

Zeitschrift:	Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
Herausgeber:	Société d'Etudes Economiques et Sociales
Band:	61 (2003)
Heft:	2: Le coaching : une démarche ou cœur du changement ; Enseignement et recherche en gestion : le défi de la pertinence
Artikel:	Les programmes "MBA" soumis à la critique
Autor:	Lee, Yih-teen / Guénette, Alain Max
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-141348

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: 15.02.2026

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

LES PROGRAMMES « MBA » SOUMIS À LA CRITIQUE

Yih-teen LEE

Ecole des Hautes études commerciales (HEC)

Université de Lausanne, Suisse

leatting@hotmail.com

Alain Max GUÉNETTE

Haute école de gestion (HEG) de Neuchâtel, Suisse

guenette@hegne.ch

1- Critiques radicales ou critiques rituelles ?

Depuis leur création au début du siècle dernier et leur apogée aux alentours des années 50 et 60 aux Etats-Unis, les programmes MBA (Master of Business Administration) ont été considérés comme étant un cursus privilégié pour former et entraîner les cadres d'entreprise à la gestion. Ils ont alors rapidement conquis les pays de la vieille Europe¹ et d'autres coins du monde. Le but de ces cursus était de permettre aux étudiants d'acquérir des compétences administratives et de favoriser leur capacité réflexive et leur ouverture au changement. En bref, des gens aptes à guider nos sociétés grâce à leurs connaissances et leur pouvoir économique. Cette formation a-t-elle atteint son objectif ? On peut sérieusement en douter si l'on se fie aux nombreuses critiques émises de l'intérieur même des Business schools.

Il y a déjà près de vingt ans, Cheit (1985) pouvait repérer déjà quatre grands types de critiques effectuées à l'encontre des MBA où (1) des modèles erronés étaient mobilisés, et (2) la plupart des œuvres classiques en gestion et en administration, ignorées ; où encore (3) l'inadéquation face aux exigences de la société était patente, et (4) où l'on incitait à cultiver des attitudes indésirables ! Depuis près de quinze ans, un Henry Mintzberg, gourou du management s'il en est, a asséné des coups féroces à l'encontre des programmes MBA jugés insignifiants. Plus récemment, Grey et French (1996 : 9-10) ont tout simplement proclamé que « les conceptions traditionnelles de l'éducation du management ne sont plus valables ». Pire encore, d'aucuns soutiennent que la formation en management, notamment à travers les programmes MBA, n'ont en rien contribué à améliorer la performance managériale² ! (Thomas et Anthony, 1996 : 30)

Notre revue de la littérature relative aux critiques effectuées à l'encontre des programmes MBA ne revêt pas un caractère exhaustif. Son but vise cependant à offrir des points de vue importants produits dans la sphère de langage anglo-américaine dans laquelle sont nés les Business Schools et les programmes MBA. Quant

à savoir si les critiques dans le domaine du management peuvent être autres que rituelles et leur fonction autre que celle du maintien du statu quo, c'est un point que l'on gardera à l'esprit...

2- Critiques de MBA dans la littérature managériale anglophone

Nous présentons donc ci-après des regards critiques à partir d'une revue de la littérature anglo-américaine à travers laquelle nous avons cru repérer trois critiques majeures : le manque de pertinence, le conformisme, et le manque de responsabilité sociale et morale.

2.1- Manque de pertinence

Le problème des MBA dans son manque de pertinence pourrait être constaté à deux niveaux : pertinence en termes de contenus, et pertinence en termes de méthodologie.

Pertinence quant à la substance

Une première critique du programme MBA, sans doute la plus forte, renvoie à sa « pensée trop rationaliste et son analyse stratégique trop statique (Grey et French, 1996 ; Dehler, Welch et Lewis, 1999), où le monde est souvent conçu et défini par des modèles économiques construits sur une rationalité absolue et des approches méthodologiques de type quantitatif. Cette tendance a créé une sur-dépendance des modèles économiques au détriment des autres formes d'analyse organisationnelles plus fines (Pfeffer, 1997). Malgré la sophistication de ces modèles quantitatifs, ces derniers enchaînent une vision du monde qui donne, paradoxalement, un sentiment de fausse simplicité sur les phénomènes organisationnels qui exigent plutôt une compréhension complexe (*complicated understanding*). Les étudiants de MBA sont souvent privés de cette compréhension complexe offrant une capacité de comprendre les phénomènes de manières différentes et variées (Weick, 1979 ; Bartunek, Gordon, and Weathersby, 1983: 282). C'est d'ailleurs la raison pour laquelle Mintzberg (1994) a prononcé la fin de la « planification stratégique » qui se base principalement sur des analyses statiques de l'environnement. Ajoutons quant à nous qu'il est toujours plus facile d'analyser un cas *a posteriori* que de déceler les signaux, faibles par définition, dans la pratique des affaires.

