

# Spécial grandes écoles

# L'atout « expérience étudiante »





### Esprit d'équipe.

Week-end d'intégration organisé par Paris School of Business (PSB). Pour les écoles, l'excellence s'acquiert aussi en dehors des cours théoriques.

## Valeur ajoutée. Prendre part à la vie d'une école, c'est formateur. Les business schools en ont fait une force.

PAR LOUISE CUNEO

À quoi bon déboursier des frais de scolarité de quelque 50 000 euros pour une grande école, alors que les formations en ligne de qualité pululent ? À quoi bon revenir sur les campus, alors que la crise sanitaire a développé l'enseignement à distance ? À ces questions, les écoles répondent toutes en chœur : « *L'expérience étudiante !* », ou « *SX* » pour « *student experience* ». Un terme emprunté au marketing, qui parle de « *customer experience* », et au design, qui évoque la « *user experience* ». Voilà donc le nom de ce que les grandes écoles ont en plus ! Le nom de ces services conçus pour compléter l'excellence académique en chouchoutant les étudiants dans leur parcours, leur orientation, mais aussi dans tout ce qui a trait à l'extrascolaire, à l'expérience multiculturelle, aux associations, aux fêtes, au confort d'apprentissage... Car, au-delà des enseignements prodigués pendant les cours, la valeur ajoutée d'une école ne tient pas seulement aux réseaux développés grâce aux anciens élèves.

**Rôle d'éducateur.** « *L'école sert à acquérir d'autres compétences demandées par les entreprises, assure Alice Guilhon, directrice générale de Skema et présidente de la Conférence des directeurs des écoles françaises de management (CDEFM). Nous voulons aller plus loin que l'acquisition de savoirs académiques. Aujourd'hui, l'école est là pour participer à la structuration profonde de la personnalité de l'étudiant.* » Sébastien Tran, directeur général de l'École de management Léonard-de-Vinci (EMLV), le confirme : « *Depuis l'émergence de cours en ligne, il faut créer de la valeur. C'est un vrai défi. On est passé d'un rôle de formateur à celui d'éducateur. Nous pouvons agir sur le vivre-ensemble, sur le respect, sur les comportements... Sans compter qu'un étudiant qui a été mal formé peut donner une mauvaise image à l'extérieur, auprès des chefs d'entreprise notamment. C'est aussi la réputation de l'école qui est en jeu.* »

Car l'apprentissage ne se fait plus uniquement sur des apports théoriques, la connaissance de soi et la découverte par l'action et l'expérimentation sont ■■■

### SOMMAIRE

- 76 **Valeur ajoutée** L'atout « expérience étudiante »
- 80 **Palmarès** Comment lire nos tableaux
- 84 **Défi écologique** Cinquante nuances de vert
- 90 **Apprentissage** Le blason redoré de l'alternance
- 94 **International** Campus ou échanges, que choisir ?
- 98 **Gestion de crise** Une nuit en enfer
- 101 **Sélection** Dauphine, l'autre école de commerce
- 104 **Accréditations** La quête du Graal

DOSSIER RÉALISÉ PAR MATHILDE CESBRON, LOUISE CUNEO ET CLAIRE LEFEBVRE ; STATISTICIEN : SAMY ZITOUNI

■■■ tout aussi essentielles. L'école peut, sur ce point-là, se permettre de faire la différence avec l'université. « On essaie de tout mettre en œuvre pour que l'étudiant passe une scolarité sereine : aides au financement de la mobilité ou à la recherche d'un logement, incitation à la pratique de sports grâce à de nombreuses installations et à des coaches sportifs présents sur le campus, avec une attention particulière au bien-être psychologique des étudiants (particulièrement fragiles depuis deux ans en raison de la crise sanitaire), et ce, grâce à des psychologues à demeure... Nos étudiants viennent du monde entier et, pour une grande partie d'entre eux, leurs seuls proches sont à l'école », explique Caroline Cabiro, responsable de l'expérience étudiante de Kedge.

Pour apprendre autrement, il y a tout d'abord la vie associative, avec laquelle les enseignements prennent sens. « Elle permet de concrétiser les expériences de l'étudiant dans un secteur d'activité qui lui est cher ou dans une passion. Les entreprises demandent également que les diplômés sachent fédérer autour d'eux et monter un projet, ce sont des compétences transversales que l'on peut acquérir dans le cadre de la vie associative », assure Alice Guilhon. À HEC, ces apprentissages extra-académiques sont valorisés, comme le rapporte Kristine de Valck, doyenne des programmes : « Certains étudiants ont gagné des crédits en organisant des tournois de sport avec d'autres écoles européennes... L'expérience étudiante ne s'arrête pas aux salles de cours. Toute une pédagogie peut s'articuler autour du sport, par exemple : guider une équipe, mener une vie saine, se fixer des défis... C'est important pour nos étudiants, qui seront les leaders de demain. Les apprentissages deviennent un ensemble. Et la présence sur le campus est essentielle. »

**« Service client ».** Dès lors, pour faciliter la vie des étudiants, qui ont plus besoin d'être guidés et rassurés que leurs aînés, les écoles redoublent d'efforts. Ainsi, elles mettent en place des services d'accompagnement de plus en plus performants, pour leurs années ausein de l'établissement ou pour les lancer dans leur vie professionnelle. C'est dans cette optique que Skema a créé en septembre dernier la *learner experience*, une direction dédiée à tout ce qui a trait à l'étudiant dans son lien global à l'école : la pédagogie bien sûr, mais aussi la relation aux différents services, aux entreprises, à l'apprentissage par projet, à la vie associative... « Il est important que la vie des étudiants soit fluide pendant qu'ils sont dans l'école, mais aussi dans leurs liens avec les alumni, ou qu'ils puissent établir une relation privilégiée avec les entreprises, les aider à déterminer ce qu'ils veulent faire, ce à quoi ils aspirent, et les aider à y parvenir... On doit leur donner les armes pour être acteurs de leur propre parcours et de sa construction. En somme, c'est

### La pédagogie en mutation

Les écoles doivent endosser un nouveau rôle, car l'enseignement de la gestion se transforme vite : « Avant, ces cours avaient une durée de vie de trente ou quarante ans. Aujourd'hui, ils deviennent rapidement obsolètes. Nous avons besoin, plus que jamais, d'allers-retours entre connaissance et expérience. Il n'y a pas que les technologies qui évoluent : les habitudes de consommation aussi changent très vite... Il est bien plus exigeant d'être étudiant aujourd'hui qu'avant », estime Frank Bournois, directeur général de l'ESCP Business School.

comme s'ils étaient nos enfants : on leur apprend à s'autonomiser pour devenir des citoyens du monde, à respecter le multiculturel, à vivre dans la diversité. » Et Alice Guilhon de résumer : « On se doit de répondre à leurs attentes comme le ferait le service client d'une entreprise. Aujourd'hui, on choisit aussi son école pour l'expérience étudiante que l'on va y vivre. Les étudiants attendent un certain nombre de services, que l'école doit leur fournir. »

Et pour contenter au mieux leurs étudiants, les écoles vont choisir leurs armes dans les leçons qu'elles dispensent. Philippe Jamet, directeur général de Paris School of Business (PSB), l'assure : « Le bouche-à-oreille est décisif ; on se doit de satisfaire les étudiants et de répondre à leurs attentes. On délivre un "service éducatif", mais le mot clé est bien "service". La qualité doit être au rendez-vous, et cela passe par l'écoute et l'accompagnement. À PSB, notre plan est baptisé "Happy Student Maker" : il faut donner aux étudiants l'envie de revenir en présentiel. » Pour évaluer cette satisfaction, les écoles ont recours, comme les entreprises auxquelles elles mènent leurs étudiants, à des enquêtes. Ainsi, chez Kedge, chaque étape clé du parcours de l'étudiant est évaluée par des études qualitatives et quantitatives. Des actions se déclenchent ensuite pour améliorer l'ensemble, et l'expérience étudiante cristallise toutes les attentions. « Attention toutefois, "service client" n'est pas "clientélisme" : l'exigence est réciproque, et nous sommes vigilants à ce que les étudiants remplissent nos attentes. On doit être à la hauteur de ce qu'on a vendu, mais ils doivent être à la hauteur aussi... » promet Caroline Cabiro. Même son de cloche à l'EM Lyon Business School : « On essaie de se rapprocher de ce que l'on fait classiquement dans le domaine du marketing à l'extérieur de l'école, avec "l'expérience client" : recueillir avis et suggestions est indispensable pour faire évoluer le système. Les frais de scolarité sont significatifs dans la majorité des écoles, il faut donc que les services suivent : l'amélioration doit être permanente pour que la satisfaction perdure », rappelle Sylvie Jean, directrice du programme grande école.

Reste à valoriser cette fameuse « expérience étudiante » auprès de futurs employeurs. À ESCP, par exemple, un « passeport de compétences » du jeune diplômé a été mis en place. Ce document numérique et infalsifiable présente de manière synthétique l'ensemble des compétences techniques et des aptitudes professionnelles de l'étudiant : ses spécialités, les cours et les associations auxquels il a pris part, les langues qu'il maîtrise, ses stages... « Les employeurs reçoivent des tas de CV sans pouvoir vérifier ce qu'il y a dedans : avec ce document fiable, ils savent à qui ils ont affaire, et peuvent commencer à discuter avec leur futur salarié sur cette base », s'enthousiasme Frank Bournois, directeur général de l'ESCP Business School. « "L'expérience étudiante" est devenue bien plus que quelques soirées festives et une compétition de sport annuelle. Elle est désormais bien plus riche qu'il n'y paraît, et il faut y prendre part pleinement pour en retirer le maximum. » Et Frank Bournois de citer le philosophe Alain : « L'idée de l'expérience ne remplace nullement l'expérience. » ■

**« On doit leur donner les armes pour être acteurs de leur propre parcours. »**  
Alice Guilhon, DG de Skema



# QUAND NOS ÉLÈVES FONT PROGRESSER LA SOCIÉTÉ, ÇA NOUS FAIT GRANDIR.

L'EDHEC appartient au Top 4 des meilleures Grandes Écoles de management en France selon les plus grands classements français et internationaux.

Mais ce dont nous sommes le plus fier, c'est de voir nos 50 000 diplômés qui, au sein de leurs entreprises, impulsent de nouvelles dynamiques au service des grandes mutations du monde. Il appartient à la prochaine génération d'inventer les règles du business de demain. Pour y parvenir, nous mobilisons autour de nos étudiants une communauté engagée : plus de 175 professeurs et chercheurs, 295 universités partenaires dans le monde entier, et l'ensemble de nos EDHEC Alumni présents dans 130 pays.

*Make an impact\**

\*Agissez sur le monde.



# Palmarès des programmes grande école

Ce classement distingue les 37 diplômes de « grade de master » visés par l'État et proposés par les écoles de commerce.

