cultures de chaque pays ou de chaque région ;
- les différences d'approches pédagogiques entre formation initiale ou continue ;
- la forme de définition du leadership industriel, autrement dit du système de formation et de sélection des cadres ;
- l'histoire des structures institutionnelles chargées de la formation ;
- la qualité.

Du coup, il n'existe pas de MBA type. Il paraît néanmoins possible d'établir quelques critères de classification.

À l'origine, le MBA est un diplôme américain, qui a fortement évolué depuis 30 ans. Aujourd'hui, nous parlons surtout des adaptations européennes qu'il a subies. On trouve de nombreuses variétés selon la durée (de moins d'un an à plus de deux ans), selon le contenu (des matières de base comme le management ou la finance, le reste est très variable), selon la pédagogie (des cours théoriques aux études de cas). Pour résumer, on aurait un continuum allant d'un modèle académique/théorique jusqu'à un modèle professionnel/pratique. Aux États-Unis, l'ancien doyen de la *Business School* de Berkeley, Earl Cheit, a créé un débat entre ces deux modèles. Il se poursuit encore, et par exemple Stanford défend plutôt un MBA académique/théorique. Les MBA varient aussi selon l'âge moyen des étudiants (de 22 à 35 ans). De façon liée, il y a aussi la question de l'expérience professionnelle, qui détermine à la fois ce qu'il apporte à la formation mais aussi le niveau intellectuel du cursus. Enfin on constate que ces diplômes se structurent soit en MBA généralistes, soit en MBA spécialistes. Pour certains, un MBA ne peut être que généraliste, pour d'autres il faut le construire autour d'une dominante professionnelle ou sectorielle. Apparaît alors une question : jusqu'où pousser l'approfondissement des connaissances dans un domaine tout en conservant une formation ou une culture managériale transversale ? La réponse n'est pas toujours rationnelle et il ne faut pas sous-estimer ici les effets de mode. On voit par exemple exploser le nombre de MBA où est enseigné le e-commerce.

Selon moi, il faut rechercher les origines de cette évolution différenciée dans les contraintes que les individus et les réseaux institutionnels font peser sur le développement d'un diplôme comme le MBA. En France, certains individus sont de véritables acteurs-réseaux qui sont situés au bon endroit et au bon moment pour mettre en place un MBA avec un profil

particulier. Mais du même coup, ils sont porteurs des racines et des valeurs des structures intellectuelles et institutionnelles nationales dont ils sont issus. De ce point de vue, la façon dont la gestion, qui est encore jeune, s'est construite et institutionnalisée vis-à-vis des autres disciplines (économie, droit, psychologie, sociologie, mathématiques...) éclaire les conceptions pédagogiques, professionnelles et idéologiques de chaque pays et de chaque MBA. Par ailleurs, mon expérience me permet d'affirmer que c'est la pédagogie qui est la plus difficile à transférer d'un pays à l'autre.

Derrière ces éléments c'est bien la question de la sélection et de la formation des élites et des managers dans une société, qui est posée. Or, la réponse que chaque société lui propose est très différente et de surcroît elle évolue dans le temps. Les Américains n'ont aucune idée de ce qu'est Polytechnique ou Normale Sup ou HEC. En même temps, le MBA comme mode de sélection des managers est actuellement soumis à de violentes critiques aux États-Unis. On assiste à une diminution des candidatures qui s'adressent aux MBA et une augmentation des étudiants qui s'orientent vers le droit et les *Law Schools*. Cette évolution traduit aussi les transformations des structures économiques et la "judiciarisation" de l'économie américaine.

### **Des tendances qui se raffermissent progressivement**

Rien n'est encore figé, mais on voit apparaître des nouveaux MBA depuis cinq à dix ans. La première tendance perceptible est la montée des *Executive MBA* destinés à des cadres en activité. On peut ensuite souligner la tendance à la spécialisation des MBA. Ce phénomène est particulièrement remarquable en France, comme l'a souligné récemment le journal *L'Express*. Cette spécialisation s'opère dans deux directions, soit par le secteur d'activité (management hospitalier, management du luxe, etc.), soit par la discipline (finance, marketing...). Il ne s'agit pas toujours de nouveaux diplômés, mais parfois d'une évolution de MBA déjà anciens. Une troisième tendance est la constitution d'alliances entre deux ou plusieurs institutions ou entre plusieurs pays pour proposer un MBA. Ceci répond clairement à la mondialisation des marchés, y compris celui de la formation. Aux États-Unis, Northwestern est à la pointe de ce type de stratégie avec des accords avec Coblenz (Allemagne), avec Israël, etc. Mais les alliances portent aussi sur la recherche ou des programmes de formation continue. Une quatrième tendance consiste à dupliquer le même MBA sur plusieurs régions ou continents, en général l'Amérique du Nord, du Sud, l'Asie et l'Europe. Cela peut se construire à travers un réel partenariat ou au contraire la "vente" à l'étranger d'un MBA prêt à l'emploi, qui reste contrôlé par l'université d'origine. L'université américaine Duke en constitue l'exemple le plus caractéristique.