Une seconde critique énonce qu'il existe un danger de *manque de pertinence à court-terme* des programmes MBA. House (1975: 327) a averti de ce danger : « apprendre simplement aux étudiants à entreprendre les tâches d'aujourd'hui réduit le temps disponible pour qu'ils puissent à la fois développer des réflexions en mettant en avant leur capacité d'analyse, poser des questions en termes de compétences interpersonnelles, et résoudre des problèmes. » Avec la compression des programmes de MBA d'une durée de seulement quelques mois afin d'être plus « efficace » dans la fabrication de ce type de cursus, on ne peut en effet que constater que l'accent est mis sur les compétences portant sur des applications immédiates. Cette pression a conduit les programme de MBA à mettre en avant des compétences « techniques » au lieu de compétences plus larges et approfondies mentionnées ci-dessus par House (1975) mais qui exigeraient davantage de temps.

Pertinence quant à la méthodologie

Le manque de pertinence méthodologique dans la formation représente une autre critique majeure des MBA.

D'un côté, on constate une sorte de dérive scolaire dans l'enseignement du management quand on « organise les pensées et les œuvres du management en des courants, ou lorsque l'on identifie des approches à certaines personnes » (Watson, 1996 ; 1999), car cela crée une rupture difficile à surmonter entre les connaissances et les pratiques. D'un autre côté, lorsque l'on met davantage l'accent sur les pratiques en mobilisant des études de cas, comme dans la tradition de la fameuse *Harvard Business School*, quel que soit le cas choisi, il ne représente qu'une petite coupure du monde réel, et, selon le mot de Mintzberg, il ne donne aux étudiants que des « compréhensions superficielles de sujets complexes » s'il n'est traité qu'en tant que tel.

De plus, alors que pour devenir un dirigeant compétent il semble admis qu'il est nécessaire de développer ses habiletés simultanément sur trois fronts, à savoir: *soi-même, les habiletés et la connaissance*, l'accent porté sur les connaissances reste la préoccupation principale de la grande majorité des programmes MBA. Peu d'attention a été consacrée aux dires de nombreux critiques aux évaluations et aux développements de soi-même, comme aux développements et aux applications de l'habileté managériale (Murray, 1988 : 73-74).

Ainsi, compte tenu de leur manque de pertinence en termes de substance et de méthodologie, les programmes MBA, ne formeraient que de vulgaires « techniciens du management ».

2.2- **Conformisme**

Dominé par l'idéologie de l'excellence et de la compétition, les programmes MBA sont souvent contraints à un certain conformisme qui refuse d'embrasser la différence et la diversité managériales. Sinclair (1995), par exemple, a mis au jour la domination de l'idéologie masculine dans les programmes MBA, ce type de pensée créant une sorte de « *mainstream* » du management qui tend à répondre aux différences et aux diversités de situation en les niant ou en les marginalisant. Ce conformisme du point de vue de certains auteurs empêche une pensée plus réflexive et critique parmi les managers, attitude pourtant cruciale pour les dirigeants et les cadres des entreprises (Willmott, 1997).

2.3- **Manque de responsabilité sociale et morale**

Le troisième champ de réflexion nous conduit à un niveau plus global : la responsabilité sociale de futurs cadres. Il faudrait se demander : « formons-nous des dirigeants pour le bien de la société, ou pour leur donner plus de capacité à poursuivre leur propre intérêt au détriment de celui de la société ? » Dans un rapport récent, Balbu (2002) a constaté que les gradués MBA accordaient bien peu d'intérêt aux sujets sociaux ou éthiques.

Le rôle social de futurs cadres en tant que membres de la société est souvent ignoré dans les formations de MBA, et c'est plutôt le « managérialisme » et le « technicisme » qui l'emportent et qui triomphent un peu partout. Le managérialisme considère la gestion comme une activité technique moralement et politiquement neutre. Il renvoie à une conception de la formation en management comme simple acquisition de techniques sans prise en compte du contexte (Grey et Mitev, 1995: 74). Autrement dit, il néglige le fait que les problèmes relatifs à la société, comme ceux relatifs aux entreprises, sont « fondamentalement sociaux et politiques » (Alvesson et Willmott, 1996 : 10). Donner un sens de responsabilité sociale et d'éthique aux dirigeants ne serait pas, du point de vue de nombreux auteurs critiques, dogmatique. Cela les aiderait plutôt à concevoir le monde

et le management comme des activités socialement organisées plutôt qu'uniquement déterminées de façon technicienne (Willmott, 1994 : 106).

