

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Sommaire</b> .....	VII
<b>Préface</b> .....	IX
<b>Introduction</b> .....	XV

## PREMIÈRE PARTIE POUR EN FINIR AVEC LES MBA

### Chapitre 1

<b>Erreur sur la cible</b> .....	5
Le management dans la pratique.....	6
Le management n'est pas une science.....	6
Le management n'est pas une profession.....	7
Patron d'un jour?.....	9
L'« expérience » dans les admissions en MBA.....	10
Pas le bon moment?.....	11
Candidatures à choix multiple.....	12
L'envie de diriger ou le goût des affaires.....	13

### Chapitre 2

<b>Erreur sur les méthodes</b> .....	19
Bref historique de l'enseignement de la gestion.....	19
Les années formatives.....	20
<i>Naissance du MBA</i> .....	20
<i>Premières études de cas</i> .....	21
<i>Les cas au service de la théorie</i> .....	23
<i>Réussite sur le marché, échec académique</i> .....	24
Retour à la respectabilité académique.....	24
<i>Le monastère Carnegie</i> .....	24
<i>Le tournant de 1959</i> .....	27
<i>La recherche, c'est très bien, mais l'enseignement?</i> .....	29

<b>Remise en cause du contenu.....</b>	<b>30</b>
La domination des fonctions.....	31
<i>Des murs s'élèvent .....</i>	31
<i>La business school, coalition d'intérêts fonctionnels .....</i>	32
Et le management, dans tout cela? .....	33
<i>Comment le management est devenu la stratégie.....</i>	34
<i>Quand le management devient à son tour une fonction .....</i>	36
Le management par l'analyse .....	37
<i>Pas de synthèse dans l'analyse .....</i>	38
<i>Réduire le management à la prise de décision et la prise de décision à l'analyse .....</i>	39
<i>Réduire l'analyse à la technique.....</i>	41
<i>Le manager mathématique?.....</i>	42
Où sont les compétences humaines? .....	43
<i>Infiltrer l'éthique.....</i>	45
<b>Remise en cause des méthodes .....</b>	<b>45</b>
À la recherche du « monde réel».....	45
L'approche ludique .....	46
Les projets des étudiants .....	47
<b>Et pendant ce temps, Harvard continue avec ses cas.....</b>	<b>50</b>
Pour la défense des cas.....	51
À charge contre les cas .....	55
<i>Une fois encore, on réduit le management à la prise de décision.....</i>	56
<i>Des compétences humaines dans les études de cas? .....</i>	59
<i>Un apprentissage indirect .....</i>	61
<i>Vous avez dit participation?.....</i>	62
<i>Des cas orientés? .....</i>	64
<i>Le problème, ce n'est pas tant les cas que l'usage que l'on en fait .....</i>	65
La leçon de Bok.....	68
<b>La convergence dans l'enseignement du management.....</b>	<b>72</b>
<b>Chapitre 3</b>	
<b>La dégradation du processus éducatif.....</b>	<b>77</b>
Quelques réactions des étudiants à leurs études sur les bancs des MBA .....	79
Confiance – compétence = arrogance.....	83
Le marketing imbécile de la pensée critique.....	85
La tyrannie du classement .....	87

**Chapitre 4**

<b>La dégradation de la pratique managériale</b> .....	91
D'abord, le plongeon dans le monde «réel» .....	92
Ces études coûtent cher, il faut qu'elles rapportent.....	92
Pourquoi une telle cote?.....	93
Le conseil et la banque d'affaires plus que la gestion d'entreprise .....	96
Ce qui est «chaud» n'est pas cool .....	96
Et tu, BCG .....	98
Les mains hors du cambouis.....	100
Ensuite, on contourne l'incontournable .....	101
Des mercenaires dans le bureau du PDG.....	103
<b>Résultat, on pratique un management déséquilibré</b> .....	104
Conjuguer harmonieusement l'art, le métier et la science .....	105
Le MBA déséquilibré.....	108
Le manager calculateur.....	108
<i>La «planification stratégique», feuille de vigne du manager calculateur.....</i>	112
<i>Rien que les faits : rien que le présent .....</i>	115
<i>Trop intelligents? Comprennent-ils les hommes? .....</i>	117
<i>Une équipe de direction équilibrée.....</i>	118
L'irrésistible ascension du manager héroïque .....	119
<i>Les postulats faciles et trompeurs de la création de valeur .....</i>	120
<i>La consommation de héros.....</i>	121
<i>Il y a des joueurs qui devraient se faire interdire .....</i>	126
<b>Second résultat : la priorité des priorités, pour les MBA, c'est d'être aux commandes</b> .....	128
Décrocher le poste .....	128
S'y montrer performant .....	129
<i>Serait-ce dû à leur formation?.....</i>	133

