

Les UNIVERSITÉS qui font rêver

Où sont formées les nouvelles élites mondiales? Aux Etats-Unis, bien sûr, mais aussi à Canberra, Pékin, Bangalore... Challenges a fait le tour des facs où chercheurs et étudiants, y compris français, sont les rois. Et la France dans tout ça? Elle se réinvente par le biais des MBA.

Des « universités de rêve »? L'expression semble presque incongrue en France, où l'on a si longtemps laissé nos facs dans un état de sous-développement. Et où, comme l'a théorisé le philosophe Alain Finkielkraut, si l'apprentissage n'est pas pénible, voire austère, c'est qu'il y a un doute sur son côté sérieux. Pourtant, ces universités existent. Un peu partout dans le monde, aux Etats-Unis, bien sûr, mais aussi en Europe, en Asie. Des campus à l'américaine se développent à Canberra, Pékin, Bangalore, Tokyo... Les chercheurs et les étudiants y sont rois. Espaces verts, laboratoires hyper-équipés, bibliothèques, équipements sportifs, tout est fait pour attirer les meilleurs. Et former les nouvelles élites mondiales, les inventeurs de demain. Ces universités gagnent chaque année des places dans les différents

classements internationaux. Pas en raison de leur taille – il n'y a souvent que quelques dizaines de milliers d'étudiants –, mais parce qu'elles sont un concentré de qualité. Ouvertes sur le monde. La recherche y est reine. Les études y sont souvent coûteuses, mais l'étudiant est traité en conséquence. Nulle difficulté à rencontrer les professeurs, fussent-ils Prix Nobel. On est loin du « modèle français » égalitaire, mais impécunieux. Bien que le président de Caltech – français – soit très optimiste sur la réforme de la gouvernance dans les universités françaises (*lire ci-contre*). En attendant, la France a développé un système parallèle. Celui des grandes écoles, et des MBA (Masters of Business Administration). Ceux que nous présentons ici, auxquels on s'inscrit après cinq à dix années de vie active, exigent un travail intense, mais pas pénible. Avec, à la clé, un réel bonus professionnel. Il n'est plus nécessaire de partir à l'étranger, dans des conditions coûteuses, pour dénicher un bon MBA. **Patrick Fauconnier**



Jean-Lou Chameau

Président du California Institute of Technology (Caltech)

“Chez nous, études et recherche sont intégrées”

Challenges. On parle souvent des universités d'élite américaines comme d'un monde très concurrentiel. Comment cela s'illustre-t-il à Caltech ?

Jean-Lou Chameau. Il n'y a pas vraiment de compétition ici, au sens où les professeurs ne sont pas réellement en concurrence avec leurs voisins. Au contraire, ils travaillent beaucoup avec eux. C'est plutôt une compétition avec eux-mêmes. Les gens qui arrivent veulent être le nou-

veau Richard Feynman [l'un des physiciens les plus célèbres du XX^e siècle. NDLR], ils veulent avoir le prix Nobel de chimie, ils souhaitent réellement être au meilleur niveau dans leur domaine.

Quelle est la différence majeure en ce qui concerne les étudiants ?

Une différence importante avec les universités françaises et européennes : ici, les étudiants sont impliqués, il existe une intégration entre la recherche et les études qu'on ne

retrouve pas dans les autres universités. Tous les jours, les doctorants travaillent dans des laboratoires ou tournent autour, les professeurs parlent dans leurs cours de leur recherche la plus récente... Cette intégration explique pourquoi les étudiants, une fois diplômés, ont plus tendance à vouloir créer des choses nouvelles. Il y a un sens de l'innovation qui fait partie de leur ADN. Chaque année, il se crée à Caltech une douzaine de start-up.

Comment maintient-on cette quête d'excellence sans tomber dans la routine de l'institution ?

Le challenge, c'est de continuer à identifier ceux qui ont des idées différentes, qui sont hors norme, à les attirer et, ensuite, à leur procurer un environnement où ils pourront travailler à un très haut niveau et connaître le succès. Cela va de pair avec l'interaction entre les disciplines. Toutes les universités parlent d'interdisciplinarité, mais ici, cela fait vraiment partie de notre culture, notamment à cause de notre taille. Vous allez au club des professeurs, à midi, vous tombez sur un professeur de physique assis à côté d'un biologiste ou d'un ingénieur. Il y a quelques années, Caltech a démarré ce qu'on appelle maintenant la neuroéconomie. Le premier programme a été créé ici, en partie parce qu'il y avait des gens excellents en neurosciences et de très bons économistes, mais aussi parce qu'ils se parlent.

Etes-vous pessimiste sur l'avenir des universités françaises ?

Non, je suis très optimiste. Il y a des changements intéressants en cours : donner plus de gouvernance aux universités, essayer de renforcer l'interaction entre les programmes de recherche et les universités, les grandes écoles. Et de grands projets, comme l'Opération Campus, Saclay... A long terme, l'idéal serait d'avoir une gouvernance plus flexible, plus agile – l'exemple américain le prouve –, de renforcer l'intégration entre recherche et éducation, et de trouver des moyens de renforcer les transferts de technologie, la relation des universités vers le monde extérieur. **Propos recueillis par Philippe Boulet-Gercourt**

AUSTRALIAN NATIONAL UNIVERSITY, À CANBERRA

Le paradis du chercheur

Créée en 1946, l'ANU ne cesse de grimper dans les classements. Les professeurs y mènent d'abord leurs travaux, avant d'enseigner.



L'école de recherche médicale de l'ANU de Canberra. Depuis sa création en 1946, l'université a reçu trois prix Nobel, dont deux en médecine.

Andrew Roberts n'a pas aimé quand la machine a explosé. Chercheur réputé en paléomagnétisme, il venait d'arriver d'Angleterre, deux jours plus tôt, sur le campus de l'Australian National University (ANU) de Canberra, pour occuper le poste de directeur de l'École de recherche des sciences de la Terre. Le

prestige d'un laboratoire de cette école l'avait fortement attiré. Alors, quand le magnétomètre a rendu l'âme – un engin à près de 400 000 euros –, il a soudain déchanté. Mais il a découvert le secret de la réussite de cette université : l'efficacité. Très vite, on l'a autorisé à commander un autre engin. Plus qu'à attendre les dix-huit mois de délai pour la fabri-

cation. Il en est certain, « en Angleterre, une telle réactivité aurait été improbable ».

Mission nationale

Classée 59^e dans le Top-100 du classement de Shanghai et 17^e sur 200 par le quotidien britannique *The Times*, l'ANU est connue dans le monde entier pour la qualité de sa

recherche. Un point fort hérité de son histoire. Responsable de l'École des langues, le professeur Peter Brown raconte une généalogie très spéciale : « Après la Seconde Guerre mondiale, quand l'Australie s'est retrouvée orpheline de son ancienne mère patrie, l'Angleterre, elle a voulu redéfinir sa place, devenir une puissance moyenne de l'Asie-Pacifique. » Et a projeté de former des générations de chercheurs. « En 1946, le gouvernement fédéral a alors créé dans la capitale cette université faite de professeurs et de doctorants, sans enseignement, entièrement consacrée à la recherche. » Sa mission est nationale. Une différence de taille avec les autres universités, toutes créées par les différents États du pays. Les cours pour les premières années d'études ont commencé en 1960. « Comme il n'y avait pas ou très peu d'étudiants, les professeurs ont eu du temps pour développer leurs travaux, faire des découvertes, écrire des livres... L'université a ainsi très vite atteint les meilleurs niveaux mondiaux », analyse le Brésilien Julio Licinio, directeur de l'École de recherche médicale. Elle compte trois prix Nobel, deux en médecine et un en économie, obtenus en 1963, 1994 et 1996. Et le campus comprend toujours peu d'étudiants, 15 000 au total.

Salaires attractifs

Le financement de la recherche provient surtout de fonds publics. Comme en France. « La grande différence avec le système français, c'est que nous ne sommes pas fonctionnaires », soutient le professeur de géophysique Kurt Lambeck, qui a un temps travaillé à Jussieu, à Paris. Selon lui, « cela donne aux chercheurs une plus grande liberté, une grande flexibilité dans le travail ». Sur le campus, chacun décrit une ambiance de travail très dynamique.



« Ils sont très forts en innovation ici », remarque Vincent Tariel, jeune thésard venu de Polytechnique pour travailler au laboratoire de mathématiques appliquées. Il y a beaucoup de start-up au sein des laboratoires. » Les professeurs, qui viennent du monde entier, savent qu'ici ils mènent d'abord leurs travaux et ensuite enseignent. Pas l'inverse. L'université les choisit dans le Top-10 ou 20 de leur discipline. « Les salaires sont relativement généreux par rapport aux salaires européens, estime le professeur Andrew Roberts. Mais les universités de Sydney et de Melbourne paient davantage. » A Canberra, un professeur commence à 94 000 euros par an, pour finir, sans les primes, à environ 110 000 euros annuels.

L'ANU attire aussi les meilleurs « post-docs » étrangers, ces chercheurs qui viennent de soutenir leur thèse. Elle va les chercher à l'aéroport, les aide à se loger... et les paie correctement. Jean-Didier Breton, 33 ans, post-doc en neurosciences, travaille ici depuis 2006 : « Je ne trouvais pas d'offres en France, les laboratoires manquaient de moyens, et puis, il y avait le problème du salaire, 1 700 euros brut à l'époque. » Là, au bout de quatre ans, il gagne 3 500 euros brut par mois. Et bénéficie d'une caisse de retraite

Market Day à l'université. Sur 145 hectares, le campus ressemble à une petite ville avec son marché, son club de sport, son coiffeur...

« La grande différence avec la France, c'est que nous ne sommes pas fonctionnaires. Cela donne une plus grande liberté, une grande flexibilité dans le travail. »

Kurt Lambeck, professeur de géophysique.

où est versé chaque mois le cinquième de son salaire. Il travaille au sein de l'École de recherche médicale, qui compte quatre laboratoires tout neufs de 64 places. Chaque jour, Jean-Didier Breton apprécie la qualité du matériel disponible. Pour étudier ses fines tranches de cerveau de rats, il a besoin de trois amplificateurs. Et il y en a toujours trois en état de marche.

Frais reportables

Au total, l'université accueille une centaine de nationalités. Une diversité qui reflète la stratégie de l'Australie : elle a fait de l'éducation le troisième poste d'export du pays. Soit 11,5 milliards d'euros de recettes par an. Chaque étranger paie de 15 000 à 18 000 euros par an. Nora Fredstie, 23 ans, norvégienne, étudiante en droit, bénéficie ainsi d'une bourse de son pays. Et même si elle est déçue par le calme plat de Canberra, elle reconnaît : « C'est drôle de faire des recherches et de découvrir que les articles de référence sont signés par son maître de conférences! » Pour les Australiens, l'université n'est plus gratuite depuis une réforme travailliste de 1986. Ils paient de 3 000 à 6 000 euros par an selon les matières, mais peuvent reporter la facture jusqu'au moment où ils gagneront de l'argent. Les remboursements seront alors prélevés sur leurs salaires.

