

<b>Zeitschrift:</b>	Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Herausgeber:</b>	Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Band:</b>	48 (1990)
<b>Heft:</b>	3
<b>Artikel:</b>	Entrer dans la gestion des affaires : avec un bonnet doctoral ou avec un diplôme de MBA
<b>Autor:</b>	Zehnder, Egon P.S.
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-139967">https://doi.org/10.5169/seals-139967</a>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 17.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# ENTRER DANS LA GESTION DES AFFAIRES : AVEC UN BONNET DOCTORAL OU AVEC UN DIPLOME DE MBA ?

Egon P.S. Zehnder  
*Président du Conseil d'administration,  
Egon Zehnder International, Zurich*

Quelle est la formation qui me donne les meilleures armes pour être à la hauteur des exigences qu'impose une fonction de pointe dans la gestion des affaires ? Voilà une question que se posent nombre de jeunes gens qui, leur licence en main, viennent d'achever une formation universitaire de base. Deux voies s'ouvrent essentiellement à eux : d'une part, la poursuite de recherches universitaires dans le but de rédiger une thèse et d'obtenir le titre de docteur, d'autre part l'acquisition de connaissances pratiques dans une entreprise débouchant sur une maîtrise en administration des affaires et donnant le titre de Master of Business Administration (MBA).

Avant de peser le pour et le contre de ces deux possibilités, il nous faut signaler une particularité propre aux pays de langue allemande : la forte valeur suggestive d'un titre universitaire. Le bonnet doctoral confère à son possesseur un prestige professionnel et social sans que l'on se préoccupe de savoir où, comment, dans quelle faculté ou dans quel domaine il a été obtenu. En revanche, dans les pays latins et plus encore dans le monde anglo-saxon, les titres jouent un rôle tout à fait secondaire.

En Angleterre et aux Etats-Unis, c'est le nom de l'Université qui détermine la qualité du grade. Un très bon diplôme délivré par une université de troisième rang a moins de valeur qu'un grade ordinaire obtenu à Harvard. Achever sa formation à Harvard ou dans une autre université d'élite vous dispense de rédiger une thèse de doctorat pour vous profiler davantage.

## Les candidats au doctorat : des scientifiques solitaires

Le doctorat est, surtout dans les facultés de lettres, un approfondissement du travail théorique qui se fait déjà dans nos universités. C'est rarement l'application directe et pratique des résultats qui est au centre d'une thèse de doctorat. On y traite plutôt de questions fondamentales ou méthodologiques ou encore on y présente des théories, à l'occasion sous la forme de modèles mathématiques. Ces questions sont discutées et si possible examinées à la lumière d'autres théories ou de données empiriques. Le candidat au doctorat devient ainsi un spécialiste dans un domaine qui est d'ordinaire assez étroit et précis. Mais en même temps, il n'est que très sommairement formé à l'aptitude à reconnaître, à structurer et à analyser des problèmes, ainsi qu'à la capacité à utiliser et à évaluer des

méthodes scientifiques. Ces capacités sont évaluées au moment où on lui décerne le titre de docteur.

Il ne faut pas sous-estimer non plus l'importance de l'aspect communicatif et social dans une thèse de doctorat. Le candidat doit réaliser un travail scientifique de manière autonome et au cours de ses recherches il n'a normalement aucun autre interlocuteur que lui-même. Certes, le professeur qui le parraine est pour lui un interlocuteur attentif et critique, mais qui, volontairement, ne lui offre qu'un cadre de référence très général.

On peut dire en résumé que la poursuite des études universitaires au-delà de la licence ne constitue par une préparation directe à la vie professionnelle, en particulier pour les fonctions de management.

### **Une formation de MBA orientée vers la pratique**

A plus d'un titre, la formation de MBA représente une alternative au doctorat. L'étudiant n'y acquiert pas de titre, mais plutôt un outil de travail.

Dès le premier jour, l'étudiant qui fréquente une Business School est confronté à des tâches, qui se présentent surtout sous la forme d'études de cas, qu'il ne peut résoudre qu'en ayant recours, avant toute chose, à son bon sens. Les éléments théoriques ne lui sont fournis que pour autant qu'ils soient nécessaires pour résoudre le problème. Un seul cas peut ainsi comprendre, en comptant la présentation du problème, des statistiques détaillées, des tableaux et diverses informations secondaires, 30 à 40 pages de machines à écrire. Aussi, la première tâche de l'étudiant consiste à choisir, dans cette masse d'informations, celles qui lui sont utiles pour la résolution du problème. Cette sélection se fait dans des délais extrêmement courts vu que plusieurs cas sont étudiés chaque jour.

### **Pouvoir travailler en équipe**

Les participants discutent de leurs solutions dans un groupe de travail avec cinq ou six de leurs condisciples, pour ensuite présenter leur proposition commune en séance plénière. Plus le groupe est hétérogène, plus ces discussions sont longues et controversées. Dans ce processus de mise en commun, la volonté de coopération et la faculté de communication jouent un rôle prépondérant, autant que l'ambition de chacun d'optimaliser par le travail en équipe les conclusions auxquelles il est arrivé. Ensuite, le cas est une nouvelle fois discuté en séance plénière devant une cinquantaine d'étudiants et sous la direction du professeur.

