



Enquête Noir sur Blanc

**Le marché mondial des MBA : état des lieux,
perspectives et évolutions**

Contact : Brigitte FOURNIER
Directeur
bfournier@noirsurblanc.com

SOMMAIRE

Introduction	page 3
I - État des lieux : des équilibres en mutation	page 6
Implantation pédagogique	page 6
La suprématie de l'anglais comme langue d'enseignement	page 7
MBA : le portrait robot impossible	page 7
MBA anciens, MBA récents	page 9
Accréditations : une condition nécessaire de la visibilité	page 9
Le MBA en formation initiale : vers un « <i>junior MBA</i> » ?	page 10
Les attentes des étudiants vus par les responsables	page 12
Le choix de l'expansion	page 12
Bouillonnement de l'offre, stagnation de la demande	page 13
II - Prospectives : rééquilibrage ou bouleversement ?	page 15
L'état du marché	page 15
Le MBA européen, un modèle alternatif ?	page 16
Les MBA américains : une inquiétude voilée ?	page 18
Attirer de nouveaux candidats	page 18
Quel avenir pour les différents types de programme MBA ?	page 19
Conclusion	page 20
Annexe - questionnaire	page 23

Introduction

Diplôme de référence au-delà du seul champ des formations en management, marque d'excellence et de compétence recherchée par les employeurs, le *Master of Business Administration* (MBA) a gagné depuis longtemps ses lettres de noblesse sur le marché mondial de l'éducation supérieure comme auprès du grand public, pour qui le sigle est désormais familier.

L'explosion du nombre de formations¹ est une constante récurrente, mais un autre mouvement est lui plus récent : le nombre de candidats a tendance à stagner, ce qui équivaut, face à une offre en hausse, à une baisse parfois sévère du nombre de candidats, tendance constatée par l'ensemble des responsables de MBA.

Le marché des MBA est aujourd'hui hétérogène et en permanente évolution, extrêmement concurrentiel, et lié à des problématiques qui intéressent autant les grands groupes mondiaux que les États. Est en effet en jeu la qualité de la formation des élites appelées à prendre des postes à responsabilité élevée dans des entreprises de grande taille, dispersées dans tous les secteurs de l'économie.

Le pire et le meilleur, qualitativement parlant, se côtoient sur un marché éclaté et d'autant plus bouillonnant que toute formation en management peut se baptiser MBA. Autant que les différents systèmes d'accréditation mis en place par des structures comme l'AACSB, l'AMBA ou l'EFMD, c'est l'aura et la réputation d'une Université auprès des étudiants, des recruteurs et des médias qui déterminent la valeur d'une formation et lui donnent sa place dans la hiérarchie mondiale.

Ce produit phare, cette marque d'excellence, a longtemps été considérée comme l'apanage des Universités américaines. En classant 4 écoles européennes parmi les 5 programmes les plus appréciés des recruteurs, le classement mondial des MBA du *Wall Street Journal*, paru dans le 22 septembre 2004 ne fait qu'illustrer une évidence de plus en plus nette : le MBA américain, standard et référence, est contesté par la concurrence.

Les débats qui animent les acteurs concernés sont donc nombreux.

En Europe, le processus de Bologne, qui vise à bâtir un espace européen de l'Éducation Supérieure dans l'Union Européenne, est en cours de construction et témoigne de cette agitation. Le but principal du processus vise à clarifier la lisibilité des cursus en général, et les diplômes en management en particulier. Mais il s'agit par là même de faire émerger un réel standard du MBA, clairement identifié pour être séparé des Masters en gestion, ou même des Bachelors.

¹ A titre indicatif, l'Europe comptait 220 programmes MBA en 1999. Ce nombre était passé à 400 en 2004. Dans le même temps, ce chiffre est passé de 50 à 120 en Asie-Pacifique et de 700 à 750 en Amérique du Nord (USA et Canada). (Source : *QS Top MBA, organisateur du Forum World MBA Tour, octobre 2004*).

Aux États-unis, le débat fait également rage. Beaucoup s'interrogent notamment sur l'âge idéal des candidats, la faible représentation des femmes, la chute du recrutement d'étudiants étrangers, le coût parfois prohibitif des études², l'absence des questions éthiques dans les enseignements, le conformisme des programmes, la montée en puissance des concurrents européens, australiens et asiatiques...

Si les débats et les tensions sont aussi vifs, la concurrence de plus en plus dure à laquelle se livrent les programmes MBA en sont sans doute la cause principale.

Le marché connaît depuis une quinzaine d'années des évolutions *structurelles* qui donnent aujourd'hui leurs premiers résultats : entrée en lice des Universités européennes, asiatiques, australiennes ou sud-américaines sur le « pré carré » nord-américain, mise en place d'une offre alternative (MBA spécialisés sur tel ou tel secteur, MBA *part-time*, *executive MBA*, impact du e-learning)...

A ces évolutions de fond s'ajoutent des évolutions plus *conjoncturelles*, qui ont un poids évident sur le recrutement - qualitativement et quantitativement, l'origine géographique des étudiants, la réputation des Universités... L'impact des mesures prises par les USA en termes de délivrance de visas sur le recrutement d'étudiants étrangers par les Universités américaines en est un exemple. La morosité de la croissance économique en général et du marché du travail en particulier, qui pousse une partie des candidats à rechercher des formations à la fois plus courtes et moins onéreuses, en est une autre illustration.

Le modèle américain classique du MBA généraliste, d'une durée de 18 ou 24 mois, réservé à des candidats déjà riches d'une expérience en entreprise significative, est aujourd'hui battu en brèche par une concurrence inventive sur la forme et sur le fond, aiguillonnée sans doute par un impératif majeur : composer avec des moyens la plupart du temps très inférieurs aux capacités des Universités nord-américaines.

Noir sur Blanc a souhaité consacrer une enquête à ces questions qui animent et redessinent le paysage des MBA. A n'en pas douter, ces débats préfigurent des évolutions et des discussions plus larges, étendues à d'autres domaines que celui du seul management.

Méthode et données

Les données quantitatives ont été rassemblées entre novembre et décembre 2004, à partir d'un questionnaire envoyé par email aux responsables de MBA (*Deans*, Doyens, responsables des programmes...). Sur 3020 emails envoyés, 154 réponses complètes et exploitables nous ont été retournées, soit un taux de retour de 5,1 %, ce qui permet de disposer d'un échantillon statistique suffisant pour permettre de tracer un portrait pertinent de l'évolution du marché des MBA.

Les données ainsi rassemblées, destinées à recueillir des éléments quantitatifs, laissent pourtant une large place à des réponses d'ordre qualitatif, les sondés ayant disposé d'une large gamme de questions dite ouvertes pour affiner l'expression de leur point de vue (cf. questionnaire en annexe).

Noir sur Blanc a également mobilisé ses contacts et ses réseaux dans le cadre d'entretiens destinés à enrichir et affiner les aspects purement quantitatifs de son travail.

² De 15 000 à 100 000 dollars.

A ces données propres à notre Agence s'ajoute l'analyse des données et des documents publiés par des organismes comme le GMAC (*Graduate Management Admission Council*), le Forum World MBA Tour organisé par le QS Top MBA, des structures d'accréditation comme l'EFMD (*European Foundation for Management Development*) et l'AACSB (*Association for Advance Collegiate Schools of Business*), les enquêtes et les classements publiés dans les grands titres de la presse française et internationale...

Cette richesse ne doit cependant pas nous faire perdre de vue un certain nombre de biais qui ont pu conduire à certaines distorsions dans les résultats recueillis par le questionnaire mis en ligne et que nous mentionnons au fil du rapport.