Rang 2022*	Nom de l'école	Rang 2020**	Type de cursus	Labels de qualité détenus par l'école	Niveau des salaires***	Rang pédagogique	Rang international	Rang professionnalisation	Rang sélectivité	Rang recherche	Note sur 100
1	HEC Paris	1	Post-prépa	Equis, AACSB, AMBA	1	1	1	2	1	1	80
2	Essec Business School	2	Post-prépa	Equis, AACSB, AMBA	1	2	5	3	2	6	72
3	ESCP Business School	3	Post-prépa	Equis, AACSB	1	5	2	1	3	4	70
4	Edhec Business School	5	Post-prépa	Equis, AACSB, AMBA	2	3	4	5	5	11	64
5	EM Lyon Business School	4	Post-prépa	Equis, AACSB, AMBA	2	7	6	7	4	2	61
	Neoma Business School	8	Post-prépa	Equis, AACSB, AMBA	3	9	3	9	7	12	61
7	Skema Business School	7	Post-prépa	Equis, AACSB	2	6	9	4	6	9	60
8	Audencia Business School	10	Post-prépa	Equis, AACSB, AMBA	3	4	11	14	8	14	58
	Grenoble École de Management	6	Post-prépa	Equis, AACSB, AMBA	3	8	14	10	10	8	58
	Montpellier Business School	12	Post-prépa	Equis, AACSB, AMBA	3	14	12	8	17	3	58
11	Iéseg School of Management	13	Post-bac	Equis, AACSB, AMBA	4	12	8	19	11	5	57
12	Kedge Business School	9	Post-prépa	Equis, AACSB, AMBA	3	24	17	6	9	10	54
13	Rennes School of Business	14	Post-prépa	Equis, AACSB, AMBA	3	15	7	16	14	7	51
	Toulouse Business School	11	Post-prépa	Equis, AACSB, AMBA	3	21	15	11	22	13	51
15	Excelia Business School	17	Post-prépa	Equis, AACSB, AMBA	3	23	10	13	21	24	47
16	ICN Business School	15	Post-prépa	Equis, AACSB, AMBA	3	13	13	30	13	28	46
	EM Normandie	19	Post-bac	Equis, AACSB	4	11	18	18	23	15	46
18	EM Strasbourg Business School	16	Post-prépa	Equis, AACSB, AMBA	3	22	19	22	16	19	44
19	Essca School of Management	23	Post-bac	Equis, AACSB, AMBA	3	18	16	31	12	17	43
20	Burgundy School of Business	24	Post-prépa	Equis, AACSB	4	28	20	24	24	20	39
21	PSB Paris School of Business	21	Post-bac	AACSB, AMBA	3	19	22	12	20	25	38
22	Institut Mines-Télécom Business School	18	Post-prépa	AACSB, AMBA	4	16	21	26	19	32	37
23	EMLV - École de Management Léonard-de-Vinci	21	Post-bac	AMBA	4	10	23	23	27	23	36
24	ESC Clermont Business School	30	Post-prépa	AACSB, AMBA	4	29	26	20	18	26	34
	ISC Paris Grande École	20	Post-prépa	AACSB, AMBA	4	27	24	28	15	29	34
26	Ipag Business School	31	Post-bac	-	4	20	28	21	35	16	30
	Insec Grande École	26	Post-prépa	AMBA	3	17	32	25	26	18	30
28	ESCE International Business School	28	Post-bac	-	3	25	25	33	28	22	29
29	EDC Paris Business School	29	Post-bac	-	4	26	27	17	31	30	24
	Esdes Lyon Business School	32	Post-bac	-	4	33	33	27	34	35	24
	ICD Business School Paris	34	Post-bac	-	5	30	34	15	29	27	24
32	SCBS - South Champagne Business School	27	Post-prépa	-	5	34	31	29	25	34	22
33	EBS Paris	25	Post-bac	-	3	31	29	32	36	21	21
34	ISG International Business School	35	Post-bac	-	5	32	30	36	33	31	18
35	Istec Paris	37	Post-bac	-	3	35	37	34	32	37	12
36	Brest Business School	36	Post-prépa	AACSB	5	37	36	37	30	36	11
	Idrac Business School	33	Post-bac	-	5	36	35	35	37	33	11

\* Les écoles ex æquo sont rangées par ordre alphabétique. \*\* Place de l'école dans notre classement de 2020, réalisé avant la crise sanitaire. \*\*\* Salaires à la sortie de l'école (annuel, brut, hors primes) déclarés par les écoles : **niveau 1**: plus de 51000 € ; **niveau 2**: de 42500 à 51000 € ; **niveau 3**: de 38700 à 42500 € ; **niveau 4**: de 35500 à 38700 € ; **niveau 5**: moins de 35500 €.

# Palmarès des bachelors en quatre ans

Ce classement distingue les dix Bachelors in Business Administration (BBA) visés par l'État.

Rang 2022*	Nom de l'école	Rang 2020**	Niveau des salaires***	Labels de qualité détenus par l'école	Rang pédagogie	Rang international	Rang professionnalisation	Rang sélectivité	Rang recherche	Note sur 100
1	Essec - Global BBA	1	1	EQUIS, AACSB, AMBA	2	3	1	1	2	63
2	Edhec - International BBA	3	4	EQUIS, AACSB, AMBA	1	8	5	2	5	57
3	Neoma - Global BBA	8	3	EQUIS, AACSB, AMBA	3	6	2	7	6	56
4	EM Lyon - Global BBA	5	3	EQUIS, AACSB, AMBA	5	4	3	6	1	54
5	Neoma - Cesem	4	2	EQUIS, AACSB, AMBA	8	1	6	4	6	51
6	Excellia - BBA International	6	3	EQUIS, AACSB, AMBA	7	5	4	8	9	46
	Skema - Global BBA	2	2	EQUIS, AACSB	4	2	8	5	3	46
8	Kedge - International BBA	7	3	EQUIS, AACSB, AMBA	10	7	10	3	4	45
9	SCBS - International BBA	9	4	-	9	9	9	9	10	33
10	Insec - BBA	NC	4	AMBA	6	10	7	10	8	31

\* Les ex æquo sont rangés par ordre alphabétique. \*\* Place de l'école dans notre classement 2020, réalisé avant la crise sanitaire (le BBA de l'Insec ne participait pas). \*\*\* Salaires à la sortie de l'école (annuel, brut, hors primes) déclarés par les écoles : **niveau 1** : plus de 42 000 € ; **niveau 2** : de 39 000 à 42 000 € ; **niveau 3** : de 38 000 à 39 000 € ; **niveau 4** : de 36 000 à 38 000 €.

## Comment lire nos tableaux ?

**Méthodologie.** Notre palmarès est construit autour de six grands critères.

PAR CLAIRE LEFEBVRE

Cette année, 37 écoles ont participé à notre enquête. Pour y prendre part, deux possibilités : délivrer un diplôme de management bac+5, visé par l'État et détenteur du « grade de master », ou proposer un Bachelor in Business Administration visé par l'État. Tous les diplômes éligibles ont été évalués, à l'exception du programme grande école de l'ESC Pau, qui n'a pas souhaité participer.

Chaque école a répondu à une cinquantaine de questions. Les réponses ont été vérifiées par une équipe dédiée. Des précisions et justificatifs ont été demandés, et des corrections ont été apportées chaque fois que nécessaire. Les données ont ensuite été traitées par un statisticien pour obtenir les deux classements finaux.

Ceux-ci sont constitués d'une centaine de paramètres, qui ont été croisés, pondérés et additionnés afin d'obtenir les six grandes notes suivantes : pédagogie, international, professionnalisation, sélectivité, recherche et accréditations.

Voici ce qui les compose.

**La note Pédagogie** tient notamment compte du taux d'encadrement et de sa qualité, des accords de doubles diplômes français, du nombre de doubles-diplômés, des scores obtenus par les diplômés aux certifications TOEIC, TOEFL et IELTS, des chaires de recherche et d'enseignement et de l'efficacité de la majeure d'entrepreneuriat. **La note International** inclut les taux de diplômés ex-

patriés, d'étudiants internationaux, de professeurs étrangers et de professeurs diplômés hors de France. La diversité des origines est valorisée pour chacun de ces critères. Le nombre de partenariats avec des universités étrangères est également pris en compte, ainsi que le nombre de doubles diplômes proposés. Une majoration est affectée pour les universités accréditées. La présence de l'école dans les classements de Shanghai, du Financial Times, de QS et The Economist est valorisée. **La note Professionnalisation** englobe le taux d'insertion des étudiants, le salaire moyen à la sortie, la qualité des stages, le pourcentage d'étudiants en césure, le taux d'apprentis et d'alternants, le nombre d'alumni et la taille du service carrière. L'existence d'une majeure d'entrepreneuriat, le nombre de participants de cette spécialité et le pourcentage de créateurs d'entreprises parmi les diplômés 2019 sont également pris en considération. **La note Sélectivité** prend en compte la note moyenne au bac des intégrés, le taux de mentions « très bien », le pourcentage d'étudiants issus du concours principal et l'attractivité de l'école.

**La note Recherche** intègre le nombre d'articles publiés en 2020 dans des revues référencées par les classements CNRS et Fnege. Ces données sont considérées de manière absolue et par rapport à la taille de la faculté.

**La note Accréditations** tient compte de la durée du visa et du grade de master délivrés par l'État pour les programmes grande école, de l'obtention du grade de licence ainsi que sa durée (pour les BBA). Les labels EQUIS, AMBA et AACSB et leur durée sont également valorisés ■



# Cinquante nuances de vert

**Défi.** Les écoles adaptent leurs programmes à la transition écologique... sans renier l'économie de marché.

PAR CLAIRE LEFEBVRE

**Q**uarante-deux cartes évoquant le changement climatique (l'acidification des océans, le dégel du permafrost, les risques de maladie, les migrations, etc.), deux mètres carrés de papier, six participants et trois heures. Voilà le dispositif de l'exercice le plus en vue du moment dans les écoles de commerce. Son nom : la Fresque du climat. Fondé sur les données du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (Giec), il vise à faire ressortir les causes du dérèglement climatique et ses conséquences sociétales, humanitaires, environnementales et géopolitiques. « C'est un outil extraordinaire, car il permet d'assimiler en peu de temps des informations complexes, mais aussi de prendre conscience de l'ampleur du problème et de sa dimension systémique », fait valoir François Collin, directeur de la stratégie climat et environnement à HEC Paris.

Voilà deux ans que l'école de Jouy-en-Josas propose cet exercice à ses nouveaux arrivants dans le

**S'engager.**

Les étudiants en première année d'HEC commencent leur cursus par un séminaire hors campus (ci-dessus, à Chamonix, en septembre dernier), consacré aux principaux défis environnementaux et sociaux à l'échelle mondiale.

cadre de son séminaire de début d'année. Mais elle n'est pas la seule. Sur les 37 business schools de notre palmarès, 27 l'ont déjà intégré à leurs programmes, généralement au cours de « rentrées climat » constituées de conférences, de rencontres, de débats et d'exercices pratiques en lien avec le développement durable. Cette année, en plus de la Fresque, les étudiants de Kedge ont ainsi simulé une assemblée générale des Nations unies autour de l'enjeu climatique, avant de passer le Sulitest, sorte de TOEIC du développement durable permettant d'évaluer ses connaissances en la matière (voir p. 89). À l'ESCP, les première année ont assisté – entre autres – à une leçon de l'inventeur du bilan carbone, Jean-Marc Jancovici. Quant aux étudiants de Montpellier Business School, ils ont été amenés à repenser le modèle économique d'entreprises locales en adéquation avec l'enjeu climatique.

Tout s'est accéléré en 2018, avec la multiplication des grèves pour le climat et la parution ■■■

**Tout s'est accéléré en 2018 avec la parution du « Manifeste étudiant pour un réveil écologique ».**





**Atelier.** La « rentrée climat », ici à l'Essec, permet de faire le point sur les causes du dérèglement climatique et ses conséquences sociétales, humanitaires, environnementales et géopolitiques.

