

**ENTRETIEN AVEC MARC NABETH
(PROMOTION 2003),
Senior manager chez Columbus Consulting**

Pourquoi avez-vous décidé de faire un MBA ?

D'abord, pour avoir une dimension plus transverse du monde de l'assurance. J'ai commencé ma carrière dans les systèmes d'information de l'assurance. J'étais à la fois sur de la MOA et de la MOE mais j'avais envie de découvrir des sujets tels que le marketing, la distribution, la comptabilité-finance, la réassurance et des branches d'assurance qui m'étaient totalement inconnues. Je voulais diversifier ma connaissance de ce secteur qui me passionne. Il me manquait une vision plus globale.

Le MBA de l'ENASS répondait-il à vos attentes ?

Le MBA m'a permis d'avoir une vision de toute la chaîne de valeur de l'assurance à travers un enseignement de haut niveau et des témoignages de professionnels nous parlant autant de la France que de l'international.

Avant le MBA, il m'arrivait de travailler en mode projet mais trop rarement à mon goût. J'entendais parfois des actuaires, des marketeurs, des gestionnaires, des comptables mais mes lacunes me pénalisaient. Le MBA m'a donc été très utile. Les difficultés dans les entreprises et les missions opérationnelles ou stratégiques viennent souvent d'un problème d'incompréhension et d'une méconnaissance culturelle du travail d'autrui. Sans le MBA, je n'aurais pu ou su faire un audit de filiale ou de plateforme de gestion, une qualification de progiciel, qui touchent des aspects du marketing, de la distribution, du SI, de la gouvernance.

La connaissance n'est jamais infuse. Elle est toujours en mouvement. Le MBA m'a donné des clefs pour ouvrir de nouveaux domaines, être moins intimidé. Je crois que c'est l'une des forces de ce cursus. Le travail en groupe, les échanges avec différents spécialistes issus de différentes institutions (des bancassureurs, des institutions de prévoyance, des mutuelles, des réassureurs, des courtiers, etc..) sont des invitations à découvrir de nouvelles façons de penser, d'analyser. J'ai découvert des continents entiers de savoir.

Pourquoi le MBA de l'ENASS plutôt qu'un autre ?

Je voulais un MBA spécialisé dans l'assurance. A l'époque, il n'y en avait qu'un. Et l'ENASS était une très bonne école. Depuis, de nouvelles formations, de très bons niveaux sont apparues, mais il est clair que je dois beaucoup au MBA de l'ENASS. J'ai toujours vécu ces moments comme une chance, un privilège, un investissement.

Le MBA correspond-t-il à une étape importante de votre vie ?

Tout à fait. J'avais 34 ans. Cela faisait neuf ans que je travaillais (dont cinq ans dans l'assurance). Avant de

travailler dans l'assurance, j'étais ingénieur-chimiste et travaillais sur des produits à hauts risques, dans un environnement passionnant mais très stressant. C'était à l'étranger où les normes de sécurité étaient bien en dessous de celles exigées en France. J'étais l'adjoint du responsable de la sécurité chimique et ai donc été sensibilisé à la question des risques. En rentrant en France en 1998, j'ai eu l'opportunité de travailler dans l'assurance. Les sociétés de conseil et SSII recrutent en masse. Mon poste était plus facile, moins stressant, que dans l'industrie chimique, mais plus ennuyeux. Il n'était pas question que je retourne vers la Chimie, mais j'étais inquiet par mon ennui croissant. L'humain a besoin de nouveaux défis, de découvertes. L'absence de perspectives rend malheureux, terne. J'avais très peur que cela m'arrive. Le MBA m'a ouvert de nouvelles portes, des nouvelles possibilités.

Que vous a apporté cette expérience ?

En ce qui concerne ma carrière, cela m'a permis d'être mieux armé. J'espère à présent avoir des compétences me permettant d'aller plus facilement vers les « métiers », le S.I., l'organisationnel. Je dis "j'espère", car ce n'est jamais définitif. Il faut toujours se remettre en cause. Il y a toujours à apprendre. Il y a mille métiers dans l'assurance, mille sujets à traiter. Comment dans une vie, en faire le tour ?

De plus, l'assurance est un secteur en pleine évolution. Il y a l'impact des nouvelles technologies, de nouvelles réglementations, de nouveaux produits, services, réseaux de distribution à développer, de nouvelles écoles de pensées. Une compagnie d'assurance est d'ailleurs le reflet d'un ou de quelques dirigeants et le parcours d'un dirigeant oriente le positionnement, la stratégie et l'organisation de l'entreprise. Un dirigeant qui a été financier, actuaire ou informaticien envisagera différemment les priorités. Une entreprise est tout sauf un objet froid, c'est surtout de l'humain et du relationnel. La vision transverse apportée par le MBA m'a donc été particulièrement utile dans mon travail.

Vous parlez d'humilité ?

