



Executive MBA, retour sur investissement

# Quel ROI pour qui ?

Les objectifs d'un MBA sont devenus aussi divers que les profils des candidats et les modes de financement. Le ROI financier est mort, vive le ROI personnel

Hier quasiment toujours financé par les entreprises pour booster la carrière de leurs cadres, l'Executive MBA, à temps partagé, a bien changé. Il est certes toujours cher, mais répond désormais à une logique de co-financement, voire, même si cela reste rare, d'un financement intégralement pris en charge par le participant. Surtout, le label MBA s'est diversifié, élargi, brouillé... La question du ROI (Return on investment) est donc tout aussi primordiale que jadis, mais la réponse est de plus en plus difficile à formuler. Bond salarial? Réussite d'un projet entrepreneurial? Changement de carrière? En 2017, les objectifs sont devenus aussi divers que les profils, et la rentabilité plus délicate à évaluer. Le ROI affiche de multiples facettes, mais la cohérence du projet demeure la seule clé d'un EMBA gagnant.



NICOLAS CHALON

**L**es executive MBA européens en général, français en particulier, ont su innover par rapport à leurs prestigieux concurrents – les modèles américains – sur au moins un point: faire baisser le coût exorbitant de leurs programmes. La principale méthode pour réussir ce gap concurrentiel est on ne peut plus simple: diminuer la durée de la formation. Aucun problème, le label MBA étant d'une souplesse pédagogique à toute épreuve. Ainsi, quand ils durent de 24 à 36 mois aux États-Unis, les EMBA français affichent en moyenne des durées de 12 à 18 mois. Les coûts, naturellement, suivent: il faut déboursier autour de 100 000 dollars pour un programme américain bien classé; 40 000 dollars pour un programme européen, également bien classé. C'est sur ce dernier point – le classement et la réputation – que les Européens ont réussi leur pari. Car de l'avis de tous, et notamment des recruteurs, les niveaux des programmes des deux côtés de l'Atlantique sont très équivalents, bien plus que leurs tarifs. Les salaires perçus en sortie de MBA répondent moins au pays dans lesquels ils sont dispensés qu'à leur niveau. Les formations haut de gamme de type HEC ou Insead bénéficient d'une image de marque qui les distingue clairement de la multitude

de formations dispensée par les écoles plus modestes, pour lesquelles le ROI s'envisage différemment.

### Illusions sur les rémunérations

La bonne tenue des MBA haut de gamme masque une multitude d'autres réalités qui contrastent avec les success stories affichées. Du côté des recruteurs, le constat sur la question des salaires est tranchant: *"Beaucoup de candidats se font des illusions sur la valeur que leur confère leur MBA en termes de salaires"*, estime Anne-Sophie Luçon, Practice manager Banque et assurance Michael Page. Il y a un fossé entre les prétentions escomptées et ce que les entreprises sont disposées à leur verser. *"Ce qui était vrai dans les années 2000 ne l'est tout simplement plus."*

En cause: le label MBA, ouvert aux quatre vents, diversifié, banalisé, parfois spécialisé, et en quelque sorte galvaudé. *"Conjugué à la crise qui a eu lieu sur la même période, ce brouillage du titre MBA a rendu les entreprises plus alertes sur la qualité des programmes"*, explique Anne-Sophie Luçon. Les recruteurs sont très bien informés sur les écoles et les MBA qui sortent du lot, et connaissent les quelques formations de top niveau. Résultat: *"Les bonds salariaux existent, car les DRH reconnaissent l'excellence, mais cela concerne une infime partie des candidats."*

Avis confirmé par Karine Doukhan, directrice de Robert

Half Management Resources. Les promesses d'un bond salarial de 25 ou 30 %? *"Je n'en ai jamais vu, affirme-t-elle. La réalité est autour de 8 %, voire 15 % grand maximum."* Des chiffres qui ont de quoi refroidir qui se demanderait s'il devrait multiplier par deux ou par trois son salaire...

