



Concurrence

# Nouveau Monde

Quand européens et asiatiques bousculent le leadership américain

Assisterait-on à un renversement géographique dans le domaine de l'éducation supérieure à destination des professionnels? Jadis dominants sur le marché, les MBA américains se font aujourd'hui bousculer par les formations européennes et asiatiques, qui rivalisent aussi bien sur les contenus que sur les prix et la qualité du réseau d'anciens diplômés. Plus internationaux et plus locaux à la fois, les MBA asiatiques et européens tiennent leurs promesses en termes de retour sur investissement, et les entreprises n'hésitent plus à envoyer leurs managers se former à Paris, Hong Kong ou Shanghai. Pour autant, les USA continuent d'accaparer les plus hautes places des classements internationaux.

Par Lisa Melia

**65** millions d'euros de budget. 7000 élèves, 300 partenaires et 170 professeurs. Voici les chiffres qui résument l'ambitieuse fusion de plusieurs écoles supérieures de commerce françaises en une seule entité, la France Business School. Les pays européens et asiatiques affichent désormais sans complexe leurs velléités de concurrence mondiale dans le domaine de l'éducation supérieure. Et avec un certain succès. Largement dominés par les Américains il y a seulement quelques années, les classements des MBA mondiaux accordent aujourd'hui les plus hautes places du podium aux Européens et aux Asiatiques: en 2011, Londres occupe la première place selon le *Financial Times*, avant d'être rétrogradé de trois places l'année suivante, tandis que l'Insead, qui possède des campus à Fontainebleau et à Singapour, s'arrogue la quatrième position en 2011 et la sixième en 2012. Les formations asiatiques, à Singapour, à Hong Kong et en Inde, s'affirment chaque année comme de sérieux rivaux qui viennent titiller l'hégémonie américaine dans le monde du management. La recomposition du paysage universitaire français et la tendance à la concentration, sur le modèle de l'université unique et pluridisciplinaire nord-américaine, s'inscrivent dans le même mouvement. Ainsi, la connaissance se déplace et suit les pôles de croissance: d'après le rapport *Créer des emplois dans une économie mondialisée 2010-2030* publié par Hays-Oxford Economics, les pays en voie de développement diplômement à grande échelle les populations locales et les étrangers qui veulent pénétrer sur leur marché. En 2006, la Chine et l'Inde ont délivré chacun plus de deux millions de diplômes, soit une augmentation de près de 30 % pour la Chine et de 5 % pour l'Inde. Sur la même période, les États-Unis n'ont sorti "que" 1,4 million de nouveaux diplômés.

Les chiffres indiquent de plus en plus clairement un changement de tendance. Les entreprises ne regardent plus uniquement par-delà l'Atlantique quand il s'agit d'envoyer un collaborateur en formation ou de recruter un détenteur du fameux sésame. Aujourd'hui, présenter un diplôme d'HEC à Paris, de l'IMD en Suisse, de la Hong Kong UST Business School ou encore de l'Indian School of Business, s'avère tout aussi – si ce n'est plus – intéressant que de détenir un MBA de Harvard ou de Columbia. Pour autant, il est un peu tôt pour officialiser le déclin de l'empire éducatif américain. En 2012, les USA placent encore cinq universités sur les dix premières marches du classement du *Financial Times* et sept universités dans celui établi en 2011 par *The Economist*. Plus longs qu'en Europe, très coûteux et trop "américano-centrés", les MBA américains ne semblent toutefois plus constituer un must-have, comme ce fut le cas les précédentes décennies. "Dans le contexte économique que l'on connaît tous, les candidats réfléchissent à deux fois avant de s'engager sur dix-huit ou vingt-quatre mois, atteste Isabelle Pasmantier, directrice marketing et communication chez QS France, société organisatrice du World MBA Tour. Il existe aujourd'hui en Europe des formations très complètes qui proposent de bon retour sur investissement, d'autant plus qu'un MBA d'une durée plus réduite remet le manager assez rapidement dans le circuit de l'emploi."

