



*DUR, DUR: Pendant son diplôme, le cadre de PME n'est pas déchargé de ses responsabilités courantes.*

## Un MBA: vraiment utile pour un patron de PME?

Le diplôme fait rêver. Mais n'est-il pas réservé aux cadres des grandes entreprises? Pour le patron de PME, qui ne peut quitter son entreprise, plusieurs voies sont envisageables.

**FRANÇOIS PRAZ**

Le choix est énorme. En Suisse, il existe plus de 30 000 programmes de perfectionnement dans tous les domaines. Ce marché est estimé à plus de 5 milliards

de francs. Il s'avère que 90% de l'offre de formation continue est privée. C'est pourquoi nous avons mis l'accent sur les cursus des centres privés. Evidemment, plusieurs autres structures préparent à l'obtention d'un MBA.

Au premier rang de celles-ci figurent les grandes écoles de management, dont évidemment l'IMD qui occupe le cinquième rang mondial dans ce domaine. Les universités et les HES proposent également leurs propres modules. Ceux-

ci connaissent un succès grandissant. Ainsi, HEC Genève dispense une formation en executive management adaptée aux chefs d'entreprise. Ce cursus dure deux ans et inclut un projet en entreprise. Ces cours baptisés «MBA executive en emploi» se tiennent deux fois par mois, le vendredi après-midi et le samedi matin.

**DIFFICULTÉS.** «Je ne suis pas près d'oublier mon année 2009. En mars, j'ai commencé mes cours en vue d'obtenir un diplôme de gestion; en mai, l'entreprise dont j'étais encore le numéro deux a entamé une restructuration en profondeur et en juillet mon épouse m'a appris qu'elle était enceinte de jumelles», explique Fabien Graber (*voir son témoignage*).

Cet exemple illustre les difficultés spécifiques que rencontrent les dirigeants de PME désireux de décrocher un MBA. Contrairement aux cadres salariés par de grandes entreprises, ils ne sont en rien déchargés de leurs responsabilités courantes: la marche des affaires, la gestion du personnel ou encore la prospection de clientèle ne s'arrêtent pas le temps de leur formation. Ils doivent donc faire avec.

Dans ces conditions, qu'est-ce qui motive ces dirigeants déjà suroccupés à opter pour un cursus MBA? «Au travers de mon expérience, je me suis aperçue que la plupart d'entre eux étaient issus de domaines pointus, le plus souvent techniques. Ils souhaitent accéder à un état de l'art en matière de management tout en élargissant leur horizon», précise Caroline Gueissaz, directrice des cours «executive» au CRPM de Lausanne, l'un des centres romands le-

► ders pour les formations en management.

Pour ces postulants au MBA, il s'agit dans la majorité des cas d'engranger des connaissances afin de résoudre des problèmes de gestion concrets. De telles compétences techniques pures sont habituellement appelées des «hard skills» par les formateurs. Actuellement, on observe une tendance à inculquer aussi des aptitudes rattachées aux «soft skills», soit aux qualités à la fois personnelles et interpersonnelles qui font appel à l'intelligence émotionnelle (sens de la communication, flexibilité, créativité, etc.). Au CRPM par exemple, aux côtés de professeurs qui interviennent dans des écoles comme l'IMD, on trouve des profils plus atypiques, comme celui du philosophe français André Comte-Sponville. Une ouverture qu'apprécient les étudiants.

**CONCRÈTEMENT.** Dans une classe standard, il apparaît que le pourcentage de chefs d'entreprise oscille entre 30 et 50%. Précisons que la majorité d'entre eux se situe dans une tranche d'âge oscillant entre 30 et 45 ans. «30% de nos étudiants sont propriétaires ou dirigeants de PME/PMI. Ce pourcentage augmente année après année. Dans les PME, on prend conscience de l'urgence du besoin de formation et de la nécessité, pour les dirigeants, de maîtriser les outils du management et de ses composantes», confirme Simona Santi, conseillère en formation auprès d'ESM. La récente crise a cependant quelque peu freiné les inscriptions de ces profils, les priorités du moment étant ailleurs pour eux. Notre enquête a fait ressortir que pour l'essentiel

DANIEL REZA, VENTILOGAINE, CONDUITS D'AIR, LONAY

## «La formation était très exigeante»



Ma formation de base était dans la mécanique de précision. Ensuite, je me suis formé en tant que programmeur informatique. Le métier d'entrepreneur, je l'ai appris au contact de mon père. J'ai pensé qu'un MBA pourrait m'apporter

un plus dans ma carrière. Depuis, je gère notre entreprise. Ma formation, que j'ai suivie sans cesser mon activité professionnelle, s'est déroulée en deux temps. Il y a d'abord eu des cours répartis sur un an, puis six mois supplémentaires qui ont été consacrés à l'élaboration d'un business plan. Cette formation a été très exigeante. Nous effectuions beaucoup de travail en groupe. Nous devons par ailleurs préparer des exposés et, pour cela, de nombreuses lectures, recherches et rédactions étaient nécessaires. J'avoue que les six premiers mois ont été des plus éprouvants.

Même d'un point de vue social, puisque j'ai été obligé de restreindre mes sorties. Aujourd'hui, je suis heureux d'avoir consenti ces efforts. Ce MBA pour executive m'est vraiment utile et constitue un plus, puisque ces enseignements sont concrètement applicables dans une PME. Peut-être aurait-il été plus confortable de pouvoir se consacrer uniquement à ces études. Une formule qui permet sans doute de mieux approfondir les choses. Pour ma part, je n'avais de toute manière ni le temps ni les possibilités de le faire.

FABIEN GRABER, KIF PARECHOC, COMPOSANTS HORLOGERS, LE SENTIER

## «Ce cursus était un défi pour moi»



En 2009, j'ai suivi les cours CDE (cours de direction d'entreprise) au CRPM à Lausanne. Il s'agissait de 28 journées réparties sur un an. Le conseil d'administration souhaitait que je me prépare à mon accession à la direction opérationnelle de notre société. L'idée de

départ était d'ajouter à mon cursus d'ingénieur un volet management. Le marketing, la finance d'entreprise ou le leadership m'intéressaient également. Les circonstances ont fait que ma nomination est intervenue un mois après que j'aie reçu mon inscription formelle au CRPM. Ce cursus a constitué un défi pour moi. J'ai dû m'investir à fond. J'ai souvent été contraint de faire des doubles journées et de consacrer mes soirées à mon entreprise. Quand j'ai été nommé, mon rôle prioritaire a été de restructurer KIF Parechoc avec l'appui de l'administrateur délégué. J'ai consacré mon projet CDE à ce thème. J'ai eu la

chance de pouvoir partager mes préoccupations et mes idées avec les autres participants et avec les intervenants. Toute mon énergie s'est concentrée sur cet objectif. Les apports les plus importants de ces enseignements auront été pour moi les acquis liés à des domaines que je ne maîtrisais pas, le renforcement de mon réseau, la maîtrise de mon environnement et le gain de confiance en moi. Cette année m'a fait prendre conscience que nous nous retrouvons souvent très seuls en tant que chefs d'entreprise. Je me sens désormais mieux armé pour mener la suite de ma carrière.

ceux-ci choisissent de ne pas interrompre leur activité professionnelle. La plupart des centres de formation ont par la suite conçu des formules qui prennent en compte ces attentes.

Par exemple, la Business School de Lausanne (BSL) propose un programme qui est représentatif de l'offre disponible en Suisse romande (des différences de planning existent bien entendu d'un établissement à l'autre).

Ses cours se déroulent sur dix-huit mois et ont lieu le samedi, ainsi que sous forme de modules de trois jours. Les six derniers mois sont consacrés à une étude de cas concrète.

Le plus souvent, les candidats au MBA orientent alors le sujet du mémoire qu'ils doivent rédiger de manière



*«Les dirigeants souhaitent accéder à un état de l'art en matière de management tout en élargissant leur horizon.»*

**CAROLINE GUEISSAZ,**  
Directrice des cours «executive»,  
CRPM Lausanne

à intégrer les réalités de leur entreprise. «50 à 60% de nos étudiants vont rejoindre l'entreprise familiale ou devenir entrepreneurs dans les cinq ans qui suivent l'obtention de leur diplôme», commente Luc Craen, General Manager à la European University qui possède des antennes à Genève et à Montreux.

**BÉNÉFICES.** Les efforts consentis par les diplômants ne sont pas négligeables. L'organisation de leur temps est le principal point délicat pour eux. Est-ce que ces efforts en valent la peine? De toute évidence, il semble que oui.

«L'approche est très pragmatique avec des professeurs qui ont une expérience professionnelle dans le domaine qu'ils enseignent et où l'échange et le dialogue sont

mis en avant», complète Luc Craen.

Particularité de la European University, les étudiants y optent cette fois en majorité (les deux tiers d'entre eux) pour un cursus condensé sur un an. Outre un gain de confiance en soi, ces filières MBA permettent d'échanger des expériences concrètes avec des personnes confrontées à des difficultés similaires aux siennes. Bénéfice supplémentaire, ces cours aident à se constituer un réseau. Fait notable, plusieurs centres de formation romands ont opté pour des enseignements dispensés en français. Ce choix lève une barrière pour certains chefs d'entreprise qui n'ont pas une maîtrise de l'anglais aussi élevée que celle qu'exige une école comme l'IMD. ■