

■ L E S A M I S D E ■  
**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  
IdVectoR  
Lafarge  
Lagardère  
Mathématiques Appliquées  
PSA Peugeot Citroën  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
THALES  
TotalFinaElf  
Usinor

\*Uniquement pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
\*\* Uniquement pour le séminaire  
Vie des Affaires

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

**LE MBA NORD-AMÉRICAIN,  
UN PRODUIT GÉNÉRALISABLE ?**

par

**Jean-Pierre HELFER**  
Directeur de l'IAE de Paris  
Université Paris I - Panthéon Sorbonne

Séance du 16 janvier 2001  
Compte rendu rédigé par Sylvain Lenfle

**Bref aperçu de la réunion**

Professeur des universités, ancien directeur de l'IAE de Poitiers avant de diriger pendant dix ans celui de Paris I, Jean-Pierre Helfer défend ici la promotion du MBA dans le système français et européen d'enseignement supérieur de la gestion. En même temps il souligne la nécessité de développer une stratégie de différenciation afin de créer des MBA français et européens attractifs pour les étudiants étrangers. Symptôme de la maturité du système français d'enseignement de la gestion, le débat autour de la transférabilité d'un diplôme conçu pour un public américain traduit en fait des questions générales sur l'organisation des formations au management : faut-il des formations longues ou courtes ? est-il pertinent d'enseigner la gestion à des publics en formation initiale ? etc. Jean-Pierre Helfer montre alors comment ce débat amène à s'interroger sur les critères d'évaluation des formations au management.

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

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris  
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

Ont participé : M. Berry (École de Paris du management), T. Boudès (ESCP-EAP), A. Caminade, B. Colasse (Université Paris IX Dauphine), A.-V. Delval (HEC), G. Garel (Université de Marne-la-Vallée/GRESUP), E. Godelier (IAE de Poitiers/GRESUP), J.-P. Nioche (HEC).

## EXPOSÉ de Jean-Pierre HELFER

En tant qu'enseignant et directeur, depuis maintenant dix ans, d'un établissement d'enseignement supérieur de gestion, la question de la transférabilité, dans le système français, du MBA nord-américain m'intéresse au premier chef. D'abord parce que le fait de proposer dans son portefeuille d'activité un MBA devient déterminant sur le marché, de plus en plus concurrentiel, des formations au management. Ensuite parce qu'il y a, derrière cette question, une problématique tout à fait fondamentale pour l'enseignement des sciences de gestion, qui rejoint les réflexions en cours sur les méthodes d'évaluation des formations supérieures en gestion.

Je commencerai par analyser pourquoi le débat sur la transférabilité du MBA a pris une telle ampleur dans notre pays. Je défendrai ensuite la nécessité d'adopter ce standard, à condition de l'adapter au contexte français et, plus largement, européen.

### De l'importance d'un débat

#### *L'arbre qui cache la forêt*

La question de l'adoption du MBA, diplôme de manager à vocation généraliste, s'est imposée d'elle-même à l'IAE de Paris I, qui présente la particularité de s'occuper très majoritairement de formation continue de cadres en activité (environ 1 800 étudiants sur 2 000). Mais l'importance accordée à cette question en France est liée au fait qu'elle rejoint des interrogations qui concernent les enseignements de gestion en général, questions déjà évoquées lors d'une intervention de R. Perez ici même. J'en retiendrai quatre :

- les formations à la gestion doivent-elles être courtes ou longues ? - la réponse n'est pas évidente, certains considérant que les formations longues relèvent d'une erreur d'appréciation sur ce qu'est réellement la gestion ; dans cette optique la gestion n'est qu'une formation courte, qui s'articule et vient compléter d'autres disciplines ;
- doit-on développer des formations générales ou spécialisées ? - question qui, là encore, ne concerne pas seulement les MBA ;
- est-il pertinent de faire à la fois de la formation initiale et de la formation continue ? - on entend souvent dire qu'il est totalement inefficace d'enseigner la gestion à des publics qui n'ont aucune expérience de l'entreprise ; lors de nos enseignements nous avons tous constaté que beaucoup de notions, la théorie de l'enracinement des dirigeants par exemple, sont totalement incompréhensibles à des publics jeunes ; inversement l'enseignant tire une grande satisfaction de l'interaction avec un auditoire de cadres ;
- enfin, est-il réaliste de faire de la formation à la gestion après le bac ? - certains considèrent que les BTS/DUT sont plus des formations à des techniques de gestion qu'au management proprement dit ; sur ce point le débat est très ouvert et renvoie à la question de l'organisation générale des cursus d'enseignement supérieur (trois, cinq ou huit ans) ; certains pensent que l'enseignement du management doit intervenir à bac+5 et pas avant.