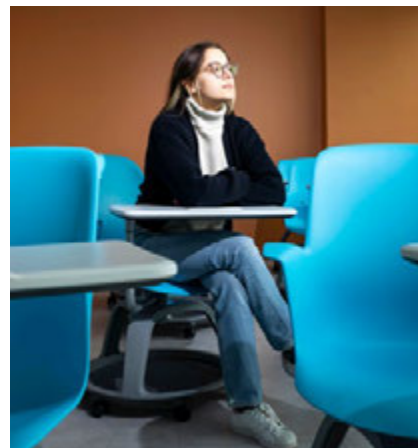
■■■ du « Manifeste étudiant pour un réveil écologique », une pétition lancée par des étudiants et jeunes diplômés pour demander aux établissements d'enseignement supérieur d'intégrer davantage ces questions dans leurs cursus. « En quelques semaines, elle avait recueilli 31 000 signatures », rappelle Carla Monzali, 23 ans, étudiante à Skema et membre du collectif à l'initiative de l'appel. Puis il y a eu la COP 1 étudiante, parrainée par le climatologue Jean Jouzel, visant à sensibiliser les étudiants au sujet et à réfléchir à des solutions. L'année suivante, les étudiants et les anciens d'HEC Paris publiaient une lettre ouverte réclamant des programmes intégrant les questions liées au dérèglement climatique et à l'effondrement de la biodiversité. En avril 2021, enfin, 53 établissements d'enseignement supérieur se sont engagés à adapter leurs cours en signant l'accord de Grenoble, et 33 autres ont manifesté leur intention de le faire. « Cela a conduit à une vraie prise de conscience, souligne la jeune femme. Toutes les écoles le savent : pour rester attractives, elles doivent se positionner sur ces sujets. »

À Excelia, Valérie Fernandes, doyenne du corps professoral et enseignante-chercheuse, le constate elle aussi : « D'un côté, il y a les étudiants, qui sont clairement en quête de sens et n'hésitent plus à refuser des stages dans des entreprises qu'ils jugent non vertueuses. Et de l'autre il y a les entreprises, exposées à la rareté

**Les étudiants n'hésitent plus à refuser des stages dans des entreprises qu'ils jugent non vertueuses.**



**Convaincre.** Président du think tank The Shift Project, Jean-Marc Jancovici est régulièrement invité dans les grandes écoles pour sensibiliser les étudiants au changement climatique.



« Les choses bougent, mais pas assez vite. »

**Carla Monzali**, étudiante à Skema Business School.

des ressources, à une législation de plus en plus contraignante et à une opinion de plus en plus intransigeante. Pour faire face, elles ont besoin de managers compétents en matière environnementale, capables de les mettre aux normes mais aussi de devancer celles-ci. » Tous les responsables pédagogiques le confirment : la demande provient aussi bien du monde de la finance que des multinationales ou des cabinets de conseil et d'audit.

**« Business as usual ».** Bon gré mal gré, donc, les écoles s'adaptent. Depuis une dizaine d'années, les séminaires, options, certifications, moocs, chaires et masters spécialisés se développent. La réflexion porte également sur les voyages d'études et leur impact en matière d'émissions de gaz à effet de serre. Des ruches, des fontaines à eau et des poubelles de tri sélectif commencent à apparaître sur les campus. Autre marqueur de cette évolution : la montée en puissance de labels comme DD&RS (voir p. 88) et l'apparition de classements des écoles « à impact », tels que le Positive Impact Rating 2021 (voir à droite).

Les écoles de commerce seraient-elles en train de faire leur révolution ? « Les choses bougent, mais pas assez vite », regrette Carla Monzali. « Certains professeurs peuvent aborder le sujet, mais cela reste du cas par cas, à la discrétion de l'enseignant. La plupart du temps, cela se limite à un quart d'heure en fin de cours », observe Valentine Japiot, qui a choisi d'intégrer HEC afin de pouvoir travailler où elle le veut – en l'occurrence dans la décarbonation de l'industrie – et ainsi de « changer les choses de l'intérieur ». « Heureusement qu'on a les stages pour se former sur ces sujets », poursuit l'étudiante, actuellement en année ■■■



de césure à la direction de la stratégie chez Engie. Même frustration pour Matthias Marquais, en M2 à l'Essec, qui déplore « l'enseignement du "business as usual" fondé sur la croissance sans limite et totalement déconnecté de la réalité ». Quant à ses camarades, loin de l'image d'une génération vent debout pour le climat, ils seraient pour la plupart indifférents au sujet. « Beaucoup rêvent encore de bosser dans la finance et de gagner de l'argent. Certains ont dû demander des prêts gigantesques pour payer leurs études et veulent les rembourser rapidement. Ils n'ont aucun intérêt à changer le système », dit-il.

« L'implication varie énormément d'une école à l'autre », observe Clémence Vorreux, référente enseignement supérieur et recherche au sein de The Shift Project. En 2019, ce think tank consacré à la transition carbone a sondé les pratiques de 34 établissements d'enseignement supérieur. Bilan : si 48 % des formations d'écoles de commerce abordaient les questions du climat et de l'énergie, seules 6 % d'entre elles le faisaient de manière obligatoire (contre 11 % dans l'ensemble de l'enseignement supérieur). « Aujourd'hui, il y a un consensus sur la nécessité d'aller plus loin. Mais le tronc commun se limite encore souvent à quelques conférences pouvant tout aussi bien porter sur la question des ressources, du climat ou la biodiversité que sur le bien-être au travail, l'égalité salariale ou le harcèlement sexuel dans un grand gloubi-boulga RSE qui ne permet pas de savoir à quoi a été

### Le classement Positive Impact Rating 2021

Réalisé par des étudiants pour des étudiants en collaboration avec WWF Switzerland, Oxfam International et UN Global Compact Switzerland, ce classement distingue les 30 meilleures business schools du monde en matière de développement durable et d'impact social. Six écoles françaises y figurent :

- Audencia (4 étoiles)
- Grenoble École de management (4 étoiles)
- Ieseg (4 étoiles)
- Edhec (3 étoiles)
- Kedge (3 étoiles)
- Rennes School of Business (3 étoiles)

concrètement formé l'étudiant ni ce qu'il a compris de l'urgence écologique », dit-elle. De plus en plus d'écoles, tout de même, se mettent à proposer un cours obligatoire, généralement destiné aux étudiants de première année, posant les bases physiques, biologiques et sociologiques du sujet. « C'est bien, mais ce n'est que la première étape. Toutes les formations d'enseignement supérieur devraient désormais proposer un tel cours, car tout le monde sera amené à traiter de ces thématiques à l'avenir. Mais ça doit aller plus loin et infuser l'ensemble des matières. »

**Accélérer le mouvement.** Pas si simple, répondent les écoles. Car revoir les programmes prend beaucoup de temps. « Outre le délai nécessaire à la création de nouveaux cours et la refonte des maquettes, il faut intégrer les changements aux cursus. Cela ne peut se faire que progressivement, en commençant par la première année, de façon à garder une cohérence dans les parcours étudiants », indique Denis Guibard, président de la commission développement durable et responsabilité sociétale de la Conférence des grandes écoles et directeur d'Institut Mines-Télécom Business School. Mais, surtout, il faut convaincre les professeurs de s'intéresser au sujet, en classe comme dans leurs recherches. « Or les revues les plus prestigieuses, celles qui permettent aux enseignants-chercheurs de faire progresser leur carrière et à leurs écoles de grimper dans les classements, ■■■



**PROGRAMME  
GRANDE  
ECOLE**

**2<sup>e</sup>** Happyindex<sup>®</sup>  
**atSchool**

Classement 2021 des écoles offrant la meilleure expérience étudiante

**7<sup>e</sup>**  
CLASSEMENT  
SIGEM

**31<sup>e</sup>** ÉCOLE  
EUROPÉENNE  
**FT** FINANCIAL  
TIMES  
(+14 places)

### AUDENCIA, UNE ÉCOLE À TAILLE HUMAINE MEILLEURE POUR LE MONDE

- **Admission :** post-prépa en 1<sup>re</sup> année et post-Bac +3 en 2<sup>e</sup> année
- **5 parcours au choix :** international, engagement, modulable, apprentissage, double-compétence
- **Accès au semestre Gaïa :** dédié au management de la transition écologique et sociale
- Cours proposés **100 % en anglais**
- La **double-compétence** au cœur du parcours, mêlant Management et Ingénierie / Luxe / Sciences Politiques / Gaming / Arts / Cinéma / Média / Droit etc.
- **+200 Master 2** en France et à l'international

#### POUR PLUS D'INFORMATIONS

**Sylvie FROMAGEAU**  
Responsable Concours & Admissions  
Tél. : 02 40 37 34 21 / sfromageau@audencia.com



■■■ ignorent les questions environnementales», poursuit le directeur.

Pour contrer cette inertie, des professeurs spécialisés dans les enjeux de la transition écologique commencent à être recrutés. À l'ESCP, un département Développement durable vient par exemple d'être créé, « avec pour objectif de former professeurs et comité de direction sur ces sujets et d'infuser ainsi l'ensemble des disciplines de la gestion et du management », explique Aurélien Acquier, professeur de développement durable et doyen associé à la transition écologique de l'école. Ce département s'ajoute à une chaire d'économie circulaire créée en 2018 et des cours obligatoires sur les limites planétaires et le développement durable dispensés depuis trois ans aux étudiants du programme grande école. Résultat : l'an prochain, 100 % de nos étudiants seront formés aux enjeux de transition », précise-t-il. Même stratégie de montée en compétences à Audencia, où une école spécifique, nommée Gaïa, vient d'ouvrir. « La réflexion autour de la transformation de nos formations est en outre suivie par le think tank The Shift Project, afin de faire ressortir ce qui marche et ce qui ne marche pas, et permettre ainsi aux établissements qui le souhaitent de s'en inspirer pour aller plus vite dans leur propre transition », indique le professeur chargé de ce dossier, José Maillet.

À quoi ressemblent concrètement ces programmes teintés de vert ? « Ce seront des cours traditionnels de finance, de stratégie, de marketing, de supply chain, etc., mais ils intégreront pleinement les outils et concepts liés à la transition : investissements verts, indicateurs extrafinanciers, décarbonation, sobriété, green tech, économie circulaire, décroissance ou

## Le label DD&RS

Créé en 2016 à l'initiative de la Conférence des grandes écoles (CGE) et de la Conférence des présidents d'université (CPU), le label Développement durable et responsabilité sociétale certifie l'engagement des établissements d'enseignement supérieur autour de six axes : gouvernance, formation, recherche, gestion environnementale, politique sociale et ancrage territorial. Une centaine d'écoles et universités ont rempli un questionnaire en ligne et sont éligibles pour un audit en vue d'une labellisation. Parmi eux, cinq écoles de commerce l'ont déjà obtenue.

- EM Lyon
- Grenoble École de management
- Inseec
- Kedge
- Toulouse Business School

croissance verte, etc. », explique Thibault Daudigeos, coordinateur de la chaire Territoires en transition à Grenoble École de management, qui entend ainsi permettre aux étudiants de changer les choses de l'intérieur. « Les élèves doivent connaître ces éléments, être capables de les mettre en œuvre, mais aussi savoir questionner leur efficacité, leur impact social ou encore leur capacité à être déployés à grande échelle », renchérit François Collin, d'HEC.

**Favoriser l'interdisciplinarité.** Enseignant-chercheur à l'ESC Clermont, Alexandre Monnin va plus loin et prépare les étudiants du programme grande école et surtout du MSc Stratégie et Design pour l'anthropocène à la « redirection écologique », un concept qui vise à amener les entreprises vouées à voir disparaître leurs ressources, mais encore rentables (comme dans le secteur automobile, l'aviation, les smartphones...), à changer de modèle pour devenir compatibles avec les limites de la planète et ne pas se condamner sur le long terme. « C'est une ingénierie du renoncement, de la fermeture et de la réaffectation, car cela revient à réaliser des choix peu plaisants : arrêter la production de certaines choses, fermer des usines, etc. Il y a un coût économique et social inévitable qui doit être anticipé le plus tôt possible », explique le professeur.

Sa méthode ? Inviter les étudiants à « raisonner dans un autre cadre que celui de la rentabilité financière » en leur parlant par exemple de croissance nulle, d'indicateurs extrafinanciers ou de comptabilité en triple capital. Mais aussi favoriser l'interdisciplinarité entre la gestion ou le management et les sciences de la Terre, le design ou l'innovation. Autre stratégie de



« Il faut former les professeurs. »

**Aurélien Acquier,**

professeur de développement durable à l'ESCP.



**Lumière.** Grenoble École de management a invité l'artiste portugais Akacorleone à créer ce vitrail représentant les cinq piliers de l'engagement de l'école, dont la transition écologique.



la formation : faire travailler les étudiants sur la transformation de modèles économiques d'entreprises bien réelles : stations de ski, aéroports, gestionnaires de parkings, etc.

