

# Auto-évaluation Rapport de synthèse

**Executive MBA  
in Management & Corporate Finance - McF**

*Août 2011*

# TABLE DES MATIÈRES

<b>A. RAPPORT D'AUTO-EVALUATION .....</b>	<b>3</b>
I. INTRODUCTION.....	3
1. <i>Mission</i> .....	3
2. <i>Le programme</i> .....	3
3. <i>Contenu et objectifs</i> .....	3
4. <i>Processus d'auto-évaluation</i> .....	4
II. ANCRAGE DU CURSUS DANS SON CONTEXTE .....	5
1. <i>Analyse SWOT</i> .....	5
III. CONTENU ET ORGANISATION DU CURSUS .....	6
1. <i>Analyse SWOT</i> .....	6
IV. FONCTIONNEMENT DU CURSUS ET APPROCHES PÉDAGOGIQUES .....	7
1. <i>Analyse SWOT</i> .....	7
V. RESSOURCES HUMAINES, FINANCIÈRES ET MATÉRIELLES ALLOUÉES AU CURSUS .....	8
1. <i>Analyse SWOT</i> .....	8
VI. RÉSULTATS ET EFFETS DE LA FORMATION.....	9
1. <i>Analyse SWOT</i> .....	9
<b>B. RESUME DU RAPPORTS DES EXPERTS .....</b>	<b>10</b>
I. EXPERTS EXTERNES.....	10
1. <i>Points forts du programme</i> .....	10
2. <i>Points d'amélioration pour le programme</i> .....	10
3. <i>Evaluation du Plan de développement</i> .....	11
4. <i>Conclusion des experts externes</i> .....	11
II. EXPERTS INTERNES.....	12
1. <i>Conduite du processus d'auto-évaluation</i> .....	12
2. <i>Evaluation du plan de développement</i> .....	12
<b>C. PRISE DE POSITION DE LA DIRECTION DU PROGRAMME.....</b>	<b>13</b>
I. RAPPORT DES EXPERTS EXTERNES .....	13
II. RAPPORT DES EXPERTS INTERNES .....	14
<b>D. VERSION FINALE DU PLAN DE DEVELOPPEMENT .....</b>	<b>15</b>
I. PLAN DE DÉVELOPPEMENT .....	15

# **A. RAPPORT D'AUTO-EVALUATION**

## **I. INTRODUCTION**

### **1. Mission**

Forte de 30 ans d'expérience MBA, la Faculté des HEC a décidé, en 2006 de créer un Executive MBA en Management and corporate Finance - McF, afin d'adapter au mieux son offre à un environnement de plus en plus exigeant et en constante mutation tant au niveau du marché de l'emploi, qu'au niveau de l'évolution de la demande.

Le programme Executive MBA in McF a été conçu avec l'objectif de contribuer activement au développement économique local et global, en formant des managers et leaders efficaces et éthiques. La direction du programme souhaite en faire une formation de référence pour les entreprises romandes et suisses en général qui investissent dans le développement managérial de leurs cadres ; ce programme s'adressant à des managers ambitieux qui souhaitent élargir leurs horizons et acquérir une vision plus globale du business.

Le programme, dont une partie des cours est partagée avec le programme Executive MBA in Management of Technology (offert conjointement par l'UNIL et l'EPFL) offre un forum d'interaction avec des participants d'origines très variées (tant au niveau académique qu'au niveau de leurs nationalités). Le format - chaque deux vendredi et samedi - est adapté aux managers ayant déjà de fortes responsabilités, et leur offre la flexibilité de poursuivre en parallèle leur activité professionnelle.

### **2. Le programme**

Le programme débute en septembre de chaque année. Sa durée est de 15 mois (chaque deux vendredi et samedi et trois semaines « bloc »). Il est articulé autour de 4 axes :

- Modules généraux en commun avec le programme Management of Technology
- Modules avancés
- Modules de développement personnel
- Projets pratiques (*cf. Annexe 1 : Syllabus des modules*)

Les candidats doivent être au bénéfice d'un titre universitaire reconnu par le service des immatriculations de l'UNIL (au minimum d'un Bachelor) avec 5 à 7 années d'expérience professionnelle et une expérience confirmée en gestion des ressources et/ou des personnes. La maîtrise de l'Anglais est indispensable et deux références professionnelles sont exigées. La diversité culturelle, la représentation de divers secteurs du monde économique sont aussi des éléments clés dans le processus d'admission.

Les modules du programme Executive MBA sont dispensés par 20 professeurs de renom (la majorité étant professeurs titulaires d'un doctorat dans leur domaine d'enseignement et membres réguliers de la faculté).

La composition du corps professoral est décrite dans le plan d'études (*cf. Annexe 2 : Plan d'études*). La qualité de l'enseignement dispensé ainsi que le prix très abordable du programme (25'000 CHF), font que ce programme Executive offert par la faculté HEC depuis 2006, est un véritable atout pour la faculté, et est en cours de devenir une formation de référence dans les régions de Suisse romande et Suisse alémanique, ce que prouve l'augmentation constante du nombre d'inscrits (de 22 candidatures en 2007 à 73 candidatures en 2010) et ce, malgré la crise économique.

### **3. Contenu et objectifs**

Le programme qui dure 15 mois offre des cours de « general management » et des cours d'approfondissement en finance et stratégie. Ces cours (enseignement ex-cathedra, travaux de groupes, projets individuels, présentations, etc) durent 24h. Des modules de développement personnel sont aussi offerts.