Ces interrogations, qui peuvent toutes être examinées à la lumière des discussions autour du MBA, montrent que nous avons là un débat emblématique des questions sur l'enseignement de la gestion. Mais, avant de développer ce point, il est tout à fait intéressant d'analyser plus avant les raisons de l'actualité du débat.

#### *Pourquoi en France, pourquoi aujourd'hui ?*

Si on considère un instant ce qui se passe dans les autres pays, on s'aperçoit que le débat sur le MBA est avant tout français et, dans une moindre mesure, européen. Aux États-Unis la question est réglée depuis longtemps et, en Asie ou au Moyen-Orient, le débat, autant que je puisse en juger d'après mon expérience, n'est pas très important. Son acuité en France est la résultante de plusieurs facteurs.

Depuis maintenant trente ans, l'organisation de l'enseignement de la gestion en France est tournée vers les États-Unis. Pierre Tabatoni expliquait lors d'une précédente réunion du GRESUP le rôle déterminant joué par les professeurs qui, dans les années 1960-1970, sont allés se former aux États-Unis. C'est à partir de ce moment que les formations de gestion ont gagné leur autonomie et se sont enrichies de nouveaux outils, de méthodes pédagogiques différentes... Cette influence américaine n'a cessé de s'affirmer par la suite. Les établissements ont toujours invité des professeurs d'outre-Atlantique et, de nos jours, cherchent à internationaliser leur recrutement. Le développement de la gestion en France a donc été énormément influencé par le modèle américain.

La globalisation de l'économie ne fait qu'accentuer le problème. Nous assistons depuis quelques années à une explosion des flux d'étudiants français partant effectuer une partie de leur formation à l'étranger. Or, si l'on veut se positionner sur le marché des formations à la gestion, il faut être lisible hors de nos frontières, et là le MBA s'impose. La France véhicule avant tout une image littéraire ou d'excellence technique dans certains secteurs, mais, à priori pas dans celui des formations de qualité à la gestion. Pour cette raison les diplômes français ne sont pas vendables à l'étranger, et nos enseignants sont encore trop peu crédibles. Pour preuve, la première fois que j'ai utilisé le terme MBA remonte à 1986, pour expliquer en Chine ce qu'était le CAAE<sup>1</sup> de l'IAE de Paris, terme totalement incompréhensible et par conséquent absolument pas valorisé.

Mais en même temps, dès que l'on explique que notre pays constitue une formidable porte d'entrée dans l'espace européen, l'écoute change totalement et le produit France devient, au contraire, extrêmement crédible. Ce paradoxe, cette tension, explique l'acuité du débat autour du MBA qui pose en fait une question de fond : comment devenir une porte ouverte vers l'Europe pour des publics étrangers ? Il n'y a qu'à regarder des indicateurs simples (le nombre d'étudiants étrangers dans les cursus généraux par exemple) pour se rendre compte que, si la situation s'améliore un peu, le chemin à parcourir est encore très long. Nous ne pourrions pas être attractifs en restant spécifiquement français.

On peut ensuite y voir un signe de la maturité de la discipline dans notre pays. Regardons vingt ans en arrière. Le principal souci était alors de mettre en place des programmes d'enseignement. La recherche était encore limitée, il n'existait pas d'associations scientifiques, on trouvait très peu de revues de qualité et, en dehors de quelques ténors talentueux, le corps professoral était limité et souvent issu d'autres disciplines. Nous sommes aujourd'hui arrivés à maturité dans tous ces domaines, ce qui explique l'importance prise par le débat sur le MBA, inexistant il y a encore trois ans.