Reste à trouver le bon dosage entre ces enseignements et ceux, plus traditionnels, de la finance, de la *supply chain*, du management ou de la comptabilité. « Car parler de sobriété énergétique, de développement durable et de respect de la biodiversité revient à remettre en question une bonne partie du modèle néolibéral sur lequel repose le plus souvent l'enseignement de la gestion et du management », remarque Denis Guibard, d'IMT-BS. Autrement dit, à scier la branche sur laquelle les écoles sont assises. Une ligne de crête, car il faut former les étudiants à ces enjeux nouveaux qu'ils devront aborder dans leur vie professionnelle future tout en continuant à répondre aux besoins de ceux – encore nombreux – que le sujet n'intéresse pas. Et si possible en maintenant de bonnes rémunérations à la sortie de l'école. Or les métiers verts sont, pour l'instant, loin d'être les mieux payés... ■

### Le Sulitest

Le Sustainability Literacy Test ou Sulitest a été créé par deux professeurs de Kedge afin d'évaluer son niveau de connaissances sur les 17 objectifs de développement durable de l'ONU. Plus de 800 organisations s'en sont emparées dans le monde, dont 11 business schools françaises : Kedge, EMLyon, Toulouse Business School, Skema, Essca, Grenoble École de management, Excelia, HEC Paris, Essec, Institut Mines-Télécom Business School et ICD Business School.

## Le boom des formations en finance verte

S'il est une spécialisation « verte » qui ne fait pas débat, c'est bien la finance durable. HEC, Essec, ESCP, Edhec, Kedge, Skema, Audencia, Montpellier Business School ou Burgundy Business School se sont déjà positionnées sur le secteur. Surtout, les places sont pour les meilleurs candidats : une sur deux ou trois selon les écoles. Il faut dire que le secteur répond à la quête de sens des étudiants, tout en maintenant des salaires à la sortie compris entre 36 000 et 70 000 euros. Quant à la demande, elle est tout aussi importante. « Elle provient de banques, de fonds d'investissement et d'agences de notation spécialisées en quête d'analystes extrafinanciers, de cabinets de conseils spécialisés en stratégie de finance durable, de cabinets d'audit spécialisés et d'entreprises du secteur de l'énergie », indique Luis Reyes, directeur du MSC Sustainable Finance, à Kedge. Si elle est encore insuffisante pour inverser la tendance et honorer les engagements de l'Accord de Paris, « elle devrait aller crescendo dans les années qui viennent compte tenu de l'accroissement de la législation européenne sur ce sujet », assure-t-il ■

## Les étudiants doivent apprendre à raisonner dans un autre cadre que celui de la rentabilité financière.

### EXCELIA BUSINESS SCHOOL

LA ROCHELLE - TOURS - PARIS

Explorer le futur dans une École triplement accréditée, pionnière dans l'approche du management responsable.

#### 2 programmes d'excellence :

- BBA International visé par l'État (Bac + 4), Grade de Licence : La Rochelle et Paris
- MGE visé par l'État (Bac + 5), Grade de Master : La Rochelle et Tours

#### UNE ÉCOLE RECONNUE MONDIALEMENT

#11

dans le classement mondial de The Economist

#42

dans le classement du Financial Times

Osez regarder le futur avec audace !

#exploreyourfuture

UN RÉSEAU DE 40 000  
DIPLOMÉS DANS LE MONDE

PLUS DE 200 UNIVERSITÉS  
PARTENAIRES RÉPARTIES  
DANS LE MONDE



SCANNEZ  
POUR PLUS  
D'INFOS !



excelia-group.fr



# Mathis, hyperactif

Mathis n'est pas fait pour recopier des paragraphes de cours : ce qu'il aime c'est bouger, pratiquer, expérimenter. Ça tombe bien, à Vatel il passera la moitié du temps auprès de vrais clients, au sein des structures d'application de l'école.

Flasher ce code pour découvrir Vatel



**VOUS AVEZ DES QUALITÉS  
NOUS EN FERONS VOTRE MÉTIER !**



HOTEL & TOURISM  
BUSINESS SCHOOL





# Le blason redoré de l'alternance

**Cote.** L'apprentissage, autrefois déprécié, est aujourd'hui pleinement intégré aux cursus des grandes écoles.

PAR MATHILDE CESBRON

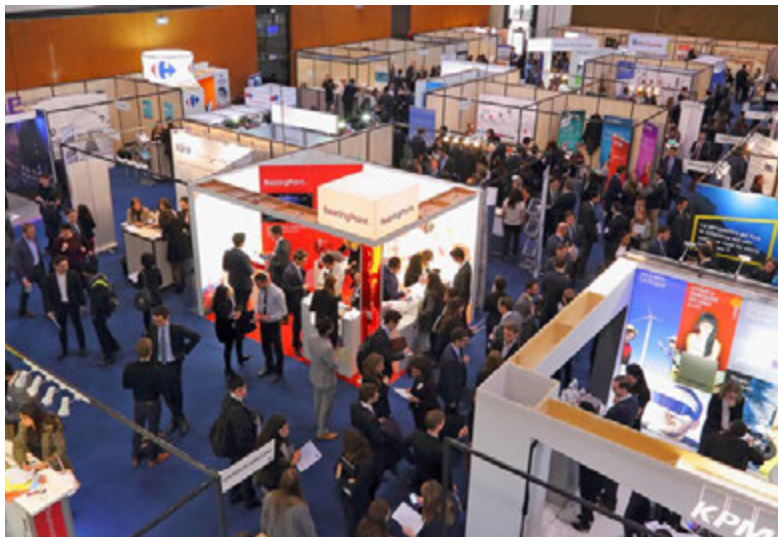
Dans l'enseignement supérieur, on parle de « révolution », de « boom » et même de « big bang ». Sur le plan des chiffres, la réforme de l'alternance, formation à la fois théorique et pratique, avec une partie de cours et une expérience longue durée en entreprise, est sans aucun doute un succès. La loi Avenir professionnel, promulguée en 2018, a permis la signature de 368 000 nouveaux contrats d'apprentissage en 2019, 526 600 en 2020 et de 718 000 en 2021, alors

**Recrutement.** L'Essca d'Angers, qui propose 9 filières en alternance, organise chaque année des « forums entreprises », qui font se rencontrer étudiants et professionnels.

même que l'épidémie de Covid-19 fragilisait les entreprises. Elle a davantage incité les universités et les grandes écoles à intégrer ce cursus à leurs programmes d'études. La plupart des business schools ont doublé leur nombre d'apprentis diplômés entre les années scolaires 2019-2020 et 2020-2021. « Le nombre de contrats n'a jamais été aussi important », reconnaît Audencia. « On est passé de 750 alternants il y a deux ans à 1 600 aujourd'hui. On devrait arriver à 70 % ou 80 % d'alternants dans une classe de diplômés », confirme Elian Pilvin, directeur général de l'EM Normandie. À Montpellier Business School (MBS), « près de 95 % des élèves de troisième année choisissent la voie de l'apprentissage », explique Bruno Ducasse, à la tête de l'école.

Les avantages de l'alternance sont indéniables sur le plan de l'insertion professionnelle. La formation permet de passer un an, deux ans ou plus au sein d'une entreprise et de mettre en valeur une

ESSCA (PHOTO PRISE AVANT LA CRISE SANITAIRE DU COVID-19)



■■■ solide expérience à la sortie de l'école. «*Selon les années, entre 60 % et 70 % des étudiants ont une proposition d'emploi à l'issue de leur alternance*», évalue Bruno Ducasse.

Avec la loi Avenir, le mode de financement de la formation a été revu de manière généreuse : dans la plupart des cas, le reste à charge pour les entreprises est minimale, ou bien plus facilement soutenable. Les flux administratifs et financiers sont également simplifiés et s'articulent désormais entre les écoles, les entreprises et les opérateurs de compétences (OPCOS), sans intermédiation supplémentaire et sans quotas par établissement. À cela s'ajoute la prime Covid de 8 000 euros par étudiant majeur embauché, accordée aux sociétés en 2020. Ces coups de pouce ont ainsi permis aux petites et moyennes entreprises d'intégrer des apprentis à leurs effectifs, alors que ce n'était pas dans leurs habitudes. Selon le ministère du Travail, en 2020, les contrats d'apprentissage ont été conclus dans deux cas sur trois par des sociétés de moins de 50 salariés. «*On a vu des centaines de TPE et PME qui se sont mises à recruter des alternants*», témoigne Bruno Ducasse. «*Le volume d'entreprises et d'étudiants intéressés a explosé*», confirme Jean-Christophe Hauguel, directeur d'ISC Paris. «*La preuve, en période Covid, on avait 100 % de taux de placement*», renchérit Elian Pilvin de l'EM Normandie. «*L'alternance est un accélérateur de croissance économique et aussi un catalyseur d'intégration et de mixité sociale*», ajoute le directeur général. Le deuxième avantage de l'apprentissage est en effet de supprimer les frais de scolarité onéreux pour un étudiant en école de commerce. Ce dernier perçoit également un salaire tout au long de sa formation.

### Opportunités.

Le Forum campus Essec est très couru. En 2018 (photo), 120 entreprises étaient présentes sur le campus de Cergy.

«*La loi Avenir, c'est l'alternance pour tous*», vantent les directeurs. «*La législation a permis de libéraliser le marché de l'apprentissage dans un cadre bien défini*», estime Audencia. La formation n'est plus strictement réservée aux parcours avant le bac et se débarrasse peu à peu de son image de cursus «*au rabais*». Sur le plan pédagogique, les business schools s'évertuent à la présenter comme une voie d'excellence, au même titre que leur parcours classique. Les apprentis et les étudiants du cursus initial passent les mêmes examens et obtiennent le même diplôme. «*Et dans les deux cas, nous respectons les fameux AOL, Assurance of Learning, exigés par les organismes d'accréditation qui évaluent les écoles* [lire p. 104]. *Nous définissons des objectifs pédagogiques pour le parcours classique et le programme alternance et nous vérifions si les compétences acquises par les élèves sont comparables. Nous devons obtenir le même résultat de compétences. Les AOL, ce sont nos garde-fous*», assure Jean-Christophe Hauguel. Sans oublier l'examen par le label Qualiopi, en place depuis janvier 2022, qui évalue chaque établissement selon 32 critères (dont la qualité des intervenants dans la formation, des locaux, des relations entre les entreprises et les écoles, la fluidité des processus entre les différents acteurs, le suivi de l'élève alternant, etc.). À ceux qui auraient encore le réflexe de considérer l'alternance comme la voie contrainte et forcée des élèves moins à l'aise scolairement, Bruno Ducasse rétorque : «*À MBS, les majors de promotion sont presque tous des apprentis et il n'y a pas d'aménagement pédagogique pour eux.*»

**Rigueur et esprit de promo.** Les apprentis doivent se montrer studieux et rigoureux pour tenir le rythme intense de l'alternance en école de commerce. Ils suivent le même nombre d'heures de cours que les étudiants du parcours classique, réparties sur une période plus ramassée. Les élèves alternants enchaînent généralement trois semaines en entreprise avec une seule semaine en classe. Cette dernière est donc souvent chargée avec en moyenne 35 heures de cours, contre 18 heures pour les élèves en formation initiale. Pour Lou Durand, diplômée du programme grandes écoles de Montpellier Business School, en contrat d'apprentissage chez Orange lors de sa dernière année d'étude, l'alternance demande de la discipline et de la régularité. «*En entreprise, la cadence était soutenue. On faisait facilement 8 h-18 h. Je prenais aussi des appels clients pendant ma semaine de cours. Alors je me levais plus tôt avant la classe ou le boulot pour bosser le mémoire et les examens*», confesse l'étudiante, qui a depuis lancé sa propre entreprise.