Le MBA est aussi une école d'humilité. Les professionnels viennent d'horizons variés. L'humilité n'interdit pas l'ambition. Il faut de l'ambition (au sens positif du terme) pour vouloir mener un projet comme le MBA et s'en servir à bon escient par la suite. Mais l'ambition constructive est à mon avis incompatible avec la prétention. L'assurance est au carrefour du politique, de l'économie, du social, des mathématiques, de la technologie, de la culture. On ne peut pas tout savoir. C'est un effort et un apprentissage permanent. Il faut apprendre et transmettre, sans cesse, transmettre et apprendre. Les deux sont importants.

Comment avez-vous choisi votre sujet de thèse?

Je réfléchissais à deux sujets. Le premier était sur le développement de l'assurance dans les pays émergents ou en développement (à l'époque ce n'était pas très porteur). Le risque étant que ce sujet me ferme de nombreuses portes en France. Le deuxième sujet auquel je pensais était celui de la dépendance. La dimension affective de la dépendance m'a fait choisir l'assurance dans les pays du Sud. Il me semblait en effet inconcevable de traiter l'assurance dépendance sans aller dans les lieux de dépendance, rencontrer les aidés et les aidants. J'avais tout simplement peur d'être habité par ce sujet que j'ai connu superficiellement mais douloureusement à travers un être proche, comme le vivent hélas de nombreux français. Aussi curieusement, travailler sur les problématiques de vulnérabilité et d'assurance dans les pays émergents ou moins avancés m'a semblé égoïstement plus rassurant, plus porteur d'espoir. Mais, ce choix ne fut pas sans conséquence car on me colla du coup l'étiquette de poète, me réduisant à une seule activité : la microassurance, exécutée sommairement comme non rentable et forcément naïve. On oubliait juste que les assureurs étrangers, les institutions financières, ou les filiales de grands groupes avec qui j'ai eu la chance de travailler à l'étranger étaient des grands professionnels, et que les projets qu'ils poursuivent à ce jour sont sources d'enseignements majeurs, d'innovations, de richesse humaine et professionnelle. Il m'arrive encore de devoir préciser que mon métier de consultant me mène aussi bien vers des missions en France, d'assurance vie multisupports ou de qualification de progiciels d'assurance, par exemple, que vers des missions d'évaluation d'assurance santé collective au Cambodge ou d'étude d'un nouveau réseau de distribution en Haïti. Cela n'a rien de schizophrénique. J'y vois une continuité. Tout est une question d'adaptation à de nouveaux contextes.

Avez-vous financé votre MBA?

Oui et je crois que c'est important que les étudiants participent financièrement, même si cela doit être symbolique. C'est un critère de motivation. « Ce qui ne coûte rien n'a pas de valeur » dit l'adage. Cela est en réalité plus complexe, mais serions-nous autant attachés à nos proches si nous n'avions pas su donner et recevoir dans un même élan ? On ne mesure pas toujours la chance d'apprendre, de pouvoir avancer en s'ouvrant de nouveaux possibles à travers la participation.

Mon expérience dans les pays du sud m'a montré que rien n'est dû. Nous oublions souvent l'immense privilège que nous avons d'être protégés par la sécurité sociale et les assureurs. Dans beaucoup de pays, l'assurance, la santé, l'éducation, sont réservés à des privilégiés. La liberté et l'épanouissement des individus et des sociétés s'en trouvent fortement limités.

Recommanderiez-vous le MBA?

Et comment ! Et je le recommande aussi aux entreprises. Une entreprise qui forme ses employés et ses cadres investit dans l'avenir. En espérant juste que les entreprises permettront alors aux nouveaux diplômés d'évoluer dans leurs fonctions, car sinon, les entreprises s'exposeront à voir ces professionnels diplômés partir sous d'autres cieux. Aussi s'agit-il, selon moi, d'être cohérent pour éviter toute frustration d'un côté comme de l'autre. Il faut également avoir conscience que le MBA est un investissement global, et pas uniquement financier. Il nécessite du temps. La richesse du MBA se reflète dans l'exigence et la capacité de travail des étudiants. Le MBA de l'ENAss n'est pas et ne doit pas être un lieu de dilettantisme. La qualité d'un MBA dépend de l'engagement, de l'implication de chacun. Certes, les moments passés furent délicieux et rafraichissants mais nous avons tous travaillé très dur, avec passion et envie, je pense. Une autre erreur serait de se dire : « je vais faire cela juste pour le diplôme, prendre plus de responsabilités et manager correctement ». D'ailleurs, une carrière ne dépend pas uniquement du diplôme. Pour le management, c'est similaire. Ce n'est pas en sortant du MBA qu'on devient automatiquement un manager aguerri. C'est un travail de longue haleine. Quant à la vraie responsabilité, c'est bien plus une exigence accrue de devoir et d'exemplarité que de droit. Le MBA n'est certainement pas la clef qui va ouvrir toutes les portes. La volonté d'apprendre a plutôt toute son importance.