Il faut enfin intégrer les facteurs conjoncturels, en particulier la crise de 1992-1996. À l'époque, les indicateurs de placement des étudiants quatre ou six mois après la sortie de l'école étaient très mauvais. À ceci se superposaient des changements institutionnels (passage des classes préparatoires HEC de un à deux ans) et une chute du nombre de candidats qui a mené certains établissements au bord de la faillite. Tout ceci a abouti à une fuite en avant qui s'est traduite par un développement totalement anarchique des diplômes de gestion, et par la mise en place de voies d'accès plus ou moins sérieuses aux écoles de commerce.

Cette crise majeure a mis en évidence la nécessité de réfléchir à l'organisation des cursus et à la mise en place de standards, de méthodes d'évaluation des formations. Compte tenu de l'histoire du système français, la référence au MBA et au modèle américain d'accréditation s'est alors logiquement imposée.

Tous ces facteurs, auxquels nous pourrions ajouter l'arrivée des universités étrangères sur le territoire français, le développement des universités d'entreprise ou encore du *e-learning*, expliquent l'importance prise en France par le débat sur la transférabilité du MBA.

---

<sup>1</sup> Certificat d'Aptitude à l'Administration des Entreprises.

## Le MBA existe-t-il ?

À ce niveau de l'exposé une précision sémantique s'impose. Parler *du* MBA constitue en effet une grave erreur. N'oublions pas qu'il existe, derrière cette référence emblématique du management mondial, une extraordinaire diversité de formations qui diffèrent :

- par leur durée (douze, dix-huit, vingt-quatre mois) ;
- par les populations qui y sont accueillies ;
- par leur nature généraliste ou spécialisée ;
- par leur qualité ; on trouve de tout dans le système américain, pour utiliser une analogie en montage d'automobile, de la Saxo à la BMW Série 7.

Malgré tout, si le MBA "unique" n'existe pas, ces formations suivent toutes des *guide lines* qui constituent un plus petit dénominateur commun et permettent de baliser cette diversité. L'analyse montre que ces standards sont assez présents. On peut ainsi définir le MBA comme une formation plutôt généraliste, destinée à des gens qui ont une expérience de cinq à dix ans, et qui vient compléter d'autres compétences. Au-delà de la diversité, réelle, il y a quand même un "cœur de métier" relativement clair.

## Faut-il adopter le MBA ?

Jusqu'à maintenant le débat a surtout consisté à se demander s'il fallait, en France, adopter le MBA. Je ne suis pas sûr qu'il s'agisse du problème principal.

*Une adoption inévitable, souhaitable...*

Une première façon de répondre à cette question est en effet de se projeter dans cinq ans : un établissement de formation sera-t-il alors crédible s'il ne propose pas de MBA ? La réponse est clairement négative. Tous les publics, étudiants, familles, entreprises, poussent dans ce sens. Je ne vois pas quels arguments pourraient justifier, à leurs yeux, le fait de ne pas proposer ce diplôme. Un établissement de gestion qui n'accorderait pas une large place à la formation permanente de cadres, et donc inévitablement au MBA, se dirigerait dans une impasse. De plus en plus les écoles seront jugées, par les institutions et par les journaux, sur ce diplôme. Ou alors elles se résigneront à devenir ou à redevenir de simples facultés. Je suis convaincu que nous nous dirigeons vers une segmentation entre des facultés, avec leur culture, leur financement, leur tutelle, et des *business-school* fortement impliquées dans la formation permanente qui, à mes yeux, renvoient, elles, véritablement à l'enseignement du management.

L'arrivée massive du MBA étant une évidence, le débat a porté sur le degré d'américanisation que devrait adopter les MBA français et européens. Là encore, la réponse me semble évidente. Il suffit de demander aux gens où se situe la Mecque du management en 2001. Les États-Unis s'imposent de toute leur puissance. Les gourous, les grandes associations professionnelles, les revues les plus prestigieuses, tout est là-bas. Il est donc souhaitable, pour un établissement qui veut rester dans le domaine concurrentiel de l'enseignement du management, d'avoir dans son portefeuille un MBA de type nord-américain.