Pour conclure cette présentation, je ferai une synthèse théorique qui reprend les travaux de Marie-Laure Djelic de l'ESSEC en l'appliquant au MBA. Elle montre que la réalité nationale résulte de la combinaison de forces de convergence (la mondialisation des marchés et des formations ou le poids du modèle américain) avec des forces de divergences (l'héritage culturel national, la structure institutionnelle d'un pays). Appliqués à la question de la formation et du développement des MBA en France, ces travaux permettent de conclure qu'une des principales retombées de ces diplômés américains consiste à faire réfléchir sur les possibilités de réaction ou d'adaptation à ce phénomène. Dans ces conditions, l'implantation des MBA ne se fera pas de façon linéaire car certaines forces poussent à l'adoption pure et simple de ce type de diplômés et d'autres y résistent, voire s'y opposent. En France, la culture et l'héritage national sont assez forts pour résister à l'arrivée des MBA. Je trouve d'ailleurs significatif qu'on ne parle de cette question qu'aujourd'hui alors qu'ailleurs cela fait trente ans que le processus est enclenché et même que le débat est déjà clos. Mais il est bien d'avoir des réticences sur la mondialisation ou l'impérialisme américain.

## DÉBAT

### Des critères américains pour des managers français ?

**Un intervenant :** *J'ai bien l'impression que le front français se fendille en particulier à l'Université où de nombreux DESS sont appelés à devenir des MBA. Pourriez-vous être plus précis ?*

**Richard Edelstein :** J'y vois la volonté de s'aligner sur les normes internationales et de rechercher une plus grande lisibilité. Mais je crois qu'on se trompe car le débat est ailleurs. S'il s'agit de bien former des jeunes pour s'intégrer à l'entreprise, peu importe qu'il s'agisse d'un MBA ou d'autre chose. Ce qui intéresse les entreprises, c'est l'intelligence, la capacité des étudiants d'être jugés ou de ne pas se tromper lors du recrutement. Je ne crois pas que les grandes entreprises vont changer leurs habitudes d'embauche avec l'arrivée des MBA car elles savent très bien quels sont les meilleurs établissements et les meilleurs cursus, même si elles se trompent parfois. Les changements ne seront importants que s'ils entraînent des modifications dans les critères de qualité et de sélectivité. La vraie question n'est donc pas celle des intitulés mais bien celle des objectifs et des critères d'évaluation de ces diplômes. Il faut savoir si les critères américains de sélection et de formation sont de plus grande qualité ou non. Or souvent, ces critères ont plus de valeur à l'étranger qu'à l'intérieur des États-Unis.

Cette course à l'adoption des MBA vient surtout du contexte français qui recherche la nouveauté et la différenciation entre les formations. Aux États-Unis, ces questions ne se posent pas de la même façon. Où est l'intérêt d'adopter des modèles d'autres pays ? La réponse doit être recherchée, en ce qui concerne la France, dans le fait que l'internationalisation est un facteur de différenciation sur le marché national de la formation et non parce qu'on va construire réellement une ouverture internationale. Ceci dit, certaines entreprises qui sont très internationalisées, recherchent des étudiants formés à la dimension internationale, et qui pourront être transférés dans les différentes filiales. Le marché internationalisé du travail existe mais cela touche peu des futurs salariés d'un pays. On a trop tendance à oublier que les marchés de l'emploi restent surtout nationaux. La clarté du débat sur l'adoption ou non des MBA en France supposerait donc de disposer de statistiques réalistes sur la démographie des salariés réellement internationalisés.

**Int. :** *L'internationalisation se fait aussi dans l'autre sens, car de plus en plus d'étudiants étrangers viennent fréquenter les cours des établissements français et ils recherchent aussi cette visibilité des diplômes français.*

**R. E. :** Je crois que ma réponse était un peu trop marquée par mon origine américaine. Les Américains oublient souvent que d'ores et déjà l'Europe est beaucoup plus internationalisée que nous le sommes. Ceci est un point fort dans la formation des étudiants européens, mais il faut toutefois se méfier des images un peu rapides sur les bienfaits de l'internationalisation.