Cet emploi du temps de ministre laisse peu de temps à la vie associative et festive de l'école. Ce que l'on appelle l'«*expérience étudiante*» dans le milieu des business schools ne se résume pas seulement à une série de fêtes dans les bars de la ville, mais fait partie intégrante du parcours et de la mue d'un élève vers le monde du travail. Il est important de se forger un esprit de promotion et d'entretenir un solide réseau d'alumni, les anciens élèves, qui forment un

ESSEC

**« On est passé de 750 alternants il y a deux ans à 1 600 aujourd'hui. »**  
Elian Pilvin, directeur de l'EM Normandie



maillage professionnel dont il serait dommage de se priver. Les écoles veillent donc à ce que les alternants puissent trouver leur place. « *On fait en sorte qu'il y ait toujours un alternant représenté dans les bureaux des associations. On organise des soirées spécialement pour eux. Ils sont très demandeurs de business drinks avec les alumni [anciens diplômés]. Ils ont déjà un pied en dehors de l'école* », détaille Jean-Christophe Hauguel. Pour Lou Durand, pas besoin des associations scolaires pour se forger un réseau. « *J'ai encore des contacts chez Orange. En classe, tout le monde connaît l'activité de l'autre, on échange des contacts, ça permet de développer son réseau.* »

**Reste à charge et quotas.** Si le système ravit les étudiants et les écoles, son efficacité n'en est pas moins menacée tant il est subventionné à perte. Le déficit de France Compétence, l'organisme de régulation et de financement créé avec la loi Avenir, est plus important que prévu, aggravé par la crise sanitaire. L'État a dû le renflouer à hauteur de 2,7 milliards d'euros en 2021. Les dépenses, estimées à

5 milliards avant l'épidémie de Covid, devraient atteindre 11 milliards d'euros sur la période 2020-2023. L'endettement n'étant plus soutenable, l'État prévoit de revoir à la baisse le système de prise en charge des frais de formation. « *Notre coût-contrat est de 8 500 euros et on demande aux entreprises un reste à charge de 500 euros, ce qui ne pose pas de problème. Mais si le montant du coût-contrat venait à baisser et s'établissait à 4 500 euros, par exemple, ce serait catastrophique car il faudrait que je négocie un reste à charge de 4 000 euros avec les entreprises* », explique Jean-Christophe Hauguel. Les établissements pourraient également revoir leurs quotas d'alternants, car la formation pèse sur leur structure administrative et financière. « *Ça déstabilise l'organisation d'une école. On avance des frais et les paiements sont décalés de six mois, voire un an* », explique Elian Pilvin.

Autre inquiétude, la prime de 8 000 euros va-t-elle être prolongée au-delà de sa date butoir du 30 juin 2022 ? « *Si elle n'est pas reconduite, le nombre d'entreprises intéressées risque de chuter* », estime Bruno Ducasse. Rogner ce dispositif alternance reviendrait donc à se priver d'un ménage à trois épanoui entre les élèves, les écoles et les entreprises. « *Notre métier relève de l'agence matrimoniale, s'amuse Jean-Christophe Hauguel. On doit trouver le bon match entre nos étudiants et leur futur employeur.* » Pour ce qui est de la nouvelle dot, le gouvernement ne devrait pas se prononcer avant l'élection présidentielle ■

**« À MBS, les majors de promotion sont presque tous des apprentis. »**  
Bruno Ducasse, Montpellier BS

# SKEMA GRANDE ÉCOLE

ThinkForward\*

## GLOBAL

Possibilité d'effectuer les 6 semestres du programme sur 7 campus différents

## INTERNATIONAL

7 campus en France, Afrique du Sud, Brésil, Chine et États-Unis + 140 universités partenaires dans le monde

## SPÉCIALISÉ

+ 70 spécialisations  
Doubles et triples diplômes

## INTERCONNECTÉ

50 000 diplômés dans le monde  
2 500 entreprises partenaires

## RECONNU

Classé dans le top 6 français  
et le top 12 mondial

# International : campus ou échanges, que choisir ?



**Partir.** Vaut-il mieux étudier au sein d'un campus français délocalisé ou dans une université étrangère partenaire ?

PAR MATHILDE CESBRON

Si la mobilité internationale n'est restée qu'un doux rêve inaccessible ces dernières années, elle revient peu à peu à la normale. Les frontières sont, pour la plupart, rouvertes. Chez les étudiants, l'envie d'ailleurs est intacte, voire renforcée par deux ans de frustration due à l'épidémie de Covid-19. La question se pose donc à nouveau : quelle différence entre partir sur un campus français délocalisé ou dans le cadre d'un programme d'échange universitaire avec une

**Cocon.** Des étudiants de l'EM Normandie sur le prestigieux site oxfordien de l'école, inauguré en 2014.

faculté étrangère ? D'un côté, les business schools qui ont fait le choix d'exporter leurs étudiants, leurs méthodes et leur marque considèrent cette stratégie comme essentielle au rayonnement de leur établissement. De l'autre, les partisans des partenariats avec des institutions étrangères affirment que quitter le cocon de son école pour explorer un système scolaire inconnu et expérimenter une camaraderie différente constitue le meilleur des bains de culture. Si l'on regarde uniquement ces deux dernières années fortement perturbées, l'avantage des campus est indéniable. Ils ont permis aux étudiants de vivre une expérience à l'étranger alors que les pays fermaient leurs portes. Cette solution de repli a été privilégiée par les écoles propriétaires de fiefs en Europe comme l'EM Normandie – grâce à son site d'Oxford, ouvert en 2014, et à celui de Dublin, inauguré en 2017. Idem pour ICN, implantée à Berlin en 2019, l'Essca, installée

EM NORMANDIE OXFORD



à Budapest depuis 1993, et l'ESCP, présente à Londres, Madrid, Turin, Berlin et Varsovie. « Ce fut une roue de secours », affirme Florence Legros, directrice de l'école nancéenne ICN. « Quand on a eu 50 % des places fermées dans les universités à l'international, on a rapatrié nos étudiants dans nos locaux d'Oxford et de Dublin et on leur a assuré une expérience à l'étranger malgré tout. Avoir son propre campus, c'est gérer ses propres ressources », explique Élian Pilvin, directeur de l'EM Normandie, qui prévoit l'ouverture de deux nouveaux sites, à Dubaï en septembre 2022 et à Hô Chi Minh-Ville en 2023.

**Maîtrise.** C'est l'argument phare avancé par les propriétaires de campus internationaux. Sur ses terres, l'école détermine l'intégralité de la scolarité (programmes enseignés et diplômes délivrés), contrôle les équipes, la sécurité et l'expérience étudiante. « Quand on envoie un élève en échange, il va hériter des partenariats entreprises ou pédagogiques de l'université, sur lesquels on n'a pas prise, même si on ne s'associe qu'avec des écoles accréditées de qualité. Sur son propre campus, on a le temps et le pouvoir de développer ses programmes pédagogiques, d'entretenir des partenariats solides sur le long terme », indique Florence Legros. Et il n'y a aucun problème de quotas. Dans le cadre des échanges, les places pour les étudiants, négociées avec les universités d'accueil, sont forcément limitées, ce qui n'est pas le cas des campus. Ces derniers ont aussi l'avantage de rassurer les parents et de pouvoir expatrier les étudiants très tôt dans

## Le campus a l'image d'une bulle protectrice, majoritairement francophone, surtout depuis la pandémie.

leur cursus, dès la première année, et d'assouvir ainsi leur désir de dépaysement quand ils n'ont pas tout à fait acquis la maturité nécessaire pour vadrouiller à l'autre bout du monde.

Mais tout contrôler n'est-il pas une entrave à l'immersion ? Le campus a l'image d'une bulle protectrice, majoritairement francophone, surtout depuis la pandémie. Le fief berlinois d'ICN a ouvert en 2019, peu avant le début de la crise sanitaire, avec 100 % de Français. « On espérait attirer les étudiants d'Europe de l'Est, mais l'épidémie de Covid a bloqué la démarche. On voudrait atteindre 40 % d'internationaux », précise Florence Legros. « Oxford et Dublin étaient des campus d'expatriation avec 95 % d'étudiants français. La logique du futur site à Dubaï est différente. D'ici deux ans, on vise 70 % d'étudiants autochtones et 30 % de Français. Pour l'instant, le ratio est plutôt inversé », explique Élian Pilvin. Pour cette raison, Charlotte, 20 ans, étudiante à l'ESCE, expatriée depuis janvier pour un semestre à l'université de Tampere, en Finlande, a préféré l'échange au campus. « Quand on nous a présenté les possibilités de destinations, on nous a bien précisé que, sur le campus ■■■

# PASSIONNER

- Programme Grande Ecole
- TOP 7 en France
- Campus de Reims et Rouen
- 360 partenaires internationaux
- 65 700 diplômés dans le monde

\*Construisez l'avenir avec passion

Be passionate.  
Shape the future\*



[www.neoma-bs.fr](http://www.neoma-bs.fr)

**NEOMA**  
BUSINESS SCHOOL

REIMS · ROUEN · PARIS

**INSEEC**  
GRANDE ÉCOLE

**UN DIPLÔME**  
Grade de Master reconnu en France et à l'étranger.

**LEADER**  
pour l'alternance depuis 1996.

**2 MOIS**  
sur le campus INSEEC de Londres en 1<sup>re</sup> année.

**1 SEMESTRE**  
à l'étranger en 2<sup>ème</sup> année.

**3 CAMPUS**  
à Paris, Bordeaux et Lyon.

Retrouvez l'INSEEC Grande École sur :

[WWW.INSEEC.COM](http://WWW.INSEEC.COM)

■■■ de Londres, il y aurait beaucoup d'élèves français. Donc ce n'est pas vraiment une immersion. Ce n'est pas ce que je cherchais», confirme-t-elle. Ce n'est pas non plus ce à quoi aspirait Thibaut. L'étudiant en deuxième année à l'EM Normandie devait s'envoler pour Taïwan et Kuala Lumpur avant la crise sanitaire. Il a finalement pu partir sur le site d'Oxford. «*Les cours sont en anglais, l'administration parle français au cas où, mais en anglais de préférence. Les professeurs viennent majoritairement des universités de Londres. On sort du bâtiment de l'EM Normandie et on se retrouve mêlé aux étudiants d'Oxford et de Brookes, que l'on retrouve aux soirées. Ceux qui veulent rester entre Français le peuvent. Mais ceux qui veulent se mêler le peuvent aussi*», nuance-t-il. Néanmoins, lors d'un échange universitaire, l'étudiant vit une expérience souvent plus forte et déstabilisante que sur un campus. «*On est obligé de s'immerger dans la culture et le système pédagogique locaux*», revendique Delphine Manceau, directrice de Neoma, qui a fait le choix stratégique de ne pas développer de campus mais de se concentrer sur ses 366 partenariats universitaires. «*Sur un campus où la moitié parle français ou anglais et est au fait des modalités d'enseignement du pays de départ, le défi n'est plus le même*», affirme Élodie Saint-Yves, responsable de la mobilité internationale à Rennes, business school qui privilégie les échanges avec 300 partenaires internationaux.

