

# MBA et formations continues: Ce que les DRH devraient savoir

Comment choisir une haute école pour envoyer ses cadres en formation continue? Quel est le niveau académique requis? Faut-il choisir une formation en cours d'emploi? Combien ça coûte et quand s'inscrire?



**Raphaël H Cohen,** professeur, auteur, chef d'entreprise, consultant et Co-Directeur du Diplôme en Entrepreneurship & Business Development de HEC Exécutive à l'Université de Genève.  
rc@managementboosters.ch

Compte tenu du flou artistique qui règne dans la compréhension des options de formation post-grade dans les milieux professionnels, je vais m'efforcer d'explicitier ce que tout spécialiste RH devrait – à mon sens – savoir, notamment pour orienter les candidats intéressés par ce type de formation. Ayant une connaissance plus intime du dispositif mis en œuvre à l'Université de Genève, j'y puiserai l'essentiel des exemples et explications mais les questions abordées ci-dessous restent celles à vérifier, quels que soient l'institution ou le programme de formation envisagés.

**Valeur d'un diplôme MBA.** Intrinsèquement nulle! En effet, le titre «MBA» (ou «Master in Business Administration») n'étant pas protégé, n'importe qui, plombiers inclus, peut en délivrer. Comme ce diplôme n'a pas plus de valeur que le papier sur lequel il est imprimé, c'est en fin de compte l'institution qui le délivre qui en détermine la valeur. Autrement dit, la première question qui est posée au porteur du titre vise à préciser auprès de quelle institution il l'a obtenu. Dans le cas d'un MBA, l'habit fait vraiment le moine...

**Accréditation.** L'accréditation ambitionne justement de crédibiliser les diplômes pour permettre au public de s'assurer que la formation satisfait au moins aux critères retenus par l'organisme d'accréditation. Chacun ayant ses propres règles et critères, il faut les connaître pour identifier la signification et surtout la pertinence de chaque accréditation. Il est donc conseillé de se renseigner sur la réputation et la pertinence des normes d'accréditation annoncées par chaque institut de formation.

**Ranking.** Différentes organisations privées ou publiques, dont par exemple le Financial Times, font périodiquement le classement des «meilleurs» diplômes. Comme ces classements s'appuient sur des critères autodéterminés et donc discutables, le rang obtenu n'exprime que le niveau de conformité par rapport à ces critères. Ne font partie du classement que les institutions de formation qui répondent à un questionnaire très détaillé. L'eMBA de HEC Exécutive à Genève, qui a par exemple renoncé à répondre à ces questionnaires, ne fait ainsi pas partie des classements.

**Réputation.** C'est finalement la réputation de l'institut de formation qui fait celle du diplôme. En Suisse romande et à ma connaissance, la palme revient à l'IMD, suivie des Universités de Genève et Lausanne, avec BSL et, bien sûr, l'EPFL.

**MBA et eMBA.** La distinction généralement retenue est que le MBA est fait à plein temps alors que l'eMBA se fait en cours d'emploi. Comme suivre un MBA à plein temps implique de

renoncer à son emploi et évidemment aux revenus qu'il génère, l'effort, pour ne pas dire le sacrifice, est important. La tentation est donc très grande de privilégier l'eMBA, d'autant plus que les recruteurs ne font pas toujours la différence. Les eMBA s'adressant à des participants qui ont une réelle expérience professionnelle, la moyenne d'âge à Genève se situe entre 35 et 40 ans, alors que la moyenne d'âge dans un MBA est souvent plus jeune.

**CAS, DAS, MAS et eMBA.** Les accords de Bologne font la distinction entre formation de base (bachelor et master) et la formation exécutive pour laquelle sont délivrés des CAS (Certificate of Advanced Studies), DAS (Diploma of Advanced Studies) et des MAS (Master of Advanced Studies), en fonction du nombre de crédits ECTS obtenus. L'eMBA correspond à un MAS en gestion.

**Niveau académique.** La qualité des enseignants est fonction de l'exigence de la direction académique de chaque programme. Elle détermine le niveau conceptuel de ce qui est discuté en classe. Les universités qui font principalement appel à des porteurs de doctorat auront généralement un niveau conceptuel plus élevé que les écoles plus orientées vers la pratique et qui font appel à des enseignants ayant un moindre niveau académique.

**Spécialisation.** La plupart des MBA donnent une formation de généraliste mais certains, comme l'Université de Genève, proposent des eMBA avec spécialisation. Après la première année qui correspond à un tronc commun, HEC Exécutive à Genève propose une vingtaine d'options, parmi lesquelles deux apportent un regard de généraliste: le Management International des Affaires (en anglais) et le Diplôme en Entrepreneurship & Business Development (en français) qui ne prépare pas seulement à lancer des start-ups, mais qui apprend surtout à se comporter de manière entrepreneuriale au sein d'entreprises existantes.