### Ne pas se tromper de ROI

Les salaires des alumni ne sont heureusement pas la seule clé d'évaluation des programmes. Le classement du Financial Times, bien plus global et qui fait référence, tient compte de nombreux éléments, comme le degré d'internationalisation, facteur clé pour le label, la satisfaction des participants et des entreprises, assurant au fil des années un suivi qui ne peut, par conséquent, se résumer à égrener des salaires. En plaçant par exemple l'Insead à la première place mondiale, il n'ignore pas que le programme est dépassé par d'autres sur la seule question salariale. Mais bien que cette dernière y pèse beaucoup, le FT intègre le fait que le MBA de l'Insead n'est pas centré sur la finance et que ses recrues sont parmi les plus internationales du monde, avec notamment une cohorte importante de participants asiatiques. C'est ce qui fait, sinon la rentabilité du programme, du moins sa valeur.

*"J'encourage toujours les candidats à considérer avant tout leurs objectifs (promotion, création de*

Le classement du Financial Times, tient compte de nombreux éléments, comme le degré d'internationalisation, facteur clé pour le label, la satisfaction des participants et des entreprises



“L’augmentation de salaire est loin d’être le seul objectif de nos étudiants. Nous fournissons donc à chacun des données et des exemples pour les aider à déterminer leur ROI personnel.” Rachel Waites, EMBA de Chicago Booth School of Business

“Les bonds salariaux existent, car les DRH reconnaissent l’excellence, mais cela concerne une infime partie des candidats”

leur entreprise) et de les confronter au programme que nous leur offrons”, explique Rachel Waites, directrice du recrutement et des admissions de l’EMBA de Chicago Booth School of Business, campus de Londres, pourtant classée comme la plus rentable du

monde par le site Emolument.com. “L’augmentation de salaire est loin d’être le seul objectif de nos étudiants, poursuit-elle. Nous fournissons donc à chacun des données et des exemples pour les aider à déterminer leur ROI personnel.” Car ce fameux ROI, en ces temps de diversification des profils, des programmes, mais aussi de stagnation économique, ne peut plus être regardé de manière collective, ni purement quantitative. Un MBA est avant tout conçu pour développer la vision stratégique de ses participants, à ouvrir leur carrière à des perspectives auxquelles elle n’avait auparavant pas accès. Ce ROI constitue pour certains l’ajout d’une dimension internationale, leur permettant de prendre la tête d’une business unit sur un marché étranger. Pour un autre, de profil technique, il signifiera s’enrichir d’une vision transversale pour intégrer le comité de direction... Les cas particuliers sont légion, qui rendent la lisibilité du ROI plus ardue.

#### La manne tarie des entreprises

Autre tendance de fond, les entreprises ne sont plus vraiment disposées à financer les MBA de leurs meilleurs managers pour les garder auprès d’elles, préférant les conforter à leur poste en usant d’autres charmes. “Elles ont été un peu échaudées par tous ces diplômés de MBA qui finissaient tout de même par les quitter”, constate William Hurst, directeur de la formation continue d’Audencia Business School. Qui constate aussi le phénomène inverse, concernant aujourd’hui entre 15 et 20 % des cas: “L’entreprise peut aider le candidat à financer son MBA lorsqu’elle décide de s’en séparer. C’est une sorte de sortie par le haut dans laquelle tout le monde est gagnant. L’entreprise ne paie ainsi pas de charges patronales sur l’opération, et le candidat acquiert une nouvelle dimension.” Pour ce dernier, le ROI du MBA est simple: se positionner le mieux possible pour la suite de sa carrière.

## Robin Sauzet

co-fondateur de Hi!

*Robin Sauzet est diplômé du Executive MBA d'Audencia Business School en 2015, qu'il a entièrement financé lui-même. Il est depuis le co-fondateur de Hi!, une entreprise incubée à l'école et qui fournit des solutions connectées, en particulier Goji, le bijou connecté.*

“ Je ne voyais pas cet investissement comme devant aboutir à multiplier mon salaire par la suite. Je voulais changer de vie, ”

Pourquoi avez-vous ressenti le besoin d'intégrer un EMBA ?