L'étudiant, à la fin du programme doit être à même :

- ⇒ D'utiliser les concepts clés et les outils de management afin d'améliorer la compétitivité de son entreprise
- ⇒ De développer des stratégies efficaces pour son entreprise et les implémenter
- ⇒ D'exploiter des opportunités financières pour améliorer la performance de son entreprise
- ⇒ D'appliquer des principes de leadership et d'utiliser les méthodes de négociations efficaces

#### **4. Processus d'auto-évaluation**

Le processus d'auto-évaluation du programme EMBA a été conduit par Madame Isabelle Chappuis, directrice administrative du programme EMBA avec l'aide de Madame Sabrina Rami, chargée de recherche, ainsi qu'un comité de pilotage composé de Monsieur Ari Peka Hameri, directeur académique du programme, de Monsieur Jean-Luc Cornaz (représentant des anciens du programme) et de Madame Carla Mourgues (étudiante promotion 2010).

La démarche adoptée a été la suivante :

- Identifier les enjeux à traiter pendant l'auto-évaluation (veiller à couvrir les cinq thèmes du canevas et à sélectionner des questions qui sont pertinentes pour le cursus évalué)
- Etablir un calendrier d'évaluation (échelonner les travaux dans la durée impartie au processus)
- Repérer, puis rassembler les informations requises
- Analyser les données recueillies (résultats réservés aux membres de la faculté)
- Solliciter les avis des différentes parties prenantes
- Rédiger le rapport d'auto-évaluation

Le rapport d'auto-évaluation fait l'analyse de la situation actuelle du programme Executive MBA in McF ; il est constitué de cinq analyses SWOT accompagnés d'éléments explicatifs. Il se termine par un plan d'actions et est complété par de multiples annexes mentionnées dans le rapport.

Les résultats de cette étude ont été formulés sous la forme d'un plan de développement qui fait la synthèse des lacunes identifiées et des actions à mener ainsi que des opportunités futures.

## II. ANCRAGE DU CURSUS DANS SON CONTEXTE

### 1. Analyse SWOT

Les tableaux d'analyse SWOT ci-après résument de manière succincte les forces, faiblesses, opportunités et menaces qui ont été mises en évidence grâce au processus d'auto-évaluation du programme Executive MBA :

<b>Facteurs internes au programme</b>	<p><b>Forces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Orientation du programme basée sur les compétences clés de la faculté HEC</li> <li>○ Formation destinée à des cadres supérieurs, unique dans la faculté</li> <li>○ Accréditation EQUIS et AMBA</li> <li>○ Public visé (cadres / cadres supérieurs), peu représenté à l'Unil</li> <li>○ Formation prioritaire pour HEC, car très visible</li> <li>○ Forte orientation éthique et développement durable</li> <li>○ Modules offerts spécifiques au marché suisse, tels que Business law et strategic taxation</li> <li>○ Bien enraciné dans la région grâce à des partenariats forts avec des acteurs économiques locaux de renom (Nestlé, Nespresso, Egon Zehnder Int'l, BCV, etc.)</li> </ul>	<p><b>Faiblesses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formation visant principalement des cadres, certes internationaux, mais employés localement (*)</li> <li>○ Exposition internationale limitée (pas de vente ni de promotion à l'étranger)</li> <li>○ Nombre d'étudiants limité à 30 par la taille des locaux</li> <li>○ Encore trop peu de représentation féminine</li> <li>○ Réputation restant à encore développer</li> </ul> <p><i>(*) même si cela représente un choix stratégique, lié au format (une week-end sur deux)</i></p>
<b>Facteurs externes au programme</b>	<p><b>Opportunités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Evolution du cursus selon enquête objective qui tient compte des souhaits des étudiants, combinée à une analyse de marché sérieuse qui compare ce qui est offert par top 5 des MBA (Eu+US)</li> <li>○ Augmentation du nombre de candidatures</li> <li>○ Assurer une croissance constante et saine en favorisant la diversité des candidatures ainsi que leur qualité</li> <li>○ Travailler sur l'image du programme/Ranking</li> </ul>	<p><b>Menaces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Viabilité du cursus : basé sur le rapport prix (25'000 CHF) /nombre d'étudiants (30), le programme n'est pas viable à long terme</li> <li>○ Prix des programmes de la concurrence substantiellement plus élevé → peut dévaloriser le programme et peut impacter la perception de sa qualité</li> </ul>

→ **OBJECTIF : Assurer la croissance constante du programme en termes de nombre de candidatures, de contenu et d'image, tout en maintenant sa qualité.**