*... et possible*

Mais ceci ne clôt pas le débat pour autant. Certains pensent qu'il n'est pas possible que tous les établissements satisfassent les critères du MBA. Une partie de la réponse est donnée par les grandes institutions qui ont passé le test avec succès. Ceci ne signifie toutefois pas que cela soit possible pour tous les établissements, alors même que le marché est demandeur.

Toute la difficulté va consister à développer une offre crédible, et cohérente avec les tables de la loi véhiculées par les différents organismes de certification (AACSB<sup>2</sup>, EFMD<sup>3</sup>, etc.). Celles-ci supposent notamment que le MBA soit une formation permanente et généraliste. Une application stricte de ces critères revient à rejeter des diplômes soit orientés vers la formation initiale, soit trop spécialisés, qui existent déjà, y compris dans des institutions prestigieuses. Cette rigidité est inefficace au niveau macroéconomique. Il faut ici faire preuve de souplesse (ne respecter que sept des neuf critères par exemple) et laisser les établissements développer leur marque.

Considérons le cas de l'IAE de Paris I. Le débat était simple : faut-il créer un nouveau diplôme ou reconfigurer le CAAE ? La deuxième solution s'est imposée avec la force de l'évidence. Il existe en effet 18 000 anciens élèves de l'IAE. Ils sont beaucoup plus attachés à l'institution qu'au diplôme, l'appellation CAAE n'ayant guère dépassé le cadre des IAE. Créer de toutes pièces un MBA revenait à déclasser ses anciens. La transformation du CAAE en MBA s'est donc imposée, d'autant plus facilement que les deux formations étaient assez proches. Cette reconfiguration s'est faite non pour répondre strictement aux critères, mais pour incorporer des éléments "comportementaux" qui sont dans les *guide lines* des MBA (leadership, dynamisme...). Nous avons également créé un enseignement transversal sur la globalisation. De cette façon nous remplissons tous les critères, avec un bémol qui est que le même diplôme est délivré aux cadres principalement et aussi aux élèves en formation initiale (qui sont à 60 % des ingénieurs).

### **Une indispensable adaptation**

Malgré tout, une stratégie qui consisterait à copier intégralement ce qui se fait aux États-Unis me semble dangereuse. Différentes raisons m'amènent à plaider pour une importante adaptation au contexte français/européen.

Elles sont d'abord stratégiques. Reproduire à l'identique les formations et les contenus américains n'aurait aucun sens et nuirait à notre crédibilité. Si les formations sont standard, les étudiants étrangers n'auront aucun intérêt à venir en France. Il y a tout lieu de croire qu'ils préféreront massivement l'original à la copie. Nous serons alors écrasés par les institutions américaines. Il nous faut absolument nous différencier.

Cette nécessité se retrouve au plan tactique. Il n'est pas cohérent de vendre la "France, porte de l'Europe" tout en proposant un produit standard. Les étudiants étrangers n'y verront aucun avantage concurrentiel. Inversement, vendre un MBA européen en général ou un MBA Sorbonne pour ce qui nous concerne peut être très attractif.

Il est donc indispensable d'adapter la formation au contexte socio-économique européen, qui reste très différent de celui des États-Unis. La situation de l'individu intégré dans ses institutions, avec le souci de préserver un équilibre entre réussite personnelle et lutte contre l'exclusion, renvoie à des valeurs très européennes. Il y a là une base pour affirmer un modèle européen de formation au management.

Cette adaptation me semble parfaitement réalisable. Elle devra porter simultanément sur les contenus, qui doivent être adaptés au contexte, ce qui suppose, par exemple, d'enseigner en langue nationale et en anglais, de traiter les questions de gestion interculturelle, d'étudier des cas européens, etc., et sur la forme, qui est un élément clé de différenciation. Je n'ai jamais réussi à vendre un diplôme long, en France, se déroulant totalement en anglais. Il faut mener un important effort de promotion et de communication pour créer un espace européen de formation au management. Nous avons beaucoup à y gagner.