- En premier lieu, le questionnaire, placé en ligne sur Internet, a été rédigé en anglais et les réponses ont été faites dans cette même langue, ce qui a pu conduire à une certaine « auto sélection » des responsables de MBA. Les responsables de MBA ne pratiquant pas ou mal l'anglais ont de fait été exclus de l'enquête. Il faut cependant souligner que ces derniers sont devenus de moins en moins nombreux, sinon rarissimes, et que le niveau d'anglais requis pour répondre à l'enquête n'était pas excessivement élevé.
- Ensuite, pour des raisons de langue déjà évoquées et des contraintes matérielles, les réponses à l'enquête, si elles proviennent d'un vaste échantillon de pays, ne sont principalement originaires que de deux continents, l'Europe (48,1 %) et l'Amérique du Nord (28,6% pour les États-Unis).
- La surreprésentation européenne, au regard de la répartition mondiale des Universités proposant un MBA, s'explique principalement par le fait que c'est sur ce marché européen qu'ont fourmillé au cours des dernières années initiatives et innovations.
- Le troisième des grands ensembles qui organisent l'espace mondial du marché des MBA, l'Asie, sera donc peu représenté dans les pages qui suivent et fera l'objet d'une enquête particulière et postérieure.

Cette enquête rend donc principalement compte des relations existantes entre les offres américaine et européenne de l'enseignement supérieur.

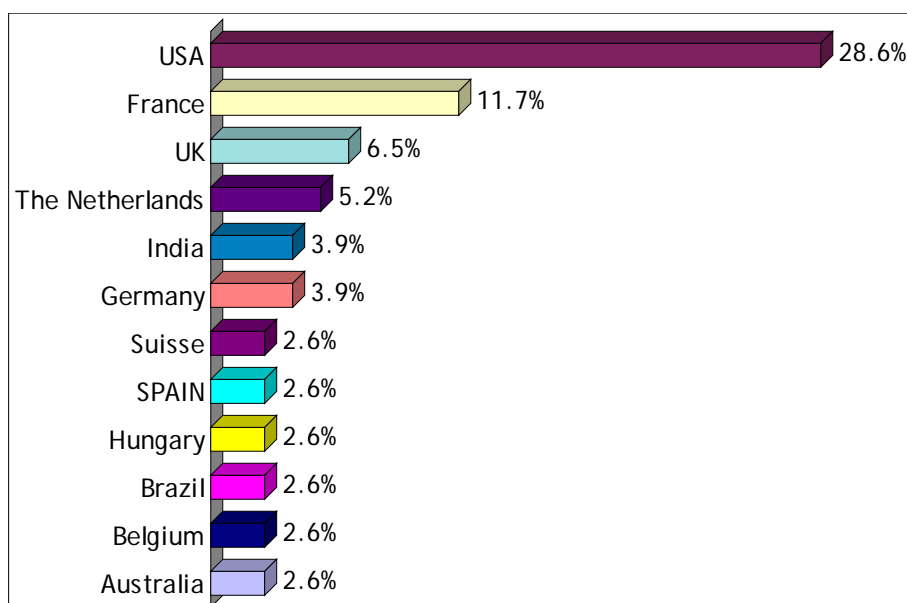
Après une première partie consacrée à l'état des lieux du marché des MBA, notre enquête s'attache à déceler et à analyser les tendances identifiées par les sondés.

I - État des lieux : des équilibres en mutation

Il s'agit ici de prendre la mesure des évolutions en cours au sein des MBA sondés : quelles sont les tendances en termes de durée des programmes ? Quelles sont les évolutions pédagogiques ? Comment les MBA s'adaptent-ils à la demande des candidats ? Comment les sélectionnent ils ?

■ Implantation géographique

154 responsables de programmes MBA, implantés dans 28 pays différents³ et répartis sur tous les continents, ont répondu à l'enquête.



Aux côtés des pays qu'on s'attend à voir figurer dans l'échantillon (États-unis, Royaume-Uni, France, Allemagne, Chine, Inde...), des réponses venues de pays comme la Croatie, la Lituanie, l'Égypte... prouvent s'il en était encore besoin que le MBA est désormais un diplôme de référence, considéré comme tel et adopté dans le monde entier.

Comme indiqué plus haut, l'Europe et les États-Unis constituent les deux échantillons les plus importants avec respectivement 48,1 % et 28,6 % des réponses. En Europe, les MBA français arrivent en tête (11,7 % des réponses), devant le Royaume-Uni⁴ (6,5 %) et les Pays-Bas (5,2 %). La surreprésentation des écoles françaises s'explique par le fait que le questionnaire de l'Agence a eu tendance à davantage attirer des écoles implantées dans son propre pays.

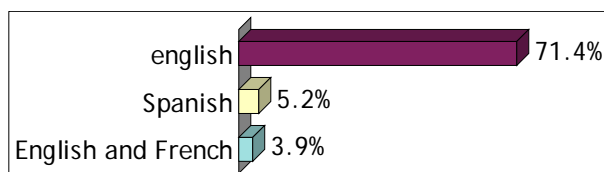
Il reste que la variété des réponses reflète l'éclatement dans le monde d'un marché longtemps dominé par les États-Unis de façon écrasante, ainsi que la montée en puissance de l'Europe.

³ A des fins de simplification ne figurent dans le tableau que les pourcentages significatifs, soit douze pays, et non la totalité des répondants.

⁴ Alors qu'un MBA européen sur deux est situé aujourd'hui au Royaume-Uni.

L'écart quantitatif qui se comble entre le nombre de MBA situés aux USA et celui des MBA situés dans le reste du monde confirme la vitalité et l'attrait jamais démentis du modèle anglo-saxon de référence.

▪ La suprématie confirmée de l'anglais comme langue d'enseignement



Cette origine anglo-saxonne se confirme si l'on examine la langue d'enseignement⁵ utilisée dans le programme. Compte tenu du fait que les pays de langue anglo-saxonne ne représentent pas une majorité des réponses, le choix de l'anglais comme langue *unique* d'enseignement est écrasant (71,4 %), y compris dans des pays comme la France, où les résistances au « tout anglais » restent pourtant fortes.

La seule évolution notable tient au fait que de plus en plus de programmes choisissent de dispenser des enseignements *uniquement* en anglais, et non plus dans les deux langues, anglaise et nationale. Quelques rares formations continuent d'enseigner dans la seule langue espagnole (5,2 %). Ces programmes sont tous situés en Amérique Centrale et du Sud.

Quelques programmes situés en France restent bilingues, comme d'ailleurs dans les pays qui ne figurent pas dans le graphique. Une Université lituanienne dispense une partie de ses cours dans la langue maternelle des étudiants, et une autre en anglais.

Le poids écrasant de l'anglais, langue des affaires, est donc incontestable et incontesté, sauf marginalement. Sans surprise, il est plus que jamais incontournable dans les formations en business.

Un MBA non anglophone n'est pas crédible sur le plan international.

▪ MBA : le portrait robot impossible

Les réponses des responsables des programmes MBA illustrent parfaitement les évolutions constatées ces dernières années par les observateurs.

A l'heure actuelle, le **modèle initial du MBA**, qu'on a longtemps pu décrire comme un programme généraliste en management, d'une durée de un à deux ans et destiné à des diplômés déjà riches d'une longue expérience professionnelle, **n'est plus valide**. Les modalités sont si variables que l'intitulé « MBA » en lui-même ne peut aucunement suffire à décrire la réalité des contenus, de la qualité et de la durée d'un programme

Preuve en est que les sondés citent trois types prédominants de MBA, qui arrivent presque à égalité :

- Le MBA de plus de 18 mois - le plus proche du modèle original.
- Le MBA d'une durée inférieure à 18 mois, qu'on pourrait qualifier de MBA accéléré, sur un modèle comparable au MBA mis en place, par exemple, par l'INSEAD. Il

⁵ Total inférieur à 100, dans la mesure où ne figurent pas les réponses trop marginales pour être significatives.