Le campus est paradisiaque. Plus de 200 bâtiments sur un parc de 145 hectares avec des arbres géants où se perchent perroquets rouge et bleu, cacatoès blancs... Une petite ville au vert, avec club de sport, coiffeur, dentiste, masseur... Beaucoup s'y déplacent à vélo. Des étudiants courent ou jouent au foot, d'autres prennent le soleil. Et la recherche dans tout ça? « Travailler dans un parc, c'est très important pour la créativité », affirme Quentin Grafton, professeur d'économie, qui vient de créer la première chaire de l'Unesco sur l'économie de l'eau. « Le matin, je viens à bicyclette. J'habite à 11 kilomètres, il y a peu de circulation, je ne suis pas stressé. Je croise des kangourous sur le bord de la route. Et mes meilleures idées arrivent à ce moment-là. Comme ça, poum, poum. » **Dominique Perrin** (envoyée spéciale à Canberra)

Le MBA de l'ANU

Durée : deux ans.
Frais de scolarité : 36 400 euros pour deux ans pour les étrangers ; les bourses sont rares mais peuvent être attribuées par le pays d'origine pour les étrangers ou par

l'Australian Aid Organisation (AusAid).
Étudiants : 80, dont 20 à 25% d'étrangers.
Les plus : le cadre idyllique ; tous les cours sont délivrés en petit groupe...
Informations : www.anu.edu.au

IVY LEAGUE, SUR LA CÔTE EST DES ETATS-UNIS

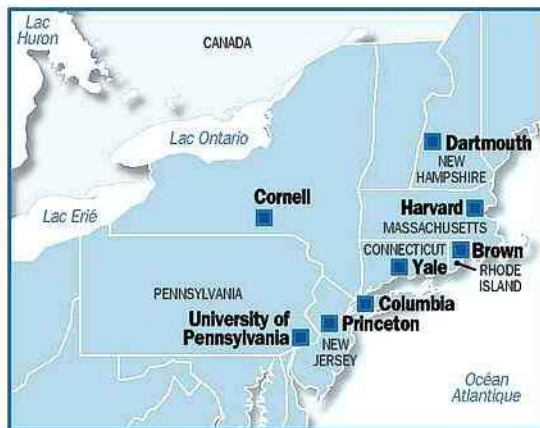
Le mythe absolu

Emblèmes du rêve américain, ces huit universités ont créé un modèle académique copié dans le monde entier. A son sommet, Harvard.

Son nom n'a pas été révélé, mais un seul mot suffit à attirer l'attention : *homeless*. Une jeune SDF vient d'être admise à Harvard avec l'aide d'Ivy-Wise, société préparant à l'admission dans les meilleures facs. « *Ils se mettent en quatre pour lui faciliter la vie, ils ont pris en charge ses frais de scolarité, son logement* », témoigne Katherine Cohen, la présidente de cette société. Cendrillon *made in USA* : la jeune sans-abri accueillie dans le saint des saints, l'université la plus riche et la plus prestigieuse du monde. L'arbre qui cache la forêt ? Peut-être. Mais sans cet arbre, c'est tout le rêve américain qui s'effondrerait !

Label d'excellence

Ivy League... Les images défilent de cours majestueuses, de façades dégoulinantes de lierre (*ivy* en anglais), de bibliothèques gigantesques et de professeurs tutélaires dignes d'un film de Harry Potter. Le terme n'est pas si vieux, pourtant : les huit universités de l'Ivy League – les « *Big Three* », Harvard, Princeton et Yale, plus Brown, Columbia, Cornell, Dartmouth et UPenn – ont adopté le label en 1954, pour désigner une conférence sportive universitaire les regroupant. Et, comme le classement de 1855 des meilleurs crûs de bordeaux, il est loin d'être une liste exhaustive des meilleurs :



Stanford, le MIT, ou encore Caltech ne font pas partie du lot, même si elles figurent parmi les meilleures universités privées du pays.

Mais, tout comme un pétrus ou un haut-brion n'ont pas besoin d'être présentés, un étudiant de l'une des huit Ivies sait qu'il fait partie des *happy few*. « *Le label vous donne une certaine garantie d'excellence académique, qui est précisément ce que je recherchais* », reconnaît Reed O'Connor, en première année à Columbia (il veut devenir anesthésiste ou chirurgien). « *Quand j'étais à Paris, le label Ivy League m'avait interpellé, je l'avais pris en compte dans mes choix* », avoue Michael Aubourg, un centralien qui a passé une année à Harvard pour décrocher un Master of Science. Pour d'autres, le label est tout simple-



En 1954, l'Ivy League fut créée pour labelliser une conférence sportive regroupant huit prestigieuses universités de la côte Est. Une marque devenue depuis celle de l'excellence académique.

ment irrésistible : en Corée du Sud, des milliers d'élèves planchent comme des forcenés dans des « usines Ivy League », pour décrocher une place dans l'élite des élites.

Michael et Reed, eux, ont d'abord choisi une université bien précise, pas une marque. Ce qui les a attirés ? Un monde académique de rêve. « *A Columbia, la principale attraction, pour moi, a été l'intensité et la rigueur des études des deux premières années, témoigne Reed. Non seulement l'enseignement est excellent, mais la richesse d'une fac comme Columbia lui permet d'offrir toute une gamme d'activités extrascolaires et de recherche. Et cela, en plein New York !* »

Avalanche de moyens

Harvard, la reine et la doyenne, établie en 1636, possède un trésor de guerre de 26 milliards de dollars – plus que le PIB du Panama. Ses 20 000 étudiants se voient proposer 11 facultés, 2 500 professeurs (dont 43 Prix Nobel), 16 millions de volumes en bibliothèque, plus de 20 kilomètres carrés de patrimoine immobilier... La quasi-totalité (97 %) quitteront la fac diplôme en poche. « *Nous sommes certains que quiconque est admis à Harvard a la capacité de satisfaire à toutes les exigences académiques* », indique l'université, toujours modeste.

« *Comparée aux attentes qu'on pourrait avoir, la qualité des professeurs est assez médiocre, corrige Michael Aubourg. Pour la simple et bonne raison que c'est la recherche qui est mise en avant : les professeurs sont plus recrutés sur leurs qualités de chercheurs que sur leurs talents pédagogiques.* » Harvard est un peu le Hédiard de l'éducation : on y fait son shopping – de luxe. « *Il faut distinguer le minimum re-*

Le MBA de la Harvard Business School (HBS)

Durée : deux ans *full time*.

Étudiants : 937 au total, dont 36 % d'étrangers de 70 nationalités.

Frais de scolarité : 79 600 dollars tout compris. Près de 70 % des étudiants bénéficient d'une aide financière.

Les plus : troisième au palmarès

du *Financial Times* derrière la London Business School et Wharton, à l'UPenn, mais une des business schools les plus réputées, notamment en raison de sa méthode d'études de cas ; un réseau mondial de grands patrons.

Informations : <http://www.hbs.edu>



A. Palmo/Corbis

Les jardins de Harvard. Fondée en 1936, l'université compte 11 facultés, 20 000 étudiants, 2 500 professeurs et 43 Prix Nobel.

quis, le cursus obligatoire, qui n'est pas très impressionnant, et les ressources mises à disposition pour ceux qui veulent approfondir, dit Michael. Il y a beaucoup d'options qui ne sont pas obligatoires, mais qui font pleinement partie de la formation. » Un autre point saisissant, ajoute-t-il, est « la qualité des intervenants qui viennent tous les jours sur le campus pour rencontrer des étudiants dans le cadre d'événements variés, toujours parfaitement organisés – conférence, dîner, débat... On voit défiler les Prix Nobel, les politiciens américains, les célébrités... » Cette avalanche de moyens ne s'arrête pas au diplôme. Les réseaux d'anciens élèves aident les jeunes diplômés à décrocher un boulot, avec de beaux salaires à la clé. Goldman Sachs, notamment, est connu pour recruter d'ex-Harvard, mobilisant son réseau d'an-

« Ces universités cherchent des jeunes focalisés sur ce qu'ils veulent et ayant un impact significatif dans leur école et en dehors. »

ciens de la prestigieuse université. Salaire de départ : 160 000 dollars par an il y a encore peu, plutôt 140 000 dollars aujourd'hui – les temps sont durs ! Harvard est fière de ses réseaux : « Quand vous obtenez un MBA de la Harvard Business School, vous rejoignez une communauté de près de 70 000 leaders des affaires dans 150 pays. Plus de 40 000 de nos anciens élèves sont à disposition pour aider les étudiants à établir des contacts et découvrir des opportunités de business tout au long de leur carrière », indique le site de l'école.

Rude concurrence

Comment rejoindre un pareil paradis ? Hélas, « il n'y a pas de formule magique pour être admis à Harvard », indique l'université. Obtenir un score parfait au test d'aptitude SAT – un exploit – ne suffit pas à dé-

crocher un ticket d'entrée, tant la concurrence est rude. Il faut aussi avoir contribué de façon intéressante à la « vie de la communauté ». « Toutes ces universités hypersélectives poursuivent les mêmes candidats, indique Katherine Cohen. Elles cherchent des premiers de la classe, mais aussi ce qu'elles appellent des jeunes gens et jeunes filles "angulaires", focalisés sur ce qu'ils veulent et ayant eu un impact significatif dans leur école et en dehors. » Et de citer le cas d'une jeune fille qu'elle a aidée à postuler à Harvard et Stanford. « Elle a littéralement transformé son école secondaire sur le plan de l'environnement, depuis les ampoules électriques jusqu'à la gestion de l'eau, et lui a permis d'économiser 6,8 millions de dollars par an. Voilà une kid qui a eu un impact ! »

Philippe Boulet-Gercourt
(correspondant aux Etats-Unis)

CALIFORNIA INSTITUTE OF TECHNOLOGY

Le temple de la méritocratie

Loin des paillettes hollywoodiennes, le petit campus de Caltech est un repaire de crânes d'œuf. La Nasa y développe ses recherches sur Mars...



Le campus de Caltech, à Pasadena. Avec un ratio de trois élèves pour un professeur, les étudiants sont soutenus tout au long de leur thèse.

Poussez une porte de salle de classe, au hasard. Trois étudiants, à cheval sur deux années et trois disciplines, se triturent les méninges sur un projet de recherche commun. Ajay Limaye, embarqué dans la géophysique, compare ses notes avec Joel Scheingross (géologie) et Jeffrey Thompson (science planétaire).