## Nouveau Monde universitaire

Douze ou dix-huit mois au lieu de deux années complètes, le premier argument en faveur des Européens et des Asiatiques ne manque pas de séduire de nombreux aspirants. "À la suite de l'émergence des MBA pour professionnels, les écoles ont fait ce qu'il fallait pour attirer les candidats, décrypte Nathalie Atlan-Landaburu, consultante RH et responsable du domaine RH chez CSP Formation, qui travaille notamment en partenariat avec le MBA d'HEC. Les Européens ont su proposer des programmes plus courts, plus intenses, ce qui représente un atout considérable pour les professionnels. Quand vous êtes étudiant, vous pouvez vous permettre de compléter votre parcours avec une ou deux années supplémentaires. Mais quand vous êtes en activité, s'arrêter devient plus compliqué." À la liste des défauts des MBA américains s'ajoutent des professeurs, des études de cas et des cours

presque exclusivement centrés sur les États-Unis, et des droits d'entrées mirobolants. Qu'il s'agisse d'une entreprise qui envisage d'envoyer un salarié en formation, afin de le préparer à de plus hautes fonctions, ou d'un individu qui souhaite changer de carrière et qui recourt à son épargne personnelle, une attention accrue est désormais portée à tous ces éléments. Or, les MBA américains n'ont plus le monopole de l'excellence. "Les universités américaines sont bousculées par une concurrence européenne et asiatique forte, affirme Nathalie Atlan-Landaburu. Le marché se développe vers une offre complètement diversifiée d'un point de vue géographique."

Car la tendance est indéniable et s'imprime dans les classements internationaux de Business School établis par *Forbes*, *Bloomberg* ou le *Financial Times*: sans pouvoir réellement parler d'un renversement de marché, l'émergence d'un nouveau pôle d'excellence académique se poursuit. "Les profils des candidats aussi se diversifient, apprécie Isabelle Pasmantier. J'ai rencontré un architecte qui voulait acquérir des notions de management et évoluer professionnellement. Les gens ont envie d'avancer mieux armés dans leur carrière." En réponse à ces exigences accrues, les formations asiatiques et européennes ont mobilisé les moyens nécessaires pour séduire les nouveaux profils. "L'Asie attire de plus en plus de jeunes Européens, poursuit Charles-Henri Besseyre des Horts, professeur associé à HEC. CEIBS à Shanghai ou encore Hyderabad en Inde symbolisent l'émergence de ces régions. D'ailleurs, de nombreux professeurs européens et américains sont sollicités pour intervenir dans ces formations." L'Europe et l'Asie ont réussi le pari exigé par les entreprises, qui font ensuite leur marché parmi les diplômés: développer un contenu spécifique et entretenir un réseau d'anciens efficace.

## Windows on the world

"Les MBA européens offrent un cursus nettement plus international que les MBA américains, confirme Mary Carey, directrice du service carrière de l'Insead. Bien que de nombreuses universités américaines affirment adopter une perspective internationale, dans les faits, les Européens sont meilleurs à ce niveau-là. Ce qui, aujourd'hui, apparaît très important pour les entreprises qui évoluent dans un marché mondialisé."

La faiblesse américaine s'est transformée en avantage européen et les MBA du Vieux Continent mettent un point d'honneur à préparer les managers à travailler dans n'importe quelle partie du monde. Ainsi, les campus internationaux se multiplient, comme à l'Insead qui, après s'être établi à Fontainebleau et Singapour, ouvre une formation à Abu Dhabi. "C'est clairement la force des universités européennes, reprend Mary Carey. Les MBA américains ont tendance à se limiter à leurs propres frontières dans les études de cas, les programmes, les professeurs et les étudiants. Par nature, les MBA américains restent davantage isolationnistes que les MBA européens."