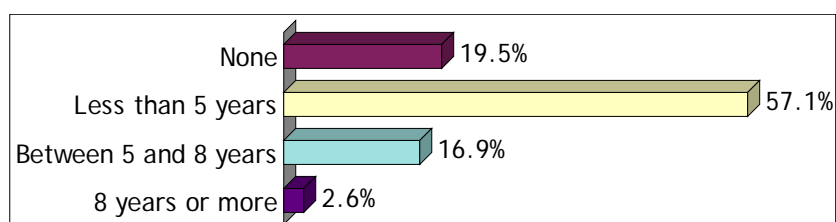
répond aux préoccupations de nombreux candidats pour qui interrompre plus de 18 mois une vie professionnelle, compte tenu du coût de la formation et d'un marché du travail peu florissant, représente un investissement impossible.

- Le *part-time MBA*, produit clairement destiné à des salariés qui ne peuvent ou ne veulent couper leur vie professionnelle et choisissent donc cette formule pour concilier formation et carrière.

Deux autres types de MBA suivent, même si ces modèles, plus récemment apparus au sein d'une offre devenue hétérogène, arrivent encore nettement derrière les modèles principaux.

- Les *executive MBA*, produits destinés à un public de trentenaires ou de quarantenaires désireux de redonner un coup d'accélérateur à leur carrière, viennent ensuite dans l'échantillon réuni dans l'enquête et sont également souvent cités.
- Les MBA spécialisés (comme l'Aerospace MBA du Groupe ESC Toulouse en France, ou le MBA spécialisé en management et en logistique de la Hamburg School of Logistics) font également une percée qui n'est plus négligeable, mais arrivent encore assez loin derrière les trois modèles principaux.

Autre indice d'une évolution majeure, l'évolution des exigences en termes d'expérience professionnelle.



Les trois quart des sondés ont tendance à exiger une expérience professionnelle moindre que par le passé (inférieure à 5 ans dans 57,1 % des cas), voire inexistante dans un cas sur cinq - une hérésie aux yeux de nombreux tenants du modèle traditionnel, pour qui un MBA ne peut s'imaginer sans une expérience en entreprise significative.

L'âge moyen des étudiants de MBA (30 ans) est directement concerné par cette évolution. Les étudiants sont légèrement plus jeunes qu'il y a dix ans, puisqu'un étudiant sur deux est âgé de moins de 29 ans, alors même qu'on a signalé la part non négligeable des *part-time MBA* et des *executive MBA*, destinés classiquement à des professionnels aguerris. Or, le pourcentage de quarantenaires est plus que restreint : 85,8 % des étudiants des MBA sondés sont âgés de 24 à 35 ans, et plus de quatre étudiants sur dix ont moins de 30 ans, chiffre assez surprenant dans la mesure où l'expérience professionnelle accumulée à cet âge était longtemps jugée encore trop légère pour permettre de rejoindre un MBA.

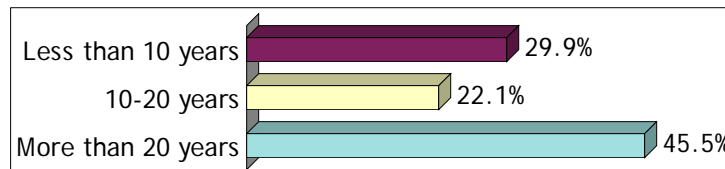
Cela étant, un sondé sur deux (50,6 %) indique que cet âge moyen n'a ni monté ni baissé au cours des dernières années. Il a augmenté dans 23,4 % des cas et diminué dans 19,5 % des MBA ayant répondu. Les étudiants sont plus âgés en moyenne dans les MBA américains que chez leurs concurrents.

Au final, le MBA peut difficilement continuer de se présenter comme un standard ou un archétype de base : sans une stabilité même relative du modèle initial, on constate que le

terme de MBA regroupe aujourd'hui des réalités disparates à tous les niveaux, et un éclatement des modes d'enseignement, des durées des programmes, des publics cibles, des coûts, des modalités, des pédagogies...

▪ **MBA anciens, MBA récents**

L'examen de l'ancienneté des MBA concernés⁶ est également symptomatique des évolutions en cours et de l'implosion de l'offre :



Moins d'un programme MBA sur deux, pour les établissements sondés, datent d'avant 1984. Un programme sur trois a été créé entre 1994 et 2004.

Si les formations vieilles de plus de 20 ans sont toujours les plus nombreuses (45,5 %), le fait que 29,9 % des programmes date de moins de dix ans illustre deux points :

- l'inflation du nombre de MBA dans le monde, qui explique la baisse mécanique du nombre de candidats pour chaque programme considéré individuellement ;
- l'attrait toujours aussi puissant de la « marque » MBA auprès des établissements qui ont mis en place des formations en gestion de haut niveau au cours des dernières années.

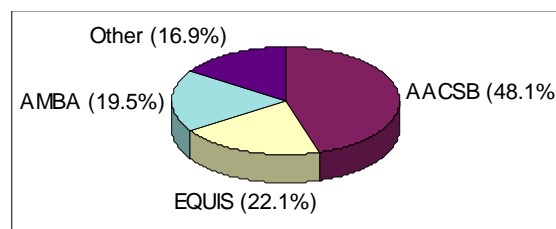
Quand une Université désire créer un diplôme phare en gestion, c'est toujours l'intitulé de MBA qu'elle choisit pour l'habiller - avec tous les excès que cela peut supposer dans certains cas.

A terme, et dans la mesure où beaucoup de diplômes baptisés MBA jouent sur cet effet marque, on peut s'interroger sur « l'usure » qui pourrait finir par toucher le sigle, encore presque magique pour retenir l'attention. Dès lors se pose la question de savoir comment distinguer le bon du moins bon, dans une offre multiforme, où toutes les qualités et tous les niveaux d'exigence sont proposés aux candidats.

Les accréditations internationales sont l'une des réponses du marché à ces évolutions.

• **Accréditations : une condition nécessaire de la visibilité**

La quasi-totalité des programmes interrogés ont indiqué disposer d'une ou plusieurs accréditations délivrées par l'un des grands organismes internationaux : AACSB, EFMD (et son accréditation EQUIS) ou AMBA.



⁶ Total inférieur à 100 : ne figurent pas les non réponses.

A priori, l'enquête n'a donc pas retenu l'attention des MBA non accrédités, leurs responsables pouvant estimer inopportun de reconnaître ce qui apparaît aujourd'hui comme un manque.

Parmi les biais qui contribuent également à relativiser cette surprenante surabondance de programmes accrédités, notons que beaucoup de programmes MBA se prévalent d'une accréditation AACSB ou EQUIS en réalité accordée à l'Université toute entière, et non au programme en lui-même : seule l'AMBA accrédite uniquement des programmes MBA.

L'AACSB est la première citée (48,1 %), devant EQUIS, l'accréditation plus récente de l'EFMD (22,1 %), et celle que délivre l'AMBA, placée juste derrière (19,5%).

Les 16,9 % d'autres accréditations citées relèvent surtout des normes qualité de type ISO 9001, non spécifiques à l'enseignement supérieur, ou d'accréditations à dimension surtout nationale comme celle que délivre l'*executive MBA Council*, sous l'autorité du ministère brésilien de l'Éducation et de la Culture. Le FIBAA (*Foundation for International Business Administration Accreditation*), en Allemagne, délivre ses accréditations dans les seuls pays germanophones : Allemagne, Autriche et Suisse.