Ma situation, c'était 25 ans en finance d'entreprise au sein de grands groupes, avec une carrière franco-amé-

ricaine. Depuis mon diplôme d'école de commerce dans les années 1990, j'ai exercé à peu près tous les métiers de la finance. En 2014, au moment où j'ai envisagé l'idée d'un MBA, je travaillais chez Veolia, un groupe qui connaissait des difficultés, et dans lequel j'avais le sentiment d'un plafond de verre pour ma carrière. Je n'étais pas du tout en situation d'échec, mais voyais mal comment continuer à avancer. D'autre part, quand vous me demandez quelle était ma situation, il ne faut jamais oublier la situation personnelle, primordiale pour qui veut se lancer dans un MBA. Et il se trouve que ma femme étant entrepreneuse et que plusieurs de mes amis avaient fait un MBA, je me suis tout de suite senti supporté dans mon projet.

### Comment envisagiez-vous le retour sur investissement de votre MBA ?

Je ne le voyais pas en termes de salaire mais de projet, car j'avais déjà une petite idée dans la tête. Je me suis renseigné, notamment auprès d'écoles très chères, puis j'ai choisi Audencia, qui présentait un coût plus modeste mais surtout semblait plus en rapport avec mes attentes, qui étaient de créer mon entreprise. J'avais mis de l'argent de côté, et grâce à une sorte de gentleman agreement avec mon employeur, qui de toute façon encourageait les départs, j'ai pu payer le programme moi-même. Je ne voyais donc pas cet investissement comme devant aboutir à multiplier mon salaire par la suite. Je voulais changer de vie, ce qui



est bien différent. Rencontrer des professionnels, apprendre, voyager, m'ouvrir l'esprit. Quand vous souhaitez vous lancer dans le secteur des hautes technologies et que vous avez la chance de passer une heure avec le patron de Cap Gemini, c'est magique : vous apprenez en une heure ce que vous auriez appris en six mois ! Pour moi, le premier retour sur investissement est là. Quand vous jouez votre propre argent, les exigences sont différentes, plus personnelles.

### Quel a été votre trajectoire ensuite ?

Mon idée d'entreprise a germé et, pendant le MBA, trois autres participants de la promo se sont joints à moi. Nous avons profité des ressources d'Audencia pour faire toutes les études nécessaires en amont, puis nous avons postulé à l'incubateur de l'école en 2015. Notre projet a été accepté et je suis donc toujours à l'école, engagé dans un cycle de 36 mois pour incuber l'entreprise, pour laquelle 2017 sera l'année de la commercialisation. Nous avons déjà vendu plusieurs centaines de bijoux connectés, et notre première levée de fonds est prévue pour la fin de l'année. Mais ce qui est le plus important dans tout cela, c'est l'ouverture : pour moi, à mon âge, le champ des possibles ne m'a jamais paru aussi vaste.



Il y a aussi les cas, de plus en plus nombreux, des créateurs d'entreprises. Pour eux, un retour sur investissement ne peut être considéré sous l'angle salarial: ils mettront parfois des années à se verser un salaire conséquent. Pour eux, le ROI est de différentes natures. Acquérir des outils et des compétences managériales, tout d'abord, pour ceux qui n'en ont pas. Se construire un réseau solide, ensuite, car les exécutives MBA de par le monde ressemblent moins à une salle de classe qu'à un comité de direction, et les liens qui se tissent peuvent être précieux. Mais dans la logique d'un start-upper, ce ne sont pas les seules raisons, explique William Hurst: "Pour les créateurs d'entreprises, le EMBA constitue un patrimoine immatériel qui crédibilise et peut facilement faire pencher la balance auprès des financeurs." Et venir ainsi booster la réussite de leurs levées de fonds.

#### De nouvelles logiques de financement

Pour finir de rendre ce retour sur investissement incalculable, sauf à se pencher sur chaque candidat, les méthodes de financement se sont diversifiées. L'entreprise ne finançant plus à elle seule le MBA de ses cadres, ceux-ci doivent se plonger dans une longue quête d'outils, d'aides, de bourses pour trouver les 25 000 à 100 000 dollars nécessaires. Les business schools ne s'y trompent pas et fournissent un conseil adapté à chaque candidat pour calculer son investissement et l'aider dans ses démarches. Mieux, elles ont trouvé une formule idoine pour s'adapter à cette nouvelle contrainte, avec le développement fulgurant des MBA part time, lesquels, comme leur nom l'indique, permettent de continuer à percevoir un salaire en suivant le programme.

Pour financer son MBA, le premier réflexe reste bien sûr de se tourner vers son employeur. Si les entreprises ne vont plus investir 100 % de la somme, l'heure est au co-financement. Une telle

formation entre facilement dans une négociation globale sur l'avenir du cadre, notamment grâce à sa souplesse. L'entreprise peut lui accorder 10 %, 20 %, 50 % du coût total. Le cadre peut quant à lui proposer d'utiliser ses congés payés pour suivre tout ou une partie des cours, jongler entre des horaires aménagés... Les options sont nombreuses et les terrains d'entente multiples. Une fois le principe accepté, entreprises, écoles et OPCA (Organismes paritaires collecteurs agréés) multiplient les allers-retours administratifs, et peuvent selon les cas aboutir à des solutions intéressantes. Exemple: 40 % pris en charge par l'OPCA, 40 % par l'entreprise et 20 % par le candidat. Celui-ci peut aussi utiliser son CPF (Compte personnel de formation) pour boucler son budget, et défendre son projet auprès du Fongecif, qui peut selon les cas lui fournir une aide substantielle (jusqu'à 18 000 euros)...

Autre apport: les bourses. Là encore, chaque cas est différent, puisqu'une bourse dépend du profil et de la situation du candidat, avec une prime faite aux femmes (toujours moins nombreuses que les hommes dans les MBA), aux demandeurs d'emploi,

**Le meilleur retour sur investissement va aux MBA dans leur version la plus pure, c'est-à-dire executive. Les programmes spécialisés et/ou destinés aux étudiants après leur master ont pu brouiller les pistes, les DRH ne s'y laissent pas prendre**

ou aux reconversions professionnelles. Et toujours, les écoles sollicitent des partenaires, privés et publics, pour les collecter et les verser aux participants. Les mêmes écoles sont encore aux manettes pour aider les participants à contracter des prêts aux conditions avantageuses auprès d'établissements bancaires partenaires.

Une fois ces obstacles passés, le participant peut enfin savoir combien il paiera, et donc combien il devra gagner les années suivantes pour rentabiliser son investissement. Mais connaît-il son ROI pour autant? Pas tout à fait, car des déductions d'impôts sont encore possibles, et des frais peuvent être remboursés (voyages à l'étranger, frais de déplacement...). Autant de paramètres qui créent un fossé entre le coût initial du programme et la réalité.

#### La prime aux "vrais" MBA

Quels que soit la situation sociale, fiscale et le sexe du candidat, un principe se renforce ces dernières années: le meilleur retour sur investissement va aux MBA dans leur version la plus pure, c'est-à-dire executive. Les programmes spécialisés et/ou destinés aux étudiants après leur master ont pu brouiller les pistes, les DRH ne s'y laissent pas prendre. "Pour les jeunes diplômés, quel que soit leur talent, le MBA n'est pas probant", insiste Karine Doukhan. Ils n'ont pas de formation stratégique, aucune vision, et n'en tireront, au regard du coût, qu'un intérêt marginal.

Les vrais gagnants des MBA sont finalement ceux pour qui le programme a été conçu : au moins 15 ans d'expérience, ayant occupé deux ou trois fonctions différentes, un profil plutôt spécialisé qui veut se généraliser, un profil qui veut se lancer à l'international, un DAF qui veut devenir DG... Des profils auxquels s'ajoutent désormais les créateurs de start-up, *"idéalement au niveau de leur deuxième levée de fonds, et qui ont pour objectif de grandir et de rejoindre les plus gros acteurs de leur secteur"*, précise la directrice de Robert Half Management Resources. Autant de professionnels qui, après avoir défini leurs objectifs, trouveront toujours, même en temps de crise, l'école, le programme et les leviers de financement nécessaires pour les atteindre.

"Pour les créateurs d'entreprises, le EMBA constitue un patrimoine immatériel qui crédibilise et peut facilement faire pencher la balance auprès des financeurs."