---

<sup>2</sup> Organisme américain d'accréditation des écoles de business universitaires.

<sup>3</sup> European Foundation for Management Development.

## Que faire ?

Il nous faut maintenant œuvrer à cette structuration de l'espace européen de formation au management. C'est probablement le point le plus délicat. Toute la difficulté va être de trouver un équilibre entre une réglementation scrupuleusement surveillée par une autorité de tutelle, qui est une vue de l'esprit, et le laisser-faire intégral dont nous avons vu les effets pervers lors de la crise de 1992-1996.

Mon expérience personnelle me prouve que le dispositif français d'évaluation n'est pas réellement efficace. Nous le savions déjà pour ce qui concerne les formations publiques, le processus d'habilitation des diplômes laissant parfois à désirer.

Mais pour les formations privées c'est vraiment le foisonnement. La concurrence entre les organismes (AACSB, EFMD), le cumul des rapports (inspection des finances, direction de l'enseignement supérieur, ministère de l'industrie) et l'absence de suivi dans le temps aboutissent à une situation inefficace et inéquitable. Les visas accordés ne sont, sauf cas de scandale majeur, jamais retirés et, les règles évoluant dans le temps, ceux qui passent en dernier sont désavantagés.

Nous aboutissons alors à des situations ridicules où certaines écoles ont toutes les accréditations, d'autres quelques-unes, et d'autres aucune, sans que cela corresponde forcément à des différences de qualité évidentes. En fait, à l'exception des grandes entreprises qui recrutent dans les institutions les plus prestigieuses, personne ne s'y retrouve. La mise en place d'un système crédible d'évaluation est donc indispensable pour des raisons de lisibilité, mais aussi pour éviter que de nombreuses institutions ne meurent.

Je place beaucoup d'espoir dans la commission qui va être mise en place par les ministères de l'Éducation et de l'Industrie. Composée d'industriels, d'universitaires, d'institutions d'enseignement privées et d'experts, elle sera chargée de deux missions :

- une mission de conseil auprès des ministères concernés sur toutes les questions d'enseignement de la gestion : évaluation des enseignements français exportés à l'étranger, avis sur le dispositif d'évaluation des diplômes publics, etc. ;
- une mission plus spécifique qui déterminera les visas reconnus par l'État, et fixera la liste des institutions ayant droit à l'appellation "*Mastaire*", nouvellement créée à bac+5. Sur ce dernier point un référentiel de qualité a été élaboré et une quarantaine d'écoles devraient être examinées d'ici la fin 2001.

J'ai bon espoir que cette commission, assez restreinte pour permettre un fonctionnement efficace, joue un rôle important dans l'organisation du système français de formation au management.

## DÉBAT

### Comment vendre le “village gaulois” ?

**Un intervenant :** *L'ouverture des frontières pose la question de l'articulation du général et du particulier, notamment de la place accordée aux singularités locales. Je ne suis pas tout à fait d'accord avec vous quand vous dites que la France se vend mal à l'étranger. Mon expérience me prouve, au contraire, que certaines spécificités attirent les étrangers. Je pense en particulier à notre système de sélection des étudiants, gage de leur qualité, ou aux grandes institutions comme le Collège de France ou l'EHESS, qui garantissent une intense activité intellectuelle bénéfique pour la recherche en gestion. Comment maintenir et valoriser cette singularité ? Je ne suis pas sûr que le MBA le permette. On risque plutôt d'écraser les spécificités des grandes institutions françaises.*