### III. CONTENU ET ORGANISATION DU CURSUS

#### 1. Analyse SWOT

<b>Facteurs internes au programme</b>	<b>Forces</b> <ul style="list-style-type: none"><li>« Learning outcomes » clairs et validés par des données objectives obtenues via des enquêtes de satisfaction annuelles</li><li>Programme structuré en 4 blocs :<ul style="list-style-type: none"><li>Modules de management généraux</li><li>Développement personnel</li><li>Modules de management avancés</li><li>Projets pratiques</li></ul>avec un lien logique entre ces blocs et alignés aux besoins du marché</li><li>Anglais comme langue d'enseignement afin d'atteindre un public international</li><li>Pas d'échec car critères d'admission très stricts et niveau élevé des candidats</li><li>Emploi du temps flexible (2 week-ends par mois + 3 semaines « bloc »)</li></ul>	<b>Faiblesses</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Contenu du programme peut être perçu comme basique ou trop généraliste</li><li>Contenu parfois trop théorique et dans certains cas trop peu pragmatique</li><li>Manque de flexibilité dans l'introduction de nouveaux modules (dates du programme fixées longtemps à l'avance)</li><li>Peut être jugé trop peu axé sur la spécialisation en finance</li><li>Professeurs parfois trop orientés recherche</li><li>Pas de feedback sur le processus d'évaluation des connaissances (examens, oraux, écrits....)</li></ul>
<b>Facteurs externes au programme</b>	<b>Opportunités</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Possibilité de s'inspirer de l'actualité et offrir des cours adaptés (par ex. environmental sustainability management, international political analysis, crisis management, etc.)</li><li>Evolution du cursus en fonction des besoins du monde professionnel</li><li>Création d'un advisory board (parmi les alumni)</li><li>Collaboration avec une université (Introduction d'un study tour)</li></ul>	<b>Menaces</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Ecoles ou universités offrant des cursus plus spécialisés (Ecoles HES, MoT, EMBA en asset &amp; wealth management....)</li><li>Examens formels selon règlement de la faculté: Le cursus peut être perçu comme trop académique et scolaire</li></ul>

#### OBJECTIFS :

→ Développer des partenariats avec des universités et des écoles de renom

→ Proposer de nouveaux modules alignés aux besoins du marché et permettant de se différencier

→ Créer un advisory board externe qui apporte un regard externe et travaille sur la stratégie du programme.

## IV. FONCTIONNEMENT DU CURSUS ET APPROCHES PÉDAGOGIQUES

### 1. Analyse SWOT

<b>Facteurs internes au programme</b>	<p><b>Forces (*)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sélection des candidats stricte et de qualité avec systématiquement la participation du corps académique</li> <li>○ Choix final par un comité formé de représentants de la direction académique/direction administrative</li> <li>○ Relation privilégiée avec le corps professoral et échanges réguliers formels et informels entre étudiants et professeurs</li> <li>○ Plan média structuré et complet pour diffusion de l'information et promotion du programme</li> <li>○ Procédure méthodique de contrôle de la qualité de l'enseignement via une évaluation systématique des modules</li> <li>○ Coaching individuel sérieux pour projet de fin d'études</li> <li>○ Offre de module de développement personnel</li> <li>○ Forte présence administrative pour soutien aux étudiants</li> <li>○ Liberté du professeur dans la définition de sa stratégie d'enseignement : favorise la créativité</li> <li>○ Rapports d'égal à égal entre professeurs et étudiants, richesse des échanges</li> </ul>	<p><b>Faiblesses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Networking limité entre étudiants qui ne partagent les bancs d'uni que deux week-end par mois.</li> <li>○ Lenteur dans les processus administratifs de décision (voies de service, signatures...)</li> <li>○ Pas assez d'évènements sociaux/team building</li> <li>○ Le format rend difficile l'introduction de plus d'interaction avec le monde réel (orateurs externes, visites d'entreprises, séminaires...)</li> <li>○ Pas de suivi personnalisé des étudiants</li> </ul>
<b>Facteurs externes au programme</b>	<p><b>Opportunités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Développement du réseau des alumni, bien implanté en Romandie/Suisse alémanique</li> <li>○ Validation du modèle d'évaluation de la qualité du programme comme outil de gestion et de mesure de la performance</li> </ul>	<p><b>Menaces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Risque d'avoir une audience trop homogène (exclusivement masculine, trop d'ingénieurs...)</li> </ul>

(\*) Plusieurs procédures administratives internes type ISO sont disponibles auprès de l'administration EMBA ; ces procédures permettent des démarches plus systématiques et ainsi, un maintien de la qualité.

#### OBJECTIFS :

→ Travailler davantage sur l'aspect networking

→ Développer un modèle plus complet de gestion de la performance et de la qualité du programme.

## V. RESSOURCES HUMAINES, FINANCIÈRES ET MATÉRIELLES ALLOUÉES AU CURSUS

### 1. Analyse SWOT

<p><b>Facteurs internes au programme</b></p>	<p><b>Forces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Qualité du corps professoral : Professeurs en général titulaires et faisant partie de la faculté</li> <li>○ Soutien administratif adéquat au corps professoral</li> <li>○ Proximité géographique de l'équipe administrative et des étudiants → grande réactivité de l'équipe administrative</li> <li>○ Accès facilité aux bases de données électroniques de l'Unil</li> <li>○ Accès à tout moment à l'information et à la documentation EMBA grâce à un site Intranet dédié avec accès sécurisé</li> </ul>	<p><b>Faiblesses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Equipe administrative trop petite → impossible de gérer les opérations tout en faisant évoluer le programme pour atteindre les objectifs souhaités</li> <li>○ Revenus limités, car nombre d'étudiants limité à cause du manque de salles de cours disponibles</li> <li>○ Programme en déficit budgétaire</li> </ul>
<p><b>Facteurs externes au programme</b></p>	<p><b>Opportunités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Création en cours d'une autre spécialisation (en gestion de la santé) sur le même modèle que MoT</li> <li>○ Alliance avec Institut de renom</li> <li>○ Augmentation de la qualité et du nombre des candidatures</li> <li>○ Renégocier la collaboration avec MoT (EPFL) et augmenter la rétrocession des frais de scolarité</li> </ul>	<p><b>Menaces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Risque d'explosion des coûts (programme de plus en plus exigeant, maintien de la qualité, forte concurrence, nécessité d'introduire régulièrement de nouveaux services....)</li> <li>○ Locaux insuffisants (pas de salles de cours suffisamment grandes, pas de salle pour les travaux de groupes, ni de salle de repos)</li> </ul>

→ **OBJECTIF** : Trouver une solution au déficit budgétaire du programme, en renégociant certains partenariats, en créant des alliances stratégiques et en augmentant le prix du programme. Engager du personnel administratif.