**Chapitre 5**

<b>La dégradation des organisations</b> .....	137
Explorer et exploiter .....	138
Exploiter l'«ancienne» et la «nouvelle» économie.....	139
Robert Locke livre sa pensée sur les MBA dans l'économie .....	140
Deux cultures, plutôt que deux économies.....	144
Des MBA pressés pour des technologies qui bougent lentement.....	147
Les MBA ont-ils l'esprit d'entreprise? .....	149
L'école des coups doux.....	149

Le palmarès des MBA entrepreneurs .....	151
<b>Les entrepreneurs MBA et les technologies de pointe</b> .....	153
La création d'entreprise, une passion dévorante .....	154
<b>Les MBA dans les technologies à évolution rapide</b> .....	155
<b>À temps nouveaux, bureaucratie nouvelle?</b> .....	158
Les chaînes de réseaux .....	160
<b>Chapitre 6</b>	
<b>La dégradation des institutions sociales</b> .....	165
<b>L'illégitimité du leadership contemporain</b> .....	166
Une nouvelle aristocratie? .....	167
<b>Une société qui a perdu l'équilibre</b> .....	171
L'érosion des valeurs humaines .....	171
L'immoralité analytique .....	173
L'immoralité économique .....	175
La corruption légale.....	176
Une société impitoyable.....	178
<b>Un MBA universel?</b> .....	181
Le nouveau secteur public dans les vieux habits du monde des affaires.....	184
<b>Le MBA et le technicien de la désinsectisation</b> .....	188
<b>Chapitre 7</b>	
<b>De nouveaux MBA?</b> .....	191
<b>Le modèle dominant</b> .....	193
<b>E pour <i>Executive</i>?</b> .....	194
<b>Variations sur un thème connu</b> .....	195
<b>Les technologies au service de la pédagogie</b> .....	197
Le lieu et l'espace.....	199
Le GEMBA.....	200
<b>La dimension internationale</b> .....	201
Des étudiants internationaux? .....	201
Des enseignants internationaux à la mentalité internationale? .....	202
Des implantations internationales? .....	204
Des partenariats internationaux? .....	206
<b>Les business schools sont-elles faites pour faire du business?</b> .....	207

<b>Et pendant ce temps-là, ailleurs .....</b>	208
Apprendre mondialement à partir de l'expérience locale .....	209
L'enseignement du management au Japon .....	210
L'enseignement du management en Allemagne .....	211
L'enseignement du management en France .....	212
L'enseignement du management au Royaume-Uni .....	214
<b>La différenciation en Europe .....</b>	215
MBT tout ce que vous voudrez .....	215
Les MBA spécialisés par secteurs d'activité .....	217
<b>L'innovation en Grande-Bretagne .....</b>	218
La collaboration avec les entreprises .....	220
Les modules périodiques .....	223
Les thèmes des praticiens .....	224
L'implication des participants .....	225
<b>Il était une fois deux programmes novateurs .....</b>	227
<b>B ou A? .....</b>	229

## DEUXIÈME PARTIE

### LA FORMATION DES DIRIGEANTS

#### Chapitre 8

<b>La formation des dirigeants dans la pratique .....</b>	233
Aperçu sur les diverses approches de l'enseignement du management et de la formation des dirigeants .....	234
«Ça passe ou ça casse» .....	237
Mutations systématiques, mentorat et évaluations .....	239
Avec McCall, ça déménage... ..	240
Boettinger préfère le mentorat .....	241
Et tout le monde est d'accord pour suivre de près les progrès accomplis ...	243
L'apprentissage sur le terrain au Japon .....	244
<b>L'offre foisonnante des cours et formations .....</b>	245
Distraire, enseigner, former et apprendre .....	246
La personnalisation .....	249
Les programmes de leadership .....	252
Les programmes des business schools .....	255