**Jean-Pierre Helfer :** Il faut bien distinguer les publics. Les professeurs américains sont incontestablement très attirés par l'activité “intellectuelle” de l'Europe, et singulièrement de la France. Ils ont faim d'Europe pour des raisons de fond. Mais la situation est radicalement différente pour ce qui concerne les étudiants. Le Brésilien de trente ans ne connaît rien de tout ça. Il examine l'offre d'un marché de masse. Sur ce marché-là, vendre la France tout court est très difficile. J'étais récemment à New Delhi et je vous garantis que l'attitude des gens a changé dès que l'on a parlé de MBA. Toute la difficulté va être de se différencier dans l'océan des MBA. La stratégie d'HEC qui a mis en place un MBA tout en maintenant son cursus “français” me semble très intelligente. Par contre quand je vois des DESS se transformer en MBA spécialisés en finance, en GRH, etc., je ne comprends pas. Ça entretient le flou du système. En continuant comme ça on ne comprendra plus rien aux MBA dans cinq ans. Nous avons à gérer un paradoxe du temps. Aujourd'hui nous avons besoin de clarté. Demain nous pourrons, comme aux États-Unis, gérer la coexistence de MBA généralistes et d'autres spécialisés. Pour le moment il faut que le système s'installe en respectant des mesures favorisant la lisibilité.

### Vers une prolifération de pseudo-MBA

**Int. :** *Dans une précédente séance du GRESUP, Jean-Claude Thoenig montrait que l'adoption du MBA n'était pas nécessairement la meilleure solution pour l'université. Il posait en fait une question générale. Si tout le monde adopte le MBA, comment réussir à en monter un qui soit crédible ? Il est tout à fait possible qu'en l'absence de stratégie ad hoc, les États-Unis restent totalement indifférents. Pour les entreprises d'outre-Atlantique un MBA de l'IAE de Grenoble n'a aucune signification. Comment être reconnu au niveau international ?*

**Int. :** *On peut prendre le cas de la Grande-Bretagne qui est le seul pays d'Europe où le MBA est le standard. On observe alors une segmentation entre des petits MBA locaux, qui servent le marché régional, quelques MBA plus importants, et la London Business School qui domine totalement le marché. On retrouve d'ailleurs ce problème pour tous les diplômés.*

**Jean-Pierre Helfer :** Le passage au MBA n'est qu'une condition nécessaire, pas suffisante. Nous n'aurions pas adopté le MBA à l'IAE de Paris si ceci ne s'accompagnait de changements importants qui nous permettront d'être plus crédibles. Dans les mois qui viennent, l'IAE va, par exemple, s'installer dans des locaux entièrement neufs et modifier le contenu et les méthodes pédagogiques de ses diplômes.

**Int. :** *L'IAE de Paris est un cas particulier. Il s'appuie sur une institution prestigieuse, la Sorbonne, il est situé à Paris, et c'est de très loin celui qui accorde le plus d'importance à la formation continue. De plus le CAAE est un diplôme très proche du MBA dans son contenu. Le contexte est donc extrêmement favorable pour passer au MBA. Il n'en va pas de même pour beaucoup d'IAE de province qui ne*

*sont ni prêts, ni armés, ni culturellement habitués à se présenter comme des formateurs de cadres en activité. On voit là les problèmes que poserait la généralisation du MBA. Rebaptiser des diplômés qui, en fait, sont des diplômés techniques spécialisés pour étudiants en formation initiale va être une solution de facilité pour avoir un MBA dans son portefeuille. Il y a là un risque de dérapage très important. On risque de construire un système qui, à part quelques établissements disposant des moyens nécessaires, aura au niveau national, l'air d'être un système inférieur qui ne forme pas des vrais managers mais des comptables, des vendeurs...*

**J.-P. H.** : C'est effectivement un danger, mais s'il y a des IAE qui ni veulent, ni ne peuvent créer un MBA, je n'y vois aucun inconvénient.

**Int.** : *Ils le feront par mimétisme institutionnel.*

**J.-P. H.** : La marque, qui peut être liée à la ville, à l'institution de rattachement ou autre, jouera alors un rôle central. Nous nous sommes mis à réfléchir au MBA car le sigle IAE avait perdu de sa force au cours des dernières années. Redonner du sens à notre diplôme passait par la mise en place d'un MBA. D'autres établissements ont préféré abandonner le nom IAE.