## VI. RÉSULTATS ET EFFETS DE LA FORMATION

### 1. Analyse SWOT

<b>Facteurs internes au programme</b>	<b>Forces</b> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Un nombre important de participants changent de fonction, d'orientation ou ont une promotion, pendant ou après le programme</li><li>○ En général, très bonne perception du programme et des différents modules</li><li>○ Evolution très favorable depuis la création du programme en 2006</li><li>○ Quasi 100% de réussite</li></ul>	<b>Faiblesses</b> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Les examens "Closed Book" sont critiqués</li><li>○ Le système de notation est considéré comme non uniforme</li><li>○ Plus travailler sur la dynamique du groupe (cohésion, groupes randomisés, équilibrés...)</li><li>○ Notes d'examen parfois trop élevées : Risque de manque de crédibilité</li></ul>
<b>Facteurs externes au programme</b>	<b>Opportunités</b> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Enquête 1 year after à compléter avec le référent/sponsor au sein de l'entreprise du diplômé</li><li>○ Prévoir une 5-year-after evaluation pour faire un suivi dans le temps.</li></ul>	<b>Menaces</b> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Perte de cohésion entre les étudiants McF (spécialisation Finance offerte par HEC) et MoT (spécialisation en technologie offerte par l'EPFL) car méthodes et critères de recrutement différents et par conséquent deux publics sensiblement différents avec objectifs différents</li></ul>

#### OBJECTIFS :

→ Obtenir le feedback du référent / mentor au sein de l'entreprise du diplômé

→ Travailler davantage sur le suivi des candidats avec une analyse quantitative de l'impact du programme sur la carrière du diplômé.

## **B. RESUME DU RAPPORTS DES EXPERTS**

### **I. EXPERTS EXTERNES**

- **Carlos Cordon**

*Professeur en « Supply Chain Management » à l'IMD, Lausanne*

- **Dominique Rorive**

*Directeur des Ressources Humaines EMEA, DuPont de Neumours – Performance Materials*

Globalement les experts externes ont trouvé l'ensemble de l'évènement extrêmement bien préparé. Les documents mis à disposition étaient clairs et la visite du 30 novembre 2010 leur a permis une discussion très ouverte et constructive avec les membres de la faculté, les représentants du programme, ainsi qu'avec les experts internes.

*Ci-après, entre guillemets, les citations des experts externes:*

#### **1. Points forts du programme**

« Du point de vue des experts externes, l'évaluation du programme a permis de mettre en évidence trois points forts principaux.

1. L'équipe du programme EMBA est compétente et enthousiaste. Elle est par ailleurs très persévérante et particulièrement créative, amenant ainsi des solutions qui permettent de constamment améliorer le programme. Nous prenons pour exemple la démarche d'évaluation de programme afin d'obtenir la certification AMBA. La volonté de créer des partenariats avec d'autres institutions est également un gage d'engagement de l'équipe en place.

2. Les résultats obtenus par l'équipe du programme EMBA sont exceptionnels en regard du nombre de ressources disponibles afin de mener à bien cette mission. L'équipe en place doit en effet gérer le programme en place d'une année sur l'autre mais en même temps assurer le développement futur du contenu actuel.

3. Le programme est très solide tant d'un point de vue du contenu que du format. Il contient tous les éléments pour en faire un très bon programme EMBA. Le programme est enseigné par une équipe de professeurs très compétente et les processus utilisés pour l'enseignement sont tout à fait adéquats.

#### **2. Points d'amélioration pour le programme**

Du point de vue des experts externes, l'évaluation du programme a permis de mettre en évidence les points d'amélioration potentiels suivants :

1. Nous aimerions encourager l'équipe du programme EMBA soutenu par la faculté des HEC à être plus ambitieux quant au nombre de participants potentiels au programme. Le marché romand, qui constitue le bassin initial de recrutement des futurs candidats du programme, ainsi que le besoin au sein des entreprises de la région est plus grand qu'anticipé. Il est prévu que le programme compte entre 100 et 120 étudiants dans 10 ans. Avec plus de 600 sièges sociaux de multinationales implantées dans la « Lake Geneva Region », sans compter les entreprises locales, le marché potentiel de recrutement de futurs candidats est sans doute supérieur aux chiffres articulés actuellement.

2. Nous aimerions encourager les responsables du programme à impliquer des entreprises locales et/ou multinationales de la région. Ceci pourrait être fait sous la forme d'un « advisory board ». Par ce biais, le programme pourrait se rapprocher d'un certain nombre de secteurs (Healthcare, Pharma...). Ceci renforcerait, voire développerait, la notoriété du programme. Ceci permettrait également de renforcer le recrutement de nouveaux candidats auprès d'entreprises et de secteurs ciblés. Et enfin, ceci permettrait d'élargir encore plus le nombre de nationalités présentes au sein du programme.

