

L'AGEFI

Un MBA est-il rentable ?

C'est un des labels les plus recherchés. De là à s'imposer comme un indispensable sésame pour accéder à un poste de direction, rien n'est moins sûr car tous ces masters ne se valent pas.

Par Fanny Guinochet le 31/08/2006 pour L'Agefi Hebdo

Abonnez-vous 10€ / semaine

Réagissez

Hubert de Premont est un homme heureux. Après avoir beaucoup travaillé son GMAT - ce test indispensable pour prétendre au MBA (*master of business administration*) -, cet ancien salarié de la banque Rothschild s'apprête à intégrer en septembre le très sélect MBA d'HEC. Après quatre ans passés dans la banque d'affaires, Hubert attend beaucoup de cette formation : « *Je mise sur cette année de cours pour accéder à un niveau de poste supérieur. Et opérer une véritable reconversion.* »

Comme Hubert, les candidats au MBA font un pari sur l'avenir. Tous espèrent donner un nouvel élan à leur carrière, faire un saut salarial important ou encore bien négocier une réorientation. C'est le cas de Guillaume Raoux, fraîchement diplômé du MBA d'HEC. Ancien tennisman professionnel, il vient de rejoindre le *private equity*. « *Sans cette formation, je n'aurais jamais pu opérer ce changement de cap. Je le vois, le MBA rassure mes interlocuteurs. C'est un passeport reconnu de tous.* » Une certitude partagée par Benoît Ehrenmann, aujourd'hui cadre dirigeant d'une start-up qui, après avoir débuté comme ingénieur spécialisé dans le traitement du paiement électronique chez Ingenico, a suivi le MBA de l'ESCP-EAP. « *Faute de connaissances transversales et managériales, je me sentais bloqué dans mon cursus. Le MBA m'a ouvert des portes. Mais j'y ai mis le prix !* »

Le concept « full time » en perte de vitesse

Tous le disent, un MBA c'est d'abord un investissement financier et personnel. « *En fonction des écoles, il faut compter entre 15.000 et 90.000 euros. Entre l'Executive de l'Insead à 85.000 euros et celui de l'ESCP-EAP, qui coûte 25.000 euros, séminaires à l'étranger compris, le choix s'est imposé de lui-même* », reconnaît Benoît Ehrenmann qui, au total, estime avoir déboursé 30.000 euros pour sa formation. Et pour encore réduire la facture, ce cadre a opté pour la formule Executive qui permet de poursuivre une activité en entreprise : « *J'ai négocié avec mon employeur un temps partiel. Cela évite de perdre en salaire.* »

Plus que jamais d'ailleurs, la mention Executive a le vent en poupe. S'adressant à des cadres avertis (justifiant en moyenne de dix années d'expérience) dont le souhait est de rester dans l'entreprise pour évoluer vers des postes de direction, cette formule s'adapte en général à leur emploi du temps (quelques jours en début ou en fin de semaine, ou une semaine par mois). Elle a aujourd'hui la faveur des entreprises, qui la préfèrent aux MBA *full time*, une formule plutôt dédiée aux salariés en quête d'un changement d'employeur. Et prêts à consacrer une année entière à temps plein à un retour sur les bancs de l'école. Cette version est en sévère perte de vitesse, comme en témoigne la baisse régulière des inscriptions au niveau mondial. Ainsi, tous MBA confondus, depuis trois ans, l'érosion est estimée par les experts entre 25 et 40 %.

Entreprises comme salariés s'interrogent un peu plus sur le retour sur investissement. Un MBA, est-ce rentable ? « *A court terme, le changement sur la fiche de paie est rarement visible* », répond Guillaume Jabalot, directeur de Montagu, un fonds de *private equity*. Cet ancien de Lazard, diplômé du MBA d'Harvard, met en garde : « *Croire que le seul MBA va jouer les accélérateurs de carrière immédiatement revient à s'exposer à beaucoup de déceptions. Le bénéficiaire a plus de chances de se ressentir quelques années plus tard.* » Responsable des relations publiques du MBA de l'Insead, Helle Jensen confirme : « *Le retour sur investissement s'opère surtout dans les trois années qui suivent. Il faut tout de même s'attendre à une hausse salariale de 10 à 20 % !* » Ainsi, en 2005, à la sortie du très coté MBA de Fontainebleau, le salaire moyen des diplômés ayant choisi la finance affichait 82.000 euros. « *Près de 30 % de nos effectifs rejoignent ce secteur, dont 62 % la banque d'investissement. Tous trouvent très rapidement un poste car actuellement, la demande des hedge funds, des fonds de private equity ou des banques d'investissement est forte sur ces profils. Contrairement à deux ou trois ans en arrière, le marché de l'emploi leur est très favorable à la sortie de l'école* », note Helle Jensen.