Dans quelques années, ces trois-là feront des étincelles à la Nasa ou ailleurs. En attendant, ils goûtent visiblement leur plaisir. « C'est génial, dit Joel. On a accès aux superordinateurs et à tout l'équipement nécessaire à notre recherche. » « La relation avec les enseignants est très interactive, ils ne se comportent pas du tout comme des profs,

renchérit Jeffrey. Et Ajay de conclure : « Les études sont stressantes, bien sûr, on bosse huit à dix heures par jour, mais on se sent pleinement soutenus. »

Bienvenue dans le sanctuaire de la méritocratie américaine, le California Institute of Technology. Sur le campus de Pasadena, à l'est de Los Angeles, pas de frime, de fêtards ré-

G. Mangasson pour Challenges

cidivistes ou d'équipes de foot avec majorettes. On entre à Caltech comme en religion. « Si vous avez une passion pour les maths, la science ou l'ingénierie, Caltech est le meilleur endroit du monde pour étudier », indique l'université privée, fondée en 1920. Les heureux élus? Un peu plus de 2000 étudiants que l'on croise sur ce petit campus simple, dans un vieux Pasadena adossé aux montagnes.

Mais ne vous fiez pas aux apparences : ces étudiants sont choyés, stimulés, massés comme des bœufs de Kobe! Avec un ratio de trois étudiants par professeur, les crânes d'œuf de Caltech n'ont aucune excuse pour jouer les tire-au-flanc. Certains craquent, mais l'immense majorité sait ce qui l'attend ici. En échange d'un engagement à 100%, ils peuvent compter sur des enseignants d'exception (32 Prix Nobel depuis 1920), un matériel de pointe et un brassage de tous les instants.

Professeurs accessibles

Un étudiant n'hésitera pas à pousser la porte du bureau d'un Prix Nobel pour lui demander un coup de main sur un problème. « Il n'y a pas de hiérarchie pesante, note David Stevenson, professeur et chercheur en science planétaire. Je vois le président de l'université très souvent, et les étudiants ont la même approche. Nous ne sommes pas comme dans ces facs où les professeurs sont engagés dans une multitude d'activités : comités, travail de consulting pour l'industrie, laboratoire... A l'arrivée, cela donne des profs qui ne se sentent plus tellement connectés à leur université. »

« Caltech est très décentralisée », confirme Jean-Lou Chameau, un ingénieur des Arts et Métiers qui avait prévu de ne passer qu'un an à Stanford, en 1971, et se retrouve président de l'une des universités les plus prestigieuses du monde. « Au-des-



M. Power/Nagham Photos

sous de moi, il y a un provost (vice-recteur) qui gère les programmes académiques et de recherche, une demi-douzaine de patrons de divisions et puis c'est tout. J'ai tous les jours des interactions avec les professeurs, et les étudiants viennent me voir. Mardi soir, après la visite du réalisateur James Cameron sur le campus, un étudiant avec un projet d'entreprise est venu me demander s'il pouvait me rencontrer. Je vais le recevoir demain. »

Attention, là encore, aux apparences : le campus de Caltech est peut-être à taille humaine, mais l'université ne se résume pas à ces bâtiments bien alignés et ces pelouses manucurées. A une dizaine de minutes de route de Caltech, adossé à la montagne, trône le Jet Propulsion Laboratory (JPL). C'est là qu'ont été conçus, entre autres, les rovers qui arpentent Mars. Tous les fans de l'espace connaissent le JPL, devenu le plus grand centre mondial d'exploration spatiale robotique, mais beaucoup ignorent que le centre a été créé dans les années 1940 et reste géré non par la Nasa mais... par une université, Caltech. « Nous avons 4000 employés sur le campus principal, 5000 au JPL et je supervise l'ensemble », indique Jean-Lou Chameau. Charles Elachi, le président du JPL, est aussi vice-

Télescope géant du Palomar Observatory, dans le comté de San Diego. Outre ce centre d'astronomie, Caltech gère le Jet Propulsion Laboratory avec la Nasa.

Les fans d'espace connaissent tous le JPL, plus grand centre mondial d'exploration spatiale, mais beaucoup ignorent qu'il a été créé par Caltech.

président de Caltech. Et ce n'est pas tout : « JPL est l'exemple le plus important, affirme le président. Mais nous avons également des laboratoires d'astronomie et d'astrophysique à travers le monde, nous opérons des télescopes qui sont les plus grands du monde, nous avons des labos joints avec le MIT, 30 à 40 personnes au Cern... »

Pour un étudiant ou un chercheur, la proximité d'un joujou comme le JPL est un incroyable cadeau. « Le lien avec l'université nous aide à attirer des chercheurs qui veulent être associés à Caltech, souligne Charles Elachi. Les interactions avec l'université sont multiples, de nombreux étudiants doctorants viennent travailler ici tout en faisant leur PhD. Côté chercheurs, près d'un tiers de la faculté de Caltech effectue des recherches jointes avec le JPL. » Pas étonnant, dans ces conditions, que la Caltech touch ait déteint sur le JPL. « Nous travaillons dans un environnement très ouvert », confie Matthew Golombek, un géologue qui travaille sur le Mars Science Laboratory, un rover de la Nasa qui explorera la surface de Mars à compter de 2012.

Tri hypersélectif

Avec un environnement scientifique aussi parfait, la vraie difficulté pour Caltech est de faire le tri dans les milliers de jeunes qui souhaitent chaque année intégrer l'université. « Caltech a encore la réputation d'une "université de cols bleus", affirme Jean-Lou Chameau. On a même écrit que nous étions la seule université ayant une politique d'admission entièrement pure. L'université est totalement méritocratique. Il y a les scores au test d'aptitude SAT, qui ne suffisent plus parce que la plupart de nos étudiants ont des scores parfaits. On regarde aussi les notes qu'ils ont eues dans le secondaire, les étudiants qui ont pris des cours spécialisés de maths ou de physique au lycée, les recommandations de leurs professeurs... » Les candidats sont nombreux, mais ils le seraient encore bien plus si des milliers de lycéens, en entendant le nom de Caltech, ne se disaient pas : « Ça, c'est pour les crânes d'œuf. Mieux vaut s'abstenir! »

P. B.-G.

Les PhD de Caltech

Pas de MBA à Caltech, mais de nombreux PhD (thèses américaines) qui figurent en tête des classements. Les frais de scolarité sont de 32000 dollars par an, mais les étudiants admis se voient offrir une aide

très généreuse, le cas échéant. Un bémol, pour les non-Américains : au niveau undergraduate (les quatre premières années), Caltech accueille seulement 10 à 15% d'étudiants étrangers au maximum.

HEC MONTRÉAL

La passerelle transatlantique

L'école de gestion de l'université de Montréal connaît un succès croissant auprès des Français. Une expérience anglo-saxonne à un coût très abordable.

Chaque année, près de 7 000 Français viennent étudier dans les universités québécoises. Un chiffre qui augmente de 10% par an depuis 2001. A côté de la très puissante McGill University, HEC Montréal connaît un succès croissant auprès des Français. En 2009, ils ont été 650 à s'inscrire dans cette école de gestion affiliée à l'Université de Montréal. Les raisons d'un tel engouement ? Le prix d'abord : les droits de scolarité des universités québécoises figurent parmi les moins élevés d'Amérique du Nord. De plus,

grâce à un accord signé en 1978 entre la France et le Québec, un étudiant paie les mêmes frais d'inscription qu'un Québécois, ce qui n'est pas le cas pour les autres étrangers. Yvan, 33 ans, diplômé de l'école

d'ingénieurs des Arts et Métiers de Paris, termine un MBA intensif d'un an qui lui a coûté 5 000 euros en frais de scolarité – « une aubaine en comparaison des 45 000 euros demandés par HEC Paris pour son MBA de seize mois ».

Le MBA intensif HEC Montréal

Durée : un an.

Frais de scolarité : 5 000 euros ; bourses au mérite offertes.

Etudiants : 52 dans le programme francophone ; 110 dans l'anglophone.

Les plus : un environnement technologique sophistiqué, avec notamment une salle des marchés.
Informations : www.hec.ca

Participation active

Autre attrait : le mode de recrutement, sur dossier. Pas de concours ultrasélectif, comme en France. En revanche, l'évaluation est permanente. « Les notes comptent beaucoup », explique Amélie, 22 ans, qui termine sa maîtrise en finance. Un



Nicolas Vigneau

diplôme réussi avec des notes moyennes perd de sa valeur devant un futur employeur. » C'est ce qui l'a attirée : l'enseignement à l'anglo-saxonne, qui privilégie la participation active. « Ici, les bons élèves, on les félicite, et les moins bons, on leur dit : "Venez, on va vous aider." » Et puis, le Québec permet de « vivre l'expérience nord-américaine en profitant du confort d'un environnement francophone ».

Pour Yves-Marie Abraham, qui enseigne la sociologie de l'entreprise, « la pédagogie est effectivement un des points forts de l'école ». Comme partout en Amérique du Nord, les étudiants notent les professeurs. Une pratique « positive et normale, et qui a une incidence sur la qualité de notre enseignement, selon lui. On est censé donner du temps aux étudiants, ce qui nous rend peut-être plus sympathiques que

HEC Montréal. L'école accueille 650 étudiants français, dont beaucoup trouveront un premier emploi au Québec.

certains professeurs français ». Pour toutes ces raisons, Matthieu, arrivé en 2008, considère que « HEC Montréal offre une belle solution de remplacement aux grandes écoles françaises ». D'autant que, dans le classement *Forbes* 2009 des meilleurs MBA d'un an hors Etats-Unis, HEC Montréal se classe en 10^e place, juste devant l'EM Lyon, qui revient à 33500 euros en frais de scolarité.

Opportunités d'embauche

Une fois diplômés, beaucoup reviendront en France, d'autres profiteront de la vitalité du marché local de l'emploi. En raison d'une faible natalité depuis les années 1970 et du départ à la retraite des baby-boomers, le Québec offre de belles perspectives d'embauche, et cela ira crescendo grâce au nouveau Programme de l'expérience québécoise (PEQ) du gouvernement, qui permet à un étranger maîtrisant le français et ayant fait ses études au Québec d'obtenir son visa de résident. **Nicolas Vigneau (à Montréal)**

LONDON SCHOOL OF ECONOMICS

Au carrefour du monde

*La LSE est l'une des écoles les plus compétitives en sciences sociales.
Et surtout, une des plus internationales d'Europe.*

Originaire de Trinité-et-Tobago, Leah Ishmael, 21 ans, étudie les relations internationales.