## **Un complément idéal**

Au fil de la formation de MBA, cette méthode d'apprentissage interactive et basée sur la résolution de problèmes est appliquée à des questions de plus en plus complexes. Alors qu'au début, on se contente d'envisager séparément, et partiellement, des domaines tels que la comptabilité ou le marketing, l'étudiant est peu à peu amené à aborder des problématiques globales qui dépassent le cadre strict d'une seule discipline. C'est pourquoi, les études de MBA d'une bonne Business School peuvent constituer le complément idéal à une formation de niveau supérieur. Les étudiants qui ont acquis à l'université les éléments de base du travail scientifique peuvent approfondir leurs connaissances grâce à la méthode orientée vers la pratique qui est appliquée à la Business School.

## **Des entreprises qui font preuve de réserve**

Quoique de remarquables débouchés s'offrent aux titulaires d'un diplôme de MBA, il y a encore beaucoup d'entreprises suisses qui se montrent très réservées à leur égard.

Lorsqu'il s'agit de pourvoir à un emploi de très haut niveau, les employeurs accordent souvent la préférence aux candidats qui ont achevé un doctorat. La raison de ce choix est sans doute que la formation post-universitaire de MBA est encore trop méconnue. En outre, les titulaires du diplôme de MBA sont habitués à exercer des responsabilités et à agir rapidement, ce qui risque parfois de rendre plus difficile leur intégration dans certaines entreprises qui ont une hiérarchie très rigide et qui sont peu ouvertes au travail autonome et aux initiatives personnelles.

## **Un titre non protégé**

Un autre facteur qui déconcerte sans nul doute les non-initiés est l'incertitude quant à la valeur réelle de certains diplômes de MBA pour l'exercice des fonctions dirigeantes. Comme les écoles d'élite n'acceptent, par définition, qu'une élite, toute une série d'institutions jusque-là inconnues ont saisi l'occasion ces dernières années pour se profiler dans ce secteur. Le titre de MBA n'étant pas protégé, au contraire de celui de docteur, il s'en est suivi une véritable inflation de formations diverses. Celui qui, après avoir suivi un de ces cours, prétend fièrement posséder le titre de MBA se disqualifie immédiatement de deux manières aux yeux d'un employeur expérimenté. Tout d'abord, il démontre qu'il n'a visiblement pas compris la notion de MBA : il la considère toujours comme un titre monnayable et non comme un outil de travail dont le seul critère est la qualité. En deuxième lieu, il éveille le soupçon qu'il n'a pas su se montrer à la hauteur des hautes exigences des écoles d'administration des affaires les plus renommées. Ceci n'est pas du tout une critique contre ceux qui témoignent de la louable ambition de continuer à se former tout au long de leur vie. Mais chacun a tout intérêt à se renseigner de manière très précise avant d'investir du temps et de l'argent. Pour ce faire, on peut se baser sur la documentation de chaque école, mais aussi et surtout sur les étudiants qui en sont sortis, sur

leurs impressions personnelles et - afin de se faire une idée de la renommée de l'école - sur la position qu'ils occupent dans le monde professionnel.

### **Savoir se juger avec réalisme**

Les titulaires d'un diplôme de MBA doivent savoir être critiques envers eux-mêmes et s'abstenir de penser qu'à lui seul ce titre leur donne le droit d'exercer une fonction dirigeante. Croire cela en revient à se faire le complice d'un immense malentendu. Bien au contraire, le diplômé MBA doit être prêt à accepter la concurrence d'autres collaborateurs afin de pouvoir faire la preuve des connaissances et des aptitudes qu'il a acquises. La critique que l'on entend parfois dans l'industrie européenne, et tout particulièrement en Suisse, selon laquelle les étudiants sortis d'une Business School se distinguent essentiellement par un orgueil et une arrogance extrêmes, repose avant tout sur l'attitude de certains diplômés incapables de se juger eux-mêmes de manière correcte.

Pour les cadres dirigeants, la capacité de coopération et l'aptitude à travailler en équipe ou de susciter la collaboration sont des éléments de plus en plus importants. C'est la raison pour laquelle l'émergence croissante d'une nouvelle catégorie de dirigeants de toute première valeur et ouverts à la dimension internationale ne peut qu'être profitable à toutes les parties intéressées.

## Annexes :

### Formations à la gestion des entreprises

Dans le domaine des formations à la gestion des entreprises, il règne un véritable chaos, partiellement entretenu et partiellement involontaire. Afin de clarifier la situation, il convient de faire les distinctions suivantes :

1. Post-graduate Business Schools (Ecoles de gestion des entreprises de niveau post-universitaire). La formation débouche sur un MBA.

Conditions d'admission : être en possession d'un diplôme d'études supérieures, pouvoir justifier d'une expérience de deux ans en entreprise, réussir une épreuve d'entrée très sévère (en général, moins de 10% des candidats sont acceptés). Il s'agit d'une formation à temps plein.

Ecole européennes :

IMD à Lausanne - INSEAD à Fontainebleau

Au point de vue de la qualité de l'enseignement, ce sont incontestablement les deux instituts qui sont au sommet.

On peut également recommander :

IESE à Barcelone

London Business School

Manchester Business School

Rotterdam School of Management

SDA Boconi à Milan

Aux Etats-Unis, les écoles les plus renommées sont les Business Schools des universités de Harvard, Stanford, Chicago, Northwestern (Kellogg), Virginia (Darden) et Pennsylvania (Wharton), ainsi que le Massachusetts Institute of Technology.

2. Cours de formation continue

Ces cours sont accessibles à tout un chacun. En général, ils sont fréquentés par des cadres moyens. Toutefois, cette formation paraprofessionnelle ne débouche pas sur un MBA.

3. Senior Management Courses (cours de gestion pour cadres supérieurs)

Il s'agit ici de programmes de formation destinés à des cadres de direction qui envisagent une promotion à la direction générale. Ces cours ne permettent pas non plus d'obtenir un diplôme de MBA.