

Les chantiers qui attendent le nouveau patron de HEC Paris



Peter Todd est pressenti pour devenir le prochain directeur général d'HEC Paris. - Jean-Marc Biais/HEC Paris

Le canadien Peter Todd « en phase finale de négociations » pour le poste de directeur général d'HEC Paris. Il devra trouver de nouvelles sources de financement.

Sur le curriculum vitae qu'il avait transmis à la Chambre de commerce et d'industrie de Paris-Ile de France (CCIR) pour se porter candidat au poste de directeur général d'HEC Paris, Peter Todd avait indiqué en bonne place avoir mené d'ambitieuses campagnes de collectes de fond. Le professeur en management des systèmes d'information de la prestigieuse université McGill de Montréal est, selon l'agence spécialisée AEF, pressenti pour devenir le prochain directeur général de l'école de management. Il devrait en prendre les rênes au 1^{er} septembre, après le départ de Bernard Ramanantsoa. « La chambre est en phase finale de négociations », confirme aux « Echos » une source bien informée.

Trouver 2 millions d'euros par an

Le premier chantier de celui qu'on présente comme « très francophone et très francophile » sera financier. En cette période de contrainte budgétaire, le nouveau directeur général devra trouver 2 millions d'euros par an, selon Bernard Ramanantsoa. Une somme qu'il explique « par la baisse des financements issus de la taxe d'apprentissage ». « Je ne pense pas que la Chambre de commerce baissera tout de suite sa contribution, en tout cas pas dans les deux à trois ans à venir », poursuit-il.

Pour Jean-Michel Huet, partner chez Bearing Point et auteur d'un rapport sur les écoles de management pour l'Institut Montaigne, les besoins seraient supérieurs, de l'ordre de 11 millions d'euros par an. Le budget de l'école en 2014 se monte à 127 millions d'euros, si l'on inclut celui de la CRC, filiale de la Chambre de commerce spécialisée dans la formation continue qui deviendra, au 1^{er} janvier 2016, filiale d'HEC.

« Faire le ménage dans les programmes »

Plusieurs leviers sont possibles pour améliorer les ressources financières de l'école. Les économies ? « Il y en a peut-être à faire que je n'ai pas vues », glisse celui qui est encore directeur général d'HEC Paris pour quelques jours. Des suppressions de programmes ? « Il sera important de faire le ménage dans les programmes, certains sont rentables, d'autres pas », estime David Thesmar, professeur de finances à HEC Paris.

Les frais de scolarité ? Bernard Ramanantsoa suggère de les augmenter, en faisant remarquer que les écoles britanniques ont des tarifs deux fois et demi supérieurs. La collecte de fonds ? C'est, à en croire son CV, l'un des atouts majeurs de Peter Todd. Il a reçu en 2012 le prix David Johnston de l'association des anciens élèves de McGill pour son « travail exemplaire de fundraising ». Il devrait lancer une nouvelle campagne de collecte de fonds. L'augmentation de la formation continue ? « C'est possible », selon Bernard Ramanantsoa, qui prévient néanmoins que « les marges se dégradent », car les entreprises veulent des séminaires de formation plus courts.

La mise en place, au 1^{er} janvier 2016, du nouveau statut d'établissement d'enseignement supérieur consulaire prévu par la loi Mandon de décembre 2014, censé donner plus d'autonomie à HEC par rapport à la Chambre de commerce, devrait aussi aider l'école à trouver davantage de financements.

Bernard Ramanantsoa (HEC Paris) : «Il faudra piloter subtilement l'augmentation des frais de scolarité»



Bernard Ramanantsoa s'apprête à céder la place après avoir dirigé pendant vingt ans HEC Paris. - Bruno DELESSARD/Challenges-REA

Entretien avec le directeur général d'HEC Paris, qui quitte ses fonctions, après un long règne de vingt ans.

