

FORMATION

Diriger une école de management, une entreprise pas comme les autres

Par Valérie Landrieu, journaliste | 03/03/2014

Ces dirigeants parlent plan stratégique, développement international et force de leur marque. A la tête d'une business school, ils allient logiques pédagogique, business et « non-profit ».

A les entendre exposer leur plan stratégique, annoncer leur développement international, évoquer le lancement d'un nouveau programme ou analyser la force de leur marque, on les imagine aux commandes d'une entreprise comme les autres, soucieuse de croissance et de parts de marché. Des analogies existent, mais, ironise [Jean-Michel Blanquer, le directeur général du groupe Essec](#), contrairement à ce que certains peuvent penser, « *les étudiants ne sont pas nos clients... Ce sont nos produits* ».

« *Diriger une école, est-ce diriger une entreprise ?* » Bruno Bonnell peut parler du sujet en connaissance de cause : cofondateur de la société Infogrames, président d'Atari et aujourd'hui encore créateur et dirigeant d'une entreprise innovante (Robopolis), il a pris l'été dernier en intérim les rênes de l'EM Lyon, dont il est d'abord le président du conseil d'administration. « *Si, lorsque l'on dirige une école, on doit en garantir la bonne gestion, il s'agit surtout de **prendre en compte la complexité de sa mission d'éducation en tenant compte des enjeux sociétaux*** », explique-t-il, après sa première expérience. Diriger une école de management, « *a priori, nous avons la méthode, nous devrions avoir des résultats sympathiques* », plaisante Loïck Roche, le directeur de Grenoble Ecole de Management (GEM) sans perdre de vue les spécificités du secteur.

Un objet et un statut à part

Les business schools sont devenues une industrie, « *et vous avez intérêt à en comprendre les règles du jeu* », avise Bernard Ramanantsoa, le directeur général du groupe HEC Paris. Globales, prometteuses, voire engageantes pour des acteurs de l'économie de marché (des groupes privés et des fonds d'investissement y ont pris position), les grandes écoles de management n'en ont pas moins un objet « *éducatif* » et « *non commercial* », rappelle Loïck Roche. C'est « *le premier élément qu'il faut mettre en avant* », souligne Edouard Husson, le directeur général de l'ESCP Europe : « *Le but d'une école n'est pas de faire du profit.* » Toutefois, complète-t-il, « *une **bonne gestion permettant de dégager des marges pour financer des développements d'activité est indispensable*** ». Bernard Ramanantsoa précise : « *Dans notre gestion, on ne parle pas de bénéfices. Mais je fais du reporting, et je suis aussi évalué sur la marge dégagée.* »

Cause et conséquence, la différence essentielle pour Loïck Roche tient dans le statut des écoles. « *Que ce soit pour GEM, HEC Paris, l'ESCP Europe, ou d'autres établissements consulaires, qui ne se sont pas constitués en association, il ne s'agit pas de personne morale.* » Au quotidien, cela implique qu'en théorie le directeur d'une école consulaire, qui n'est pas une association de droit privé, ne peut pas prendre de décision. « *Nous ne pouvons pas acheter trois chaises sans passer par un appel d'offres tiré par la CCI* », clarifie l'un d'eux. « *La signature du directeur est apposée par délégation de la chambre de commerce de rattachement et de son président.* »

D'où un intérêt certain pour le nouveau **statut d' « établissement d'enseignement supérieur consulaire »**. Il accorderait un peu de **souplesse en termes de gestion et de management**, permettant notamment de disposer d'une **comptabilité privée**. Le texte pourrait être présenté au Parlement en session de printemps. En attendant, « *si nous avons des ressources, nous devons les reverser à la chambre de commerce* », pointe Loïck Roche.

Un corps professoral puissant

Si l'organigramme d'une école peut au premier abord se caler sur celui d'une entreprise avec ses fonctions support, « *le corps professoral défend une forme d'autonomie au sein de nos institutions et a ses propres règles* », livre Edouard Husson sans acrimonie. « *Il faut considérer que c'est, en soi, une entité à forte identité* », confirme Bernard Ramanantsoa. Une entité que l'on ne manage pas comme tous les salariés, tiennent à souligner d'autres. Des nominations (directeur délégué, directeur des programmes) peuvent ainsi être soumises à un avis formel du corps professoral.

Dans un tel contexte, la **légitimité académique du directeur devient un élément incontournable pour faire passer les messages**. « *Elle est fondamentale pour envisager la complexité de la mission mais aussi composer avec le mercato mondial des enseignants* », confie Bruno Bonnell. Comme à l'EMLyon, qui vient d'annoncer l'arrivée de Bernard Belletante, ancien directeur de Kedge Business School et normalien, la légitimité académique fait partie des critères de recrutement d'un directeur. On la retrouve aujourd'hui tant chez un patron d'HEC - Bernard Ramanantsoa est ingénieur Supaero, diplômé de l'ISA (devenu HEC) et « cumulard » de diplômes universitaires - que chez un directeur d'une école nationale de second rang ou d'une business school européenne.