Alanoud al-Thani, 21 ans, venu du Qatar, a choisi économie et gouvernement. Nadine Marsham, 19 ans, britannique, l'anthropologie. Trois exemples parfaits de ce que représente la London School of Economics and Political Science, ou LSE pour les initiés : une mosaïque de brillants cerveaux venus du monde entier. Dans les allées du « village » que constitue la LSE en plein cœur de Londres, non loin de Covent Garden, les 9 000 étudiants se croisent et s'interpellent dans toutes les langues. « *Le fait que cet établissement soit bien plus international que n'importe quel autre lui donne une dynamique, une énergie incontestée*, explique Sarah Worthington, directrice adjointe de la LSE. *Cela stimule la pensée des étudiants, les confronte à une autre manière de penser.* » Une opportunité appréciée par les étudiants. « *Etudier à la LSE nous permet d'avoir des débats non seulement avec les experts parmi les plus réputés du monde, mais également avec des étudiants venus d'autres cultures* », explique Leah Ishmael.

« Etudier à la LSE nous permet de débattre avec les experts parmi les plus réputés, mais aussi avec des étudiants venus d'autres cultures. »

Leah Ishmael, étudiante en relations internationales.

Liens internes et externes

L'université a également développé des passerelles entre les différents départements. « *Rien n'est figé, les murs entre les matières enseignées sont poreux, ce qui apporte une plus grande prise avec la réalité* »,



La bibliothèque de la LSE. Quelque 9 000 étudiants de 196 pays s'y croisent.

explique la directrice adjointe. Dans cet esprit, la LSE a initié une série de partenariats avec des établissements à l'étranger, Columbia University à New York, Sciences-Po à Paris, les universités de Pékin, de Singapour ou, tout récemment, du Cap, en Afrique du Sud. Fondée en 1895 – donc relativement jeune comparée à ses cousins Oxford et Cambridge –, la LSE est devenue au fil des années une « image de marque », celle d'une véritable excellence en sciences sociales, tant dans le niveau des étudiants que dans celui de l'enseignement. Et même si un magnifique bâtiment de 12 000 mètres carrés – le New Academic Building, un rêve pour chercheurs – a ouvert ses portes en 2008,

la « *priorité reste d'attirer les meilleures personnes, avant d'avoir les meilleurs bâtiments* », rappelle Sarah Worthington.

Haute sélectivité

L'excellence a un prix, et pas seulement financier. La LSE compte parmi les établissements les plus compétitifs et sélectifs du monde. En 2008, l'université a reçu 19 039 demandes d'inscription pour 1 299 places, soit un ratio de quinze candidats pour une place, le plus élevé de tout le Royaume-Uni. « *On vient ici pour la réputation de l'établissement*, explique Alanoud al-Thani. *Dans l'imaginaire collectif, la LSE est considérée comme un endroit où sont concentrés les gens les plus intelligents. Et les étudiants sont sans aucun doute à la hauteur de cette réputation.* »

Nombre d'anciens élèves de la LSE sont d'ailleurs à des postes-clés dans toutes les plus hautes institutions mondiales. Et leur réseau, qui compte quelque 97 000 membres, est très actif. **Sonia Delesalle-Stolper** (à Londres)

Le MBA management and development (TRIUM)

Durée : seize mois.
Frais de scolarité : 100 000 euros tout compris (coût de l'inscription hébergement, voyages...); nombreuses possibilités de prêts.

Etudiants : 65 de plus de 30 nationalités.
Le plus : l'accès à un extraordinaire réseau d'anciens élèves : HCE, LSE, NYY...
Informations : www2.lse.ac.uk

UNIVERSITÉ BOCCONI, À MILAN

La fibre commerciale

L'université la plus chère et la plus prisée d'Italie profite du dynamisme économique de la cité lombarde, capitale de la mode et du design.

Fille d'un homme d'affaires turc, Seda Saracer, 26 ans, a quitté son Istanbul natale l'an dernier pour suivre le MBA de « la Bocconi » à Milan. « Parce qu'il est très bien classé dans les palmarès internationaux », dit-elle. Passée la rude sélection qui élimine trois postulants sur quatre, elle était prête à piocher dans ses économies de jeune cadre, quand « divine surprise », son année a été financée par une des bourses accordées aux femmes des pays du Sud. Dans les salles de classe installées dans un ancien couvent du centre-ville, elle a « beaucoup aimé les nombreux cas pratiques et le travail en équipe, avec des camarades issus de 30 pays ». Mieux, elle vient de décrocher un stage chez un industriel de la région, qui devrait déboucher sur une embauche.

Ancrage professionnel

« Malgré la crise, nous continuons à placer 85% de nos étudiants dans les trois mois qui suivent leur sortie. Une équipe de dix personnes s'occupe à plein-temps des relations avec les entreprises », commente le directeur du MBA, le professeur de finance Valter Lazzari. Etablir un lien permanent avec le monde du travail est dans l'ADN de Bocconi, qu'il s'agisse de son école de commerce, où est proposé un complément de formation (MBA ou masters) à 700 jeunes professionnels par an, ou de son université adjacente, où est dispensée à

« Malgré la crise, nous continuons à placer 85% des étudiants dans les trois mois qui suivent leur sortie. »

Valter Lazzari,
directeur du
MBA Bocconi.



Nouveau bâtiment de l'université Luigi Bocconi. La plupart des salles de cours se situent encore dans un ancien couvent, en plein centre-ville de Milan.

12 000 étudiants la culture économique la plus prisée du pays, depuis plus de cent ans. Une kyrielle de patrons italiens y est passée ainsi que des personnalités internationales, comme l'économiste américain Nouriel Roubini ou l'ex-commissaire européen Mario Monti, aujourd'hui président de l'université. Coordinatrice du master en management de la mode et du design, Erica Corbellini évoque les visites d'usine chez les grands de la région, Prada ou Dolce & Gabbana, qui, « au-delà des showrooms, permettent aux étudiants de voir les pipelines et les secrets de fabrication ». Autre exemple de cet ancrage professionnel, à trois rues du couvent des MBA, dans l'immense hall de

marbre de l'élégant bâtiment grège inauguré en 2008, était organisée le 29 avril une foire à l'emploi, où 76 entreprises, dont beaucoup de multinationales, sont venues offrir stages et jobs aux élèves.

Internationalisation

Fac privée et fac la plus chère d'Italie, Bocconi a reçu l'an dernier 6 000 demandes pour 2 000 places en première année. Un succès qui s'explique aussi, selon Andrea Gasparri, le directeur de l'école de commerce, « par le pouvoir d'attraction de Milan et par la qualité des équipements proposés. Chez nous, il y a de l'Internet en Wi-Fi depuis dix ans ». Recteur de la fac, Guido Tabellini évoque aussi « l'internationalisation impulsée depuis 2005. Désormais, 12% de nos étudiants et 7% de nos enseignants sont étrangers. Et 40% des cours sont dispensés en anglais ». Cerise sur le gâteau pour la jeune Seda : « La cuisine, merveilleuse, et la culture, omniprésente. » **Sabine Syfuss-Amaud**
(envoyée spéciale à Milan)

Le SDA Bocconi full-time MBA

Durée : 12 mois.
Frais de scolarité : 38 500 euros
(20% de boursiers).
Etudiants : 100 par promotion, dont 60%

d'étrangers et 40% de femmes en 2008.
Les plus : un diplôme très prestigieux,
une implantation au cœur de la ville...
Informations : <http://mba.sdbocconi.it>

UNIVERSITÉ DE PÉKIN

La révolution permanente

Haut lieu de progressisme et de liberté intellectuelle, la vénérable Beida collabore de plus en plus avec les universités et les grandes écoles étrangères.

D'un côté, la recherche en sciences naturelles et les maths; de l'autre, les « humanités » – à savoir : littérature chinoise, histoire, philosophie, archéologie – dont Beida est l'un des hauts lieux. Depuis sa fondation en 1898, la plus vénérable des universités chinoises a été une institution résolument généraliste. Créée sous le nom d'Université impériale de Pékin lors de la première tentative de modernisation de l'empire, elle a été conçue pour remplacer la millénaire Académie impériale, afin de contribuer à la réforme du pays.

Avant-garde politique

De ce fait, elle a toujours été un foyer de progressisme et de liberté intellectuelle. Communisme, nationalisme ou libéralisme, les pensées nouvelles du début du xx^e siècle sont nées sur son campus. Tous les fondateurs du Parti communiste sont passés par Beida, y compris un obscur bibliothécaire nommé Mao Zedong. Ainsi que Lu Xun, le plus grand écrivain chinois moderne, figure de proue du courant anti-impérialiste et antiféodal baptisé le Mouvement pour la nouvelle culture. Les étudiants de Beida ont été à l'avant-garde de la plupart des grands mouvements qui ont marqué – pour le meilleur ou pour le pire – l'histoire chinoise moderne : le fameux mouvement du 4 mai 1919 (moderniste, revendiquant les

Beida a récemment ajouté trois cordes à son arc : médecine, informatique et management, avec la Guanghua School of Management et le National Economic Research Institute.



Imagine China/AFP

Une des entrées de l'Université de Pékin. La Beida forme 35000 étudiants, dont quelque 2000 étrangers qui vivent sur le campus.

idéaux de démocratie et de sciences), la révolution culturelle dans les années 1960; et enfin, les manifestations des étudiants de Tian'anmen qui se sont soldées par la répression du 4 juin 1989.

Il en reste une certaine tendance des autorités à « surveiller » Beida comme le lait sur le feu – malgré l'absence d'incidents notables depuis une vingtaine d'années... Parallèlement, les mêmes autorités ont favorisé son développement. Au tournant du xx^e siècle, Beida a ajouté des cordes à son arc : médecine, informatique, et surtout management, avec la Guanghua School of Management et le National Economic

Research Institute, qui fut la première faculté chinoise à créer un diplôme MBA en Chine.

Accords multipliés

Aujourd'hui, Beida forme quelque 35000 étudiants dans une cinquantaine de départements et facultés employant 10000 enseignants et plus de 1500 chercheurs. Les collaborations avec les universités étrangères se sont multipliées : Yale, Stanford, Cornell, UCLA ont des cursus communs, surtout pour les étudiants de premier cycle; la London School of Economics et l'Essec, entre autres, collaborent dans le cadre du MBA de la Guanghua School.

Aujourd'hui, environ 2000 étudiants étrangers vivent sur le superbe campus de l'université de Pékin – un héritage des missionnaires américains qui avaient implanté au xix^e siècle leurs universités protestantes sur le site ravissant d'un vaste jardin impérial, célèbre pour ses palais princiers et son « lac sans nom ».

Ursula Gauthier (à Pékin)

Le Beijing International MBA de Beida (BiMBA)

Durée : un an intensif ou deux ans à temps partiel.
Étudiants : 280, dont 35% viennent d'Europe ou des États-Unis.
Frais de scolarité : 20300 euros pour le cursus d'un an.

