

MAI 2022 | N° 60

# l'essentiel du Sup

CLASSES PRÉPAS ÉCONOMIQUES ET COMMERCIALES GÉNÉRALES

PORTRAIT

Bruno Neil (Excelia)

ENTRETIENS

Florence Legros  
Patrice Houdayer  
Patrick Scaufaire

DÉBAT

Comment faire rimer métavers  
et enseignement supérieur

## Algorithmes et distanciel : des concours en mutation



**INSPIRER  
INNOVER**

TBS EDUCATION ACCOMPAGNE SES ÉTUDIANTS  
POUR IMAGINER, CONSTRUIRE & DÉVELOPPER  
LEURS PROJETS DE CRÉATION D'ENTREPRISE

INSPIRING  
EDUCATION  
INSPIRING  
LIFE

tbs  
EDUCATION

Credits photos: © Julian Myes, Zohran Tasi

A composite graphic design. On the left, a black and white close-up of a young man with short hair looking upwards with a thoughtful expression. The background is a vibrant blue night sky with a tall skyscraper (Burj Khalifa) and several colorful fireworks exploding. The text is overlaid in white and pink boxes. The TBS Education logo is in the bottom right corner.

# DES COMPÉTENCES REMARQUABLES

**Le constat est unanime : en deux ans les classes préparatoires forment des étudiants possédant ces compétences si précieuses qui font la réputation des Grandes écoles françaises. Seulement la concurrence effrénée de nombreuses autres formations – écoles postbac en cinq ans, bachelor, doubles diplômes universitaires voire universités étrangères – leur porte ombrage. Les résultats pour le moins médiocre de la première année des nouvelles classes préparatoires économiques et commerciales générales (ECG), même si elles peuvent s'expliquer par des raisons hexogènes (pandémie et réforme du bac), n'ont fait que souligner combien les avantages concurrentiels des classes préparatoires méritaient d'être mis en avant.**

Passer deux ans en classes préparatoires ECG c'est en effet à la fois acquérir des éléments de culture générale qui seront utiles toute sa vie, un niveau en mathématiques de plus en plus nécessaire dans un monde technologiques, un maniement des langues vivantes de premier plan et des compétences remarquables. Autant d'évidences pour les esprits avertis mais qui se perdent dans un monde où « tout se vaut ». C'est dire s'il est aujourd'hui nécessaire pour la filière classe préparatoire / Grande école de management de remettre en avant ce qu'elle apporte aux candidats tant en termes de compétences.

Ces compétences remarquables propres aux classes préparatoires sont d'abord une aisance dans les raisonnements que permet d'acquérir un ensemble de « liberal arts » qui font également la réputation des universités américaines. S'y ajoutent des capacités de travail éprouvées par la constante sollicitation de professeurs investis dans leur mission. En classe préparatoire on apprend à structurer sa pensée, à analyser des problèmes complexes, à gérer son temps, à présenter de façon synthétique et analytique, à résoudre des problèmes, à rédiger et argumenter pu encore à développer son esprit critique

Loin d'être des îlots de résistance dans un monde universitaire unique, les classes préparatoires ECG sont l'incarnation d'une éducation qui a fait la réputation des plus grandes universités mondiales et qui rejaillit sur celle des business schools françaises. À qui doivent-elles leur excellence dans le monde sinon à celle de leurs élèves de classes préparatoires ?



Olivier Rollot, rédacteur en chef



## Sommaire

### LES ESSENTIELS DU MOIS

- 4 • La BCE fait évoluer ses épreuves pour le concours 2023
- 5 • ICN quadruple la superficie de son campus parisien
- 6 • Emlyon lance son Institut Ethnographique
- 8 • Grenoble EM construit son campus à Pantin
- 9 • Impact global : l'IMT BS s'impose en France
- 10 • Excelia rejoint le campus Aivancity à Cachan
- 12 • Quel rôle pour les EdTech dans les écoles de management ?