3. Nous pensons qu'un programme EMBA est par nature généraliste et non pas spécialisé. Bien que la spécialisation en Corporate Finance ait fait du sens à sa création, nous pensons que ceci peut être un facteur limitatif maintenant que le programme est bien établi. Dans l'esprit d'un cursus plus généraliste, celui-

ci pourrait contenir un cours sur l'Innovation, l'informatique ainsi que les « Mergers & Acquisitions ». La nécessité de dispenser un cours en statistique dans un cursus comme celui-ci pourrait être reconsidéré. »

### 3. Evaluation du Plan de développement

D'une manière générale le plan de développement paraît tout à fait réaliste et réalisable aux yeux des experts. Ils ont commenté les projets énumérés dans le plan de développement et fait quelques suggestions:

- ⇒ Augmentation substantielle du nombre d'étudiants à plus de 120 dans 10 ans (étude de marché nécessaire)
- ⇒ Augmenter le prix (lors de l'auto-évaluation à 25'000.-) et créer une politique de prix différenciée
- ⇒ Renforcer l'aspect généraliste du programme et introduire des cours à options
- ⇒ Favoriser les relations entreprises afin d'éviter que le cursus ne soit trop académique
- ⇒ Instaurer des collaborations avec des universités européennes (Europe de l'Est, Moyen-Orient, Turquie)
- ⇒ Créer une alliance avec un institut de renom
- ⇒ Créer un Advisory Board avec les anciens du programme
- ⇒ Renforcer le networking entre les alumni et les étudiants ; permettre aux entreprises de rencontrer les alumni
- ⇒ Demander le feedback des employeurs
- ⇒ Introduire le programme dans des rankings internationaux

### 4. Conclusion des experts externes

#### Remarques additionnelles

« Tel que mentionné tout au long de ce rapport, nous pensons que ce programme est très solide et extrêmement bien géré. Nous pensons, par contre, que la structure de gestion actuelle constitue un risque pour le développement futur du programme. En effet, l'équipe de gestion doit gérer le programme actuel et en même temps assurer son développement futur. La réalisation des suggestions du plan de développement nécessite à notre sens des ressources supplémentaires.

Dans le cursus des cours, nous pensons qu'il faudrait sans doute prévoir une place pour des cours liés à l'Innovation et aux Mergers & Acquisitions (M&A). Ce sont des domaines qui font aujourd'hui partie de la majorité des programmes MBA.

Le programme compte peu de femmes (15%). Il serait intéressant de comprendre les dynamiques à l'oeuvre et de proposer peut-être des solutions afin d'attirer plus de femmes. L'âge moyen des étudiants participant à un programme Executive est généralement de plus de 30 ans. C'est une période pendant laquelle, de nombreuses femmes actives gèrent vie familiale et vie professionnelle. Elles peuvent difficilement consacrer du temps à un programme EMBA. Un positionnement et des options permettant par exemple de prévoir une garde d'enfant pendant les périodes de cours et d'étude pourrait accroître le nombre de femmes participant à ce type de formation. »

## II. EXPERTS INTERNES

- **Marie Santiago Delefosse**

*Professeur ordinaire, Institut de psychologie, Faculté des Sciences Sociales et Politique, UNIL*

- **Antoinette Charon Wauters**

*Cheffe du Service des Relations Internationales, UNIL*

### 1. Conduite du processus d'auto-évaluation

En préalable, les expertes tiennent à saluer le travail présenté, tant au point de vue du dossier écrit, que de la qualité des échanges tout au long de la journée de rencontre avec les experts.

D'une manière globale, la conduite du processus d'auto-évaluation a bien suivi les indications du canevas transmis. Les données recueillies sont issues de questionnaires adressés aux étudiants et d'évaluations concernant les enseignants.

Les experts constatent cependant que seul un faible nombre de personnes ont participé pleinement à la démarche globale et qu'elles ont néanmoins réussi à réunir un dossier conséquent, informatif et complet. Le processus, aurait cependant pu être plus participatif et intégrer davantage tant les entreprises de la région que les professeurs impliqués dans le programme.

Par ailleurs, les débats tout au long de la journée ont mis en évidence les qualités réflexives des organisateurs du cursus, ainsi que l'appropriation des principaux résultats de l'auto-évaluation.

### 2. Evaluation du plan de développement

Les experts déplorent qu'aucune annexe concernant les informations financières du programme n'apparaisse dans les demandes du canevas et auraient souhaité voir un document relatant les coûts visibles ainsi que les coûts réels (comprenant eux une estimation des coûts relatifs aux infrastructures offertes par l'UNIL au programme).

De plus, les experts souhaitent une reformulation du plan de développement, comprenant une hiérarchisation des objectifs plus claire et une séparation entre les priorités principales et secondaires, et ce sur les 5 années à venir. En effet, plusieurs projets existants et déjà très avancés ne sont pas répertoriés dans ce plan de développement. Par conséquent, un nouveau tableau synthétique devrait être créé reprenant les grandes catégories du canevas et les résultats de l'auto-analyse. Un budget prévisionnel devrait accompagner le nouveau plan de développement.

Les mesures du rapport des experts internes visent principalement à une meilleure explication du futur du programme et une mise en valeur des projets déjà en cours de réalisation.

## **C. PRISE DE POSITION DE LA DIRECTION DU PROGRAMME**

La direction du programme remercie les experts externes et internes pour le temps et l'énergie qu'ils ont consacrés à l'évaluation du programme et pour les précieux conseils fournis.

### **I. RAPPORT DES EXPERTS EXTERNES**

La direction du programme apprécie tout particulièrement la reconnaissance du travail accompli depuis 5 ans, travail que l'équipe du MBA fait en effet avec beaucoup d'enthousiasme et de compétences, comme le prouve les résultats excellents.

Elle souhaite commenter les trois points d'amélioration proposés par les experts

#### **Croissance du programme**

Il est flatteur de voir que les experts externes voient un avenir très ambitieux pour le programme (plus de 120 étudiants par année dans 10 ans).