3- Elargir et continuer le débat autour de l'enseignement et de la recherche en management

Malgré les critiques mentionnées ci-dessus, et malgré la prise en compte des différences culturelles qui devrait s'imposer, les pensées « universalistes » du management en provenance des Etats-Unis continuent pourtant de se propager dans tous les coins du monde. On peut en effet constater aujourd'hui la création de plus en plus nombreux programmes MBA qui sont d'ailleurs devenus les cursus les plus lucratifs des universités. Il nous paraît d'autant plus important, en tant qu'enseignants et chercheurs dans le domaine de la gestion, de repenser les rôles et le déroulement des programmes MBA de sorte à ce qu'ils puissent mieux servir nos sociétés en formant des gens compétents et cultivés, capables de vivre au mieux la dichotomie du devoir organiser et du devoir innover, et aussi d'appréhender au mieux les activités et les ressources économiques de la société.

NOTES

- 1 Que l'on se rappelle entre autres nombreux ouvrages parus au cours des années soixante, notamment *Le défi américain* de J.-J. Servan-Schreiber (Ed. Denoël, 1967) – ouvrage aussitôt traduit en américain –, ou *La France et le management* de Roger Priouret (Ed. Hommes et techniques, 1968).
- 2 Cf. à ce sujet l'excellent article du *New Yorker*, «The talent war», dans lequel l'auteur montre l'ineptie de théories managériales courantes à travers de nombreux exemples dont celui d'Enron.

Bibliographie

- Alvesson, M., et Willmott, H. (1996), *Making Sense of Management: A Critical Introduction*, London: Sage.
- Bartunek, J.M., Gordon, J.R., et Weathersby, R.P. (1983), "Developing 'Complicated Understanding' in Administrators", *Academy of Management Review*, 8, pp. 273-284.
- Cheit, E.F. (1985), "Business Schools and Their Critics", *California Management Review*, 27: 3, pp. 43-62.
- Dehler, G.E., Welsh, M.A. et Lewis, M.W. (1999), "Critical Pedagogy in the 'New Paradigm': Raising Complicated Understanding in Management Learning", paper for the First International Conference on Critical Management Studies, University of Manchester.
- Grey, C. et French, R. (1996), "Rethinking Management Education: An Introduction", in R. French et C. Grey (Eds.), *Rethinking Management Education*, London: Sage.
- Grey, C. et Mitev, N. (1995), "Management Education: A Polemic", *Management Learning*, 26:1, pp. 73-90.
- House, R.J. (1975), "The Quest for Relevance in Management Education: Some Second Thoughts and Undesired Consequences", *Academic of Management Journal*, 18 :2, pp. 323-333.
- Mintzberg, H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York: Free Press.

- Murray, H. (1988), "Management Education and The MBA: It's Time for a Rethink", *Managerial and Decision Economics*, Special Issue, pp. 71-78.
- Pfeffer, J. (1997), *New Directions for Organization Theory: Problems and Prospects*, New York: Oxford University Press.
- Salbu, S. (2002), Foreword to *Anatomy of Greed: The Unshredded Truth from Enron Insider*, London: Hutchinson.
- Sinclair, A. (1995), "The MBA through Women's Eyes", *Management Learning*, 28:3, pp. 313-330.
- Thomas, A.B. et Anthony, P.D. (1996), "Can Management Education be Educational?" in R. French et C. Grey (Eds.), *Rethinking Management Education*, London: Sage.
- Watson, T.J. (1996), "Motivation, that's Maslow, isn't it?" *Management Learning*, 27: 4, pp. 447-464.
- Watson, T.J. (1999), "Beyond Managism: Negotiated Narratives and Critical Management Education in Practice", paper for the First International Conference on Critical Management Studies, University of Manchester.
- Weick, K. (1979), *The Social Sociology of Organizing*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Willmott, H. (1994), "Management Education: Provocations to a Debate", *Management Learning*, 25: 1, pp. 105-136.
- Willmott, H. (1997), "Critical Management Learning", in J. Burgoyne et M. Reynolds (Eds.), *Management Learning: Integrating Perspectives in Theory and Practice*, London: Sage.