**Travail de diplôme.** Certains diplômes exigent la rédaction d'un ou plusieurs travaux de diplôme visant à vérifier la capacité d'application des outils enseignés. Dans le Diplôme en Entrepreneurship & Business Development, il s'agit d'un business plan ou d'un Dossier d'opportunité pour un vrai projet pertinent pour son employeur.

**Impact sur la carrière.** Ce n'est pas le diplôme qui donne droit à un salaire plus élevé, mais la démonstration, dans son emploi, d'une meilleure capacité à diriger, identifier des opportunités, etc. Un DAS ou un MBA signifient que le porteur du titre maîtrise un certain bagage académico-pratique, fonction



Illustration: iStockphoto

Comme le réseau joue un rôle clé dans la réussite professionnelle, le choix d'une formation doit prendre en compte le profil des participants et le type de réseau qu'elle apporte.

Raphaël H Cohen

de la spécialisation choisie, et qu'il a la capacité conceptuelle requise pour réussir des examens de niveau universitaire. Un diplôme post-grade universitaire (CAS, DAS, MAS ou MBA) ouvre ainsi des perspectives de promotion ou d'évolution de carrière.

**Application pratique.** A part le diplôme, l'utilisabilité de ce qui est enseigné va dépendre de l'expérience terrain des professeurs. Par exemple, dans le Diplôme en Entrepreneurship & Business Development de HEC Exécutive à Genève, presque tous les intervenants sont des professeurs de business schools qui sont aussi des entrepreneurs ou intrapreneurs. Ils ont donc la légitimité pour parler de ce qu'ils savent être pertinent dans la pratique.

**Réseau.** Une des grandes richesses des formations exécutives tient au fait qu'elles permettent de développer son réseau, par la rencontre de professionnels d'horizons très différents. Comme le réseau joue un rôle clé dans la réussite professionnelle, le choix d'une formation doit prendre en compte le profil des participants et le type de réseau qu'elle apporte.

**Plaisir.** A part l'acquisition de connaissances, le plaisir à suivre les cours est essentiel. Les candidats ont donc grandement intérêt à vérifier le style d'enseignement, l'état d'esprit et la culture propres à chaque programme. Cela influencera non seulement leur motivation mais aussi leur réussite.

**Comment choisir.** Comme leur vécu est plus

significatif que n'importe quelle brochure, il est recommandé de comparer ce que disent les alumni/diplômés de toutes les spécialisations ou programmes envisagés.

**Durée.** Un full-time MBA dure entre 12 et 24 mois. L'eMBA de HEC Exécutive à Genève dure deux ans mais peut, en cas de surcharge de travail, être réparti sur trois années.

**Admission.** Les universités suisses exigent une formation universitaire préalable, mais l'obtention d'un CAS ou DAS reste possible, sous certaines conditions, pour des candidats qui démontrent une capacité intellectuelle et conceptuelle suffisante, même en l'absence de formation universitaire. J'ai vu des porteurs de maturité ou d'un simple CFC réussir avec brio le Diplôme en Entrepreneurship & Business Development.

**Effort requis et crédits ECTS.** En formation exécutive, la règle est que pour chaque heure de cours, les participants doivent consacrer une à deux heures de travail à domicile. L'obtention de 3 crédits ECTS est, de plus, subordonnée à la réussite d'un examen validant chaque module de 24 heures. L'effort est donc substantiel.

**Passerelle entre programmes.** Certains diplômes permettent d'obtenir d'autres diplômes. C'est par exemple le cas du Diplôme en Entrepreneurship & Business Development de HEC Exécutive à Genève qui, en plus de l'accès au eMBA de HEC Exécutive, donne la moitié des crédits pour l'eMBA de ESCP-Europe, une des plus prestigieuses business schools d'Europe.

**Langue.** Comme les diplômes délivrés par l'Université de Genève indiquent la ou les langues d'études (français et/ou anglais), les participants qui choisissent de faire une année dans une langue et la deuxième dans l'autre peuvent formellement démontrer leur capacité à étudier en deux langues.

**Validité.** Compte tenu de l'évolution rapide des besoins de l'économie (et donc des recruteurs), il est généralement considéré qu'un MBA a une pertinence pendant 5 à 7 ans. Le Certificat en Entrepreneurship & Business Development (plus court que le Diplôme) a ainsi été conçu pour permettre une mise à niveau stimulante.

**Flexibilité.** La flexibilité du dispositif est un autre paramètre qui peut dicter le choix d'une formation. A HEC Exécutive à Genève, il est par exemple possible de commencer par un DAS (durée: une année) pour décider ensuite de faire la première année du eMBA dans un deuxième temps. Même si ce n'est pas recommandé, cela reste possible.

**Financement.** Si l'eMBA de l'IMD coûte CHF 105 000, ceux des Universités de Genève et Lausanne sont heureusement beaucoup plus accessibles (moins de CHF 35 000) alors qu'un DAS coûtera moins de CHF 15 000.

**Inscription.** Généralement 3 à 6 mois avant le début des cours qui, selon les programmes, commencent généralement à la fin de l'été ou en janvier.

Raphaël H Cohen