**Rayonnement.** L'échange universitaire offre sans conteste plus de diversité de destinations et un choix de cours sans doute plus varié. «*On a 120 partenaires accrédités, on ne pourrait pas avoir 120 campus*», résume Florence Legros, qui souligne la complémentarité des deux formules. «*Nos élèves peuvent aller étudier dans une école de diplomatie à Washington, de gastronomie à Florence ou à la New York Film Academy pour ceux qui se destinent au monde du cinéma ou des arts*», énumère Christophe Germain, directeur d'Audencia. En revanche, une école propriétaire d'un campus délocalisé a la possibilité, si elle en fait la démarche auprès des autorités locales, de délivrer des diplômes reconnus dans le pays d'implantation. C'est le cas de Skema grâce à ses fiefs de Raleigh, aux États-Unis, et de Belo Horizonte, au Brésil. «*Nous sommes une multinationale de l'éducation*», affirme Alice Guilhon, directrice générale de Skema. Toutefois, pour les partisans des échanges universitaires, arborer sur son CV le nom d'une prestigieuse université étrangère est un atout bien plus précieux qu'un diplôme d'une école française. «*Je ne devrais pas dire ça, mais, si on veut travailler au Brésil, mieux vaut avoir le cachet de FGV [grande*

DAN TSANTILIS/ESCP BERLIN - DAN TSANTILIS/ESCP TURIN

**Plus de 1000 bacheliers intègrent chaque année nos programmes post bac.**

**Pourquoi pas vous ?**

**International Business School**  
Des programmes et formations de Bac+5  
10 campus en France et à l'international

[isg.fr](http://isg.fr)

Etablissement d'enseignement supérieur privé. Cette école est membre de

**L'échange universitaire oblige à s'immerger dans la culture et le système pédagogique locaux.**





**Recruter.** Sur ses campus de Berlin (ci-dessus) et Turin (ci-dessous), l'ESCP reste maître de la scolarité et de ses équipes pédagogiques tout en ouvrant ses portes à des étudiants étrangers.



université brésilienne, NDLR] que de Neoma. Ça veut dire qu'on connaît la culture du pays et qu'on saura s'y adapter», souligne Delphine Manceau. «L'important n'est pas tant de parler anglais que de comprendre la mentalité du collègue indien», renchérit Élodie Saint Yves.

Derrière l'intérêt pédagogique des différentes stratégies à l'international se cache un autre argument plus matériel : le recrutement d'étudiants étrangers. «En France, en 2030, la démographie étudiante sera plus faible qu'aujourd'hui. Les business schools ont intérêt à s'étendre ailleurs dans le monde», confirme Jean Charroin, directeur général de l'Essca. Audencia, qui a développé des campus en partenariat avec des universités chinoises à Chengdu, Shenzhen et Pékin, forme environ 400 étudiants sur ces sites et espère en compter près de 2 000 en 2025. L'EM Normandie vise les 600 étudiants à Dubai dans cinq ans, alors que l'école ouvre en septembre avec 75 places. «Les échanges universitaires, c'est du troc, et le troc n'apporte pas de cash. Le nerf de la guerre, c'est le rayonnement international, qui permet d'attirer des étudiants étrangers pour qu'ils viennent faire une expérience payante en France, car les réservoirs d'étudiants ne sont plus chez nous. Les campus permettent de déplacer le barycentre de l'attractivité de l'école vers des hubs d'enseignement, comme à Dubai, qui fait la jonction entre l'Afrique, l'Asie et l'Europe du Sud», argumente Élian Pilvin. «Les campus sont de formidables chevaux de Troie», ajoute Christophe Germain, directeur général d'Audencia. Mais attention au talon d'Achille... ■

RÉVÉLER  
SA PERSONNALITÉ  
CONSTRUIRE  
SON AVENIR  
À L'INTERNATIONAL



© Gettyimages

PARIS  
LYON  
esce.fr

ESCE, LA GRANDE  
ÉCOLE DES CARRIÈRES  
INTERNATIONALES.



**NOUVEAU CAMPUS**  
37 quai de Grenelle - 75015 PARIS

**EBS PARIS**  
EUROPEAN BUSINESS SCHOOL

Ready for Europe, ready for the world!

**PROGRAMME GRANDE ÉCOLE  
VISÉ BAC+5 GRADE DE MASTER**



# Une nuit en enfer

**Avant-goût.** Pour préparer les étudiants à l'inattendu, des écoles organisent des Nuits de la gestion de crise.

PAR LOUISE CUNEO

Ce vendredi soir de décembre, il est un peu plus de 21 heures quand les portes du campus de l'Insee, dans le 10<sup>e</sup> arrondissement de Paris, se referment. À l'intérieur, quelque 250 élèves de dernière année vont vivre une nuit hors du commun, encadrés par 13 professeurs. C'est le grand moment de leur master 2. Signe que l'exercice plaît beaucoup, de nombreux apprentis, qui en étaient pourtant dispensés, ont tenu à participer. Au programme: des crises en série, à résoudre dans un jeu de rôle géant où les péripéties promettent d'être salées. Car le principe de cette Nuit de la gestion de crise est simple: apprendre à résoudre des problèmes et à dénouer des situations imprévues, dans un environnement inconnu et déstabilisant, et malgré la fatigue.

Les étudiants ont donc été répartis au hasard en équipes de huit ou dix: ils ne se sont probablement jamais parlé, mais ils vont devoir collaborer et s'organiser pour faire face... au pire. L'équipe qu'ils affronteront leur imposera des revirements de situation dramatiques. Sans compter les coups d'éclat du Bureau des élèves, le BDE, prêt à tout pour déstabiliser encore plus les étudiants et rythmer la nuit de ses stressantes interventions surprises.

**22 h 30.** Dans les salles 207 et 208, Manuel Lesaicherre, professeur de marketing et conseiller en innovation digitale, accueille deux groupes séparés. Au premier il expliquera que l'équipe adverse sera l'entreprise « Zicrosoft ». À charge pour ces étudiants de concocter avant minuit un scénario cauchemardesque pour la-fausse-multinationale informatique. Manuel

## Simulation.

Ces étudiants de dernière année de l'Insee, à Paris, ont participé à la 14<sup>e</sup> édition de la Nuit de la gestion de crise, un vendredi de 21 heures au petit matin. Au programme, des situations catastrophes, au cours desquelles chaque apprenant a été amené à se glisser dans la peau d'un dirigeant confronté à une épreuve de taille.

demande à la seconde équipe d'imaginer le pire pour « ZBMW », un – faux – groupe automobile qui sera incarné dès minuit par la première équipe. Dans cette première phase, nul ne sait ce qui l'attend. L'essentiel est pour l'heure de faire preuve de créativité, afin d'imaginer des catastrophes en cascade et des rebondissements inattendus, que l'autre camp affrontera pendant deux heures. Il faut être rapide et efficace. Pas de pitié!

**23 h 15.** Dans la salle où la concentration est de mise pour imaginer une catastrophe d'envergure, des étudiants du BDE entrent en trombe, sirènes hurlantes, et crient dans le mégaphone: « *Police! Contrôle des pass sanitaires!* » Chaque apprenant est contraint de présenter son QR code s'il veut pouvoir continuer. Mission réussie pour le BDE: sa farce a bouleversé le rythme de cet étonnant jeu de rôle.

**23 h 30.** Chaque équipe concocte ses attaques. Manuel Lesaicherre, qui chapeaute les deux groupes, se réjouit. Il a connu beaucoup de crises professionnelles durant ses vingt ans chez Orange et sait à quel point cet exercice est utile: « *Cette Nuit de la gestion de crise est très complémentaire des cours dispensés dans l'école. Tout l'intérêt de l'exercice repose sur l'idée d'apprendre à se connaître et à apporter des choses différentes à une équipe. La gestion de la fatigue est également un élément déstabilisant, et pourtant essentiel.* »

**Minuit.** La première équipe apprend qu'elle incarne le codir (comité de direction) de ZBMW. Bien qu'ils n'aient encore aucune idée du drame (concocté par l'autre équipe) qui se profile pour leur entreprise, les étudiants se répartissent les rôles: ils seront responsables de la cellule de crise, de la communication, des

**« La gestion de la fatigue est un élément déstabilisant, et pourtant essentiel. »** Un enseignant de l'Insee





MATHILDE MAZARS/REA POUR «LE POINT»

ressources humaines et du juridique, des réseaux sociaux, de la sécurité, de la relation clients/fournisseurs/investisseurs... Ils transmettent les coordonnées électroniques et téléphoniques de chacun à l'autre groupe. A peine ces décideurs d'un soir ont-ils installé les tables en «U» afin de se faire face qu'ils reçoivent une première vidéo: celle d'une voiture qui explose en pleine rue. Alors qu'ils commencent à se demander ce qu'on pourrait leur reprocher, une deuxième vidéo arrive sur les portables des membres de la cellule de crise: ce sont les familles des victimes qui demandent des comptes à ZBMW. Dans la salle d'à côté, l'autre groupe, le «plastron» – nommé ainsi en référence aux personnes utilisées comme cibles ou comme victimes lors d'un entraînement militaire ou policier –, s'active. Ses membres peuvent jouer

tous les rôles qu'ils imaginent (victime, client, journaliste, politique...) et n'ont pas prévu de laisser une seconde de répit à ZBMW. L'un d'eux se fait passer pour la police et téléphone au responsable de la cellule de crise.

**0 h 15.** Dans les couloirs, d'autres étudiants sont à pied d'œuvre: une manifestation contre la «Société zénérale» se prépare. Des clients veulent récupérer leur argent après une fuite d'informations selon lesquelles la banque aurait financé la campagne électorale d'Éric Zemmour. Des membres du BDE déguisés en émirs se joignent au cortège. Un peu plus loin, on entend des cris: «Publizis, harceleurs, Publizis, harceleurs!» Derrière une porte entrouverte, une conférence de presse de «Zair France» s'improvise: une hôtesse de l'air aurait enlevé un enfant. Alors que, dans la pièce voisine, c'est «Zetflix» qui est déstabilisé par une taupe qui divulguerait des infos sur les séries à Vivendi... La nuit a des allures d'apocalypse.

**1 heure.** ZBMW pense maîtriser la situation en demandant à la «police» un rapport en bonne et due forme, mais voilà que d'autres membres du plastron diffusent un faux JT dans lequel les faits sont rendus publics. Au sein de la cellule de crise, tout le monde regarde, éberlué, WhatsApp couler sous les messages accusateurs émis par le plastron. Alors que le rapport de police – factice mais hautement crédible, et réalisé en quelques minutes à peine – arrive chez ZBMW (on y apprend la mort de quatre personnes, dont ■■■



**PROGRAMME GRANDE ÉCOLE**  
DIPLOME VISÉ BAC+5  
GRADE DE MASTER  
ALTERNANCE POSSIBLE  
EN M1 ET/OU M2  
Caen | Le Havre | Paris



**BACHELOR MANAGEMENT INTERNATIONAL**  
DIPLOME VISÉ BAC+3  
GRADE DE LICENCE  
ALTERNANCE POSSIBLE  
EN 3<sup>e</sup> ANNÉE  
Caen | Le Havre | Paris

**FAITES DÉCOLLER  
VOTRE CARRIÈRE  
COOL. À CONDITION  
D'ATTEINDRE AU  
BON ENDROIT**

Faites matcher valeurs, passions, compétences et métiers d'avenir. Testez, découvrez, expérimentez. Rejoignez les 90% de diplômés satisfaits de leur 1<sup>er</sup> emploi\*. Trouvez votre voie avec le Parcours Carrière EM Normandie.

\*Selon enquête d'insertion 2021 réalisée auprès des diplômés 2020 du Programme Grande École.



[em-normandie.com](http://em-normandie.com)

CAEN | LE HAVRE | PARIS | DUBAÏ | DUBLIN | OXFORD



■ ■ ■ deux enfants!), les responsables de la communication reçoivent une vidéo. La panique gagne du terrain chez ZBMW, qui essaie d'anticiper le pire: plaintes, mesures techniques, rappel des voitures... tout est envisagé. Mais la cellule de crise est interrompue: tous les téléphones de ses membres se mettent à sonner en même temps. De – faux – journalistes, victimes, policiers, concessionnaires bombardent ZBMW d'appels. Que faut-il dire... ou ne pas dire ?

**1 h 30.** Acculée, ZBMW organise en urgence une conférence de presse. On prépare l'argumentation, on anticipe les questions pièges, on rédige un communiqué. Il faut se renseigner sur ces batteries de voitures électriques dont on ignorait tout il y a encore une heure. Des vidéos sont créées, dans lesquelles des « fournisseurs témoignent ». Les tables sont mises en place pour la conférence de presse.