Les cursus asiatiques, eux, présentent l'avantage d'insérer efficacement les participants sur le marché local. Les pôles d'excellence en matière d'éducation suivent les grands centres économiques: les MBA indiens, chinois et hongkongais s'accaparent les premières places des classements asiatiques. Une entreprise qui souhaite développer sur le marché chinois ou indien n'hésitera plus à envoyer ses salariés en MBA full-time ou en Executive Master of Business Administration (EMBA) dans l'une des business school du continent. Le choix d'un Harvard ou d'un MIT, pourtant mieux placés dans les classements que la CEIBS ou l'Hong Kong UST Business School, apparaît même illogique pour qui veut conquérir le marché asiatique. "Les États-Unis ne sont plus la seule porte de salut, soutient Charles-Henri Besseyre des Horts. De plus en plus d'entreprises favorisent les MBA locaux, qui permettent d'accéder à un réseau local et qui limitent les risques de clash culturel. Si l'on souhaite



"Le marché se développe vers une offre complètement diversifiée d'un point de vue géographique." Nathalie Atlan-Landaburu, CSP Formation.

Les pays européens et asiatiques affichent désormais sans complexe leurs velléités de concurrence mondiale dans le domaine de l'éducation supérieure. Et avec un certain succès

## MBA



“Les MBA européens offrent un cursus nettement plus international que les MBA américains.”  
Mary Carey, Insead.

faire une carrière internationale, il vaut mieux privilégier un MBA qui s'affranchisse des dimensions purement anglo-saxonnes, car ces formations manquent d'une capacité de compréhension multiculturelle.”

Pour les entreprises qui recrutent un diplômé de MBA ou qui financent la formation d'un salarié, le choix de l'école se révèle délicat. Tout en demeurant une plus-value indéniable, le MBA constitue un investissement conséquent. “Un bon MBA doit pouvoir être opérationnel dès le premier jour”, souligne Mary Carey. Les entreprises veulent des formations qui s'inscrivent dans un tissu important et cela influe sur le choix du MBA. L'Insead possède

un réseau de plus de 44000 anciens diplômés, ressortissants de plus de 160 pays. Par ailleurs, les sociétés cherchent des moyens de produire de la valeur. Elles ont les idées et la créativité, mais il leur manque parfois la capacité de monétiser leur technologie. Un MBA apporte cette compétence.” Cette capacité à créer de la valeur compte d'autant plus aux yeux des DRH qui envisagent d'envoyer un salarié en formation et des individus qui financent eux-mêmes leurs MBA, que toutes les universités ne possèdent pas un programme éprouvé sur plusieurs décennies. Si les classes européennes et asiatiques grimpent dans les classements et dans l'estime des professionnels, à tel point que des corps de métiers traditionnellement peu enclins à se lancer dans un MBA ont fini par se tourner vers ce diplôme, les USA demeurent la principale valeur sûre en la matière. Le MIT et Columbia manquent peut-être d'ouverture sur les questions internationales, mais ces écoles restent perçues comme des références pour qui veut acquérir le talent de transformer les idées en espèces sonnantes et trébuchantes. Le réseau d'anciens diplômés des grandes écoles historiques américaines compte des milliers de noms parmi les plus prestigieux. Bien que les formations européennes et asiatiques soient maintenant en position de rivaliser avec leurs consœurs américaines sur ces points particuliers,

certains MBA plus récents n'ont pas le même poids symbolique qu'outre-Atlantique.

**Le coût, facteur décisif**

La qualité de la salle de classe constitue ainsi un indicateur pertinent de celle de la formation dans son ensemble. Or, sur ce terrain-là, les Européens et les Asiatiques n'ont plus à rougir depuis de longues années. Conscients de l'importance d'une salle de classe riche de nationalités et de compétences variées, les MBA du Vieux Continent ont su inviter dans leurs rangs les talents de tous horizons. Les participants autant que les professeurs sont originaires de toutes les parties du monde et peuvent échanger

### L'Europe et l'Asie ont réussi le pari exigé par les entreprises: développer un contenu spécifique et entretenir un réseau d'ancien efficace

sur leurs expériences et leur mode de fonctionnement en affaires. La combinaison entre l'ancrage local de la formation et la diversité des diplômés se traduit alors par une expérience internationale et efficace qui constitue un véritable atout pour les entreprises. Les MBA asiatiques disposent en revanche encore d'une large marge d'amélioration pour diversifier les profils de leurs participants. En 2011, les meilleures universités du continent, de celle de