### PUBLI-INFORMATION

- 11 • TBS Education : l'esprit d'entreprise au cœur de la dynamique collective

### ENTRETIENS

- 14 • Florence Legros, Directrice générale de ICN business school
- 16 • Patrice Houdayer, Executive Vice-President de SKEMA
- 28 • Patrick Scaufaire, Président de l'Université Catholique de Lille

### DOSSIER

- 19 • Algorithmes et distanciel : des concours en mutation

### PORTRAIT

- 25 • Bruno Neil : créateur et directeur d'écoles
- 31 • Florence Dufour, À 29 ans elle crée son école, trente ans après elle la dirige toujours

### DÉBAT

- 35 • Comment faire rimer métavers et enseignement supérieur

« L'Essentiel du sup » est une publication du groupe HEADway Advisory, SAS au capital de 30 000 €, RCS 53298990200046 Paris, CPPAP 0920W93756, 33, rue d'Amsterdam, 75008 Paris.

Directeur de la publication: Sébastien Vivier-Lirimont.

Rédacteur en chef: Olivier Rollot (o.rollot@headway-advisory.com).

Responsable commerciale: Fanny Bole du Chomont (f.boleduchomont@headway-advisory.com).

Création graphique et mise en pages: Élise Godmuse / olo. éditions

Photo de couverture: Exatech

# PROGRAMME GRANDE ÉCOLE

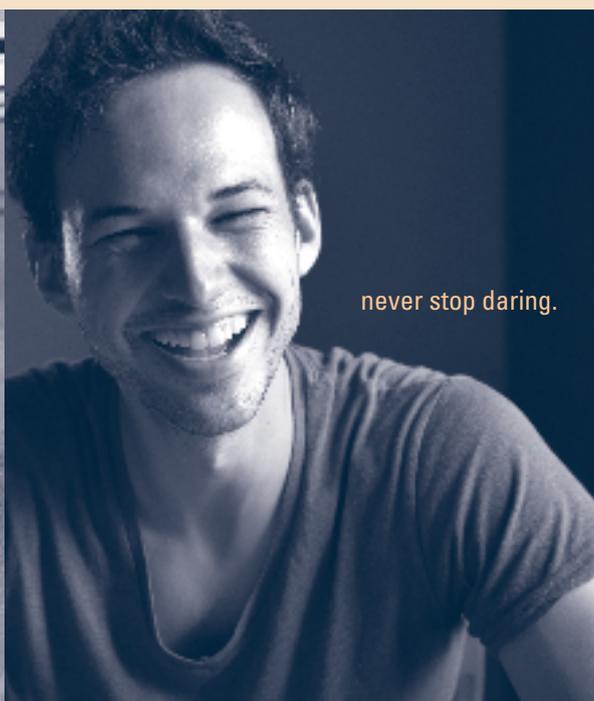
GRADE DE MASTER

2<sup>e</sup>  Happyindex®  
atSchool

classement 2021 des écoles offrant  
la meilleure expérience étudiante



TOP  
50  
MONDE (2022)



« Parce que l'audace s'affirme avec le savoir, nous développons vos expériences, Parce que le talent s'exprime grâce à la culture, nous multiplions les influences, Parce que leadership et responsabilité doivent se faire écho, nous visons plus haut. Notre vocation ? Vous permettre de développer la vôtre ! »

**Nicolas ARNAUD**  
Directeur Audencia Grande École



**Pour plus d'informations :**

**Sylvie FROMAGEAU**

Responsable Concours &  
Admissions

Tél. : 02 40 37 34 21

sfromageau@audencia.com



 **Audencia**  
grande-ecole.audencia.com

# La BCE fait évoluer ses épreuves pour le concours 2023

Pour tenir compte « des nouvelles spécialités du lycée, des nouveaux programmes des classes prépa et des attentes des entreprises pour recruter les futurs managers », les écoles de management membres de la BCE ont adopté un certain nombre d'évolutions pour le concours 2023 :

