Au programme, développement personnel et ouverture d'esprit

Théâtre, danse, méditation ou encore philosophie : de nombreux MBA proposent à leurs étudiants des ateliers atypiques

Les étudiants qui suivent un MBA viennent chercher trois choses : un niveau de spécialisation élevé en finance et en marketing, une vision globale de l'entreprise, mais aussi une réflexion et une hauteur de vue sur les questions de leadership », affirme Jacques Digout, directeur de l'Executive MBA de Toulouse Business School. Dans ce cadre, le coaching et les tests de personnalité constituent des éléments classiques de la formation, de même que les « évaluations à 360° » qui sensibilisent les managers à l'importance de savoir donner et recevoir un retour constructif.

Parallèlement, de plus en plus de MBA intègrent désormais des modules atypiques, qui mettent l'accent sur le développement personnel. L'école de commerce de Toulouse propose ainsi des ateliers de théâtre pour travailler la prise de parole en public, la négociation ou la canalisation des émotions, ainsi que des ateliers de méditation. *« Nous restons sur le terrain professionnel,* insiste Jacques Digout. *L'objectif est de voir comment ces techniques peuvent être mises au service de la gestion managériale, pour prendre de la distance, gérer son stress et lâcher prise. »*

De l'éthique dans les cours

« Alors qu'on fonctionne beaucoup en surrégime, il est intéressant d'intégrer ce type de pratique au sein d'un MBA », témoigne Marjorie Testanière, qui a suivi l'Executive MBA d'Audencia. Cependant, *« quelques séances de méditation ne suffisent pas »,* nuance cette quadragénaire, qui estime avoir surtout été *« confortée dans une démarche engagée par ailleurs, avec le yoga »*. Dans le secteur du nucléaire, où elle travaille, *« la montée en pression peut être rapide »,* souligne-t-elle. *« Je suis désormais moins prise par l'urgence d'une situation, j'apprends à laisser passer l'émotion pour agir de manière plus rationnelle. Le MBA, dans son ensemble, m'a permis de prendre du recul. »*

Une telle attitude peut aussi être encouragée par des cours de philosophie, comme en propose l'Edhec depuis douze ans. *« L'idée de départ était de donner une dimension "humaniste" au MBA, à côté des cours très terre à terre sur la formulation d'une stratégie ou l'analyse d'un bilan »,* indique Michelle Sisto, directrice du Global MBA de l'école. Qu'est-ce que le pouvoir et la démocratie ? Existe-t-il des valeurs universelles ? Voilà quelques-unes des questions qui peuvent être abordées sous l'angle politique, mais aussi économique, du point de vue d'une organisation.

Au-delà des heures consacrées à la philosophie, l'Edhec demande aux enseignants d'intégrer l'éthique dans leurs cours. C'est ainsi que des débats peuvent naître pendant une séance de comptabilité, à l'occasion d'un scandale financier qui fait s'interroger sur la transparence et la responsabilité. *« Dans notre société ultraconnectée, c'est un luxe de prendre le temps de se poser des questions fondamentales »,* insiste Michelle Sisto, qui ambitionne de *« donner aux cadres dirigeants cette habitude de réflexion »*.

Sortir de sa zone de confort

Inciter les étudiants à changer de posture nécessite parfois de les bousculer, en leur demandant, comme à l'IAE d'Aix-Marseille, d'exécuter une chorégraphie de danse contemporaine, des acrobaties de cirque ou de prendre la place d'un chef d'orchestre. L'école a noué des partenariats avec le Ballet Preljocaj, en résidence dans la ville, le Centre international des arts en mouvement et le conservatoire de musique pour *« valoriser la double culture business et art d'Aix-Marseille, et promouvoir d'autres pédagogies, en dehors de la salle de classe »,* explique Carolina Serrano Archimi, maître de conférences à l'IAE. *« Ces ateliers font sortir les étudiants de leur zone de confort, dans la mesure où ils doivent dépasser leur peur du ridicule. »*