Singapour à celle d'Hyderabad en passant par la Hong Kong UST Business School et la CEIBS, n'ont accueilli en moyenne qu'entre 6 % et 20 % d'étudiants étrangers. Des chiffres qui entrent en contradiction avec leurs prétentions de programmes internationaux et leur volonté d'attirer les entreprises étrangères désireuses de pénétrer sur le marché asiatique.

Le retour sur investissement inquiète d'autant plus les professionnels que les coûts d'une formation en MBA demeurent très élevés. La Kellogg School of Management de la Northwestern University, 16<sup>e</sup> du classement 2012 du *Financial Times*, coûte plus de 130000 euros. Harvard représente un

investissement de 115000 euros et Wharton de 116000 euros. En comparaison, la CEIBS à Shanghai et la Hong Kong UST Business School conservent des droits d'entrées inférieurs à 87000 euros. HEC propose un EMBA à moins de 63000 euros, l'Insead facture sa formation 58000 euros et la London Business School coûte un peu plus de 72000 euros. Or, tous les candidats ne disposent pas des fonds nécessaires pour financer de telles dépenses. Selon le sondage réalisé par QS auprès de candidats aux MBA en 2012, plus de 57 % des participants ont recours à une bourse, un chiffre supérieur de cinq points à celui de 2011. 14,5 % contractent un prêt bancaire, alors qu'ils étaient pratiquement 17 % à privilégier cette solution l'année précédente. Moins d'un cinquième des aspirants diplômés s'auto-financent grâce à leurs économies ou avec l'aide de leurs proches. Enfin, ils ne sont que 9,5 % à bénéficier d'une participation totale ou partielle de l'entreprise dans laquelle ils travaillent, contre 12,6 % en 2011. En d'autres termes, la question du financement demeure centrale dans le choix de l'université, et le coût de son programme est pris en compte aussi bien par les individus, de plus en plus nombreux à solliciter des bourses, que par les entreprises, de moins en moins enclines à soutenir leurs collaborateurs. “Tous les MBA de bonne catégorie constituent une concurrence aux MBA américains”, avance Nathalie Atlan-Landaburu, de CSP Formation. Si en plus ils sont moins chers qu'aux USA, le calcul est vite fait.” En temps de crise et d'incertitude économique, les entreprises autant que les individus deviennent plus hostiles au risque, une situation qui profite aux MBA européens et asiatiques, qui promettent des performances égales aux MBA américains, à moindre coût.

Reste que les Américains, sûrs de la valeur de leurs MBA, ne s'inquiètent pas outre mesure de la progression de la concurrence asiatique et européenne. “On assiste à un rééquilibrage du marché, mais les États-Unis demeurent les leaders mondiaux du management”, défend Charles-Henri Besseyre des Horts. L'Academy of Management, par exemple, a tenu sa conférence annuelle cet été à Boston, elle constitue l'un des principaux événements du secteur. Les trois quarts des participants sont toujours américains.” D'après le sondage de QS, les États-Unis ne se démentent pas comme la destination favorite des candidats à un MBA: dans 62,3 % des cas, les candidats souhaitent suivre une formation américaine, suivie de peu par le Royaume-Uni (40 %) et la France (20,4 %). Notamment, des pays qui ne possédaient pas de MBA il y a seulement dix ans, comme Singapour et la Chine, se sont hissés respectivement au neuvième et au douzième rang des