Les plus : le plus prestigieux MBA de l'empire du Milieu, créé en 1998 au sein du China Centre for Economic Research; un mix unique de culture chinoise et occidentale.
Informations : <http://en.bimba.edu.cn>

INDIAN INSTITUTE OF SCIENCE, À BANGALORE

Un techno-eldorado

Au cœur de la Silicon Valley indienne, l'IISc abrite plus de 40 centres de recherche. De Boeing à Union Carbide, de nombreuses multinationales y délocalisent leur R&D.

L'histoire du prestigieux Indian Institute of Science (IISc) commence dans un fauteuil, exposé comme une relique dans la salle du conseil d'administration de l'école, et protégé par un ruban rouge tendu entre ses deux accoudoirs. Au début du siècle dernier, le maharaja de Mysore s'y assoit pour signer la donation d'une partie de ses terres à « un centre d'excellence en matière de recherche et d'enseignement scientifiques ». Mais c'est surtout Jamsetji Tata, fondateur du groupe du même nom, qui initie la création de cette institution destinée à former des ingénieurs : il veut préparer l'Inde à son émancipation de la tutelle britannique.

Un siècle plus tard, les terres princières sont devenues fertiles en découvertes scientifiques. Au milieu d'un parc de 180 hectares, 500 chercheurs travaillent dans tous les domaines de pointe : des nanotechnologies à l'informatique en passant par l'étude du changement climatique. L'IISc comprend plus de 40 départements. L'époque où les diplômés s'expatriaient aux Etats-Unis est révolue. Mieux, pour la première fois en 2010, l'IISc a ouvert un cursus aux étudiants étrangers. Parmi les 1 000 demandes reçues, 20 dossiers seulement sont retenus.

Multinationales voisines

Situé en plein cœur de Bangalore, la capitale indienne des hautes technologies, l'IISc bénéficie de sa proximité géographique avec les entreprises du monde entier implantées dans cette Silicon Valley indienne : Google, Microsoft, Yahoo!, Amazon, IBM, Axa, HP, Accenture, Capgemini... Au département d'aéronautique, l'américain Boeing utilise le savoir-faire des chercheurs indiens en termes de modélisation informatique pour concevoir ses futurs ap-

« Les chercheurs sont libres de choisir leurs projets. Et nous misons beaucoup sur l'expérience de doctorants qui travaillent dans les grandes entreprises de Bangalore. »

Govindarajan Ramaswamy, directeur du centre informatique de l'IISc.



Le bâtiment principal de l'IISc. Répartis sur 180 hectares, anciennement terres du maharaja de Mysore, les départements abritent plus de 500 chercheurs.

pareils. Les ingénieurs du département de R&D de l'américain Union Carbide travaillent étroitement avec des chimistes de l'IISc pour concevoir de nouveaux produits. « De plus en plus d'entreprises viennent ici pour collaborer sur des projets de recherche. Elles profitent des meilleurs cerveaux du sous-continent indien à moindre coût », confie BS Rajanikanth, directeur du Centre de consulting scientifique pour les industries.

La star du campus est le Centre de recherche et d'enseignement informatique, qui héberge les meilleures infrastructures informatiques du pays. Créé en 1991, il compte désormais 80 étudiants et une quinzaine de professeurs, contre seulement deux il y a vingt ans. Le centre travaille actuellement sur un nouveau système de reconnaissance des caractères qui permet de retrouver des mots-clés dans des documents numérisés. « Les chercheurs sont totalement libres de choisir leurs projets. Et nous misons beaucoup sur l'expérience de doctorants qui tra-

vailent dans de grandes entreprises informatiques à Bangalore », explique le directeur du centre, Govindarajan Ramaswamy.

Programmes d'échange

La France est représentée sur le campus par l'Institut de recherche pour le développement (IRD), qui a créé un laboratoire pour étudier le cycle de l'eau. Des programmes d'échange ont été signés avec une dizaine de centres de recherche et d'universités, comme le CNRS, l'Ecole normale supérieure, l'Ecole centrale de Paris, ou encore l'université Paris VII-Diderot. « L'enseignement permet de mieux assimiler nos recherches, en les partageant avec nos étudiants », explique BS Rajanikanth.

L'IISc compte en moyenne six ou sept étudiants par professeur, soit l'un des ratios les plus bas d'Asie. Et désormais, étudiants et chercheurs peuvent se lancer dans l'aventure entrepreneuriale grâce aux centres d'incubation qui viennent d'ouvrir.

Julien Bouissou (en Inde)

MBA

L'excellence française

De plus en plus reconnu par les recruteurs français, le Master of Business Administration est devenu un must pour stimuler une carrière de cadre. Un investissement souvent rentable... s'il est bien préparé.

Les programmes présentés dans nos tableaux le sont à titre d'exemples montrant la variété de l'offre. Il ne s'agit pas d'un palmarès.

« **I**l y a dix ans, quand je disais travailler sur les MBA, on me croyait en rapport avec la NBA et le basket. Aujourd'hui, je n'ai plus besoin d'expliquer! » La boutade que raconte Valérie Gauthier, doyenne des MBA de HEC, illustre une réalité : le Master of Business Administration, diplôme encore peu connu des employeurs français il y a une décennie, est devenu un must. « On arrive même à un cas de figure nouveau, celui de jeunes cadres qui se disent : "Mes supérieurs ont tous un MBA, il m'en faut un pour progresser" », soutient

Valérie Claude-Gaillard, directrice des MBA à Audencia. Mais ce cap n'est pas à la portée de tous : coût élevé, rythme harassant, travaux intellectuels complexes, le tout dans un anglais irréprochable (lire ci-dessous). « Un MBA signifie une vraie prise de risque, admet Bruno Serey, partner au cabinet de chasseurs de têtes Odgers Berndtson. Il s'agit de reprendre ses études, le plus souvent à ses frais, d'intégrer un cursus difficile avec des gens de cultures différentes et de se construire un nouvel avenir professionnel. Cela exige ambition et maturité, deux qualités récompensées par les recruteurs. »

Dans les faits, il est rare qu'un diplômé d'un MBA d'une école de renom (bénéficiant de labels internationaux tels AACSB, Equis ou AMBA) regrette son choix. A la condition expresse d'avoir le profil adéquat. A savoir un cadre de 25 à 35 ans (pour les *full-time* et *part-time*), ou de 35 à 45 ans (pour les *Executive*), jouissant souvent d'une expérience à l'étranger et qui est un expert reconnu dans son domaine. Sa connaissance technique repose sur cinq à quinze années en entreprise, mais pour prétendre monter d'un cran dans la hiérarchie et occuper un poste stratégique, il lui manque des compétences transversales : finance, marketing, ressources humaines... Le MBA est là pour les lui fournir. Avec, en prime, des contacts professionnels précieux noués avec les autres participants du programme.

Passer la frontière du GMAT

Attention, le Graduate Management Admission Test (ou GMAT) n'est pas une simple formalité pour intégrer un MBA : c'est un examen extrêmement sélectif, qui nécessite une bonne préparation. Ce test américain, découpé en trois parties et d'une durée de quatre heures, permet de mesurer le niveau en anglais des candidats en lecture, en expression orale et en expression écrite. Au menu : arithmétique, géométrie, algèbre et grammaire dans

la langue de Shakespeare, mais aussi études de cas économiques, sciences sociales, marketing, ressources humaines, physique-chimie... Ce qui prime ? La pertinence du raisonnement autant que la qualité de la langue. Noté sur 800, le GMAT constitue, du moins dans les meilleurs MBA, un véritable plafond de verre. « La moyenne de nos admis se situe à 682 et personne n'a obtenu moins de 600 », avance par exemple Valérie Gauthier, à HEC, qui note une hausse

du niveau des étudiants année après année. Elle met d'ailleurs en garde les candidats français : « Le GMAT est souvent un piège pour eux, car il y a la langue, mais surtout une manière très américaine de raisonner à laquelle nous ne sommes pas forcément accoutumés ». Elle déplore d'ailleurs que les Français se mettent souvent à le potasser un peu tard : « Qu'on n'oublie pas que le GMAT, c'est un mois de travail à temps plein ou six mois à temps partiel! » ■

Bond salarial

L'impact sur les revenus des impétrants est net : en France, d'après QS Top MBA, le salaire moyen d'un titulaire de MBA, tous âges confondus, s'élevait à 74 000 euros annuels en 2009. « J'ai augmenté mon salaire de 40% », estime Olivier Lise, directeur informatique qui a passé son MBA à l'EM Lyon. Soit la moyenne des augmentations pour les cadres français les premières années qui suivent un MBA.



insead

L'autre atout inestimable, c'est sa dimension internationale. « Nous savons qu'à l'issue de leur MBA, 60% de nos étudiants prendront un poste à l'étranger, dans 55 pays », assure Leila Murat, directrice des admissions MBA à l'Insead. Ce sésame de la mondialisation ouvre même probablement plus de portes hors de France... « J'ai passé quelques entretiens d'embauche au Canada, je vous garantis que mon MBA y était mieux accueilli », témoigne ainsi Olivier Lise. « Il est vrai qu'en France, hormis dans les groupes internationaux, et même si les progrès sont considérables, le MBA est encore un peu comme Halloween : une importation américaine qui s'enracine lentement », sourit Phil Eyre, directeur des MBA à Grenoble GSB. « Culturellement,

Sur le campus Europe de l'Insead, à Fontainebleau. L'école française se classe dans le Top-10 mondial des meilleurs MBA.

chez nous, la grande école reste plus importante sur un CV que le MBA, même prestigieux », confirme Yves Renaud, directeur associé chez Michael Page Executive Search. Au point que beaucoup de DRH continuent à dresser leurs grilles de salaires en fonction du nom de l'école, sans rien prévoir pour les MBA.