En effet, il y a un réel bassin de candidats dans la région, mais il reste à étudier la pertinence d'une telle augmentation d'effectif et s'assurer qu'elle est bien non seulement réaliste, mais souhaitable. La priorité de la Faculté des HEC est l'enseignement Bachelor et Master, et non pas la formation continue. Par conséquent, une telle croissance, n'est envisageable que si elle fait réellement partie du plan stratégique de la Faculté et si les ressources nécessaires (infrastructures et personnel) sont mises à la disposition du programme.

#### **Rapprochement des entreprises locales et multinationales de la région**

Cet objectif est très pertinent et fait partie des souhaits de la direction. En effet, impliquer plus fortement les entreprises, souvent employeurs des étudiants et futurs candidats, assurerait, non seulement une meilleure visibilité, mais donnerait aussi à la direction la possibilité de faire évoluer le programme de manière plus adaptée au marché. De plus, cela serait profitable au programme lors d'un éventuel ranking.

Le programme collabore ou a collaboré sous la forme d'un partenariat avec les entreprises suivantes, choisies avec soin, et en accord avec la philosophie du programme (éthique, développement durable, etc.) :

- Switcher
- Starbuck's coffee
- Nespresso Nestlé SA
- BCV
- Egon Zehnder International
- Nestlé Nescafé SA

Il est à noter que les professeurs font bénéficier les étudiants et le programme de leurs propres contacts en faisant venir de nombreux « guest-speakers » d'entreprises telles que : ABB, P&G, Nestlé, ... pour ne nommer que les plus grandes.

La proximité des réalités du monde économique est nécessaire et le programme souhaite en effet développer cet aspect.

#### **Orientation du programme**

La remarque quant à l'orientation trop spécialisée du programme est intéressante.

Le programme s'est créé autour des compétences de la Faculté (Finances). Une autre existe en collaboration avec l'EPFL, orientée Management de la Technologie. Depuis le début 2011, une nouvelle spécialisation en gestion de la santé est née, elle basée sur les compétences d'un institut d'HEC, l'Institut d'Economie et Management de la Santé.

Nous sommes aussi d'avis qu'un MBA se doit d'apporter une vision globale du management et dans ce sens, la direction va étudier la pertinence et les possibilités d'introduire des modules plus généralistes comme M&A et innovation. Le programme comprenait un module en informatique quelques années auparavant, mais celui-ci a été retiré après analyse du marché et sur les conseils des participants. Le cours de statistique

est très orienté pratique et non pas théorie ; de plus il semble être nécessaire pour la compréhension des modules quantitatifs du programme.

Il est important de noter qu'au vu du développement du programme (déjà 3 spécialisations), la direction travaille maintenant sur un repositionnement du programme à un niveau plus global. En effet, la mention des spécialisations va disparaître de la promotion, au profit d'une image globale « Executive MBA HEC Lausanne | UNIL ».

Tant que qu'un nombre critique d'étudiants n'aura pas été atteint, les spécialisations telles qu'offertes aujourd'hui subsisteront. Par contre, si le nombre d'étudiants augmente substantiellement, l'introduction d'option à choix en remplacement des spécialisations imposées actuelles est en effet à envisager.

### **Remarques additionnelles**

La direction du programme rejoint les experts en ce qui concerne la structure de gestion actuelle. Il est en effet très difficile, voire impossible, pour l'équipe actuelle de s'occuper de la gestion courante du programme, et d'assurer son développement futur parallèlement. Une augmentation des ressources est nécessaire pour assurer le développement souhaité.

La direction déplore aussi la faible proportion de femmes participant au programme. Il est vrai aussi qu'à 38 ans (âge moyen de nos participants), les femmes cadres doivent choisir entre une famille et une carrière. Beaucoup d'entre elles préfèrent mettre leur carrière entre parenthèse, au profit de la maternité. Une garde d'enfants serait idéale, mais malheureusement bien peu réaliste dans le contexte d'une université publique.

### **Conclusion**

La direction apprécie à leur juste valeur les conseils éclairés des experts externes. Elle prévoit de d'étudier et d'appliquer e nombreuses suggestions faites par les experts et non mentionnées par cette prise de position, telle la politique de prix différencié, l'intensification des rapports avec les entreprises privées, l'étude d'un partenariat avec un institut de renom ou la création d'un Advisory board, pour n'en citer que quelques unes.

## **II. RAPPORT DES EXPERTS INTERNES**

Les experts internes ont tout particulièrement évalué la conduite du processus d'auto-évaluation et le plan de développement.

### **Aspects financier**

Le canevas pour les programmes ne demandait pas l'analyse de l'aspect financier de la gestion et ce point n'a pas donc été traité dans le rapport finalisé par la direction du programme. Sur le conseil des experts internes, une analyse globale des « réels » sera entreprise dès que possible, afin que les éléments jusque là non comptabilisés, tel l'accès gratuits aux infrastructures, aux bases de données, etc puissent être mis en évidence et valorisés, aussi, à des fins de marketing.

### **Plan de développement**

Le plan de développement ci-joint a été revu et améliorés selon les suggestions des experts. En effet, la plan revu reprend non seulement les points clés du canevas d'auto-évaluation, mais il hiérarchise plus clairement les projets actuels ou à venir.

### **Conclusion**

La direction remercie les experts internes pour leurs commentaires et tout comme eux, espère que les diverses modifications apposées au plan de développement selon leurs conseils, permettront de mettre en évidence plus clairement les ressources nécessaires à la réalisation des divers projets. Cette nouvelle version du plan de développement permet aussi de mieux en valeur les multiples projets déjà réalisés ou en cours de réalisation.