Figure également, dans ces organismes accréditeurs à dimension nationale ou principalement nationale, l'ACICS (*Accrediting Council for independent Colleges and Schools*) - bien que cette dernière accrédite également des établissements en dehors des États-Unis. D'autres sont spécialisés sur un domaine précis, comme cette autre accréditation attribuée par l'ICA (Interuniversity Consortium for Agricultural and related Sciences in Europe).

Si bien entendu, tous les programmes MBA sont très loin de disposer d'une accréditation, il reste que parmi les programmes de premier plan ou aspirant à y figurer, l'accréditation est une condition indispensable - sauf pour certains MBA : les rares programmes non accrédités indiquent qu'ils ne voient pas l'utilité de se lancer dans une procédure longue et onéreuse, dans la mesure où leur recrutement est principalement local.

Au fur et à mesure que les procédures d'accréditation se multiplient, il est de plus en plus net que cette condition ne peut à elle seule garantir le succès d'un MBA. Elle est devenue une condition nécessaire, mais devient de moins en moins suffisante pour identifier la valeur d'un programme.

▪ Le MBA en formation initiale : vers un « Junior MBA » ?

L'un des débats qui agitent aujourd'hui le monde de l'enseignement supérieur aux États-Unis tourne autour de la question de l'âge idéal pour suivre un MBA - assez âgé pour avoir une expérience minimale, assez jeune pour en espérer un retour sur investissement profitable dans sa carrière.

Si beaucoup de MBA américains intègrent quelques rares jeunes diplômés dans des promotions dominées largement par des professionnels, le pari d'une école comme l'ESSEC, qui a choisi en 1998 de positionner son diplôme Grande École au niveau MBA, délivrant ainsi son diplôme à des jeunes diplômés certes passés par l'entreprise⁷ (via

⁷ L'expérience professionnelle moyenne accumulée par un jeune diplômé à la fin de son cursus à l'ESSEC est de 22 mois.

l'apprentissage ou l'alternance), mais sans qu'on puisse réellement parler d'expérience de la vie active. En France, après avoir longtemps été la seule école à se positionner ainsi, il semble que d'autres suivent prochainement cette voie.

Nous avons souhaité sonder les responsables interrogés sur ce type d'initiative, leur demandant ce qu'ils pensaient de cette attribution d'un diplôme MBA à la fin d'un programme de formation initiale *undergraduate*⁸.

Une part relativement faible des sondés (18,2 %) connaissait cette initiative. Le pourcentage chute à 11,2 % chez les non-européens, preuve que ce type de choix encore pionnier agite davantage les esprits en France qu'au niveau international, même si d'ores et déjà, ces choix créent des tensions plus que sérieuses au sein d'organismes comme l'EFMD ou l'AMBA, au sein desquelles beaucoup estiment qu'il serait nécessaire de fixer de façon stricte des limites à ce que l'on peut ou non baptiser « MBA ». Un point de vue que partage ce sondé qui répond laconiquement : « *ça ne devrait pas être toléré* ».

Néanmoins, à en juger par l'intérêt provoqué par cette question - celle qui a appelé le plus grand nombre de remarques - ce choix pose de vraies interrogations.

Invités à commenter ce choix de baptiser MBA une formation initiale, les personnes interrogées le défendent rarement - à l'évidente exception des responsables des écoles concernées. Si un sondé concède que « *l'hypothèse d'un tel positionnement se comprend dans un contexte de réduction des candidatures et de multiplication des offres* », si un autre (à la tête d'un programme chilien) affirme que « *des discussions sont en cours en interne* » pour déterminer si ce choix est pertinent ou non, le fait est que le poids des critiques domine largement.

Au mieux, les adversaires de ce choix parlent « *d'erreur grave* » ou de « *choix irresponsable* » ; au pire, ils reprochent aux « *junior MBA* » de fausser par une « *utilisation déloyale de la marque* » la nature même du MBA qui impliquerait inévitablement une expérience professionnelle. Ils estiment manifestement insuffisante l'expérience professionnelle que les étudiants en formation initiale peuvent rassembler via les différentes formules proposées. « *Ils peuvent bien avoir les connaissances, elles ne sont rien sans l'expérience* », résume un sondé.

Un autre estime que l'intérêt d'un MBA repose en grande partie sur les échanges entre étudiants, nés de leurs expériences professionnelles et s'interroge sur la qualité d'étudiants n'ayant pas encore pris de réelles responsabilités dans une entreprise. Beaucoup critiquent la confusion qui en découle, pour les candidats comme pour les recruteurs. D'autres évoquent l'absence de valeur ajoutée réelle par rapport à un programme *undergraduate*, alors que le MBA est à leurs yeux un programme *postgraduate* et doit le rester. Beaucoup estiment qu'entre autres effets pervers, un tel positionnement aurait comme effet, s'il faisait tâche d'huile, de tirer les salaires vers le bas pour l'ensemble des diplômés de MBA. En inondant le marché de l'emploi de diplômés estampillés MBA, le danger est en effet de créer la confusion dans l'esprit des recruteurs, dont certains craignent qu'ils voient cette multiplication des diplômés de MBA comme une chute du niveau du diplôme.

Dans l'ensemble, le reproche de fond exprimé dans des formules parfois lapidaires revient à affirmer qu'un tel positionnement « *dilue* », « *dévalue* » et finit en fait par « *tirer vers*

⁸ L'intitulé exact de la question était le suivant : « certaines business schools délivrent aujourd'hui un MBA à la fin de leur cursus undergraduate, à de jeunes étudiants sans expérience professionnelle : connaissez-vous ce nouveau type de MBA ? Si oui, qu'en pensez-vous ? »

le bas » la valeur de la marque « MBA » en elle-même. Un des sondés, à la tête d'un programme américain va jusqu'à affirmer que cela pose la question de « *la crédibilité de ces écoles d'une part, mais aussi celle des organismes qui auraient accordé une accréditation à certaines d'entre elles* ».

Certains, enfin, estiment que « *le temps permettra de faire le tri entre les bonnes et les mauvaises idées* ».

En France, le choix de ce positionnement fait également débat. Beaucoup de responsables d'écoles estiment qu'il va à contre-courant, en conduisant à une dérégulation d'un marché que le processus de Boulogne cherche précisément à réguler. D'autres craignent que la confusion s'installe, notamment chez les recruteurs, entre MBA et Masters.

▪ **Les attentes des étudiants vues par les responsables**

Le point de vue des responsables de MBA sur les motivations des étudiants candidats à leurs programmes fait en revanche l'unanimité et sont sans grande surprise.

Presque à égalité, ce sont la recherche d'aptitudes au management et la volonté de donner un coup d'accélérateur à leurs carrières qui sont citées en premier lieu (neuf fois sur dix, c'est un paramètre jugé essentiel). L'ambition d'obtenir un meilleur salaire et la possibilité de nouer des contacts utiles dans des réseaux professionnels ne viennent qu'ensuite, et ces deux éléments sont cités deux fois moins souvent, en troisième et quatrième positions.