Prestige professionnel

Reste quand même un effet incontestable sur le CV : montrer une ambition et couronner des parcours originaux. « J'avais entamé un cycle de maîtrise au Cnam que je n'avais pas fini et qui me donnait un faux bac +5, témoigne Philippe Gras, responsable informatique à Microsoft et MBA à l'Escem Tours-Poitiers. Mon MBA m'a permis de remettre de l'ordre dans ce par-

cours atypique, pas toujours lisible. » Sans parler du réseau des anciens et... de la marque de l'établissement. « Certains s'achètent via le MBA le label de la grande école qu'ils n'ont pu faire, confirme un connaisseur. Sur les réseaux sociaux professionnels, je vois des "diplômés HEC" qui en réalité, n'ont passé que son MBA... »

En ces temps de crise, faut-il rester en France ou bien viser les grandes facs anglo-saxonnes? « Les MBA américains ont incontestablement des ressources financières et académiques considérables comparées aux nôtres », reconnaît Valérie Gauthier. Et le prestige des intervenants y est sans commune mesure. Mais les universités yankees pâtissent d'un enseignement très américanocentré dû à une faible propor- ►►►

Le Top-30 mondial des MBA

C'est la crème de la crème, les meilleurs MBA de la planète. Trois enquêtes mondialement reconnues font et défont leur réputation : celles de *Business Week*, du *Financial Times* et de *The Economist*. Trois périodiques anglo-saxons et cela se voit, même si l'Espagne et la France tirent leur épingle du jeu (HEC gagne même douze places par rapport à l'an dernier). *Business Week* publie son enquête tous les deux ans. Nous avons retenu les *full-time*, qui comptent deux classements : un Top-30 pour les américains, un Top-10 pour les autres. Ce palmarès repose sur un sondage de satisfaction auprès de 17 000 diplômés (45% de la note) et 525 employeurs (45%), ainsi que des publications des professeurs (10%). Dans son « *Global MBA rankings* », le *Financial Times* classe 100 MBA mondiaux. Les diplômés des trois dernières années sont interrogés sur une vingtaine de paramètres (salaire, progression de carrière, qualité académique, ouverture internationale...) et un savant panachage permet d'élaborer le classement le plus complet et le plus lu sur les MBA. Le britannique *The Economist* aime bousculer les deux autres en se basant sur des critères plus européens, où le salaire compte moins que la variété des débouchés. Ce qui place au top des MBA ailleurs négligés (Vlerick Leuven en Belgique) ou ignorés (Mannheim en Allemagne). ■

ECOLE OU UNIVERSITÉ (PAYS)	CLASSEMENT PAR MAGAZINE				MOYENNE DES RANGS
	BusinessWeek Etats-Unis	International	FT Financial Times*	The Economist	
1. Harvard (E.-U.)	2	-	3	5	3,3
2. Chicago Booth (E.-U.)	1	-	9	4	4,6
2. LBS Londres (R.-U.)	-	5	1	8	4,6
4. Wharton (E.-U.)	4	-	2	9	5
5. Stanford (E.-U.)	6	-	4	7	5,6
6. IESE Barcelone (Espagne)	-	9	11	1	7
7. IE Madrid (Espagne)	-	2	6	16	8
7. IMD Lausanne (Suisse)	-	7	15	2	8
9. Insead Paris (France)	-	3	5	23	10,3
10. Columbia New York (E.-U.)	7	-	6	20	11
11. MIT (E.-U.)	9	-	8	19	12
12. New York U Stern (E.-U.)	13	-	13	13	13
13. Northwestern Kellogg (E.-U.)	3	-	22	15	13,3
14. Berkeley (E.-U.)	10	-	28	3	13,6
14. Dartmouth Tuck (E.-U.)	12	-	13	6	13,6
16. Cambridge Judge (R.-U.)	-	-	21	11	16
16. HEC Paris (France)	-	-	18	14	16
18. Esade Barcelone (Espagne)	-	6	19	29	18
19. Duke (E.-U.)	8	-	20	28	18,6
20. Michigan Ross (E.-U.)	5	-	28	25	19,3
21. Hong-kong UST (Chine)	-	-	9	30	19,5
22. Cranfield (R.-U.)	-	-	26	18	22
23. Yale (E.-U.)	24	-	16	27	22,3
24. Virginia Darden (E.-U.)	16	-	31	24	23,6
25. Oxford Saïd (R.-U.)	-	10	16	47	24,3
26. Cornell (E.-U.)	11	-	36	32	26,3
27. Toronto (Canada)	-	8	45	-	26,5
27. Western Ontario Ivey (Can.)	4	-	49	-	26,5
29. Carnegie Mellon (E.-U.)	19	-	34	33	28,6
30. Warwick (R.-U.)	-	-	42	22	32

* Palmarès des Global MBA

►►► tion de participants étrangers. « Nous ne nous contentons pas d'étudier les business models de Pepsi ou de Starbucks, insiste Phil Eyre. Nous sommes ouverts sur les cultures d'Europe, d'Asie, d'Amérique latine grâce à une population plus variée dans notre amphithéâtre, donc plus enrichissante. »

Plus prosaïquement, les vertigineux droits d'entrée ont de quoi refroidir. « Le retour sur investissement d'un MBA est bien plus évident en France, confirme François Bonvalet, directeur de Reims MS. Un cadre qui pèse 60 000 euros par an peut en dépenser 20 000 pour construire son avenir. A 50 000,

c'est plus difficile ! » D'autant que la morosité ambiante rend le financement d'un MBA un peu plus périlleux qu'avant.

Plan de financement

Ainsi, les étudiants en Executive MBA ont plus de mal à convaincre leur hiérarchie de mettre la main à la poche. Quant à ceux qui envisagent de s'arrêter de travailler un an pour s'offrir un MBA plein-temps, ils savent qu'en ce moment les banques regardent à deux fois avant d'accorder des prêts, « même si nous observons que la situation est plutôt meilleure pour les Français que pour les autres étudiants », sou-

ligne Leila Murat, de l'Insead. Suivre un MBA nécessite donc de mettre sur pied un véritable plan de financement sur plusieurs années, où interviennent les économies, les conjoints, la famille, les banques... D'autres solutions, peu connues, existent. Comme le recours aux Fongecif, des fonds régionaux destinés à la formation professionnelle, à qui il arrive de financer des MBA : « Dans certaines régions, le Fongecif pour les cadres est sous-employé. Il suffit d'y penser », conseille Olivier Dhez, dont la quasi-totalité du MBA *full-time* à Grenoble GSB a été financé de cette façon. Un joli cas de débrouille. **Amaud Gonzague**



B. Delessard pour Challenges

LES MBA À TEMPS PLEIN

Un excellent investissement, sous certaines conditions

Beaucoup de cadres profitent d'un accident de parcours pour ajouter un MBA à leur CV. Bonne idée... si cette démarche valide une expérience.

Le MBA à temps plein n'est pas forcément le plus onéreux : en France, son coût total dépasse rarement 30 000 euros. Mais la plupart de ceux qui le suivent le paient de leur poche, qu'ils ont souvent peu profonde du fait de leur âge, entre 25 et 35 ans. Avec la raréfaction des prêts bancaires, on aurait pu penser que le nombre des postulants baisserait. Or c'est le contraire : la plupart des écoles n'ont jamais autant fait le plein. « Le contexte a franchement dopé le nombre des inscriptions, se réjouit Phil Eyre, directeur

ETABLISSEMENT Intitulé du MBA	VILLE	DURÉE (en mois)	COÛT (en euros)	AGE MOYEN	PART DES ÉTRANGERS
REIMS MS International MBA	Reims	10	21 000	28 ans	79%
ROUEN BS International MBA	Rouen	14	21 000	30 ans	82%
IAE AIX Change & Innovation MBA	Aix-en-Provence	12	22 000	35 ans	36%
AUDENCIA MBA	Nantes	12	24 000	32 ans	70%
GRENOBLE GSB MBA Full-Time	Grenoble	12	25 000	29 ans	85%
ESSEC MBA	Cergy-Pontoise	15*	27 000	24 ans	26%
EDHEC MBA	Lille	10	32 500	33 ans	80%
ENPC PARISTECH MBA in International Business	Paris	10	32 500	30 ans	70%
EM LYON International MBA	Lyon	12	33 500	31 ans	54%
HEC MBA Full-Time	Paris	16	45 000	30 ans	83%
INSEAD MBA Programme	Fontainebleau	10	52 000	29 ans	92%

* Minimum

« Vous êtes immergé à plein-temps avec vos pairs, ce qui est en soi aussi important que la qualité éducative du MBA. »

Vincent Delmas, 37 ans,
MBA full-time à l'Insead

Jeune associé du département transaction services de KPMG, Vincent Delmas se souvient d'une expérience unique : « *Vous êtes immergé à plein-temps avec vos pairs, ce qui est aussi important que la qualité éducative du MBA.* » Il a réalisé combien il est nécessaire de confronter ses raisonnements à ceux de professionnels d'horizons différents. « *J'ai eu la chance de "brainstormer" avec un médecin allemand, un consultant en stratégie américain ou un ingénieur en télécoms canadien. Ils ont contribué à mon épanouissement et à la découverte de valeurs communes : sens du travail, dynamisme et une immense curiosité.* » Un concentré de mondialisation qui, cerise sur le gâteau, lui a fait rencontrer « *des amis pour la vie* ». ■

des MBA à Grenoble GSB. Notre promotion de MBA comptait une vingtaine de participants en 2008 : ils sont une quarantaine aujourd'hui. » Quels sont ces profils qui se lancent alors que l'économie est en petite forme ? « *Des cadres trentenaires qui considèrent les plans de licenciement comme une opportunité pour booster leur carrière* », assure Valérie Gauthier, doyenne des MBA à HEC. Un calcul judicieux, plutôt que pâtir du contexte atone. « *Dix mois, une année, c'est un investissement assez court, facile à rentabiliser* », avance Leila Murat, directrice des admissions MBA de l'Insead.

Stratégie du CV

Sauf que... ce calcul n'est pas pertinent dans tous les cas. Car un MBA ne sied pas aux profils manquant de maturité. « *Nos étudiants ont en moyenne six ans d'expérience*, souligne Valérie Gauthier. *Pour prendre une métaphore de rugby, disons que les années passées en entreprise servent à marquer un essai, transformé ensuite par le MBA.* » Un exemple ? Ce cadre de 26 ans qui a suivi le full-time ►►►

« Pour prendre une métaphore de rugby, les années passées en entreprise servent à marquer un essai, transformé ensuite par le MBA. »

Valérie Gauthier,
doyenne
des MBA à HEC.

Quand les employeurs parlent de cohérence de carrière, ils mettent en garde ceux qui croient pouvoir passer comme par magie d'un secteur à l'autre ou d'une fonction à l'autre.

▶▶▶ (expression consacrée pour le MBA à temps plein) d'une prestigieuse école francilienne après seulement deux années d'expérience. Résultat : il n'ose pas encore le mettre en avant sur son CV... « *Je fais le choix de l'humilité parce que, vu mon âge, je sais que ça ne passerait pas, reconnaît-il. Mais il me servira plus tard.* »

Car si ce diplôme est bien un accélérateur de carrière, « *ce n'est pas non plus une baguette magique*, prévient Valérie Claude-Gaudillat, directrice des MBA à Audencia Nantes. *Il n'est réellement utile auprès des recruteurs que s'il donne un plus dans un parcours réfléchi.* » Est-il opportun de passer un *full-time* quand on a fait une bonne école de management ? Pas à court terme, car on possède déjà presque tout le bagage nécessaire. Sauf à chercher à substituer sur son CV le nom d'un établissement plus reconnu à un autre... De même, quand les employeurs parlent « cohérence de carrière », ils mettent en garde ceux qui croient pouvoir passer comme par magie d'un secteur à l'autre ou d'une fonction à l'autre. « *La légitimité d'un parcours ne s'acquiert qu'avec le travail... et le temps* », répète Valérie Claude-Gaudillat.