## **D. VERSION FINALE DU PLAN DE DEVELOPPEMENT**

### **I. PLAN DE DÉVELOPPEMENT**

## Plan de développement du programme, basé sur les catégories du canevas et hiérarchisés selon les priorités

OPPORTUNITE/RISQUES IDENTIFIES PAR AUTO-EVAL	OBJECTIFS CONCRETS	ACTIONS & MOYENS NECESSAIRES A LA REALISATION DE L'OBJECTIF	ETATS D'AVANCEMENT			ECHEANCE	CORPS IMPLIQUES / REMARQUES
			Déjà réalisé	En cours	A prévoir		
<b>A. Ancrage du cursus dans son contexte</b>							
Assurer la croissance du programme	Faire évoluer le cursus, introduction de nouveaux cours	Survey online auprès des étudiants/Alumni	✓	✓		2011	ExecMBA
		Brainstorming avec les professeurs			✓	2011	ExecMBA & Profs.
		Analyse de marché			✓	2012	ExecMBA
		Implication des entreprises locales	✓	✓	✓	2011+	ExecMBA & profs
	Augmenter le nombre de participants	Intensifier la promotion classique			✓		ExecMBA & UNICOM
		Faire de la promotion directe auprès des employeurs		✓			ExecMBA
	Introduction du programme dans les rankings internationaux	Analyse des différents rankings et de leurs conditions	✓		✓	2011	Carole Bonardi / HEC
		Contacteur les différentes instances de ranking	✓			2012+	Carole Bonardi /HEC
		Conditionner les alumnis			✓		ExecMBA



OPPORTUNITE/RISQUES IDENTIFIES PAR AUTO-EVAL	OBJECTIFS CONCRETS	ACTIONS & MOYENS NECESSAIRES A LA REALISATION DE L'OBJECTIF	ETATS D'AVANCEMENT			ECHEANCE	CORPS IMPLIQUES / REMARQUES
			Déjà réalisé	En cours	A prévoir		
<b>B. Contenu et organisation du cursus</b>							
Cursus trop généraliste	Introduire des modules à option spécialisés et d'actualité (dév. Durable, mgt de crise,...)	Identifier des professeurs intéressants et intéressés			✓	2012+	Direction académique
Créer une nouvelle spécialisation en santé	Lancement d'une spécialisation en santé, sur le même format que le programme en finance (McF), en collaboration avec l'IEMS (CHUV-FBM)	Définition de la collaboration avec l'IEMS	✓				Décanat, direction acad. & admin
		Définition du contenu de la spécialisation	✓				IEMS
		Attribution des tâches et responsabilités	✓				Direction admin ExecMBA & IEMS
		Contacteur les enseignants santé	✓				IEMS
		Définition et création des processus de collaboration/admin.	✓				Direction admin.
		Création de supports promotionnels	✓				ExecMBA
		Lancement d'une campagne promo.	✓	✓			ExecMBA

OPPORTUNITE/RISQUES IDENTIFIES PAR AUTO-EVAL	OBJECTIFS CONCRETS	ACTIONS & MOYENS NECESSAIRES A LA REALISATION DE L'OBJECTIF	ETATS D'AVANCEMENT			ECHEANCE	CORPS IMPLIQUES / REMARQUES
			Déjà réalisé	En cours	A prévoir		
Cursus trop académique	Augmenter le nombre d'intervenants de l'industrie, du monde politique et local	Encourager les professeurs à faire intervenir des experts	✓				Direction académique / admin
	Organisation de visites d'entreprises	Initier des contacts entreprises / demander aux profs de s'impliquer	✓	✓	✓	2011+	ExecMBA. Visite de « LeShop.ch » organisée pour été 2011
Collaboration avec une université étrangère	Création d'un Study Tour à l'Uni de Bocconi en Italie	Définition du plan de cours	✓				Direction acad & admin
		Négociation des prix	✓				Direction admin
		Rédaction et signature d'un contrat de mandat	✓				Direction acad & admin
		Organisation hôtels et transports		✓			2011
Alliance avec Institut de renom	Créer une alliance avec un institut de renom dans les domaines, soit de la finance, de la stratégie ou du leadership	Identifier différents instituts potentiels	✓	✓	✓	2012+	Direction acad & admin
		Contacteur ces instituts	✓		✓	2012	Direction admin
		Définir les bases du partenariat et les contre-parties			✓	2013	Direction acad & admin
		Valoriser ce partenariat			✓	2014	ExecMBA

OPPORTUNITE/RISQUES IDENTIFIES PAR AUTO-EVAL	OBJECTIFS CONCRETS	ACTIONS & MOYENS NECESSAIRES A LA REALISATION DE L'OBJECTIF	ETATS D'AVANCEMENT			ECHEANCES	CORPS IMPLIQUES / REMARQUES
			Déjà réalisé	En cours	A prévoir		
Création d'un Advisory Board	Créer un « AB » regroupant une dizaine de cadres supérieurs (idéalement alumni) et représentant les entreprises locales/multinationales les plus importantes	Etablir la raison d'être de cet « AB » (mission, valeurs,...) Définir les objectifs/tâches concrets de cet « AB »	✓		✓	2013	Direction acad & admin
		Identifier les entreprises à impliquer	✓		✓		Direction acad & admin
		Impliquer les professeurs			✓	2012+	Direction acad & admin
		Initier des contacts			✓	2013+	Direction acad & admin
		Valoriser les actions de l' « AB »			✓	2013+	ExecMBA