### Alliances internationales et qualité des formations

**Int. :** *Comment jugez-vous les stratégies d'alliances des universités américaines avec les institutions de formation européennes ? Quelle place doivent avoir ces dernières car les universités américaines sont parfois très sceptiques sur les possibilités de développer des MBA ou des campus à l'étranger ?*

**R. E. :** C'est un problème difficile. Ce type de stratégie est une réponse à un marché de la formation bien réel mais de petite taille, car constitué de vrais cadres internationaux. Ce marché a été très bien maîtrisé par l'INSEAD. Cet établissement s'est d'emblée conçu pour un contexte mondial avec une volonté affirmée de se déconnecter d'une culture et d'affirmer qu'il ne devait y avoir aucune culture dominante dans la formation. Mais pourquoi récemment

l'INSEAD s'est-elle installée à Singapour ? Parce que, malgré ses principes, la domination des influences occidentales s'est maintenue et il fallait donc forcer l'ensemble de l'institution et de ses membres à aller en Asie.

Le problème qui se pose à eux, comme à tous les établissements de formation, consiste à se demander où se trouve son avantage comparatif ou sa "technologie". Cette technologie, ce sont les professeurs, la matière grise et la pédagogie. Il n'est pas possible d'aller à l'étranger sans eux. Le risque de le faire malgré tout est de perdre cet avantage car si, dans les premiers temps, un professeur peut se déplacer un peu à l'étranger, cela devient plus aléatoire à long terme. Au fil du temps, il est fréquent de voir se dégrader dans la filiale étrangère la qualité des enseignements, de la recherche ou de la pédagogie. C'est ici la vraie limite de ce type d'échange : on ne peut dépendre uniquement de son propre corps professoral, sauf au risque de s'épuiser et de perdre son image de qualité. Je crois que le système de l'alliance est plus intéressant que la simple duplication internationale des diplômes, mais il faut aller plus loin que l'échange d'étudiants ou d'enseignants. Il faut créer une pédagogie commune, réellement nouvelle et internationale. Ce qui suppose une réflexion sur les caractéristiques pédagogiques de chaque pays, et de se confronter à celle des autres lors des négociations. Or, la plupart des grandes institutions vendent leur modèle car cela rend plus facile la négociation et la gestion d'un accord.

**Int. :** *Je peux témoigner que les risques de ce type d'alliances sont multiples. Il y a d'abord la nécessité de contrôler la totalité des phases du processus afin de garantir la qualité. Il y a ensuite le risque de cannibalisation de sa formation par le partenaire. Enfin, il y a la question de l'articulation des cursus entre le campus "principal" et le campus "délocalisé".*

### **Les MBA forment-ils au management international ?**

**Int. :** *On pourrait se demander quel est le contenu qu'il faudrait donner aux MBA. Lors d'une séance du GRESUP sur la méthode des cas à Harvard<sup>1</sup>, un professeur de stratégie nous avait dit que les étudiants japonais lui faisaient remarquer que la façon dont était conçu le processus de décision dans les cas utilisés ressemblait peut-être à ce qui se faisait aux États-Unis mais pas à la pratique de la décision consensuelle dans les entreprises nipponnes. Cette remarque pourrait sans doute être appliquée aux possibilités de transfert des MBA américains en France, où la culture et la vie des affaires sont différentes. Faut-il mettre un "fond de sauce" commun à tous les MBA de par le monde, qui constituerait l'internationalisation, ou au contraire faut-il les adapter à chaque type national de vie des affaires ? Cela revient à se demander si on forme des cadres à l'américaine, des cadres transnationaux ou des cadres français sensibilisés à la vie mondiale des affaires.*

**R. E. :** C'est une question difficile qui renvoie d'une part au contenu de la pédagogie en gestion, qui reste encore assez flou de mon point de vue, d'autre part au management en tant que discipline, qui depuis longtemps a été fortement marqué par ses origines américaines. De mon expérience de directeur d'un MBA, je constate que la culture française de la pédagogie influence fortement la forme et le contenu d'un MBA. Par exemple la façon d'animer un cas n'a rien à voir avec ce qui se fait aux États-Unis. C'est ici que l'idée d'alliances peut servir, non pour reproduire des idées reçues, mais pour innover lors de la négociation. De ce point de vue, je pense que la formation n'est que la réplique des relations entre différentes cultures ou de ce qui se passe dans le monde politique et économique. Même si nous avons soulevé quelques difficultés, il est indéniable que l'INSEAD a réussi structurellement à mélanger les nationalités. Elle doit son succès au fait que ses concepteurs ont réfléchi à ces aspects des relations internationales. A contrario, prenez l'exemple de l'ONU dans le domaine politique, outre les problèmes de sa gestion courante, on voit bien la difficulté qu'il y a à faire émerger des positions internationales par-delà les diversités nationales.