destinations privilégiées pour réaliser un MBA. Pays fondateur des MBA, c'est encore aux USA que l'on trouve le plus grand nombre d'universités proposant des formations de qualité. Par ailleurs, les États-Unis peuvent compter sur un marché naturel. S'appuyant sur une population de plus de 300 millions d'individus, les formations américaines n'ont pas à craindre la pénurie de candidats, car la majorité des professionnels américains choisissent leur propre pays pour retourner sur les bancs de l'école. Pour se distinguer dans l'univers disputé de la formation continue à destination des professionnels, plusieurs éléments s'avèrent donc nécessaires. Il faut non seulement un nom, une marque, qui s'appuie sur une légitimité construite des années durant. Il faut également des produits, un programme solide, un réseau convaincant qui permet à chaque participant d'en actionner les leviers en temps voulu, ainsi que des professeurs et une salle de classe compétents qui enrichissent la formation. L'équilibre entre concepts et compétences, académisme et savoir-faire, permettra ainsi de connecter l'enseignement dispensé par l'université aux réalités de la vie économique actuelle. Alors seulement, une école peut espérer s'imposer comme l'une des références en matière de MBA sur la scène internationale. Quelque 5000 institutions dans le monde proposent ce diplôme qui n'a pas d'existence actée autrement que par les universités qui le portent. Le marché des candidats, lui, reste stable. Selon les chiffres constatés par QS, qui mesure les flux de participants via la fréquentation de ses salons, notamment dans le cadre du World MBA Tour, le nombre d'aspirants se maintient sensiblement d'année en année. Les formations européennes, asiatiques et américaines, toujours plus nombreuses, doivent donc se partager un marché constant. Si les universités américaines, fortes de leur réputation d'excellence, se tiennent encore loin de la pénurie de postulants, les MBA européens et asiatiques dispensent de plus en plus de diplômés. Or, ils ne constituent plus la seule compétition. Dans les décennies à venir, Américains, Européens et Asiatiques pourraient avoir à gérer l'appétit grandissant des pays émergents, Brésil et Afrique du Sud en tête, qui étoffent leurs programmes, en vue de leur entrée sur la scène de la formation continue à destination des professionnels. ■

**Pays émergents****Les MBA de demain ?**

Comment s'intégrer efficacement sur un marché spécifique comme celui de la Chine, de l'Inde, du Brésil ou de l'Afrique du Sud? Le club des pays émergents à fort dynamisme économique attire les investisseurs occidentaux, séduits par des taux de croissances à deux chiffres. Mais ils se caractérisent aussi par des spécificités linguistiques, culturelles et parfois géographiques qui compliquent la tâche des candidats à l'expatriation. Le Brésil, tout comme l'Inde, la Chine et l'Afrique du Sud, développe une offre de MBA qui prétend préparer les professionnels au marché du travail local tout en dispensant une formation de qualité. “On voit apparaître des pôles d'excellence dans d'autres régions du monde”, se réjouit Charles-Henri Besseyre des Horts, professeur associé à HEC. En Chine, en Inde, au Brésil se mettent en place des MBA de qualité, comme par exemple celui proposé par la fondation Getulio Vargas

à Sao Paulo et à Rio, l'une des très bonnes écoles de gestion en Amérique du Sud.”

Si la Chine et l'Inde placent des écoles dans les 35 meilleures universités du monde, selon les classements établis par le *Financial Times*, le Brésil et l'Afrique du Sud peinent encore à s'imposer comme de véritables concurrents sur la scène éducative internationale. La Hong Kong UST Business School prend la dixième place du classement 2012 du *Financial Times*, immédiatement suivie par l'Indian Institute of Management à Ahmedabad, en Inde. L'Indian School of Business s'inscrit en vingtième position, Singapour en 23<sup>e</sup> et la CEIBS de Shanghai en 24<sup>e</sup> place. En revanche, il faut attendre le 51<sup>e</sup> rang pour trouver une université brésilienne, la Coppead, qui a fait son entrée dans le classement depuis moins de trois ans, et le 54<sup>e</sup> rang pour l'Afrique du Sud, avec l'université de Cap Town GSB, qui a gagné plus d'une dizaine de places au cours des dernières années. Les deux pays n'obtiennent qu'une mention chacun dans le top 100 de 2012, alors que l'Inde, Singapour et la Chine placent respectivement deux, trois et cinq de leurs universités dans les bonnes grâces du

*Financial Times*.