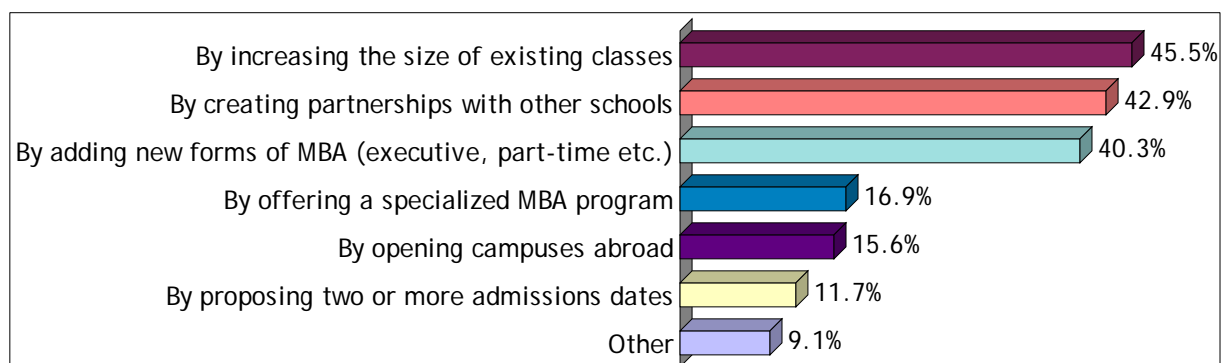
Sans aller jusqu'à parler de décalage avec les attentes des étudiants eux-mêmes, on aurait pu attendre davantage d'équilibre. On peut s'interroger sur la pertinence de ce point de vue : compte tenu du temps et de l'argent investi, les questions de la dimension d'un retour sur cet investissement sont souvent au cœur des préoccupations des étudiants de MBA. Ils ne peuvent à l'évidence consentir un effort aussi conséquent, financièrement parlant, sans en attendre un retour d'ordre clairement matériel en termes de salaire.

Parmi les motivations des étudiants, les responsables de MBA évoquent peu la possibilité qui leur est offerte d'intégrer des réseaux professionnels puissants - ce qui n'est pas sans dénoter un certain angélisme, dans la mesure où les participants d'un MBA ne peuvent ignorer l'intérêt d'intégrer de tels structures, et en attendent souvent beaucoup.

▪ **Le choix de l'expansion**

A en croire le sondage, qui recoupe les données rassemblées ailleurs, le mouvement d'expansion des MBA est loin d'être achevé.

A la question de savoir si leur établissement compte étendre son ou ses programmes MBA dans les années à venir, 77,9 % des sondés ont en effet répondu par l'affirmative. Invités à indiquer par quel(s) moyens(s), ces derniers en privilégient trois.



L'augmentation de la taille des promotions (première solution envisagée, par 45,5 % des sondés) est un débat récurrent, en particulier dans les programmes européens, pour des questions de taille critique, de financement des programmes, de crédibilité par rapport au flux d'étudiants diplômés de MBA américains... et de rentabilité du programme.

La création de partenariats de tous ordres avec d'autres écoles est une alternative autant qu'un complément, et les initiatives à cet égard se multiplient, comme en témoigne l'existence de Trium⁹ ou l'accord conclu entre l'INSEAD et la Wharton School of the University of Pennsylvania. Plus récemment, l'accord passé entre l'ICN École de Management, en France, le Management College de la Georgia Tech à Atlanta et l'ITBA (Institut technologique de Buenos Aires) autour de la création d'un *executive MBA*, Global Team EMBA, va dans le même sens.

L'ouverture de campus à l'étranger, si elle nécessite bien évidemment des investissements qui ne sont pas à la portée de tous les acteurs du marché, est une solution qui pourrait connaître d'autres débouchés à l'avenir. De nombreuses écoles américaines envisagent sérieusement d'ouvrir des antennes à l'étranger - au Moyen-Orient en particulier - pour aller à la rencontre d'étudiants qui rencontrent les pires difficultés du monde à s'inscrire aux USA depuis le Patriot Act.

Enfin, la création de nouvelles formes de MBA, notamment spécialisés, est une réponse aux évolutions du marché, chacun cherchant à offrir aux candidats potentiels une formule susceptible de les pousser à investir du temps et de l'argent dans un contexte économique relativement maussade.

▪ **Bouillonnement de l'offre, stagnation de la demande**

Les éléments rassemblés conduisent à conclure que le bouillonnement d'initiatives sur le marché du MBA reste toujours aussi vif. Le marché est en pleine effervescence dans un contexte concurrentiel fort.

Les MBA de tous types et de tous niveaux se multiplient sur les 5 continents, soit en s'alignant sur les standards anglo-saxons, soit en mettant en œuvre des offres originales (MBA spécialisés, executive MBA...) mais qui doivent lutter pour s'imposer, confrontés à une visibilité moins universelle que celle des produits-phares, quand ce n'est pas à de fortes critiques.

⁹ Trium est le nom d'un *executive MBA* qui réunit trois établissements de premier plan autour d'un programme commun, HEC, la London School of Economics and Political Sciences et la New York University Stern School of business.

La levée de boucliers qui répond à certaines initiatives montre que d'un certain point de vue, toute nouveauté inquiète la concurrence, très prompte à faire référence à un « modèle » pourtant lui-même très flou. Preuve en est qu'une bonne part des MBA américains, tout en brandissant le modèle dont beaucoup s'estiment détenteurs, sont de plus en plus nombreux à créer des offres alternatives : *executive, part time, on line MBA...*

II - Prospectives : rééquilibrage ou bouleversement ?

▪ L'état du marché

Longtemps, on le sait, les MBA anglo-saxons ont eu un quasi monopole sur le marché mondial des MBA, et leur rente de situation est d'ailleurs toujours impressionnante. Pourtant, la domination américaine n'est plus pleine et entière ; quelques signes peuvent être évoqués ici.

Les trois-quarts des MBA américains ont vu leur nombre de candidats baisser en 2003 et la tendance tendait à se confirmer au premier semestre 2004. Ces baisses concernent des Universités de premier plan et pas seulement les MBA moins réputés : - 27 % à Darden (Université de Virginie), - 26 % à Haas, la Business School de Berkeley, - 30 % à Wharton, en Pennsylvanie... Cela étant, il est nécessaire de rappeler que la baisse du nombre de candidatures concerne également les candidatures en Europe. L'impact d'une offre multipliée et d'une situation économique morose joue à plein. Néanmoins, cette baisse se fait dans des proportions moindres qu'aux États-Unis.

Le nombre de candidats qui tentent d'obtenir un visa étudiant aux USA est passé de 381 000 en 2002 à 285 000 en 2003 - l'impact du Patriot Act¹⁰ se fait sentir chaque année davantage. Un indice est plus inquiétant encore, celui des visas de travail en fin d'études, qui permettent aux jeunes diplômés de travailler aux États-Unis, sont en chute libre : 201 000 avaient été accordés au premier semestre 2001 ; 65 000 seulement ont été accordés au premier semestre 2004.

Dans le même temps, en Grande-Bretagne par exemple, il se produit un mouvement inverse, tout étant fait pour faciliter l'implantation dans le pays des diplômés, au point qu'un programme spécifique a été conçu. Le programme gouvernemental « *Highly skilled Migrant Programme* » du Ministère des Finances permet aux diplômés d'une liste définie de MBA (dispensés par 50 des meilleures Universités du monde, triées sur le volet par le Ministère) de s'installer et de travailler en Grande-Bretagne pour une durée d'un an, sans visa et sans avoir eu auparavant besoin de justifier d'un emploi. Mieux : les diplômés peuvent obtenir la naturalisation après 5 ans seulement. Le pays souffre d'une carence manifeste en cadres d'entreprise de haut niveau, carence que souhaite ainsi compenser le Ministère.

En France également, le gouvernement, dans le cadre de son programme destiné à renforcer l'attractivité française, cherche à « *attirer les meilleurs étudiants étrangers et les meilleurs chercheurs internationaux*¹¹ » par une batterie de mesures : abandon de la maîtrise du français comme préalable à l'inscription, conditions d'obtention des titres de séjours facilitées, augmentation du nombre et du montant des bourses réservées aux étudiants étrangers...

¹⁰ La législation renforçant les mesures de sécurité intérieure, mise en place en octobre 2001 après les attentats du 11 septembre, a conduit à une sérieuse limitation des délivrances de visas, en particulier dans les pays du Moyen-Orient. De plus, elle force depuis janvier 2003 les Universités américaines à communiquer aux autorités les adresses des étudiants étrangers, mais également des données concernant leur assiduité aux cours ou les sanctions disciplinaires qui leur sont infligées.