<i>Les AMP</i> .....	256
<i>Peu développés</i> .....	257
Quelques programmes novateurs.....	258
<i>Les programmes de Ghoshal</i> .....	258
<i>AVIRA et les séminaires d'Aspen</i> .....	260
<i>Le programme de l'armée américaine</i> .....	261
<i>Le programme du CCMD</i> .....	261
<b>Apprendre par l'action</b> .....	263
L'apprentissage par l'action façon Revans.....	264
Le MiL .....	265
Le Work-Out de General Electric .....	267
<i>L'évolution du Work-Out</i> .....	267
Suffisamment d'action? .....	270
Les universités d'entreprise .....	272
L'avenir des académies .....	275
<b>La pratique japonaise et la pratique américaine</b> .....	275
Un acte « contre nature » .....	277
<b>Former les managers en dépassant les catégories</b> .....	278
<b>Chapitre 9</b>	
<b>Développer l'enseignement du management</b> .....	283
<b>Modifier les prémices</b> .....	287
<b>Réserver l'enseignement du management aux managers en activité</b> ..	288
Qui doit être sélectionné, et par qui? .....	289
Quand sélectionner?.....	291
<b>Enrichir la formation grâce à l'expérience des managers</b> .....	293
Une salle de cours ancrée dans la vie professionnelle des participants.....	293
Expérience naturelle ou créée de toutes pièces .....	294
Un enseignement « sur mesure » .....	294
<b>Des théories pertinentes aident les managers à mieux comprendre ce qu'ils vivent dans la pratique</b> .....	296
<b>C'est en réfléchissant sur l'expérience vécue à la lumière d'idées conceptuelles que l'on apprend quelque chose en matière de management</b> .....	302
Nature de la réflexion .....	303
Réfléchir seul et collectivement .....	303
<b>En « partageant » leurs compétences, les managers apprennent à mieux connaître leur propre pratique</b> .....	306

Des compétences dans l'enseignement du management?.....	306
Les compétences dans le développement du management .....	308
Le partage de compétences .....	311
<b>Au-delà de la réflexion en salle de cours, l'impact sur l'entreprise ....</b>	<b>313</b>
<b>Conjuguer tout ceci au sein d'un processus de « réflexion expérientielle » .....</b>	<b>316</b>
Conjuguer diverses pédagogies .....	317
Donner son rôle à l'apprenant .....	321
<b>Le programme, les cours et les enseignants doivent passer d'une conception rigide à une animation flexible.....</b>	<b>322</b>
Des programmes fondés sur la collaboration.....	322
Un lieu propice à la réflexion.....	324
Un espace propice à la réflexion.....	324
Des enseignants jouant surtout le rôle d'animateurs.....	326
<b>Vers un management engageant .....</b>	<b>329</b>
<b>Chapitre 10</b>	
<b>Le programme IMPM .....</b>	<b>333</b>
L'International Masters in Practising Management .....	333
Une implantation géographique authentiquement internationale.....	337
Le cadre structurel : un partenariat équilibré .....	339
Le cadre conceptuel : les divers états d'esprit du manager .....	340
Le cadre physique de la pédagogie : une salle de cours propice à la réflexion.....	343
Les tables d'apostrophe .....	344
On entre dans les ateliers comme on en sort .....	346
Réflexions du matin .....	347
Le partage des compétences.....	348
Le rôle des enseignants dans une classe où l'on s'adonne à la réflexion.....	349
<b>Chapitre 11</b>	
<b>Cinq états d'esprit bien différents .....</b>	<b>353</b>
<b>Les impératifs qui ont dicté la conception des modules de l'IMPM ...</b>	<b>353</b>
Structure générale des modules de l'IMPM .....	355
Les plages horaires vierges .....	356
Les études de terrain.....	359