« Aujourd'hui, quand je vois le président de l'université de Georgetown [l'une des plus prestigieuses universités américaines, NDLR], il me parle de ce qu'on fait ensemble... » se réjouit Bernard Ramanantsoa dans un entretien aux « Echos ». Dans la bouche du directeur général d'HEC Paris, la formule n'est pas creuse. Elle résume les deux facettes de son bilan : l'international et les doubles diplômés.

Une « research institution »

Pour celui qui **s'apprête à céder la place** après avoir dirigé pendant vingt ans l'école française de management la plus réputée, « *l'international* » recouvre plusieurs choses. Il y a, certes, les doubles formations qui se développent à l'international — à l'instar de celle menée avec la « law school » de Georgetown — mais aussi en France, avec Normale sup ou l'X. « *On a un beau portefeuille de doubles formations qui n'existait pas il y a vingt ans* », se félicite Bernard Ramanantsoa. Mais l'international, c'est aussi « *beaucoup plus d'élèves étrangers, une augmentation de leur niveau* » et des professeurs davantage impliqués dans des travaux de recherche. A tel point que Bernard Ramanantsoa parle d'HEC comme d'une « *research institution* », une qualité indispensable selon lui pour figurer parmi les plus grandes écoles de management.

« *Les professeurs savent désormais qu'ils sont évalués là-dessus* », glisse-t-il. Derrière l'international, figure aussi « *le fundraising* ». La collecte de fonds menée entre 2008 et 2013 a rapporté 112 millions d'euros. « *On a démontré, en Europe et pas seulement en France, qu'on pouvait faire du "fundraising"* », poursuit Bernard Ramanantsoa. *On est encore loin des normes américaines. Mais je ne suis plus ridicule quand je parle de "fundraising" avec mes collègues américains.* »

« Compétitive et visible »

Le travail accompli à l'international est salué dans l'école et à l'extérieur. « *HEC est une PME qui a crû depuis vingt ans, et s'est développée à l'international en devenant compétitive et visible* », estime David Thesmar, professeur de finances à HEC. « *C'est une école qui a su gagner ses titres de noblesse hors de France, alors qu'il y a vingt ans, les écoles de commerce étaient très franco-françaises* », approuve Jean-Michel Huet, partner chez Bearing Point et coauteur d'un récent rapport sur les écoles de management.

Le « fundraising » ne suffira pas à alimenter les **ressources financières** de l'école. Dans une période où se conjuguent la baisse des ressources liées à la taxe d'apprentissage et celles issues des chambres de commerce, Bernard Ramanantsoa considère qu'il faudra « *augmenter les frais de scolarité et piloter cela subtilement* ». Il évoque notamment la nécessité de « *mettre encore plus de bourses qu'aujourd'hui* ».

« Un regret qui dure »

Pour le reste, le directeur général a « *un regret qui dure* » : « *l'indifférence* » des « *autorités gouvernementales et plus globalement* » des politiques aux business schools françaises qui, « *au-delà d'HEC, se débrouillent vraiment très bien* ». « *Il y a de vraies pépites dans l'enseignement supérieur*, reprend-il. *Pourtant, le modèle français flotte. On était en Idex [Initiatives d'excellence], on s'amuse à passer en COMUE [communautés d'universités et d'établissements]. Je ne suis pas sûr que ce soit un grand progrès par rapport à la concurrence mondiale. Et ce n'est pas un problème gauche-droite.* » « *Tout cela m'embête, me navre même* », ajoute-t-il encore en jugeant « *pas malin* » de « *casser une partie du financement des écoles* » en faisant baisser les ressources issues de la taxe d'apprentissage ou en « *ponctionnant* » celles des chambres de commerce. Des « *petits* » pays comme Singapour investissent plus que la France dans l'enseignement supérieur, relève-t-il.

« *Toutes les études montrent qu'il y a deux sortes de pays : ceux qui investissent dans l'enseignement supérieur et la recherche, et qui seront compétitifs par l'innovation. Les autres feront de la répétition de choses trouvées ailleurs. Oui, le mot regret est le bon* », conclut-il.