¹¹ Séminaire gouvernemental du 7 février 2005.

Dans ce contexte, l'offre européenne apparaît comme un ensemble regroupé autour de valeurs et de spécificités qui lui donnent une certaine cohérence, et que devrait encore renforcer le processus de Bologne.

Nombre de responsables de programmes européens soulignent la hausse des candidatures d'étudiants venus des pays arabes en général et du Moyen-Orient en particulier, soit qu'ils renoncent devant la difficulté à obtenir un visa américain, soit qu'ils refusent d'aller étudier dans un pays dont la vision géopolitique les rebute - cas très souvent évoqué, à en croire les responsables du recrutement qui se sont exprimés dans l'enquête. En Angleterre, les étudiants venus du Japon, qui se dirigeaient traditionnellement vers les USA jusqu'à ces dernières années, sont de plus en plus nombreux.

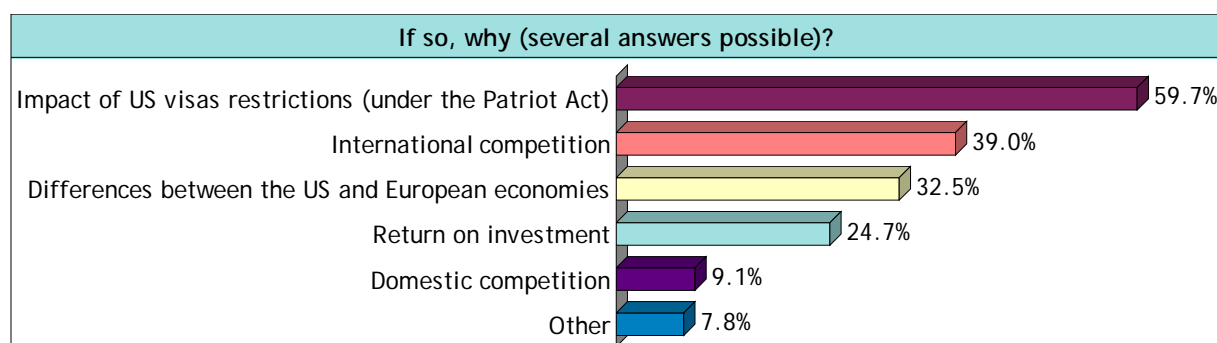
Les causes de cette morosité américaine sont variées. L'État fédéral, via la politique qu'il a engagée, ne peut nier une part évidente de responsabilité. Mais expliquer ce recul des MBA américains par le seul *Patriot Act* reviendrait à sérieusement forcer l'argument, en renvoyant sur Washington l'entière responsabilité du recul américain en termes de part de marché.

Quels sont les avantages des MBA européens, comparés à leurs équivalents US ? Représentent-ils une menace durable pour les parts de marché américaines ?

- **Le MBA européen, un modèle alternatif ?**

Ce constat d'une augmentation sérieuse des parts de marché des MBA européens est quasi unanime, que les sondés soient ou non européens¹² : 77,9 % d'entre eux estiment que les MBA européens sont en train d'accroître leurs parts de marché, contre 13 % seulement qui estiment que non.

A noter que les réponses qui nient cette montée en puissance européenne viennent *toutes* de sondés américains ou asiatiques. Les raisons invoquées sont les suivantes (total supérieur à 100, plusieurs réponses étant possibles) :



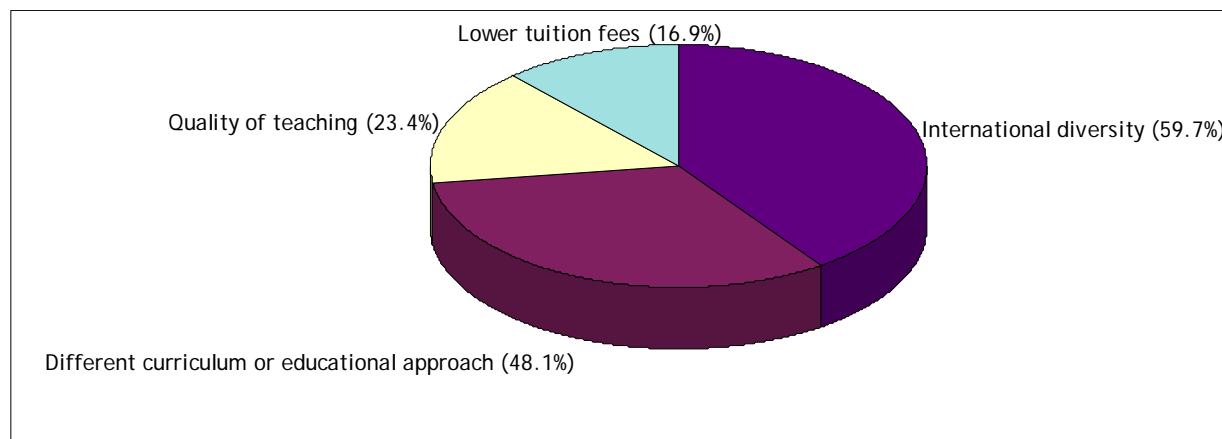
On le voit, les Universités (la part imputée au Patriot Act monte chez les Universités américaines) renvoient nettement l'État américain à ses responsabilités, 59,7 % d'entre elles citant l'impact des mesures prises par Washington après les attentats du 11 septembre 2001. La concurrence internationale est clairement identifiée comme une raison majeure du recul américain, la seconde avec 39 % des sondés la mentionnant.

Mieux encore, l'idée que cette montée en puissance est la conséquence d'une offre européenne crédible est également très nette (70,1 % des sondés jugent que l'offre

¹² 9,1 % des sondés ne se prononcent pas.

européenne représente une « alternative sérieuse », et les Américains eux-mêmes le reconnaissent. Inversement, il est significatif de noter que *toutes* les réponses négatives proviennent de responsables de programmes non européens, sans réelle surprise...

Invités à définir les raisons de ce succès, les sondés évoquent les éléments suivants (total supérieur à 100, plusieurs réponses étant possibles) :



Curieusement, les frais d'inscription, pourtant souvent inférieurs dans les MBA européens, ne sont pas cités comme l'une des premières raisons de la concurrence montante (seuls 16,9 % des sondés l'évoquent) ; aucun sondé n'a non plus émis de commentaires sur des raisons inhérentes à un coût de la vie moindre dans certains pays. Dans les raisons les moins évoquées, moins d'un quart des sondés (23,9 %) incrimine une qualité d'enseignement supérieure.

Le fait que 59,7 % des sondés évoquent la diversité internationale repose d'ailleurs sur une réalité nette, cette diversité ayant tendance à devenir une marque de fabrique des MBA européens : alors que seuls 25 à 30 % des inscrits dans les MBA américains sont des étudiants étrangers¹³, ce pourcentage monte à 60 % en moyenne dans les MBA européens. Il n'est que de 10 % dans les programmes d'Asie-Pacifique, toujours en moyenne. « *Une partie des étudiants américains* », indique le responsable d'un MBA de la côte Est, « *veulent une expérience internationale, et surtout une vivacité et une ouverture culturelle que ne proposent pas tous les programmes américains* ». A noter que la diversité internationale ne concerne pas uniquement les étudiants, mais également les membres du corps professoral, nettement plus internationalisé en moyenne dans les MBA européens que dans les MBA américains.

Les approches pédagogiques différentes sont aussi citées par un sondé sur deux (48,1 %). Les MBA européens, souvent plus courts et plus spécialisés que les MBA américains, séduisent manifestement les étudiants, d'après les responsables de programme.

