

La trop sage HEC bousculée par ses deux tiers d'enseignants étrangers

LE MONDE | 17.10.2012

Par Benoît Floc'h

Peut-on [faire](#) plus français qu'HEC ? La prestigieuse école des hautes études de commerce de Jouy-en-Josas, qui caracole dans les classements internationaux tout en gagnant ses lettres de noblesse dans la formation des élites, est une fierté nationale. Comme Dior ou le château de Versailles, toutes proportions gardées... Or, imaginerait-on le palais vidé de ses commodes Louis-XV pour du très britannique mobilier Chippendale ? Impensable. C'est pourtant ce que vit, peu ou prou, HEC.

Aujourd'hui, les deux tiers des professeurs de l'école sont étrangers. Et l'institution créée en 1881 n'est plus tout à fait la même qu'il y a dix ou quinze ans. *"HEC est aujourd'hui devenue une 'research school', explique le directeur général, [Bernard Ramanantsoa](#). Et c'est parce que l'on souhaite d'abord [recruter](#) de bons chercheurs que notre corps professoral s'internationalise autant."* Le phénomène n'est certes pas isolé. Mais il prend, à HEC, une ampleur spectaculaire. Selon les données publiées cette année par le *Financial Times*, la plupart des meilleures écoles de commerce françaises comptent entre 40 % et 50 % de professeurs étrangers. Seule Bordeaux école de management (BEM), avec un taux de 58 %, l'ESCP [Europe](#), avec 68 % (école implantée sur cinq campus européens) et HEC, donc, avec 65 %, sortent du lot.

Lorsqu'elle s'est installée à Jouy-en-Josas, en 1964, l'école de Bernard Ramanantsoa avait déjà acquis un style anglo-saxon. Les bâtiments de HEC se partagent un vaste parc. Certes, leur architecture seventies a peu à [voir](#) avec le [style](#) victorien d'Oxford ou d'Harvard. Mais, dans ces premiers jours d'automne, le lieu n'a rien à [envier](#) aux images d'Epinal des campus américains, dont les grands arbres et les larges pelouses parsemées de feuilles mortes exercent une fascination certaine dans le monde entier.

L'arrivée massive d'enseignants étrangers ces dernières années est-elle du même registre *"esthétique"*? Ou a-t-elle, au contraire, transformé en profondeur HEC? *"Il est difficile de [savoir](#) dans quelle mesure c'est l'école qui change ou les professeurs qui se fondent dans l'école"*, relève M. Ramanantsoa.

"ON SE REND COMPTE QU'IL EXISTE PLUSIEURS MÉTHODES POSSIBLES"

Alberto Alemanno, professeur associé italien de droit et de fiscalité, le reconnaît : cette majorité à laquelle lui-même appartient est *"une majorité silencieuse"*. La présence massive des professeurs étrangers *"n'a pas encore eu d'impact sur le fonctionnement de l'école ou la*

progression des cours, notamment parce que ces enseignants ne sont pas encore parvenus aux postes de direction. Mais nous sommes proches de ce moment où l'impact se fera vraiment sentir".

En attendant, le professeur Alemanno confirme l'influence déterminante que ce recrutement [international](#), effectué au nom de la recherche, produit sur la manière dont celle-ci est réalisée. *"Quand on recrute des professeurs qui ont fait leur doctorat aux Etats-Unis, constate-t-il, cela a un impact sur la production scientifique conduite en interne : on se rend compte qu'il existe plusieurs méthodes possibles."* Alberto Alemanno donne plusieurs exemples de *"ces initiatives que les professeurs étrangers prennent parce qu'elles correspondent aux méthodes qu'ils ont apprises ailleurs"*. Il en est ainsi de l'habitude de [soumettre](#) les travaux des uns et des autres à la discussion collective. Des chercheurs exerçant dans d'autres établissements sont invités à [venir](#) présenter leurs travaux. *"Cela provoque deux effets positifs, note M.Alemanno : les professeurs d'HEC sont invités ailleurs ; et ils ont adopté, entre eux, ce mode de fonctionnement. Ils acceptent de [discuter](#) de leurs recherches avec leurs collègues sachant que les critiques amélioreront leur travail."*