**Int.** : *Je suis tout à fait d'accord sur le rôle prépondérant de la réputation de l'établissement de rattachement. Après un an d'existence le MBA de Dauphine était placé en numéro deux, ce qui est purement lié à la réputation de l'établissement. De même je suis convaincu qu'un établissement de bonne réputation ne peut, actuellement, se passer de MBA. Il faut toutefois faire attention à ne pas porter atteinte à la réputation de l'établissement et des MBA eux-mêmes en habillant des bons DESS en MBA.*

*En la matière la stratégie du groupe HEC, qui garde deux fers au feu, me semble tout à fait bonne. Elle permet de se préparer à toutes les évolutions futures, en particulier celle qui, du fait du développement de la mobilité des entreprises, conduirait à un développement spectaculaire du MBA. L'évolution de plus en plus fréquente des ingénieurs vers des fonctions de gestion, après être passés par un MBA, illustre ce mouvement. Mais ça peut s'inverser dans le futur, d'où l'intérêt d'avoir les deux. Dauphine suit une stratégie similaire. Elle ne peut pas se passer de MBA, tout en s'attachant à ne pas porter atteinte à des formations reconnues (maîtrises, DEA, DESS).*

*Il ne faudrait pas non plus négliger le coût du passage au MBA. Une université n'est pas habituée à dépenser entre 500 KF et un million dans le lancement d'une formation. Les ressources nécessaires (financières et humaines) sont très importantes au démarrage... et après.*

*Je suis enfin plus réservé sur la distinction que vous avez faite entre les facultés et les business school. Les deux me semblent nécessaires. On peut développer une recherche académique qui donne une reconnaissance, et en même temps développer des programmes type MBA. N'oublions pas que ces programmes généralistes sont très exigeants en termes de connaissances. Face à un public de cadres, on s'aperçoit que ce sont les enseignants à la pointe de la recherche qui s'en sortent le mieux. Les grandes institutions américaines fonctionnent comme ça... mais, là encore, il y a un coût très important.*

### **Le dilemme de l'accréditation**

**Int.** : *Je travaille depuis dix ans sur ces questions d'évaluation, d'accréditation des établissements. J'ai participé à une trentaine d'entre elles dans sept pays et je voudrais signaler un problème. Un des dilemmes fondamentaux de la commission, qu'à déjà connu l'AACSB, est de savoir si on évalue les programmes ou les établissements ? Prenons deux exemples. Les États-Unis, depuis 1916 et jusqu'en 1993-1994, évaluaient des programmes. On a alors assisté à une dérive. L'évaluation programme par programme était extrêmement lourde et devenait de plus en plus*

*difficile avec la croissance des établissements et la multiplication des programmes. Autrement dit quand il y a beaucoup de cours communs on a du mal à distinguer ce qu'est vraiment une formation. On est alors obligé d'évaluer l'établissement, ce qu'ont fait aussi bien l'AACSB que l'EFMD. Pourtant nous observons déjà les effets pervers du dispositif aux États-Unis. Dès qu'un établissement est accrédité dans son ensemble, le risque est grand qu'il accepte en son sein des passagers clandestins. Ces programmes médiocres, dont il sait qu'ils le sont, sont mis en place pour différentes raisons (satisfaction d'une clientèle locale, de sponsors, etc.). Le phénomène est déjà visible en Europe. Il y a là un vrai dilemme : si on évalue l'établissement, comment faire que les programmes soient bons et vice-versa. Autrement on peut monter un MBA avec cent professeurs prestigieux qui, en fait, participent ponctuellement à vingt programmes différents.*

**J.-P. H. :** Je partage tout à fait votre avis. Mon expérience me prouve qu'on n'échappe pas au double regard, sauf à mettre en place une évaluation continue, ce qui me paraît techniquement délicat. Il faudrait des experts qui tournent en permanence. Le renouvellement des habilitations de diplômes universitaires tous les quatre ans est, à cet égard, une plaisanterie : on est évalué sur dossier et le système n'a ni mémoire, ni droit de suite.

Présentation de l'orateur :

Jean-Pierre Helfer : professeur en sciences de gestion, directeur de l'IAE de Paris, auteur d'ouvrages et d'articles dans les domaines du marketing et de la stratégie.

Diffusion avril 2001