Si le dynamisme économique des pays émergents reste de bon augure pour les MBA qui s'y développent, la question qui demeure aujourd'hui est celle de la capacité de ces universités à développer des contenus spécifiques mais aussi à proposer des salles de classes de qualité et des réseaux d'anciens diplômés efficaces. Car pour convaincre les sociétés et les individus qui veulent pénétrer sur le marché brésilien ou sud-africain de participer au MBA local, encore faut-il offrir des formations accessibles aux managers occidentaux. “Il y a énormément de nouveaux MBA dans les pays en voie de développement”, explique Nathalie Atlan-Landaburu, consultante RH et responsable du domaine RH chez CSP Formation. C'est par exemple le cas au Brésil, qui forme beaucoup pour son propre pays, tout comme l'Inde, qui connaît

de véritables concurrents sur la scène éducative internationale

d'énormes besoins en la matière. Les MBA des pays émergents se focalisent plutôt sur la demande locale. D'une manière générale, les grands pays avec des langues particulières cherchent d'abord à pourvoir à leur marché interne.”

Alors que les pays émergents veulent profiter de leurs performances économiques pour attirer les investisseurs et les talents du monde entier, les intentions ne se traduisent pas encore concrètement dans la sphère de la formation des professionnels. Réunies sous le label TABS, acronyme des Top Asia Business Schools, les universités de Singapour, d'Hyderabad en Inde, de Hong Kong et de Shanghai n'ont accueilli qu'entre 6 % et 20 % d'étudiants occidentaux pour l'année 2011. S'ils enregistrent une forte hausse en terme de diplômés délivrés, jusqu'à deux fois plus nombreux qu'en Occident, ils n'ont pas encore atteint l'âge de la maturité. “Beaucoup de nos étudiants viennent du Brésil ou d'Inde”, affirme Mary Carey, directrice carrière de l'Insead. Ils choisissent d'étudier avec nous plutôt que dans leur pays d'origine. Des MBA de qualité existent pourtant au Brésil et en

Inde, mais ils proposent des programmes très localisés, qui s'adressent avant tout à des Indiens et à des Brésiliens. Les candidats qui veulent évoluer sur la scène internationale et profiter d'un MBA plus ouvert préfèrent donc postuler à l'Insead.” À l'instar des formations américaines, les MBA des pays émergents se cantonnent souvent à l'étude de leur propre marché, au détriment des entreprises et des candidats à la recherche d'une expérience internationalisante.

Pourtant, les pays émergents ne manquent pas d'atouts pour intéresser les managers étrangers. Les frais de scolarité, nettement moins élevés qu'en Occident (entre 20000 et 30000 euros en moyenne), constituent ainsi l'un des premiers arguments en leur faveur. D'autant plus que les salaires moyens obtenus par les professionnels détenteurs d'un “MBA émergent” restent attractifs, en comparaison avec les MBA occidentaux: selon les chiffres du *Financial Times*, un manager qui suit le MBA de Columbia

pourra espérer une augmentation de 130 % en moyenne de son salaire et une rémunération médiane de plus de 132000 euros. L'augmentation s'établit à 97 % pour l'Insead avec un salaire moyen de près de 115000 euros. Un MBA de Coppead au Brésil devrait se traduire par une amélioration salariale de 151 % environ et une rémunération moyenne de plus de 87000 euros. Pour l'Université du Cap Town GSB, l'embellie serait de 90 %, pour un salaire médian de 112000 euros. “Aujourd'hui, nous voyons de plus en plus de MBA des pays émergents participer à nos salons”, affirme Isabelle Pasmantier, directrice marketing et communication de QS France, société organisatrice du World MBA Tour. Eux aussi souhaitent recruter dans le monde entier. Le marché s'est resserré et toutes les écoles doivent être présentes, ne serait-ce qu'en termes de branding. Nous essayons maintenant de travailler avec les recruteurs pour leur faire découvrir des programmes moins connus mais tout aussi qualitatifs.”

L.M.