Quand les participants deviennent partenaires, voire citoyens du programme.....	361
<b>Module I : Gérer son moi, ou la réflexion .....</b>	<b>362</b>
<b>Module II : Gérer une entreprise, ou l'analyse.....</b>	<b>364</b>
<b>Module III : Gérer le contexte, ou le cosmopolitisme éclairé .....</b>	<b>367</b>
<b>Module IV : Gérer les relations, ou la collaboration .....</b>	<b>371</b>
<b>Module V : Gérer le changement, ou l'action .....</b>	<b>374</b>
<b>Chapitre 12</b>	
<b>Apprendre sur le terrain.....</b>	<b>377</b>
Les mémoires de réflexion .....	377
Le tutorat .....	381
Le travail personnel.....	384
Les échanges de managers .....	384
Une exécution simple .....	385
Les réactions des participants.....	386
Le rôle des invités .....	387
Apprendre quand on s'y attend le moins .....	388
Les projets.....	389
Le mémoire de fin d'études et le diplôme.....	391
Pourquoi MPM et pas MBA comme tout le monde? .....	394
<b>Chapitre 13</b>	
<b>L'IMPact.....</b>	<b>395</b>
Est-ce que l'IMPact paie?.....	395
Est-ce à l'entreprise de payer? .....	395
Un enseignement coûteux qui se double d'une excellente affaire.....	397
L'IMPact .....	398
Le rôle de l'entreprise dans les impacts et au-delà .....	405
L'IMPact profite-t-il à qui que ce soit? .....	408
Faut-il ne croire que les données chiffrées?.....	408
Les taux de rétention .....	411
Commentaires des entreprises partenaires.....	413
Les commentaires des participants.....	414
Les réactions des enseignants .....	415
Nous avons encore beaucoup à apprendre .....	417

**Chapitre 14**

<b>Diffuser l'innovation</b> .....	421
Positionner le Master of Practising Management .....	422
Accroître la diffusion de notre concept.....	422
Le masters de management associatif .....	426
Les E Roundtables.....	428
Les programmes plus courts proposés en interne par les entreprises.	429
Le Strategic Leaders Programme de BAE.....	429
De l'analyse à l'action.....	430
L'Advanced Leadership Program .....	430
Les caractéristiques essentielles de l'innovation de l'IMPM .....	433
Filons et tissons les métaphores.....	435
Par-delà les frontières.....	435
Sur la corde raide .....	436
Sur la ligne de crête de l'enseignement du management .....	437

**Chapitre 15**

<b>Développer d'authentiques écoles de management</b> .....	439
Le privilège des universitaires .....	440
Le M, le B et le A.....	441
Les mastères spécialisés .....	442
Les mastères pour managers en activité.....	444
Les programmes de perfectionnement pour managers en activité .....	445
Les premiers cycles à vocation éducative .....	446
Des programmes de doctorat pour les adultes .....	450
<i>Le modèle américain</i> .....	450
<i>La tradition européenne</i> .....	452
<i>Le Joint Doctoral Program in Administration</i> .....	453
Le rôle de la recherche .....	455
Chercheurs d'or académique .....	456
<i>Améliorer la productivité n'améliore pas automatiquement l'utilité</i> .....	457
<i>Faire de la recherche en pensant à Bill et à Barbara</i> .....	457
<i>Sortez des archives, exposez vos idées dans les galeries</i> .....	459
Rigueur ou pertinence? .....	460
<i>Pas cette rigueur-là, merci</i> .....	460
<i>Inductive, et non «qualitative»</i> .....	461
<i>Pour en revenir à la pertinence</i> .....	462

<i>Ne confondons pas description et prescription</i> .....	463
S'approcher, puis prendre du recul .....	464
<i>La loupe et le marteau</i> .....	464
<i>Le dernier ingrédient, mais pas le moindre</i> .....	465
Enseigner pour la recherche .....	466
Université connexion .....	467
<b>Réorganiser les écoles de management et de gestion</b> .....	468
En finir avec le 40/40/20 .....	468
La question des chaires .....	472
Pour en finir avec les silos .....	472
Un mot sur les disciplines .....	476
Changer les agents du changement .....	477
<b>Bibliographie</b> .....	481
<b>Index</b> .....	505