

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire	VII
Préface	IX
Introduction	XV

PREMIÈRE PARTIE POUR EN FINIR AVEC LES MBA

Chapitre 1

Erreur sur la cible	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

Erreur sur les méthodes	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

Remise en cause du contenu.....	30
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
Remise en cause des méthodes	45
À la recherche du « monde réel».....	45
L'approche ludique	46
Les projets des étudiants	47
Et pendant ce temps, Harvard continue avec ses cas.....	50
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
La convergence dans l'enseignement du management.....	72
Chapitre 3	
La dégradation du processus éducatif.....	77
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

La dégradation de la pratique managériale	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
Résultat, on pratique un management déséquilibré	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
Second résultat : la priorité des priorités, pour les MBA, c'est d'être aux commandes	128
Décrocher le poste	128
S'y montrer performant	129
<i>Serait-ce dû à leur formation?.....</i>	133

Chapitre 5

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

Et pendant ce temps-là, ailleurs	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
La différenciation en Europe.....	215
MBTout ce que vous voudrez	215
Les MBA spécialisés par secteurs d'activité	217
L'innovation en Grande-Bretagne	218
La collaboration avec les entreprises	220
Les modules périodiques	223
Les thèmes des praticiens.....	224
L'implication des participants.....	225
Il était une fois deux programmes novateurs	227
B ou A?.....	229

DEUXIÈME PARTIE

LA FORMATION DES DIRIGEANTS

Chapitre 8

La formation des dirigeants dans la pratique	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
L'offre foisonnante des cours et formations	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
Apprendre par l'action	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
La pratique japonaise et la pratique américaine	275
Un acte « contre nature »	277
Former les managers en dépassant les catégories	278
Chapitre 9	
Développer l'enseignement du management	283
Modifier les prémices	287
Réserver l'enseignement du management aux managers en activité ..	288
Qui doit être sélectionné, et par qui?	289
Quand sélectionner?.....	291
Enrichir la formation grâce à l'expérience des managers	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
Des théories pertinentes aident les managers à mieux comprendre ce qu'ils vivent dans la pratique	296
C'est en réfléchissant sur l'expérience vécue à la lumière d'idées conceptuelles que l'on apprend quelque chose en matière de management	302
Nature de la réflexion	303
Réfléchir seul et collectivement	303
En « partageant » leurs compétences, les managers apprennent à mieux connaître leur propre pratique	306

Des compétences dans l'enseignement du management?.....	306
Les compétences dans le développement du management	308
Le partage de compétences	311
Au-delà de la réflexion en salle de cours, l'impact sur l'entreprise	313
Conjuguer tout ceci au sein d'un processus de « réflexion expérientielle»	316
Conjuguer diverses pédagogies	317
Donner son rôle à l'apprenant	321
Le programme, les cours et les enseignants doivent passer d'une conception rigide à une animation flexible.....	322
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
Vers un management engageant	329
Chapitre 10	
Le programme IMPM	333
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
Chapitre 11	
Cinq états d'esprit bien différents	353
Les impératifs qui ont dicté la conception des modules de l'IMPM ...	353
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
Module I : Gérer son moi, ou la réflexion	362
Module II : Gérer une entreprise, ou l'analyse.....	364
Module III : Gérer le contexte, ou le cosmopolitisme éclairé	367
Module IV : Gérer les relations, ou la collaboration	371
Module V : Gérer le changement, ou l'action	374
Chapitre 12	
Apprendre sur le terrain.....	377
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
Chapitre 13	
L'IMPact.....	395
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

Diffuser l'innovation	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

Développer d'authentiques écoles de management	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
Réorganiser les écoles de management et de gestion	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
Bibliographie	481
Index	505