Cocktail gagnant

L'exemple d'Olivier Lise, ancien directeur technique d'une SSII en Guadeloupe qui a passé un *full-time* à l'EM Lyon, en est une parfaite illustration. « *Je sentais bien que ma SSII ne me permettait plus d'évoluer*, explique-t-il. *Au-dessus de moi, il n'y avait plus que le gérant : en somme, soit je prenais sa place, soit je partais!* » Olivier a donc rejoint Lyon pour y acquérir ce qui lui manquait. « *Jusqu'à présent, je ne savais m'adresser qu'à des informaticiens. Grâce à mon MBA, j'ai appris à parler la langue des cadres du marketing, des financiers, des commerciaux.* » Il est aujourd'hui business manager à Sogeti, une importante SSII, où il dirige une équipe de vingt-six collaborateurs. « *Je n'aurais jamais décroché cette fonction sans un MBA*, reconnaît-il. *Mais celui-ci s'appuyait aussi sur de longues années d'expérience.* »

Expérience plus MBA : le cocktail gagnant. **A. G.** ▶

LES MBA À TEMPS PARTIEL

Une formule moins risquée

Le cadre conserve son salaire, et l'entreprise son cadre : le MBA part-time a le vent en poupe, y compris parmi les candidats à la création d'entreprise.

Se doter de compétences managériales et techniques de haut niveau sans quitter son poste et le salaire qui va avec : c'est tout l'intérêt du MBA à temps partiel (*part-time*). Si, dans les pays anglo-saxons, la formule est classique, elle est encore peu implantée sous nos latitudes, et par-

fois confusément assimilée aux Executive MBA (*lire page 80*). « En France, on étudie d'abord et on travaille ensuite, c'est culturel, observe Phil Eyre, directeur des MBA à Grenoble GSB. L'idée de cumuler les deux n'est pas encore évidente. » Il observe pourtant que ses effectifs en *part-time* sont en ►►►



B. Dalessard pour challenges



« J'ai aussi appris à vendre mes projets et mes idées en interne. Il s'agit de rendre simple des choses complexes. »

Philippe Gras, 42 ans, MBA à temps partiel à l'Escem Tours-Poitiers

Ce responsable de production informatique à Microsoft a eu un atout : son patron est américain. Il a donc bien accueilli sa demande. *« J'ai un parcours d'ingénieur et j'avais besoin d'un MBA, car je participe aux calculs d'optimisation des ressources, opérations financières très techniques. Il m'arrivait de faire des propositions qui m'étaient refusées, sans que j'en comprenne la raison. »* Pendant deux ans, un vendredi sur deux, suivis d'un mois intensif au Canada, Philippe Gras a appris les subtilités du *cost killing*, mais pas seulement. *« J'ai aussi appris à vendre mes projets et mes idées en interne. Il s'agit de rendre simple des choses complexes et de mettre en avant les aspects positifs du changement pour motiver les équipes. Cela ne s'improvise pas. »* ■

ETABLISSEMENT Intitulé du MBA	VILLE	DURÉE (en mois)	COÛT (en euros)	MODALITÉS	AGE MOYEN	PART DES ÉTRANGERS
SKEMA Modular MBA	Paris	12 à 24	21 000	1 ou 2 semaine par mois tous les mois.	34 ans	75%
EUROMED World Med MBA	Marseille	24	25 000	1 session de 3 jours par mois (jeudi, vendredi, samedi).	37 ans	37%
GRENOBLE GSB PT MBA	Grenoble	24	25 000 (particulier) 27 000 (entreprise)	1 semaine par mois.	36 ans	41%
EDHEC BS EDHEC MBA	Nice	10 à 36	32 500	6 modules de 3 semaines et 6 de 1 semaine.	34 ans	80%
ENPC PARISTECH MBA in International Business	Paris	20 ou 30	38 000	Semaines (du lundi au vendredi) réparties à la carte sur la durée totale.	30 ans	70%
HEC PT MBA	Paris	24	48 000	1 semaine de cours toutes les 6 semaines.	31 ans	48%

►►► constante augmentation depuis quelques années. Constat similaire à HEC, où une formule à mi-temps, inaugurée seulement l'année dernière, fait un malheur. « Le nombre de nos étudiants a déjà doublé », constate Valérie Gauthier, doyenne des MBA à HEC.

C'est que le *part-time* est intéressant pour les employeurs. « Aujourd'hui, les hiérarchies préfèrent investir sur un jeune à haut potentiel plutôt que de le laisser prendre un virage tout seul et, à terme, le per-

dre », analyse Valérie Gauthier. Ce que confirme Valérie Claude-Gaudillat, directrice des MBA à Audencia Nantes : « Ça coûte très cher de recruter un cadre, alors certaines entreprises se disent "Avec un MBA, au moins, pendant pas mal de temps mon cadre continuera de travailler pour le groupe" ».

Evidemment, ce qui fait le sel du *part-time* constitue aussi sa difficulté majeure : mener de front deux carrières, l'une dans l'entreprise l'autre à l'extérieur. Et ce parfois sur

« C'est une toute nouvelle fonction pour le MBA depuis quelques années, celle de tremplin pour tester et lancer sa boîte. »

Yves Renaud, directeur associé chez Michael Page Executive Search.

plusieurs années. « La fatigue s'accumule mois après mois, et vous ne la sentez pas vraiment, témoigne Jérôme Sablé, en *part-time* à Audencia depuis un an. Mais un jour, c'est votre famille qui craque : vous avez sacrifié une semaine de vacances, un week-end de trop... » Ces mois de labeur sont d'autant plus exténuants que, de l'avis général, ces MBA sont de plus en plus souvent utilisés pour un but passionnant, mais terriblement énergivore : la création d'entreprise.

« C'est une toute nouvelle fonction pour le MBA depuis quelques années, celle de tremplin pour tester et lancer sa boîte », confirme Yves Renaud, directeur associé chez Michael Page Executive Search. De fait, les spécialisations « entrepreneurship » apparaissent désormais un peu partout dans les écoles, attirant des créateurs en herbe, séduits par l'idée de peaufiner leur projet en toute sécurité, sans aucune perte de revenus.

Projet mûri

C'est ce qu'a fait Kristan Leroy, 43 ans, qui, après des années au département marketing d'Ericsson, puis celui d'une école de management, a décidé de passer un MBA en *part-time* à Grenoble GSB. Cette Américaine vivant en France a choisi de faire de sa passion pour les tissus un métier. Son MBA lui a permis de mûrir son projet, d'en étudier tous les contours... et les faiblesses. « A l'origine, je pensais me mettre à l'e-commerce et vendre mes productions au grand public pour un prix de moyenne gamme, raconte-t-elle. Mais après avoir étudié en détail le fonctionnement de la chaîne, j'ai compris que ce n'était pas un modèle viable. » En association avec une partenaire, Kristan Leroy a lancé sa société, Leroy & Scarpa, qui vend aujourd'hui ses plaids, tapis, coussins et rideaux directement à des grands hôtels ou des architectes d'intérieur. Un modèle plus solide, avec lequel la créatrice peut pratiquer des prix plus élevés... « La gestion, la comptabilité, le contrôle de la chaîne de production, ce n'était pas ce qui me passionnait le plus, reconnaît-elle. Mais grâce au MBA, au moins, maintenant, je maîtrise ces techniques! » **A. G.**

LES MBA SECTORIELS

Une bonne carte pour s'imposer en expert

Vin, médias, tourisme... Pour booster une carrière ou s'en inventer une nouvelle, certains cadres choisissent des domaines moins conventionnels.

Catégorie à part dans la grande famille des MBA, les MBA sectoriels (ou spécialisés) opèrent dans des domaines ou des métiers bien spécifiques. On en compte aujourd'hui une centaine en France, d'une durée minimale de dix mois, et leur liste s'apparente à un inventaire à la Prévert : mode, santé, vin, luxe, aéronautique, développement durable, e-business, hôtellerie, transport maritime... « En soi, les MBA spécialisés n'ont pas de recon-

naissance officielle, explique un connaisseur. Ce sont des MBA full-time ou Executive que les écoles ont axés sur un domaine d'activité. C'est une bonne idée, mais leur valeur tient surtout à la renommée des établissements. »

Les domaines d'activité concernés présentent, en général, deux points communs : ils comptent un nombre relativement restreint d'acteurs importants, et ils jouissent d'une réputation prestigieuse. Tellement prestigieuse qu'ils attirent à eux des

cadres s'étant lassés de domaines plus conventionnels. « Nous visons des senior managers qui ont, par exemple, fait une carrière dans la banque, décrit Giovanni Fabris, l'un des coordinateurs du MBA Media and Communication Executive qui ouvrira ses portes l'an prochain à Paris, grâce aux efforts conjugués des deux écoles Rouen BS et Reims MS. Les compétences techniques de nos postulants sont incontestables. Mais ils ne peuvent pas appliquer à des collaborateurs du monde du journalisme, de la communication ou de la publicité les grilles de lecture de la banque. Ils ont besoin de nous pour réussir dans leur nouvel univers. »

Virage cohérent

C'est bien de là que les MBA spécialisés tirent leur épingle du jeu : pas seulement comme des accélérateurs de carrière, selon l'expression consacrée, mais bien comme des créateurs de nouvelle carrière. C'est-à-dire le moyen d'accomplir un virage professionnel, qui – pour plaire aux recruteurs – doit être mûrement réfléchi pour s'inscrire de façon cohérente dans un parcours. Dans ce cadre, le MBA sectoriel offre deux opportunités d'envergure. D'abord, il permet de se confronter à des regards étrangers différents sur une même problématique : le Wine MBA de Bordeaux EM, par exemple, est suivi par des participants presque tous étrangers. Ensuite, il permet de rencontrer des acteurs de haut niveau d'un secteur et de pouvoir se forger ainsi un réseau de qualité sur des marchés souvent plus fermés que des clubs britanniques.