Il n'empêche, dans ce domaine, la seule estampille MBA sur un CV n'offre pas toujours la garantie suffisante. En France notamment, où les DRH ne savent pas toujours ce qui se cache réellement derrière le titre. « *Dans l'assurance ou la finance, le MBA n'est pas un critère de recrutement. Ce n'est pas reconnu comme une formation métier. Cela reste un cursus généraliste dont la valeur n'est pas flagrante, en dehors peut-être du titre lui-même sur la carte de visite* », reconnaît Alain Elkoubi, directeur de formation à la Bred.

« Rien ne remplace le terrain »

Conscient de cette réalité, Pascal Mathieu, cadre chez BNP Paribas, a préféré ne pas intégrer le MBA de Wharton, alors même qu'il avait réussi les tests d'entrée : « *En termes d'acquisition de compétences, je savais que je n'allais pas apprendre de façon pragmatique à mieux faire mon job.* » Il faut dire qu'il fait montre d'un parcours sans faute : diplômé de Polytechnique, il bénéficie déjà de quatre années d'expérience chez Goldman Sachs. « *Je me suis renseigné auprès des recruteurs potentiels. Tous m'ont affirmé que MBA ou pas, cela ne changerait rien. Je risquais surtout de perdre deux ans en termes d'avancement salarial. Dans les fusions-acquisitions ou le trading, rien ne vaut l'expérience sur le terrain.* » Cette tendance, Said Elinkichari, président du cabinet de recrutement GEC, l'observe également : « *En France, les banques ou les grands cabinets de conseil restent bien plus sensibles à des années opérationnelles qu'à une formation de culture générale comme le MBA. Côté diplôme, ils continuent de préférer les X, Mines, ou Ponts et Chaussées...* » Et le chasseur de têtes de prévenir : « *Quant à essayer de gommer une formation initiale moyenne avec un MBA à 100.000 euros, c'est perdu d'avance.* » Ainsi, dans ces secteurs, pour compléter un cursus, un bon programme de management spécialisé dans une école reconnue, comme un troisième cycle d'analyse financière de Dauphine, se voit plus valorisé qu'un MBA jugé trop généraliste. « *Le problème de la formation MBA, c'est qu'elle s'est beaucoup banalisée ces dernières années. Des établissements peu scrupuleux affichent une mention*

MBA sans disposer de compétences ou de formateurs au niveau... De fait, cela a un peu tiré vers le bas l'image du MBA », explique un chasseur de têtes. Seule exception cependant, « les cursus américains de type Kellogs ou Harvard, qui restent le nec plus ultra aux yeux des recruteurs des banques d'affaires européennes et qui là, sans conteste, font la différence », tempère Alexandre Noto, président de Concerto, cabinet de chasse parisien.

Mais, plus que l'enseignement dispensé aux étudiants, il n'est pas rare que les recruteurs soient surtout sensibles au réseau

associé au diplôme : *« Lorsqu'il a été question de rejoindre le bureau français Montagu, j'ai clairement vu que mes futurs employeurs étaient intéressés par mon carnet d'adresses d'Harvard. Ils n'avaient personne issu de ce MBA, alors qu'ils avaient déjà des cadres ayant fait l'Insead ! », se souvient Guillaume Jabalot. « Comme le networking entre les anciens des MBA est très développé, l'entreprise sait qu'elle achète via un diplômé autant d'opportunités d'investissements, de prospects et de clients », souligne Alexandre Noto.*

Seul l'élitisme paie

Reste que, face à la multiplication du nombre de formations, aujourd'hui, seul l'élitisme paie. Il faut donc choisir les meilleures écoles comme Stanford, la célèbre université de Palo Alto, ou encore parmi le cercle restreint d'une vingtaine d'établissements, comme Harvard,

Wharton, Columbia, London Business School (LBS) ou encore Instituto de Empresa, IMD à Genève... En France, l'Insead reste en tête de peloton, suivi d'HEC. Outre-Atlantique, quand les employeurs regardent les MBA du Vieux Continent, peu trouvent grâce à leurs yeux.

Ainsi, Barclays Capital, Merrill Lynch, Morgan Stanley et Bank of America préfèrent les trois mêmes écoles de commerce européennes : la LBS, l'Insead et IESE. Seul BarCap étend cette liste dans le domaine capital-risque en ciblant des étudiants de la Manchester Business School, d'HEC en France et de la Rotterdam School of Management. Mais là encore, la griffe fait souvent le diplôme.