OPPORTUNITE/RISQUES IDENTIFIES PAR AUTO-EVAL	OBJECTIFS CONCRETS	ACTIONS & MOYENS NECESSAIRES A LA REALISATION DE L'OBJECTIF	ETATS D'AVANCEMENT			ECHEANCE	CORPS IMPLIQUES / REMARQUES
			Déjà réalisé	En cours	A prévoir		
<b>C. Fonctionnement du cursus et approches pédagogiques</b>							
Développer un modèle plus complet de la gestion de la performance et de la qualité du programme	Amélioration constante des performances des professeurs	Faire des évaluations après chaque module	✓				ExecMBA
		Discuter ces évaluations avec chaque prof	✓				Direction acad & admin
		Demander le soutien du CSE	✓		✓	2011	Direction acad & admin
	Connaître l'impact du programme sur la carrière des étudiants	Faire un sondage régulier auprès des anciens			✓	2012+	ExecMBA
		Sonder les entreprises pour connaître leurs avis sur le programme			✓	2013+	Direction admin
Développer l'aspect Networking du programme	Intensifier les relations étudiants-Alumni	Elire un Social Rep' par classe, même automatique du comité des Alumni	✓				ExecMBA
	Faire intervenir des anciens dans le programme en tant que guest-speakers « experts »	Encourager les profs à contacter les anciens			✓		ExecMBA
	Se rapprocher de l'Association des Alumni	Participer aux séances, proposer des services (locaux, ...) à l'Assoc.	✓				ExecMBA

OPPORTUNITE/RISQUES IDENTIFIES PAR AUTO-EVAL	OBJECTIFS CONCRETS	ACTIONS & MOYENS NECESSAIRES A LA REALISATION DE L'OBJECTIF	ETATS D'AVANCEMENT			ECHEANCE	CORPS IMPLIQUES / REMARQUES
			Déjà réalisé	En cours	A prévoir		
<b>D. Ressources humaines, financières et matérielles allouées au cursus</b>							
Trouver une solution au déficit budgétaire du programme	Augmenter le prix du programme	Rédaction d'un rapport d'auto-évaluation, document de motivation	✓				Rectorat, Décanat, Direction acad et admin
		Etablissement d'un budget provisionnel	✓				Direction admin
		Modifier le règlement	✓				Direction admin
	Augmenter le prix du study tour	Modifier le règlement	✓				Direction admin
	Renégocier la rétrocession MoT=> McF	Négociation avec l'EPFL			✓	2013+	Décanat et Rectorat
	Augmenter le nombre d'étudiants	Augmenter la promotion	✓	✓			ExecMBA
		Obtenir de plus grandes salles de cours		✓	✓	2011	Décanat – UNIBAT – Direction admin
		Obtenir plus de staff pour la gestion admin.			✓	2011	Décanat / Direction admin
	Encourager les anciens à soutenir leur programme	Faire un plan de sensibilitation / motivation			✓	2013+	Direction admin
		Définir les moyens de soutenir le programme			✓		Direction admin

OPPORTUNITE/RISQUES IDENTIFIES PAR AUTO-EVAL	OBJECTIFS CONCRETS	ACTIONS & MOYENS NECESSAIRES A LA REALISATION DE L'OBJECTIF	ETATS D'AVANCEMENT			ECHEANCE	CORPS IMPLIQUES / REMARQUES
		Faire une demande d'autorisation de sponsoring			✓	2014+	Rectorat / Décant / direction admin
	Trouver du sponsoring en nature	Définir les possibilités et les sponsors potentiels selon critères établis	✓		✓		Direction admin
		Contacteur et négocier les termes de la collaboration, du partenariat	✓		✓		Direction acad & admin
Assurer la pérennité du programme et son développement	Augmenter le nombre de staff à l'ExecMBA	Mettre à jour les cahiers des charges existants	✓				Direction admin
		Identifier les besoins exacts, créer de nouveaux cahier des charges		✓	✓	2011	Direction admin
		Obtenir l'autorisation du Décanat			✓		Décanat / Direction admin
		Mettre au concours un poste admin supplémentaire			✓		ExecMBA

OPPORTUNITE/RISQUES IDENTIFIES PAR AUTO-EVAL	OBJECTIFS CONCRETS	ACTIONS & MOYENS NECESSAIRES A LA REALISATION DE L'OBJECTIF	ETATS D'AVANCEMENT			ECHEANCE	CORPS IMPLIQUES / REMARQUES
			Déjà réalisé	En cours	A prévoir		
<b>E. Résultats et effets de la formation</b>							
Système d'évaluation de connaissances à ré-évaluer	Améliorer le système dévaluation des modules	Analyse de la situation actuelle		✓	✓	2012+	Direction acad et admin
		Sondage auprès des étudiants et alumni			✓	2013	Direction admin
		Coaching du CSE			✓	2013	CSE, Direction acad et admin
		Motiver les professeurs			✓	2013	Direction acad et admin
		Modifier le plan de cours en connaissance			✓	2014+	Direction admin
Suivi des Alumni et de l'impact du programme sur leur carrière	Connaître l'impact concret du programme sur la carrière des participants (données quantitatives)	Faire un sondage annuel en fin de programme	✓				Direction admin
		Faire un sondage 5 ans après		✓		2012	Direction admin
	Obtenir le feedback des employeurs quant à la qualité et valeur du programme pour eux	Répertorier tous les référents dans la base de données ExecMBA	✓				ExecMBA
		Créer un sondage pour employeur			✓	2013+	Direction admin
		Analyser le sondage			✓	2013+	Direction admin
		Valoriser les résultats pour la promotion			✓	2014+	ExecMBA