ETABLISSEMENT Intitulé du MBA	VILLE	DURÉE* (en mois)	COÛT (en euros)	MODALITÉS	AGE MOYEN	PART DES ÉTRANGERS
ESG PARIS E-business	Paris	10 (PT)	7100	En moyenne, 3 jours de cours par semaine.	28 ans	20%
EM STRASBOURG EMBA Développement durable et RSO	Strasbourg	10 (PT)	10040	3 jours par mois.	40 ans	3%
ENSAM PARISTECH International Human Resources + Compensation & Benefits Management	Paris	12 (FT)	12000	1 session par an, de septembre à septembre.	29 ans	11%
DAUPHINE Management des ressources humaines	Paris	17 (PT)	15500	Tous les 15 jours (vendredi-samedi) et 10 conférences le soir environ.	36 ans	15%
IFM Global Fashion Management EMBA	Paris	16 (PT)	21000	16 sessions de 3 jours (J-V-S).	35 ans	35%
BORDEAUX EM Executive Wine MBA	Bordeaux, Adélaïde, Londres, Davis (E.-U.)	22 (PT)	25000	6 sessions en face à face de 2 à 2,5 semaines, tous les 2 mois environ.	35 ans	95%
EUROMED MANAGEMENT Executive Maritime MBA	Marseille	16 (PT)	25000	1 semaine toutes les 6 semaines.	39 ans	15%
GRENOBLE GSB Management Consulting	Grenoble	12 (FT) 24 (PT)	25000 particulier 27000 entreprise	Une semaine bloquée par mois.	36 ans	85%
ESSEC Hospitality Management	Cergy	11 ou 23 (FT)	29000 à 31000	11 ou 23 mois selon l'expérience.	24 ou 29 ans	40%
ESC TOULOUSE Aerospace MBA	Toulouse (FT + PT), Montréal (PT)	12 (FT), 24 (PT)	30000 (FT), 35000 (PT)	FT : 8,5 mois de cours, 4 de stage. PT : 3 mois de cours, 4 de stage.	34 ans (FT), 38 ans (PT)	87%

* FT : pour un temps plein ; PT : pour un temps partiel



Mais la plupart de ces MBA n'ont pas seulement pour vocation d'être un sésame pour un secteur. Ils donnent un coup d'accélérateur à la carrière de cadres déjà expérimentés dans le domaine considéré. « Nous nous approchons là de ce que peut apporter un Executive classique, mais avec un axe très sectoriel », précise Giovanni Fabris.

Booster sa carrière de manière radicale, c'est ce qu'a choisi de faire Baptiste Marot, 26 ans, qui a suivi le MBA Hospitality Management (secteur hôtelier) de l'Essec. Au départ, il avait des atouts : « Mes parents étaient dans ce secteur, qui m'a toujours passionné. » Tout juste bachelier, il rencontre la directrice de l'Essec, sûr d'être éligible à ce MBA spécialisé. « Elle m'a conseillé de décrocher d'abord un BTS en gestion hôtelière et de revenir après quelques années d'expérience. » Après avoir exploré les recoins de ce vaste métier (supervision du personnel, achats, stocks, facturation, relations fournisseurs...) dans un

B. Delessard pour Challenges

« Dans un pays où il existe peu de passerelles entre les secteurs, ce diplôme rassure les employeurs. »

Marc Torterat, 41 ans, Wine MBA à Bordeaux EM

C'est ce qui s'appelle passer d'un liquide à l'autre ! Ancien responsable marketing dans l'industrie pétrolière, Marc Torterat a eu envie de travailler dans le vin : « La passion peut être un danger, car il faut aborder le secteur en professionnel. » Son Wine MBA a été l'occasion de mettre à jour ses connaissances d'un marché très international. « C'est simple, j'étais le seul Français de ma promotion ! Cette approche dépaysante du produit a été extrêmement enrichissante. » Sans parler des aspects financiers et logistiques. Ces connaissances, Marc Torterat les utilise aujourd'hui dans la division cognac du groupe Rémy Cointreau. « Dans un pays où il existe peu de passerelles entre les secteurs, un diplôme du niveau du MBA rassure les employeurs. Il prouve votre capacité de travail et d'organisation. » ■

quatre-étoiles de Washington, Baptiste Marot a réalisé son rêve. Aujourd'hui, il officie à la réception du Hyatt Regency, place de la Madeleine à Paris, un cinq-étoiles de renom. « Mon MBA m'a donné une curiosité, assez inhabituelle dans le secteur. Je suis à l'affût d'autres

opportunités que mon réseau pourra m'offrir un peu partout dans le monde. » Prochaine destination envisagée par le jeune homme ? Sans doute l'Asie du Sud-Est, Hong-kong ou Singapour avant, qui sait, la Chine. Du BTS au MBA, un beau parcours. **A. G.** ▶

LES EXECUTIVE MBA

Un passeport pour les cimes

Destiné aux cadres expérimentés et souvent financé par l'employeur, l'Exec est parfois difficile à gérer en interne. Au point que certaines écoles aident les entreprises à imaginer l'avenir de leurs futurs diplômés.

L'Executive MBA (ou EMBA, ou encore Exec) vient plutôt consacrer et renforcer une réussite confirmée, ciblant des cadres ayant au minimum 35 ans et un solide parcours derrière eux. Leur hiérarchie juge qu'il ne leur manque qu'un surcroît de formation en management, finance, marketing ou ressources humaines pour prétendre intégrer la direction générale. « *Manager 5 000 personnes, ce n'est pas comme encadrer une centaine de salariés* », explique Edward Buckingham, responsable des EMBA à l'Insead. Souvent, ce sont donc les sociétés elles-mêmes qui offrent l'Exec à leur poulain. Mais avec la

conjoncture atone, certains employeurs rechignent à régler la note. Et ceux qui le font restent discrets. « *L'un de nos participants en Executive a eu pour instruction de ne pas en dire un mot à ses collègues* », témoigne Valérie Claude-Gaudillat, directrice des MBA à Audencia.

Paradoxe de l'évolution

De fait, ceux qui financent eux-mêmes leur coûteux MBA ne sont plus rares. C'est ce qu'a fait Carlos Sanchez Ruivo, 42 ans, inscrit l'an passé à l'EMBA de Reims MS. Cet ingénieur possédait une expertise technique et managériale reconnue. « *Il me manquait la connaissance de pans entiers de l'activité, qui*

m'empêchait d'accéder à des fonctions plus stratégiques. Mais le MBA n'avait pas bonne presse dans ma boîte, car ceux qui en avaient passé les années précédentes étaient partis... » Ce cadre ambitieux s'est donc offert un Exec. « *Je me suis senti pousser des ailes!* » s'enthousiasme-t-il. Aujourd'hui ingénieur commercial, il gère un compte client stratégique pour son groupe, France Télécom. Un « *sacré challenge* » négocié avec sa hiérarchie. Car rien n'avait été prévu pour son ascension professionnelle. C'est d'ailleurs un paradoxe très français : beaucoup d'entreprises finançant des MBA à leurs hauts potentiels ne planifient pas ce qu'il ad-

Challenges.fr

FORUM

BIEN CHOISIR
SON MBAAvec Hubert Silly,
directeur
du MBA CenterMERCREDI 19 MAI
DE 17H00 À 18H30

B. Delessard pour Challenges

« Je souhaitais participer aux choix stratégiques, mais il me manquait une compréhension de certains mécanismes. »

Fadhil Amina, 39 ans, Executive MBA à HEC

Après une dizaine d'années à Veolia Environnement, ce responsable des systèmes d'information a atteint un palier professionnel : « *Je souhaitais participer aux choix stratégiques de l'entreprise, mais il me manquait une compréhension de certains mécanismes. Je prenais des décisions un peu trop spontanément, sans toujours chercher à m'interroger sur la cohérence de mes choix à long terme.* » Son Exec lui a permis de comprendre que la bonne décision est celle qui est cohérente sur le plan technique, financier et surtout humain. Aujourd'hui, il a revêtu une nouvelle casquette : la coordination du réseau des six Campus Veolia. « *J'entends observer ce système pour atteindre des objectifs plus ambitieux.* » ■

ETABLISSEMENT Intitulé du MBA	VILLE	DURÉE (en mois)	COÛT (en euros)	MODALITÉS	AGE MOYEN	PART DES ÉTRANGERS
ESCEM EMBA	Tours	17	22500	2 fois par mois (vendredi-samedi).	40 ans	12%
IAE AIX/ENSAM/ IGS/TELECOM EM EMBA	Aix-en-Provence et Paris	24	22700	13 semaines résidentielles : 7 à Aix-en-Provence, 6 à Paris.	37 ans	10%
AUDENCIA EMBA	Nantes	18	24000	2 vendredis et samedis par mois + 3 séminaires.	40 ans	17%
REIMS MS EMBA	Paris	18	24000	3 jours par mois sur 18 mois et 3 <i>study tours</i> (1 semaine).	39 ans	27%
DAUPHINE/UQAM EMBA	Paris et Montréal	22	28000	Une fois par mois (vendredi-samedi-dimanche).	37 ans	60%
EM LYON EMBA	Lyon et Shanghai	24	33700	1 week-end sur deux + 6 séminaires de 3 à 5 jours + 1 semaine à Shanghai.	38 ans	3%
ENPC PARISTECH Fox EMBA	Paris	24	39500	Une fois par mois (vendredi-samedi-dimanche).	37 ans	80%
ESCP-EUROPE European EMBA	Paris, Turin, Londres, Berlin et Madrid	18	42000	A la carte. En moyenne, 3 jours par mois.	35 ans	62%
ESSEC & MANNHEIM EMBA	Paris et/ou Mannheim	18	WE 42500 , Modular 47000	3 séminaires à l'étranger. WE : tous les 15 jours (vendredi-samedi). Modular : 1 semaine toutes les 6 semaines.	36 ans	30%
HEC/LSE/ NYU STERN Trium Global EMBA	New York, Paris, Londres	16	88550	10 semaines.	38 ans	41%
INSEAD Global EMBA Programme	Fontainebleau, Singapour, Abou Dhabi	14	90000	12 semaines sur le campus + 4 à 5 semaines hors campus.	35 ans	80%

viendra d'eux une fois qu'ils l'auront décroché ! « *Quand j'aurai achevé mon cursus, en fait, je crois que ma hiérarchie sera bien embêtée, regrette ainsi un participant en Executive qui a littéralement arraché un MBA à sa direction. Certains auront peut-être même peur que je pique leur place...* »

Cette étrange problématique, beaucoup d'écoles s'efforcent de la traiter en amont. « *Nous avons un programme qui permet d'aider les entreprises à anticiper le futur point d'atterrissage des lauréats* », explique Valérie Gauthier. Par exemple, de plus en plus de cursus demandent aux impétrants de plancher sur l'ouverture d'une nouvelle branche pour leur groupe, en accord avec ce dernier. Inutile de le cacher pourtant : le MBA sert souvent aussi à aller voir ailleurs. « *Deux ans après l'Exec, entre un tiers et 40% de nos diplômés changent d'entreprise* », confirme Valérie Claude-Gaudillat. Un joli facteur de mobilité.

A. G.