Au final, beaucoup de responsables évoquent un marché européen moins saturé que le marché américain, au moins jusqu'à ces dernières années. Le marché américain, plus ancien, est aujourd'hui arrivé à maturation : il est plus difficile d'y fonder de nouveaux programmes ou d'y bousculer les hiérarchies qu'en Europe, marché encore jeune et

¹³ Il s'agit de chiffres globaux, ce qui n'exclut aucunement des pourcentages très supérieurs dans certains programmes.

bouillonnant ou l'audace peut encore payer. Ce qui explique que beaucoup d'établissements parient sur le MBA, produit encore nouveau pour beaucoup d'étudiants et auréolé d'une réputation flatteuse. « *Il est probable qu'il y a quinze ans* », explique un Dean, « *un étudiant européen avec un profil idéal pour un MBA, n'aurait même pas songé à suivre ce cursus ; ce n'est plus le cas aujourd'hui.* »

▪ **Les MBA américains : une inquiétude voilée ?**

Un paradoxe émerge de l'enquête réalisée, à la question de savoir si les sondés jugent leur propre programme en danger. Alors qu'une écrasante majorité (70%) de responsables de programmes reconnaît le poids montant de la concurrence en général et celle de l'offre européenne en particulier, peu d'entre eux estiment que leur propre programme est en danger (22,1%).

Le chiffre est en soi surprenant : même les MBA les plus réputés connaissent une chute importante du nombre de candidats et nous avons vu qu'une grande majorité des sondés (77,9 %) reconnaît que l'offre européenne mord sur les parts de marché américaines.

Une partie des responsables estime sans doute qu'il s'agit d'une tendance passagère, tel ce Dean qui juge qu'il est « *encore trop tôt pour parler d'une modification durable du marché des MBA* ». D'autres indiquent que leur MBA étant positionné sur une niche spécialisée, ils redoutent peu la concurrence ; d'autres, enfin, précisent que leur recrutement est surtout local - ce qui au demeurant est une façon d'avouer que leur programme n'est pas un MBA de premier plan susceptible de souffrir des évolutions au niveau international.

▪ **Attirer de nouveaux candidats**

L'enquête comprenait un tableau à échelle destiné à évaluer quels étaient les facteurs qui aux yeux des responsables, étaient les plus aptes à renforcer la capacité d'un MBA à attirer des candidats : accréditations officielles, classements internationaux et nationaux, réputation chez les recruteurs, réseau d'anciens partenaires internationaux... Les notes allaient de 1 (un impact négligeable) à 5 (un impact très important).

Sans surprise, le poids des accréditations est toujours aussi important (74,6 % le jugeant important ou très important) : l'effet de la crédibilité qu'ils apportent à un programme, contribuant à l'installer parmi les institutions de référence, joue à plein.

Un autre chiffre est assez révélateur de la période de baisse de la demande que traverse le marché des MBA, celui lié aux anciens : seuls 9,3 % des sondés jugent pas ou peu important l'impact du réseau des anciens sur la capacité du programme à attirer davantage de candidats. Aujourd'hui, les anciens et leurs réseaux - sans même mentionner le poids de leurs donations à leurs anciens programmes, considérable aux États-Unis et en train de rentrer lentement dans les mœurs en Europe - fonctionnent comme une sorte de service marketing. En assurant la promotion de leurs anciens programmes tout au long de leurs carrières et en portant l'image de l'Université par leurs propres parcours professionnels, les anciens contribuent à pérenniser un MBA et à le rendre visible.

Preuve en est que bien des Universités, notamment européennes, se tournent de plus en plus vers ce moyen pour renforcer leur image, en accordant de plus en plus d'attention à leurs anciens.

Le poids des classements nationaux et internationaux est également révélateur. Si l'on considère comme un ensemble les indices 4 et 5, on constate que les deux plans, national et international, ont au global une importance sensiblement équivalente (respectivement 54,6 et 55,5 %). On peut y voir une preuve que si la lutte entre les grands MBA se déroule maintenant via les grands *rankings* internationaux, comme celui du *Financial Times*, l'échelon national est toujours aussi crucial dans les MBA à recrutement en partie ou majoritairement national. L'importance accordée aux *rankings*, alors même que les classements sont de plus en plus attaqués par des *Deans* qui en contestent la valeur et la méthodologie, démontre une fois encore que peu d'Universités peuvent se permettre de faire l'impasse sur ces passages obligés.

La réputation auprès des recruteurs - qu'influencent à coup sûr les *rankings*, d'ailleurs - est également jugée importante ou très importante par 66,7 % des sondés. Preuve que ce critère d'ordre essentiellement économique est jugé utile pour attirer des étudiants vers des programmes MBA dont la valeur se mesure entre autres dans les retours sur investissements que sont en droit d'attendre les candidats. Il existe un lien direct entre la reconnaissance d'un MBA auprès des recruteurs et son attractivité.

Quand au poids des partenaires internationaux, nous serions tentés d'interpréter les chiffres du tableau, répartis avec davantage de mesure, comme la preuve que si le poids des partenariats est certes important, il ne constitue plus une garantie d'attirer davantage d'étudiants. Sans doute parce que beaucoup d'Universités ont multiplié les accords prestigieux, plus ou moins concrets, et que le seul affichage de ces accords ne suffit plus à attirer les candidats.

▪ Quel avenir pour les différents types de programmes MBA ?

L'enquête comprenait également un tableau à échelle destiné à évaluer quelles étaient aux yeux des responsables les perspectives de croissance ou de décroissance des MBA, en fonction de leur type, au cours de prochaines années. L'indice 1 indiquait une perspective de rapide contraction, le 5 une période de forte croissance.

Un premier constat émerge clairement : très peu de *Deans* (12,3 %) estiment que le modèle classique du MBA full time, quelle que soit sa longueur, constitue une formule appelée à connaître une forte ou une très forte expansion dans les années à venir. Près d'un tiers (32,9 %) estiment que ce modèle va connaître une phase de recul et un responsable de MBA sur deux (49,3 %) parie sur une stagnation du marché des programmes MBA full-time - que sa longueur soit supérieure à 18 mois - dans les années à venir.

Les *executive MBA*, les *specialized MBA* et les *part-time MBA* sont clairement deux modèles gagnants dans l'esprit des responsables. Déjà installés depuis un moment sur le marché mondial, ils n'ont plus le désavantage d'apparaître comme des programmes novateurs ; ils ont fait leurs preuves, et moins de 15 % des sondés estiment qu'ils vont connaître une période de recul. Dans le cas des MBA spécialisés et des *MBA part-time*, leur avis est tranché ; personne n'imagine une baisse ou un recul.

Plus surprenant, le succès attendu (76,2 % le voient à l'aube d'une période de croissance forte ou très forte) d'un modèle encore assez flou, celui du *on-line MBA*. Il renvoie aux possibilités immenses ouvertes par l'explosion et la diffusion des nouvelles technologies, par le développement du e-learning et traduit, comme d'ailleurs les *part-time MBA*, le souci de répondre à une attente forte de la part de professionnels désireux de trouver des formules de MBA qui ne les contraignent pas à mettre entre parenthèses leur vie professionnelle, pour des raisons tant personnelles que financières. La valeur de tels programmes reste cependant à définir, tant il s'agit d'un modèle relativement neuf, qui doit encore faire ses preuves.

Conclusion

Stagnation des candidatures, multiplication des offres, flou naissant autour de la « marque » MBA... Dans un contexte de contraction de la demande¹⁴, il est clair que le marché des MBA fourmille aujourd'hui d'initiatives, à la recherche d'une offre nouvelle ou plus attirante. L'heure est à la multiplication des formules et à la réduction du temps de formation dans les MBA dont la durée traditionnelle - 18 à 24 mois - s'avère toujours moins pertinente, face aux impératifs des candidats potentiels, de moins en moins prêts à interrompre leur carrière pour une longue durée.