**2 heures.** Un événement inattendu se produit au début de la conférence de presse. ZBMW apprend qu'une taupe, un ancien salarié licencié, a révélé des secrets compromettants pour l'entreprise automobile. Mis face à leurs contradictions, les dirigeants de ZBMW ont du mal à garder leur calme. Mais, concentrés comme jamais, ils n'oublient pas d'utiliser le vocabulaire, la syntaxe et les intonations adéquats.

**2 h 15.** Fin de la première partie. C'est l'heure du débriefing. Le plastron félicite ZBMW, qui estime quant à elle que celui-ci s'est drôlement bien débrouillé en lui imposant ce rythme survolté. Manuel Lesaicherre livre un premier conseil: il faudrait davantage anticiper les situations critiques afin de mieux maîtriser la communication et les réponses à adopter. Les participants partent, enjoués, faire une pause. Un petit déjeuner est prêt pour que les étudiants se requignent.

**2 h 45.** C'est parti pour la seconde équipe, qui apprend qu'elle incarne une cellule de crise chez « Zicrosoft »! Les serveurs de la multinationale ont été piratés. Une salariée a détecté une fuite de données sensibles de l'un des clients, Dassault. Un désaccord éthique naît entre l'employée et la direction, qui serait plutôt d'avis d'étouffer l'affaire, le temps de déterminer quelles données ont été volées. Alors que, chez Zicrosoft, tous s'activent pour distribuer les rôles, le plastron organise la riposte, bien décidé à se venger de son début de nuit...

**3 heures.** La salariée finit par dévoiler ce qu'elle sait sur Twitter. Thales, qui, comme Dassault, a confié

## Immersion.

Des étudiants de l'Insee en pleine gestion de crise. Pour Laurence Le Poder, qui a créé la première Nuit de la gestion de crise en 2012 à Kedje, « l'idée est d'apprendre par l'expérience. Les crises arrivent rarement aux heures de bureau: en organisant cet événement la nuit, on se rapproche des conditions d'une vraie crise, qui se produit le plus souvent le week-end ou les jours fériés... »

ses données à Zicrosoft, met la pression sur la multinationale. Les étudiants sont plus déchaînés que jamais. La nuit est loin d'être terminée...

**3 h 15.** Manuel Lesaicherre constate que l'énergie de ses étudiants ne faiblit pas. « *La communication de crise, c'est très important. Il faut savoir gérer le stress et la pression, avoir la tête sur les épaules, quelle que soit l'heure.* » Dopés aux bonbons Haribo, certains dévoilent d'incroyables talents d'acteurs.

**5 heures.** Le second jeu de rôle prend fin. Les étudiants sont épuisés, mais heureux. Ils ont le sentiment du devoir accompli. Tous ont joué le jeu. Quelques personnalités, au départ plutôt effacées, se sont révélées. Certains ont pris les commandes, d'autres ont choisi la posture de l'écoute, mais il y a eu une vraie dynamique collective. Cette mise en situation leur a permis de mieux se connaître, de construire un scénario, de se coordonner.

Inès Benchikh, cheffe de projet chez SCP (Services Conseil & Publicité), a participé à la Nuit de la gestion de crise de l'Insee en 2018, pendant sa troisième année. Ce soir-là, elle a endossé le rôle du PDG d'« Arzelor-Mittar »: « *Cela a été une expérience extraordinaire. Sur le moment, j'ai vraiment été happée par le jeu. J'y ai cru!* » Elle se souvient du scénario, de la catastrophe écologique, des manifestants à gérer, des familles de victimes, de la visite du – faux – ministre Hulot... « *Cette nuit m'a permis de comprendre que les participants à un projet étaient plus nombreux que je le croyais. Je vois à présent plus large, je prends en compte les aspects économiques, bien sûr, mais aussi politiques, environnementaux...* » Au-delà de la gestion de crise, Inès s'est aussi découverte: « *Cela m'a beaucoup aidée dans ma vie personnelle. J'étais plutôt introvertie à l'époque. L'assurance que j'ai gagnée cette nuit-là ne m'a plus jamais quittée. Je n'ai plus peur de prendre la parole.* » Comme pour les autres étudiants fraîchement diplômés, Inès considère que cette expérience est celle qui l'a le plus marquée à l'école: « *Je sais désormais gérer mon stress ou la pression extrême. Cela m'a beaucoup aidée lorsque le site d'e-commerce pour lequel je travaillais est tombé en rade un soir, alors que le développeur en Lituanie dormait. Il fallait trouver des solutions à la hâte pour perdre le moins d'argent possible: j'ai pu structurer mes idées, être orientée vers les solutions plutôt que guidée par la panique.* » Avec un tel succès, la Nuit de la gestion de crise a de beaux jours devant elle ■



# Dauphine, l'autre école de commerce



**Sélection.** Proche des milieux économiques, cette université payante se pose en rivale des écoles du top 10.

PAR CLAIRE LEFEBVRE

**M**axime a 21 ans. Il aime le handball, la ville de Boston, les beaux costumes... mais surtout, il aime les mathématiques. Durant toute sa scolarité, il a collectionné les bonnes notes en général, et les très bonnes notes dans cette matière. Il a fait un bac S, avec mention très bien, et lorsqu'il a fallu suivre des études, le jeune Varois a naturellement opté pour la licence Mathématiques et informatique de Dauphine, à Paris. Une des plus exigeantes dans ce domaine. Progressivement, il s'est intéressé à la finance et a choisi

**L'université Paris Sciences & Lettres (PSL) dans les classements**

**1<sup>er</sup>** du classement Jeunes universités 2022 de « Times Higher Education »  
**38<sup>e</sup>** du classement de Shanghai 2021  
**40<sup>e</sup>** du classement mondial des universités 2022 de « Times Higher Education »  
**44<sup>e</sup>** du classement « QS » 2022

un master. Aujourd'hui, il est en stage à la Société générale, où il conçoit des produits structurés aux côtés des traders de la maison. Il devrait enchaîner par une année de césure dans la même banque – idéalement à Londres ou à New York. Puis il terminera son cursus à Paris, et devrait se faire embaucher en salle de marché, probablement aux alentours de 61 000 euros brut par an, hors primes. Le diplôme choisi par Maxime n'est pas n'importe lequel. Il s'agit du « 203 », le deuxième en Europe après celui de l'Esade Business School en Espagne selon le classement Eduniversal, et le septième au monde juste derrière ceux de Stanford, Yale et Columbia aux États-Unis. Mais devant l'Essec, HEC ou l'Edhec... Alors, quand on lui demande si son master est comparable à ceux des écoles de commerce, il n'hésite pas : « C'est pareil... en mieux ! »

Sur le parvis de la cour d'honneur de l'université, où les étudiants prennent le soleil entre deux cours, les participants des autres masters sont du ■■■



« La recherche fait partie de notre ADN. »

**El-Mouhoub Mouhoud**, président de l'université Paris Dauphine.

■ ■ ■ même avis. Il faut dire que cette université spécialisée en sciences des organisations, des marchés et de la décision multiplie les arguments : en 2020, malgré la crise, 82,6 % des diplômés – tous masters confondus – ont trouvé un emploi, moins de deux mois après leur sortie de l'école ; 67,6 % ont été embauchés en CDI, et 85,5 % avec un statut de cadre. Le salaire annuel brut moyen s'élève quant à lui à 42 957 euros. Des chiffres semblables à ceux du top 10 de notre classement.

Et pour cause : « À la fois université et grande école », selon la page d'accueil de son site, cet établissement expérimental, créé au lendemain des révoltes étudiantes de mai 1968, a dès le début mis en place un système de sélection drastique. L'ancien président de l'université, Laurent Batsch, le raconte dans son livre *Paris-Dauphine, quand l'université fait école* (PUF, 2014) : « Le contingentement des inscriptions conduisait les candidats à faire la queue devant le bâtiment avant l'ouverture des inscriptions. Ils venaient de plus en plus tôt, y passaient même la nuit ! Ce système aurait assez vite conduit à un processus de sélection naturelle, où les gros bras relèguent les plus frêles en fin de file d'attente », écrit-il. Très vite, un système de tri s'est mis en place, qui s'est perfectionné et institutionnalisé... en toute illégalité. Jusqu'au changement de statut de Paris-Dauphine, en 2004. L'université devient alors un « grand établissement », comme Sciences Po Paris, le Conservatoire national des arts et métiers, ou le Collège de France. Depuis, Dauphine peut officiellement sélectionner ses étudiants. Une évolution qui lui permet aujourd'hui d'accueillir autour d'un millier d'élèves par an en première année, sur 15 000 candidatures réalisées via Parcoursup, soit un peu moins de 7 % des dossiers retenus.

**Diversité.** À la tête de l'université, l'économiste El-Mouhoub Mouhoud (à dr.) se défend de reproduire les élites : « Parmi les étudiants de première année, environ 25 % sont boursiers. »

**Une insertion identique aux écoles du top 10**

**41 087 euros\***

Premier salaire moyen brut, avec primes  
\* Tous masters confondus

**82,6 %**

Taux d'insertion, deux mois après la sortie de l'école

Parmi les heureux élus, la plupart ont obtenu une mention bien ou très bien au bac. « *L'excellence en mathématiques est le dénominateur commun entre tous nos étudiants. Avoir choisi l'option Mathématiques expertes en terminale est un atout indéniable. Mais nous sommes aussi à la recherche de profils variés et examinons avec attention les candidats ayant une compétence de type maths et philosophie, maths et histoire, ou maths et langues étrangères* », indique le président de l'université et professeur d'économie, El-Mouhoub Mouhoud. « *Notre but est de tirer les potentiels vers le haut pour former des décideurs compétents, responsables et éclairés* », assume-t-il. L'économiste, qui a soutenu François Hollande en 2012, se défend cependant de reproduire les élites : « *Parcoursup nous permet d'aller chercher – à qualité égale – des profils plus diversifiés. Parmi les étudiants de première année, environ 25 % sont boursiers, 10 % sont issus de notre programme Égalité des chances, et un tiers vient de province. Pour une université qui sélectionne, c'est pas mal !* » Quant aux frais de scolarité, fixés par l'université en vertu de son statut particulier, ils restent bien moins élevés que ceux d'une business school. Modulés en fonction des revenus de la famille, ils s'échelonnent de 243 euros par an pour un master, comme dans n'importe quelle université, à 6 630 euros. De quoi permettre à l'université d'engranger plus de 9 millions d'euros par an, soit 20 % de son budget propre en 2020, et d'augmenter le taux de dotation par étudiant. « *Faire payer un peu plus les plus favorisés permet aussi de faire payer un peu moins les moins favorisés. Et ainsi de faire de la redistribution à Dauphine* », argumente le président de l'université.

Mais si Dauphine est ce qu'elle est aujourd'hui, c'est aussi grâce à sa pédagogie basée sur le travail en petits groupes. Un héritage de l'histoire du bâtiment,

ROMAIN GAILLARD/REA POUR « LE POINT » (X2)



car Dauphine se trouve dans les anciens bureaux de l'Otan, partie pour Bruxelles en 1966, après le retrait de la France de l'Alliance atlantique. « *A part la salle Raymond Aron, où se tenait l'état-major, et qui a conservé sa grande table ovale, il n'y avait que des petites salles faites pour cloisonner l'information* », indique un membre du personnel. Quelques amphithéâtres ont été construits depuis, mais « *la plupart des cours ont lieu dans des classes d'une trentaine de places au maximum. En master, on n'est parfois qu'une quinzaine. Cela permet aux professeurs de prendre le temps d'expliquer les choses plus longuement lorsqu'il y a une incompréhension. Au final, on est assez chouchoutés* », témoigne Charles, 22 ans, qui a vécu ses premières années à Dauphine « *comme une prépa, mais en plus sympa* ».