L'attraction et la rétention des talents font aujourd'hui partie des points de convergence avec la gestion d'une entreprise lambda, alors que la question des salaires des enseignants a pris de l'importance. « *HEC Paris a probablement tiré la tendance, en France et peut-être en Europe* », estime avec le recul Bernard Ramanantsoa. Il faut toutefois compter avec d'autres facteurs pour attirer les meilleurs enseignants, tels le nombre d'heures de cours, le temps laissé pour faire de la recherche, la qualité des équipes et les partenariats. Et si « *les bons professeurs convergent là où il y a de la qualité, ils affluent surtout là où il y a des moyens* », note Bruno Bonnell. Pour résumer, la dynamique d'une école est une dynamique enseignante, mais « *un bon professeur ne suffit pas à faire un bon directeur* ».

Une nécessaire dynamique de développement

« Lorsque l'on regarde ce qui peut aujourd'hui rapprocher la direction d'une école de celle d'une entreprise, on pense à sa dimension internationale », note Bernard Ramanantsoa. C'est probablement ce qui manque encore à nombre d'écoles, selon Bruno Bonnell et Pierre Tapie (prédécesseur de Jean-Michel Blanquer à l'Essec), qui a démarré en septembre dernier son cabinet de conseil académique, notamment à l'international.

L'équilibre économique, d'accord. Mais « il faut être attentif à la diversité des recettes et avoir des perspectives de développement international », pose Jean-Michel Blanquer. « Au Brésil, l'enseignement supérieur est le premier secteur de développement économique », relève ce dernier. « Nous sommes à un moment clef de l'histoire mondiale de l'éducation et il faut être présent. »

Le financement de la recherche, une pièce maîtresse

Financer la recherche est aujourd'hui le grand sujet des écoles de management. « Il faut dégager des marges sur la formation et attirer des ressources par le biais du mécénat ou des chaires. Le modèle importé des grandes écoles américaines a constitué une rupture pour les écoles françaises », retrace Edouard Husson, à l'ESCP Europe.

Interrogé par le site EducPros, il y a quelques semaines, sur la nomination de son successeur à la tête de Kedge, Bernard Belletante expliquait qu'on ne pouvait « pas diriger une école aujourd'hui sans avoir un profil international [...], être capable de faire du "fundraising" à haut niveau [levée de fonds, ndlr], vendre une marque ». Et, soulignait-il, [...] il importe également d'être « suffisamment novateur pour développer de nouvelles pédagogies ».

Comme les chefs d'entreprise, les directeurs des grandes écoles de management se penchent désormais sur les transformations que vont connaître leurs organisations avec le numérique. « Nous devons penser à ce que sera notre "business model" et réfléchir à la façon dont nous allons rémunérer les professeurs pour les cours en ligne », annonce Edouard Husson. Avec, en filigrane, une logique business d'un côté et une logique de « non-profit » de l'autre.

Professeurs et patrons de PME

Jean-Michel Blanquer, Essec



Deux fois recteur (académies de Guyane et de Créteil), ancien directeur général de l'enseignement scolaire (DGESCO) au ministère de l'Education nationale, il a été nommé à la direction générale de l'Ecole de Management en juin 2013, pour succéder à Pierre Tapie. Sa mission, ont jugé les

observateurs, est d'apaiser les tensions et de remettre du liant... A la manière du haut fonctionnaire qu'il a été ? « *Mon identité profonde est celle d'un professeur qui a des responsabilités* », estime celui qui ne manque pas de souligner que son précédent budget était de... 54 milliards d'euros.

Edouard Husson, ESCP Europe



« Je me sens patron d'une PME européenne et j'essaie d'agir dans ce sens », explique ce normalien, spécialiste de l'Allemagne et de la période nazie, qui est passé par le cabinet de Valérie Pécresse, au ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. « *Comme une entreprise, nous devons penser à ce que va devenir notre business model avec le "online". Une logique business d'un côté, une logique non-profit de l'autre* », analyse le plus « sciences sociales » des directeurs, dont la réputation est à l'image de l'école qu'il dirige, confie un concurrent : « *Discret et faisant de la belle ouvrage.* »

Bernard Ramanantsoa, HEC Paris



« Professeur et patron d'une PME de 650 personnes », tel se perçoit le directeur général du poids lourd des écoles de management. « *Je comparerais volontiers notre organisation à celle d'un grand cabinet de conseil. Il y a beaucoup de points communs* », analyse celui qui est considéré comme le maître d'oeuvre de l'internationalisation d'HEC. Multi-diplômé - ingénieur, manager, gestionnaire, sociologue et philosophe -, il en a pris les rênes en 1995, après y avoir été professeur de stratégie pendant plusieurs années. Sa carrière avait démarré au marketing de la SNCF.