La marque MBA n'est plus une garantie, dans la mesure où un tri est de plus en plus nécessaire au sein d'une offre foisonnante. Certains établissements peu scrupuleux sont prompts à afficher une mention MBA sans disposer des compétences et des formateurs nécessaires. Si le cas de cette Université du Texas, récemment piégée par un procureur américain (la Trinity Southern University dispensait des MBA en ligne, sur des critères assez farfelus pour qu'un journaliste puisse inscrire et faire obtenir le diplôme à... son chat), reste bien évidemment marginal, il reste un reflet, certes caricatural, d'un flou général.

Dans ce contexte de flou croissant, le système des accréditations prend tout son sens. En validant par des critères les plus objectifs possibles la solidité et la qualité de certains établissements, l'AMBA, l'AACSB ou l'EFMD permettent aux écoles de grande qualité de se distinguer des établissements de second plan. Il n'est d'ailleurs pas unimaginable que d'autres structures d'accréditations émergent au plan international. Cela étant, entre écoles accréditées, la lutte pour une plus grande capacité d'attraction continue : à l'heure actuelle, les accréditations deviennent une condition nécessaire à la visibilité - mais non suffisante.

Les MBA américains, longtemps seuls sur le marché, sont aujourd'hui confrontés à une concurrence montante. Vont-ils aller plus loin dans cette phase de prise de conscience de la nécessaire adaptation de leurs formats, et en tirer la leçon pour procéder à des évaluations qui pourraient rapidement devenir nécessaires, pour reprendre la main sur un marché qui sans leur échapper, certes, devient incontestablement plus partagé ? On peut parier que le pragmatisme va parler dans ce domaine comme dans d'autres, d'autant que le débat agite la sphère nord-américaine autant qu'elle agite les Européens. Si nombre de grandes Universités ont commencé à réagir en implantant des campus directement dans les pays étrangers, et en particulier dans les pays du Moyen-Orient ou d'Asie, toutes n'ont pourtant pas l'assise financière pour engager un tel investissement, dont l'intérêt à moyen terme reste d'ailleurs à démontrer.

Comme le soulignait l'un des témoignages rassemblés au cours de l'enquête, *« c'est probablement le temps qui permettra de faire le tri entre les bonnes et les mauvaises idées »*.

Au-delà des seules luttes entre Universités pour leur prééminence et leur attractivité, les évolutions qui touchent aujourd'hui le marché des MBA ont des résonances plus vastes. En termes numériques, le nombre de candidats à des formations MBA est très minoritaire dans

¹⁴ Les derniers éléments réunis par le Graduate Management Admission Council (GMAC) font en effet état d'une légère reprise des inscriptions à son test (GMAT), aux alentours de 5 % d'augmentation depuis août 2004. Cela étant, c'est le marché chinois qui suffit à lui seul à expliquer ce frémissement.

le monde, comparé au reste du marché de la formation supérieure. Démographiquement, c'est le nombre de candidats à des diplômes à niveau bac à bac + 4 qui pèse le plus. Il reste que les enjeux sous-jacents aux MBA sont transposables à d'autres secteurs.

L'émergence croissante de marchés économiques de premier plan, comme en Inde ou en Chine, va mécaniquement entraîner un besoin immense en cadres de haut niveau, pour répondre aux attentes des entreprises de toutes nationalités engagées sur ces marchés émergents, mais aussi des entreprises locales. Le besoin en formations adéquates croîtra en proportion - et ce d'autant que le poids démographique de ces pays est important. Il est probable que dans un premier temps, ce sont des formations moins élitistes que les MBA qui répondront au besoin des entreprises, de niveau *bachelor* ou *master*. Mais dans un second temps, on peut s'attendre à ce que le besoin en formation d'élites se fera à nouveau ressentir et que le marché des MBA sera confronté à une nouvelle progression de la demande.

Les enjeux qui concernent le marché des MBA sont représentatifs de ceux qui concernent plus largement l'ensemble du marché de la formation supérieure, dans la mesure où la qualité de cette dernière a une incidence directe sur la capacité des États à bien figurer sur la scène internationale.

ANNEXE

Questionnaire

MBA Global trend survey

Details

Full name (optional): _____

Name of University/Institution/School: _____

Job Title: _____

E-mail address: _____

Country: _____

Language of the program: _____

Your MBA program

Which of the following descriptions apply to your program (several answers are possible):

- MBA program of 18 months or more
- MBA program of less than 18 months
- Executive MBA
- Part-time MBA
- On-line MBA
- Specialized MBA

If 'Specialized MBA', please specify in which field:

For how many years has it been running?

- Less than 10 years
- 10-20 years
- More than 20 years

How many years of professional experience are required for admission in your program?

- None
- Less than 5 years
- Between 5 and 8 years
- 8 years or more

Apart from such tests as the GMAT, TOEFL, etc., do you require candidates to take an EQ test (emotional quotient)?

- Yes
- No

What is the average age of students currently enrolled in your program?

Has this average age dropped or increased over the past three years?

- Dropped
- Increased
- Unchanged

Do you have one or more of the following international accreditations? (Several answers are possible)

- AACSB
- EQIS
- AMBA
- Other

If 'Other', please specify: _____

Some business schools now award an MBA degree at the end of their undergraduate business program (for young students with no professional experience). Are you familiar with this new type of MBA?

- Yes
- No

If so, what do you think of this choice on the part of such schools?

What are your students' objectives for studying an MBA program (maximum 3 answers)?

- To acquire management skills
- To boost their career
- To increase their salary after graduation
- To create or take advantage of a network
- Other

If 'Other', please specify: _____

Is your university/school planning to expand its MBA program in the years to come?

- Yes
- No

If 'Yes', in what way (maximum 3 answers)?

- By increasing the size of existing classes
- By proposing two or more admissions dates
- By adding new forms of MBA (executive, part-time etc.)

- By opening campuses abroad
- By creating partnerships with other schools
- By offering a specialized MBA program
- Other

If 'Other', please specify:

Prospects for the MBA market

On a scale from 1 (negligible) to 5 (very significant), how do you perceive the impact of the following assessments/factors on an MBA program's ability to attract applicants?

	1	2	3	4	5
Official accreditations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
International rankings	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
National rankings	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reputation among recruiters	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
International partners	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alumni network	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Do you think the number of MBA programs on offer in your region will:

- Decrease
- Remain stable
- Increase

On a scale of 1 (rapid contraction) to 5 (rapid expansion), how do you perceive the growth prospects for the following types of program over the next few years?

	1	2	3	4	5
Full-time MBA programs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Executive MBA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Part-time MBA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
On-line MBA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Specialized MBA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

In your opinion, do European MBAs represent a serious alternative to the American MBA model?

- Yes
- No

If so, on what grounds?

- Different curriculum or educational approach
- Quality of teaching
- Lower tuition fees
- International diversity

Do you think European MBAs are increasing their share of the MBA market?

- Yes
- No

If so, why (several answers possible)?

- Impact of US visas restrictions (under the Patriot Act)
- Differences between the US and European economies
- Return on investment
- Domestic competition
- International competition
- Other

If 'Other', please specify:

Do you think your own MBA program is at risk?

- Yes
- No

If so, why (several answers possible)?

- Your country's policy on visas for foreign students
- The current economic situation
- Return on investment
- Domestic competition
- International competition
- Other

If 'Other', please specify:

How do you promote your program (several answers possible)?

- Advertising
- Press relations
- Mailings
- Alumni network
- Rankings
- Other

If 'Other', please specify:

How do you plan to attract more applicants to your MBA program (several answers possible)?

Advertising

Press relations

Mailings

Alumni network

Rankings

Other

If 'Other', please specify:
