

MBA COMMENT CHANGE-T-IL NOTRE MANIÈRE DE TRAVAILLER ?

Dossier réalisé par Julie Falcoz

Un MBA peut constituer l'élément déclencheur d'une évolution de carrière mais concrètement que change-t-il une fois qu'on est revenu au bureau ? Enquête.

> P.74

**ÉMILE ALBEROLA, DIRECTEUR
GÉNÉRAL ADJOINT À BLUETEK**

> P.76

**MARTINE CARLU, DIRECTRICE DU PÔLE SANTÉ/
BIEN VIVRE CHEZ INTER MUTUELLES ASSISTANCE**

> P.78

**DANIEL MARTINS, CHEF DE BLOC
OPÉRATOIRE DANS UNE CLINIQUE**

> P.80

**CÉCILIA LAUSTRIAT, DIRECTRICE
E-COMMERCE BNP PARIBAS CARDIF**

Souvent, un cadre aborde un MBA à un moment de sa carrière où il stagne légèrement. Il maîtrise les aspects techniques de son métier sans pour autant pouvoir accéder au top management. Le MBA permet alors d'acquérir une vue d'ensemble de l'entreprise. *"Quand on fait un MBA, on a l'humilité de se dire qu'on ne sait pas tout, qu'il faut revenir apprendre un peu"*, prévient Sandra Richez, directrice du programme Global MBA de l'Edhec. L'objectif du dispositif est de représenter la journée d'un chef d'entreprise, *"avec un certain équilibre entre apprendre et appliquer"*. C'est pourquoi ce genre de formation propose beaucoup d'études de cas et des projets pour mettre en œuvre ce qui a été appris.

DE NOUVEAUX OUTILS

Les responsables du contenu des MBA les pensent aussi pour rafraîchir la mémoire des étudiants, mettre à jour les outils à disposition et les aider à comprendre les tendances.

Une personne qui a passé 10 ans en entreprise n'est pas forcément au courant de ce qu'est le design thinking ou la block chain. *"Nous faisons en sorte de mettre les étudiants en face de profils qui ont de l'expérience dans la mise en place et la pratique de ces outils"*, confie Sandra Richez. Au sein de l'École des Ponts Business School, l'école de commerce des Ponts et Chaussées, le processus s'inverse. Les élèves commencent l'année avec un projet, avant même les cours, même chose pour les semestres suivants. Le premier projet doit avoir un impact social, le second porte sur de la stratégie et le dernier est un "start-up challenge". Si les étudiants ont des questions, personne n'est là pour leur donner des réponses. *"On essaye de ne pas leur donner de solution même s'ils sont toujours accompagnés d'un chef de file qui coordonne le tout avec les autres professeurs. On fait du coaching en posant des questions plutôt que de proposer des solutions. Par exemple, s'ils doivent résoudre un problème lié à la façon d'utiliser une perceuse pour faire un trou dans le mur, on leur demande s'ils sont sûrs de résoudre le bon problème. La question à se poser ne serait-elle pas plutôt : 'comment accrocher un tableau, voire comment décorer sa maison ?'"* Les détours et les fausses pistes sont donc encouragés pour retrouver le bon chemin.

"UN CERTAIN ÉQUILIBRE ENTRE APPRENDRE ET APPLIQUER"

"Face à l'échec, ils doivent chercher leur propre solution. S'ils cherchent et trouvent, c'est acquis pour la vie. C'est leur apprendre à apprendre", analyse Alon Rozen, doyen de l'École des Ponts Business School. Du côté de HEC, quelques outils dans certains domaines sont enseignés mais pas tous : *"Nous considérons que nous formons les leaders de demain et pas forcément des techniciens"*, indique Alejandra Cervio, directrice du programme académique MBA.

AGILITÉ ET VISION D'ENSEMBLE

Dans le travail, au quotidien, le MBA va surtout améliorer la vision globale des participants pour aborder un projet, mieux communiquer avec les différents services et mieux analyser la concurrence. *"Les étudiants comprennent davantage la personne qui se trouve en face, les enjeux de tel ou tel service. Ce n'est plus conflictuel mais plus compréhensif et permet d'avancer plus vite ensemble"*, évoque Sandra Richez. Même discours du côté de

l'agilité qui apporte une meilleure compréhension du monde de l'entreprise qui va toujours plus vite : *"En MBA on se doit de donner de l'agilité à ses participants car les technologies changent très rapidement. Il faut savoir faire face aux imprévus et s'adapter efficacement"*, ren-

chérit Alon Rozen. *"Embaucher quelqu'un qui a fait un MBA, c'est embaucher une personne avec une vision plus large, un profil international et qui peut être un leader dans une entreprise"*, conclut Alejandra Cervio. ■



EMILE ALBEROLA, DIRECTEUR GENERAL ADJOINT A BLUETEK

“JE SUIS LÀ POUR ME TRANSFORMER”



À 51 ans, Émile Alberola est l'élève le plus ancien du EMBA. Commencé en octobre 2017, il le terminera en 2019, avec une thèse à rendre dans la foulée. *“J’ai choisi de me spécialiser en innovation managériale”*, précise-t-il. Après un IAE à Montpellier, Émile Alberola a travaillé dans le milieu de l’industrie. À 26 ans, il était directeur commercial d’une entreprise, basée à Tours, dans laquelle il est resté treize ans, *“avec un développement commercial de 13 à 30 millions d’euros de chiffre d’affaires”*. Après un retour dans le Sud pour raisons familiales, c’est le directeur général de cette même entreprise qui l’a rappelé, en 2015, pour devenir directeur général adjoint : *“Je ne me voyais pas dans des fonctions dirigeantes, je n’y avais jamais pensé. Même si c’est un milieu que je connais depuis 25 ans, j’appréhendais de prendre ce poste”*. L’EMBA a été la solution. Alors que le directeur général l’a lui-même suivi, il encourage son adjoint dans ce projet. Hormis le fait de découvrir

des nouvelles techniques de management, Émile Alberola les applique rapidement au quotidien. Comme le fait de travailler en mode projet, méthode qu’il peut relayer en interne parce qu’il en comprend les tenants et les aboutissants. *“En tant que manager, il faut savoir prendre des décisions. L’EMBA me conforte dans celles que je prends grâce aux cours. Cette formation me permet de mieux appréhender des choses que je faisais avant sans savoir si c’était bien ou pas.”* Il parle également de prise de recul, qui lui permet de ne plus réagir de manière émotionnelle. D’ailleurs, certains de ses collaborateurs lui font déjà la remarque. Ce EMBA lui apprend la synthèse également : *“C’est un exercice qui fait du bien et permet de mieux faire passer des messages”*. Surtout, cette formation se traduit par un regain de confiance : *“Certes, je peux me projeter plus loin et appréhender tout ce que je fais professionnellement. Mais, surtout, j’ai plus confiance en moi concernant les autres départements dont je ne maîtrise pas forcément les sujets. Je deviens généraliste”*. ■

MARTINE CARLU, DIRECTRICE DU PÔLE SANTÉ/BIEN VIVRE

“CELA A COMPLÈTEMENT CHANGÉ MA MANIÈRE DE TRAVAILLER”



76

En 2004, Martine Carlu était à un moment de sa vie professionnelle particulier : *“Je voulais progresser, passer au positionnement stratégique du chef d’entreprise”*. À cette époque, elle était directrice adjointe du développement et des partenariats chez Finaref et attendait beaucoup de cette formation : *“Apprendre, découvrir d’autres manières d’analyser, une vision d’ensemble et du temps de prise de recul”*. La formation continue a rempli sa mission mais lui a surtout permis de se découvrir sur le plan personnel. *“On est poussé dans nos retranchements, c’est extrêmement exigeant. En plus de beaucoup de travail, des dossiers à traiter dans des temps courts, il faut travailler en groupe et composer avec des personnalités différentes. On apprend beaucoup sur soi-même”*, évoque-t-elle. Elle change au cours de sa formation, évolue, sans forcément que son

employeur en ait conscience et sans forcément être calibré pour ses nouvelles aspirations. En 2007, elle entre chez Inter Mutuelles Assistance. Au quotidien, *“le MBA a complètement changé ma manière de travailler. D’abord, en m’aidant à gérer mes priorités : quand on se forme et qu’on travaille en même temps, on doit s’organiser différemment, déléguer davantage, structurer son agenda. Il faut tailler dans le vif et aller plus vite pour se concentrer sur l’essentiel”*. Sans MBA, elle n’aurait pas été en capacité de gérer une équipe importante de 350 personnes. Sa force de prise de décision s’en est trouvée renforcée, *“savoir trancher sur la base de peu d’informations est essentiel dans la fonction managériale”*, comme celle de bien négocier. Ce qui lui sert le plus ? *“Travailler sur cette dimension stratégique m’a permis de mesurer à quel point le rôle du dirigeant est de donner du sens à l’action, ce qui est déterminant pour atteindre de bons résultats.”* ■

DANIEL MARTINS, CHEF DE BLOC OPERATOIRE DANS UNE CLINIQUE

“LE MBA M’A PERMIS D’OSER PLUS”



78

Daniel Martins a terminé son MBA en juin dernier, il lui reste encore sa thèse à rendre en décembre. Ancien infirmier à Lisbonne, il est ensuite devenu coordinateur de soins à domicile pour un hôpital parisien. À 32 ans, il a choisi de faire ce MBA pour évoluer professionnellement, devenir un véritable manager d'équipe. *“Je l'ai auto-financé car c'est rare qu'un établissement hospitalier subventionne ce genre de formation. Je ne voulais pas attendre pour rien”*, révèle-t-il. Son MBA a changé beaucoup de choses au quotidien, notamment l'acquisition d'une vision d'ensemble : *“J'ai appris et compris les besoins d'une structure hospitalière en matière d'innovation. J'ai une vision plus approfondie économiquement et une structure de pensée largement différente, pratique pour s'adresser à mes supérieurs ou aux autres chefs de service. Je chiffre avant de prendre une*

décision maintenant. Je prends en compte les économies d'échelle”. D'ailleurs, il est en passe de convaincre sa direction de recruter une infirmière supplémentaire pour permettre aux équipes d'avoir un jour de repos en plus, tout en diminuant les heures supplémentaires, donc moins à dépenser. Autre avantage, il a changé de discours par rapport aux laboratoires pharmaceutiques ou autres fournisseurs : *“Je pose des questions plus pertinentes, je les mets en difficulté. Et surtout, j'ai plus de pouvoir de négociation”*. Côté management, le chef de bloc opératoire est davantage assis, au propre comme au figuré. La preuve, il a enlevé la chaise située en face de son bureau, mais en laissant la porte ouverte : *“J'ai appris ça en cours, c'est une technique du Japon. Sans chaise, les membres des équipes vont à l'essentiel, ils ne s'éternisent pas”*. Daniel Martins précise également que les professeurs ont une responsabilité importante dans les évolutions des élèves. *“Le MBA m'a permis d'oser plus”*, conclut-il. ■

CECILIA LAUSTRIAT, DIRECTRICE E-COMMERCE BNP PARIBAS CARDIF

“S’EST DESSINÉE UNE VOLONTÉ DE FAIRE ATTENTION À L’HUMAIN”



Avec son diplôme d'ingénieure, Cécilia Laustriat s'est orientée rapidement vers les métiers de l'Internet en tant que chef de projet. En 2003, *“il me manquait un langage business pour pouvoir faire passer mes idées et une formation qui puisse m'aider à développer ces nouveaux services en entreprise”*, dit-elle. D'où son MBA grâce auquel elle a acquis ce fameux langage *“pour convaincre et embarquer autour de ces projets”*. Encore mieux, cela lui a ouvert les yeux sur les vues transverses des enjeux de l'entreprise. *“Je n'en voyais pas toutes les facettes”*. Surtout, elle a développé une conviction - *“le capital humain est le plus précieux”* - et en a fait son cheval de bataille. Si ce sont des sujets importants, aujourd'hui, grâce à la RSE, ils étaient plutôt embryonnaires il y a 15 ans. Dans ses postes

suivants, elle pilote tout type de profils, *“en ayant la compréhension des enjeux des uns et des autres et la capacité à fédérer tout le monde”*, grâce à une vision plus globale. *“J'essaie d'apporter du sens à toutes mes actions. Je suis très investie dans le fait de faire grandir mes collaborateurs”*. À tel point que, quelques années plus tard, elle a créé une start-up interne, Lifizz, une place de marché de services aux entreprises pour les mettre en relation avec des services présélectionnés, exclusivement dédiés au bien-être des salariés. *“C'est le MBA qui a dessiné cette volonté de faire attention à l'humain et à leur bien-être en entreprise”*. Et cette vision bienveillante a des conséquences sur le management avec beaucoup de points réguliers, des stand-up meeting de 10/15 minutes, des remerciements... *“Aujourd'hui, à 44 ans, je milite beaucoup pour l'épanouissement des collaborateurs. C'est eux qui font bouger l'entreprise”*. ■