Car ici, contrairement aux écoles de commerce post-prépa, il n'y a pas de concours à préparer à l'issue des deux ou trois premières années. « *On bosse, c'est indéniable. Mais la direction laisse aussi beaucoup de place à la vie associative, culturelle et sportive. Ça permet de penser à autre chose qu'aux cours et de s'ouvrir l'esprit* », dit-il. Il suffit de se promener dans les couloirs de l'institution pour le constater : les affiches annonçant les soirées à venir, forums d'entreprises, rencontres sportives, ateliers « pitch », expos photos ou week-ends à la montagne recouvrent les murs. « *Cela permet de créer des liens bien plus forts que lorsque vous êtes à la fac, livré à vous-même au milieu d'un millier d'étudiants anonymes* », souligne Kenza, en première année de licence et membre de l'association Channel 9, chargée de couvrir les événements de l'université en vidéo.

**Réseau.** Stratégiquement située en bordure du bois de Boulogne, à quelques centaines de mètres à vol d'oiseau du quartier de la Défense, Dauphine se distingue aussi par ses liens avec le milieu économique. Chaque année, 2 000 à 2 500 étudiants partent ainsi en apprentissage. Des intervenants extérieurs, issus du monde professionnel, viennent également donner des cours. « *Et puis il y a les alumni : près de 100 000 à travers le monde. C'est bien plus que la plupart des écoles de commerce* », avance Kenza. Comme dans n'importe quelle école de management, l'étudiante pourra en outre se forger une expérience internationale en partant étudier dans l'un des 215 établissements partenaires de l'université, en se rendant sur l'un de ses deux campus (Londres ou Tunis) et/ou en suivant une partie de son cursus en anglais. De quoi parfaitement répondre aux exigences des recruteurs. « *Un diplômé de Dauphine vaut un diplômé de l'Edhec, de l'EM Lyon ou de la Skema. L'enseignement est de qualité, l'expérience internationale est bonne, les soft skills sont*

## Dauphine en chiffres

**9 400**  
étudiants en formation initiale

**4 800**  
cadres en formation continue

**659**  
chercheurs et enseignants chercheurs

**2 200**  
enseignants vacataires

**215**  
partenariats internationaux

**100 000**  
alumni

**530**  
membres du personnel administratif

**6**  
laboratoires de recherche, dont 5 associés au CNRS

**2**  
campus à l'étranger : à Londres et à Tunis

## Finances

Avec un budget de **111,6 millions** d'euros, comparable à celui d'une grande école de commerce, Dauphine annonçait **40 %** de ressources propres en 2020. Celles-ci provenaient entre autres de la formation continue, des droits de scolarité, de l'apprentissage, des contrats de recherche et de la taxe d'apprentissage.

*maîtrisées, les possibilités de stage ou d'alternance sont nombreuses... Tous les ingrédients sont là* », confirme Aurélien Boucly, directeur recrutement permanent chez Robert Half. La seule petite faiblesse de l'université, selon Guillaume Pican, directeur chez PageGroup, est son réseau. « *Il est important, mais peut-être un peu moins bien maîtrisé que dans les écoles de commerce.* »

Dauphine, une école de commerce comme les autres ? « *Pas tout à fait* », répond El-Mouhoub Mouhoud. « *Chaque diplôme de l'université est adossé à l'un de nos six laboratoires, dont cinq sont associés au CNRS, et de renommée mondiale. La recherche fait partie de notre ADN. C'est ce qui nous distingue des écoles de commerce, qui ne s'y sont mises que très récemment. C'est aussi ce qui nous permet de maintenir un haut niveau d'enseignement : les professeurs se basent sur leurs travaux pour nourrir leurs cours. Et ils s'inspirent de leurs interactions avec les étudiants et les entreprises pour alimenter leurs recherches.* »

L'universitaire entend aussi accroître les liens entre Dauphine et les dix autres membres du pôle universitaire Paris Sciences & Lettres (PSL). Ce rassemblement d'établissements parisiens de renom (Collège de France, École normale supérieure, Mines Paris, Institut Curie, etc.), dont Dauphine, a été créé en 2010 pour permettre à tous de gagner en visibilité. « *Cela nous a*



**Pont.** Une aile sur pilotis reliera bientôt les bâtiments existants.

*permis de nous frayer un chemin dans les classements internationaux. À ce titre, c'est déjà une réussite. C'est aussi l'occasion de créer des passerelles entre les disciplines, des cursus bidisciplinaires, et de développer les coopérations entre les différents laboratoires de PSL. Je suis convaincu que le monde socio-économique a tout à gagner d'un double master ingénieur-manager, comme celui que nous sommes en train de préparer avec l'École des mines de Paris.* »

Reste que la place commence sérieusement à manquer dans le navire amiral de ce jeune ensemble universitaire de taille mondiale. Dans quelques semaines débutera la construction d'une nouvelle aile sur pilotis de 4 000 m<sup>2</sup>, qui servira de pont entre les bâtiments existants. Cette extension accueillera un « *learning center* », des espaces de travail, une cafétéria, une terrasse et des espaces verts. « *Le bâtiment devrait ainsi gagner en fluidité de circulation, en luminosité et en confort* », précise El-Mouhoub Mouhoud. Le nombre d'étudiants, lui, restera identique. « *Pour l'instant, en tout cas.* » ■

## Une des clés du succès de Dauphine : sa pédagogie basée sur le travail en petits groupes.

# Accréditations internationales

**Ambition.** Les écoles se plient en quatre pour obtenir ces coûteux sésames essentiels à leur réputation.

PAR MATHILDE CESBRON

« **P**arcours du combattant », « processus infernal », « passage au grill »... Pour décrocher ce qu'on appelle la « triple couronne » dans le milieu des business schools, il ne faut pas ménager ses efforts. En France ou ailleurs, les écoles de commerce convoitent ces accréditations internationales qu'elles estiment essentielles à leur réputation : EQUIS (European Quality Improvement System), l'anglaise AMBA (Association of Masters of Business Administration) et l'américaine AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business). Sur environ 13 000 business schools dans le monde, seul 1 % des établissements peut se targuer de détenir la triple distinction, soit 109 écoles, dont 16 françaises (source : MBA Today).

Concrètement, comment ça marche ? Ces labels sont accordés pour une durée maximale de cinq ans après une inspection approfondie assumée par des pairs (des directeurs et du personnel administratif d'écoles de management étrangères, elles-mêmes accréditées). La récompense ? Une reconnaissance ultime qui permet de se distinguer auprès des partenaires universitaires internationaux, des étudiants étrangers et dans les classements, où les accréditations comptent pour une part de la note. « *Obtenir une certification internationale, c'est un énorme signal envoyé au marché* », résume Christophe Germain, directeur général de l'établissement nantais Audencia.

**Sainte Trinité.** Être accrédité se mérite, d'autant plus si on espère décrocher la sainte Trinité EQUIS, AMBA, AACSB. Les écoles passent un audit où chaque pan de leur organisation est décortiqué, le plan budgétaire scruté à la loupe et la cohérence stratégique questionnée. « *Les évaluateurs contrôlent chaque indicateur de budget, analysent les mesures prévues pour atteindre le but fixé, et nous demandent de prévoir des solutions en cas d'écart entre les prédictions et la réalité* », détaille Bruno Ducasse, directeur de Montpellier Business School (MBS). « *Il faut aussi être capable de démontrer que vous avez un système d'assurance of learning* », ajoute Christophe Germain. « *Vos cours et vos examens doivent permettre d'évaluer correctement dans quelle mesure les étudiants ont acquis les compétences que vous avez défi-*



Tournois, sortilèges, châteaux... C'est bien joli, mais faut publier des travaux de recherche.

nies », explique le directeur d'Audencia. Les professeurs sont aussi dans le viseur des accréditeurs. Pour obtenir AACSB, 60 % des cours doivent être assurés par des professeurs doctorants, auteurs d'au moins deux recherches publiées par an. « *On se dit que les écoles vont embaucher des mercenaires simplement payés pour publier, mais c'est impossible !* explique Jean-Christophe Hauguel, à la tête d'ISC Paris. *Selon les critères, les professeurs-chercheurs sont impérativement impliqués dans la vie de l'école, font partie des jurys, accompagnent les étudiants dans leur mémoire.* »

La mise aux normes prend environ cinq ans, depuis le dépôt du dossier de candidature jusqu'à l'obtention de l'accréditation. Entre-temps, une école fournit suffisamment de matière pour permettre à un groupe d'auditeurs d'évaluer le candidat. « *Pour EQUIS, on a rédigé un rapport de 150 pages*, liste Delphine Manceau, directrice générale de NEOMA. *En complément, on a joint 200 pages d'annexes et mis à disposition une base room avec tous les chiffres de l'école. Pendant quatre jours, les inspecteurs interrogent l'équipe de direction, des étudiants seuls ou avec des professeurs, des diplômés, des*

ILLUSTRATION : TARTRAS POUR « LE POINT »

**« Obtenir une certification internationale, c'est un énorme signal envoyé au marché »** C. Germain, Audencia.



# les : la quête du Graal

entreprises partenaires... Environ 80 personnes de NEOMA ont été interrogées. Depuis la pandémie, les audits se font en ligne avec inspection virtuelle des campus.» Se lancer dans un processus de labellisation internationale demande aussi un investissement financier important et une trésorerie saine et solide, car l'opération est coûteuse. «Les dépenses totalisent 6 ou 7 % du budget de l'école (environ 3,6 millions d'euros dans le cas d'Audencia), entre les frais directs et les dépenses indirectes, c'est-à-dire tout ce qu'il faut mettre en œuvre pour conserver son accréditation», détaille Christophe Germain. «Ces labels nécessitent une certaine surface financière difficile à maintenir dans la durée pour des écoles de taille intermédiaire», confirme William Hurst, à la tête d'EDC Paris.

**Standardisation.** Autre conséquence de cette course aux accréditations: le risque d'une uniformisation des pratiques. Les labels et les classements imposent une standardisation sur des aspects du fonctionnement interne, comme la composition du corps professoral, la recherche, ou ce que l'on appelle la RSE (responsabilité sociale des entreprises). Les

écoles sont évaluées, par exemple, sur leur capacité à sensibiliser les étudiants aux problématiques environnementales et d'égalité homme-femme. «Oui, il y a un risque d'uniformisation parce qu'on cherche à coller aux standards», estime Jean-Christophe Hauguel. «Mais, après l'effort de standardisation, on travaille ensuite sa singularité», nuance-t-il. «C'est plus un test de cohérence que la volonté d'imposer un modèle», approuve Delphine Manceau. Car l'intérêt de cette démarche est aussi de se livrer à une introspection minutieuse. «Les accréditations ont la vertu de structurer l'école et ses activités, de faire réfléchir au sens que l'on donne à notre mission. C'est l'occasion de discuter avec vos pairs qui vous conseillent avec un regard d'observateur externe très précieux», explique Bruno Ducasse. «Ça donne aussi des arguments pour faire bouger les choses en interne. C'est un énorme facteur de progression», ajoute Delphine Manceau. D'autres, comme Florence Legros, directrice générale de l'école nancéienne ICN, y trouvent une finalité plus profonde... «Ça permet de se poser la question suivante: en quoi le monde serait différent si je n'étais pas là ?» ■

## BBA BIG DATA & MANAGEMENT

DIPLÔME BAC + 4

1<sup>er</sup>

BBA HYBRIDE  
EN FRANCE

CEFDG



 CENTRALE  
NANTES  
ec-nantes.fr

## ADMISSION POST BAC CONCOURS PROPRE • PARCOURSUP

- Programme unique pour **une double compétence Ingénierie des données / Management**
- Formation **100 % en anglais** avec **15 mois à l'étranger** sur les 4 années du cursus
- Expertise de **deux écoles réputées**
- Accompagnement **personnalisé** des étudiants

Nous vous invitons à participer à notre « **Journées Portes Ouvertes** » le samedi 19 mars ou à notre demi-journée d'immersion en présentiel et distanciel le mercredi 23 mars.

> **Inscription** : [bba.audencia.com](http://bba.audencia.com)

> Rendez-vous pour un échange personnalisé au **02 40 37 81 23**.

 **Audencia**  
[bba.audencia.com](http://bba.audencia.com)