« L'essentiel n'est pas d'avoir fait de la danse ou du saut à l'élastique, mais d'avoir vécu une expérience marquante qui nous a obligés à penser et à nous comporter différemment alors qu'on n'y était pas préparés », confie François Mathieu, ingénieur aéronautique diplômé de l'EMBA d'Aix-Marseille. *« Cela donne confiance pour aller de l'avant dans un environnement qu'on ne maîtrise pas, et aussi pour faire confiance aux autres. »*

Les entreprises ne s'y trompent pas : si elles prônent de plus en plus l'épanouissement personnel de leurs salariés, elles savent qu'elles ont tout à y gagner car, comme le dit Jacques Digout, de Toulouse Business School, *« un manager serein, bien dans sa peau, qui trouve du sens à ce qu'il fait, sera aussi plus efficace »*. ■

SOPHIE BLITMAN

A Montréal, un cursus fondé sur le partage

Célèbre pour sa critique des formations classiques au management, Henry Mintzberg propose à l'université McGill un enseignement différent

Cela fait plusieurs décennies qu'Henry Mintzberg veut « en finir » avec les MBA. Ce chercheur en management s'est fait le chantre de la critique de ces formations, grâce à son livre *Des managers, des vrais ! Pas des MBA* (Editions d'Organisation), paru en 2004, et qui s'est vendu à 90 000 exemplaires dans le monde. Matières enseignées en silos, focalisation trop importante sur les chiffres et la prise de décision, utilisation sans modération d'études de cas déconnectées de la réalité… tous les travers de ces *masters of business* y sont décryptés.

L'International Masters Program for Managers (l'IMPM), qu'il a lancé en 1996 à l'université McGill, à Montréal, est en quelque sorte son manifeste pour un autre enseignement du management. Le programme, qui s'adresse à des cadres entre 35 et 50 ans et qui s'assimile à un *executive MBA*, est organisé autour d'un principe : le partage d'expériences entre participants. *« Beaucoup de MBA ont un enseignement très analytique. Mais le management n'est pas une science, c'est un art. On ne l'apprend qu'en le pratiquant »,* résume Henry Mintzberg, qui enseigne encore, malgré ses 77 ans.

Dans le cursus, pas d'études de cas, de cours de marketing ou de stratégie. *« Nous, les professeurs, parlons de nos recherches, et les participants nous parlent de leurs expériences. C'est là où les deux se croisent qu'on apprend des choses formidables »,* résume l'universitaire. Un élément du programme, baptisé *« Friendly consulting »,* consiste à faire plancher les participants sur une problématique rencontrée par un élève dans son travail actuel, comme si celui-ci avait à sa disposition une équipe de consultants.

Journal de bord

Les cinq modules constitutifs du programme se déroulent successivement dans des universités situées au Royaume-Uni, au Canada, en Inde, en Chine et au Brésil. *« En se confrontant à d'autres manières de faire, chacun revient avec une meilleure connaissance de son propre pays et de ses pratiques »,* explique Henry Mintzberg.

Pendant la formation, les élèves sont incités à tenir un journal de bord et à partager leur démarche introspective, et partent faire une randonnée dans la région des lacs en Angleterre. *« C'est un programme centré sur la connaissance de soi, où on apprend à mieux se connaître pour sortir le meilleur de soi-même,* résume Carole Onouviet, directrice du développement durable dans une société pétrolière au Gabon, qui fait partie de la dernière promotion. *J'étais prise dans plusieurs MBA, mais j'ai choisi celui-ci parce que sa philosophie m'a plu. Elle me semblait plus humaine, plus responsable, tournée vers les hommes dans leurs environnements. »*

Autre originalité : chaque participant passe une semaine dans l'entreprise d'un autre élève, l'observe et lui fait un retour sur ses pratiques. Carole Onouviet a réalisé ce « stage » au Canada, chez un sous-traitant de l'industrie pétrolière. *« C'était fantastique, très enrichissant, et cela m'a aussi ouvert les yeux sur la manière dont je fonctionnais »,* se rappelle-t-elle. Bientôt, elle accueillera sa camarade de promotion au Gabon. ■

JESSICA GOURDON