---

<sup>1</sup> Phil Rosenzweig, *Dans les coulisses de la "scala" des cas : le cas de Harvard*, mars 1993.

**Int. :** *Le problème que vous évoquez concerne aussi la définition du management. Il s'agit de savoir s'il relève d'une compétence transversale ou s'il s'agit d'une accumulation de techniques dans différentes disciplines. Ce débat ne sera peut-être jamais clos, mais il mérite au moins d'être posé ici. Si le management est une discipline généraliste, on peut concevoir, qu'elle constitue la base de tous les MBA. Si le management est un ensemble de techniques, on peut alors se poser la question du contenu d'un MBA comme un problème de choix et d'empilement de différentes spécialités. On pourrait alors concevoir des empilements variables selon le pays.*

**R. E. :** Je pense qu'on ne peut répondre à cette question qu'en se penchant sur la façon dont les décisions sont prises dans des entreprises présentées comme internationales. Mais en changeant de niveau d'analyse, on complique aussi la réflexion et les possibilités de définir le management.

### **Vers un MBA en formation initiale ?**

**Int. :** *De plus en plus de grandes écoles de commerce françaises tendent à s'orienter vers des programmes de Executive MBA, ne peut-on pas affirmer une fois pour toutes que le MBA est un cursus destiné aux cadres en activité ?*

**Int. :** *Ne pensez-vous pas qu'il faut tenir compte du fait que la spécialisation des cursus scolaires et universitaires est beaucoup plus précoce dans les pays anglo-saxons que chez nous ? Le MBA constitue dans ce contexte une formation qui permet un retour à une approche généraliste. Faire la même chose en France, alors que les étudiants ont continué parfois après le baccalauréat à suivre des cursus généralistes, risque de transformer le MBA en une couche supplémentaire dans l'empilement de cours généralistes, alors que la plupart du temps nos étudiants ne connaissent pas ou peu le monde de l'entreprise.*

**R. E. :** La réponse à ces questions dépend beaucoup des objectifs que l'on assigne à ce type de formation : faut-il construire un MBA selon des objectifs purement pédagogiques ou selon des objectifs de formation professionnelle ? On retrouve ces points autour des critères de sélection des candidats. On note des pressions pour augmenter l'expérience professionnelle et l'âge moyen des étudiants. Cela repose sur l'idée que pour traiter de questions managériales, il faut déjà avoir une solide culture du fonctionnement de l'entreprise. Cette logique a longtemps dominé aux États-Unis mais elle est en train de perdre du terrain.

**Int. :** *Je peux témoigner qu'en plus des MBA pour les 22-25 ans, des Executive MBA pour les 30-35 ans, on voit apparaître aux États-Unis une troisième catégorie, des MBA de management général pour les 40-45 ans. La tendance actuelle correspond donc plus à un éclatement du modèle d'origine qu'à une homogénéisation. Le débat français autour de la possibilité de faire un MBA avec des jeunes étudiants est sur le point d'être dépassé aux États-Unis.*

**R. E. :** Effectivement, on voit de plus en plus de jeunes intégrer ces cursus, notamment à Harvard. L'argument des responsables de MBA repose sur l'idée que des salariés expérimentés ne sont plus capables de suivre certains cours qui supposent des capacités de conceptualisation ou un bon niveau de mathématiques. Autrement dit, ce n'est plus la connaissance de l'entreprise ou la maturité qui seraient importantes, mais l'intelligence et la rapidité de réflexion. Ceci permet aussi d'éviter certains comportements consuméristes des étudiants les plus âgés au détriment de l'élévation du niveau intellectuel de la formation. Il faut enfin souligner que ce rajeunissement tient au fait que les candidatures en MBA traditionnels sont en baisse, ce qui pousse les universités à viser une nouvelle clientèle. Les Executive MBA ne constituent plus forcément l'avenir, et on peut sans doute s'attendre aux États-Unis à un rapprochement des MBA vers ce qui correspond aux écoles de commerce

actuelles en France. Mais même s'il est marqué, ce virage n'est pas définitif et le débat reste vif en ce moment aux États-Unis sur ces questions.

Présentation de l'orateur :

Richard Edelstein : directeur du MBA International Hospitality Management de l'ESSEC (en partenariat avec Cornell University), ancien directeur des affaires internationales de l'AACSB et l'auteur de *The American MBA : Educational Traditions, Quality Issues and New Directions*, 1994, et *Beyond Borders : Profiles in International Education*, 1993.

Email : [edelstein@essec.fr](mailto:edelstein@essec.fr)

Web : [www.essec.fr/imhi](http://www.essec.fr/imhi)

Diffusion février 2001