Des crocodiles, les étudiants français ? [Kristine de Valck](#), professeure néerlandaise de marketing, enseigne à HEC depuis huit ans. *"Il m'a fallu un peu de temps pour [comprendre](#) la [psychologie](#) des étudiants, se souvient la jeune femme. Ils sont comme des crocodiles : ils ne disent rien et ils attendent."* En classe, les Anglo-Saxons mettent l'accent sur l'échange : *"Tout le monde veut [parler](#), explique Kristine de Valck, et le professeur construit son cours avec le groupe. En France, la pression des pairs est forte : si un élève prend trop la parole, les autres le regardent de travers. Il y a la classe d'un côté, l'enseignant de l'autre. Et le groupe peut parfois se [retourner](#) contre le professeur. C'est ça l'effet crocodile... Les étrangers qui y sont confrontés sont surpris, et souvent malheureux. Il faut les [accompagner](#)."*

Mais l'internationalisation produit, ici aussi, des changements. Les professeurs étrangers arrivent avec l'habitude du questionnement, de *"la méthode socratique qui expose le professeur à la critique, surtout s'il se trouve face à des élèves brillants, indique [Alberto Alemanno](#). La tradition française privilégie le cours magistral, où l'enseignant n'est pas menacé."* Les étudiants, eux-mêmes de plus en plus internationalisés, y prennent goût. *"Dans le système français, constate Amélie Pedersen, étudiante de 21 ans de père danois et de mère martiniquaise, les élèves ont pour seule mission d'[absorber](#) ce que dit un professeur qu'on ne conteste jamais. Avec un étranger, c'est différent. Comme il attend que ses étudiants contribuent au cours, cela nous oblige à nous [adapter](#), à réfléchir aux thèmes du cours, à être moins passifs."*

S'INTERNATIONALISER SANS PERDRE SON IDENTITÉ

Ce dernier travers est ici bien connu. Et Kristine de Valck n'en revient toujours pas. *"Les élèves français se comportent comme des petits enfants, s'étonne-t-elle. Un jour, en cours, à l'un qui se comportait mal, j'ai dit 'maintenant, tu quittes la salle!'. Il est sorti... Jamais un étudiant néerlandais ne serait parti. Il m'aurait tenu tête en me disant: "Je suis adulte, [vous](#) n'avez pas à me [traiter](#) comme ça!'"* Faut-il en [conclure](#) que, malgré le campus "à l'américaine", les profs étrangers et l'anglais omniprésent, HEC reste bien une école française? Si l'on s'en tient au profil de ces élèves sortis rincés et disciplinés de deux années de prépas, c'est certain.

Mais il n'y a pas que cela. "La fascination pour la France" que reconnaît bien volontiers [Dimitar Iliev](#), 26 ans, étudiant bulgare au sein du programme "grande école", n'est pas pour rien dans sa décision d'intégrer HEC après des études d'ingénierie à l'université américaine Stanford. "J'avais appris un peu de français, dit-il, et j'avais entendu [parler](#) de l'internationalisation des études, ici." Mais Dimitar a découvert que, s'il a beaucoup de professeurs étrangers à HEC, l'organisation des cours demeure très française. "Je sors d'un cours de stratégie de trois heures, soit l'équivalent de quatre cours de 45 minutes, la durée maximale à Stanford. Pendant trois heures, il n'y a que le prof qui a parlé, regrette-t-il. On écoute; on n'a pas le temps de [discuter](#)."

S'[internationaliser](#) sans [perdre](#) son identité, c'est un défi et une source de débats. Entre les MBA hyper-internationalisés et les classes de petits jeunes sortis de prépa, où va HEC? "Des racines locales, une ambition européenne", répond Bernard Ramanantsoa en confiant: "On s'engueule encore en français!" Il reconnaît que créer une communauté académique est "le plus difficile", mais le long processus de recrutement (six ans) permet cependant de "[s'assurer](#) que les gens qui restent ne se sentent pas trop mal avec les valeurs de la maison", pondère M. Ramanantsoa.

Au reste, ajoute-t-il, s'il n'est "jamais facile de gérer une communauté de profs", ceux-ci, jeunes et donc souvent étrangers, tous sortis des mêmes doctorats anglo-saxons, constituent un ensemble "plus uniforme" qu'il y a trente ans. Certes, les enseignants étaient tous français, mais ils venaient d'univers différents.