- la contraction de texte est supprimée et remplacée par une épreuve d'« étude et synthèse de textes » (conçue par ESCP et HEC pour les candidats ECG, ECT et BEL) ;
- les sujets de dissertation de culture générale, qui s'appuieront sur le programme de Lettres et Philosophie des CPGE et sur le thème annuel défini par le MESRI, seront distincts en 2023 pour les ECG et les ECT, avec deux épreuves de part et d'autre (conçues respectivement par Edhec-Essec et emlyon-HEC pour les candidats ECG, Audencia et Excelsia pour les candidats ECT) ;
- les candidats BEL (A/L ENS Ulm et ENS de Lyon) pourront choisir, le jour de l'épreuve, entre un sujet de dissertation littéraire (conception Essec) et un sujet de dissertation philosophique (conception HEC) pour les écoles ayant retenu ces épreuves ;
- les épreuves d'Économie, Sociologie et Histoire (ESH) pour le concours 2023 prennent en compte l'incorporation des modules d'économie approfondie dans le nouveau programme ESH des CPGE ECG et amènent à « renforcer les attendus sur les concepts économiques et les outils micro et macro-économiques, sans oublier les dimensions historique et sociologique, substantielles de l'analyse économique » (les 2 épreuves ESH sont conçues conjointement par les 2 tandems ESCP-Skema Et Essec-HEC) ;
- un document de synthèse, mis en ligne sur le site



Audencia BS

internet de la BCE, précise les attendus des nouvelles épreuves de langues ELVI suite aux évolutions décidées par les quatre écoles conceptrices (Essec et HEC pour les LVA, emlyon et ESCP pour les LVB) ;

- chaque sous-partie de l'épreuve de Droit - Économie SCBS représente désormais la moitié du temps imparti aux candidats. De plus, les questions de jurisprudence évoluent suite aux modifications du programme des CPGE ECT (pour cette épreuve, les évolutions seront mises en œuvre à partir du concours 2024).

Les autres épreuves du concours BCE évolueront également pour tenir compte des nouveaux programmes de CPGE, notamment les Mathématiques qui s'appuieront sur les nouveaux programmes de Mathématiques approfondies et Mathématiques appliquées.

Du côté du recrutement de élèves issus de classe préparatoires littéraires neuf écoles (Audencia, BSB, Edhec, emlyon, Grenoble EM, ICN, Institut Mines-Télécom Business School, SKEMA et TBS Education) ouvrent un concours distinct avec environ 260 places qui leur seront réservées.

► La 3<sup>ème</sup> édition de la Journée BCE des CPGE littéraires se tiendra le vendredi 25 novembre 2022 au lycée Janson de Sailly à Paris.

## ESCP s'implante à Dubaï

Pour la première fois ESCP s'implante en dehors d'Europe. « Sollicitée par le gouvernement de Dubaï pour former ses talents aux défis du futur » (*smart cities*, transformation numérique, développement durable), ESCP déploie son MSc in Big Data and Business Analytics dans le cadre d'une toute nouvelle antenne

qu'elle déploie à Dubaï. Ce programme sera dispensé à 250 cadres et dirigeants des Emirats arabes unis et intégralement financé par des bourses d'excellence du groupe familial Al Rostamani. Hébergée au Dubai International Financial Centre (DIFC) le programme sera membre de la [DIFC Academy](#), le Centre

financier international de Dubaï, qui reçoit en son sein les plus grands instituts d'enseignement au monde pour offrir au secteur financier émirati une variété d'options allant des courts ateliers de certificat aux programmes pluriannuels de MBA pour cadres.

# ICN quadruple la superficie de son campus parisien

Installée depuis 2018 à Paris La Défense, ICN Business School y poursuit sa croissance et occupera en septembre 2022 un nouvel immeuble : les Collines de l'Arche. Avec ce bâtiment de 8 000 m<sup>2</sup> situé au pied de la Grande Arche et à 10 minutes du centre de Paris, le campus ICN Paris multiplie sa superficie totale par quatre. Au sein de nouveaux espaces entièrement rénovés, ce nouveau campus se veut innovant et hyper connecté avec ses 20 salles de cours favorisant la créativité et l'innovation grâce à un aménagement piloté par l'entreprise

Sdib, leader sur le marché de l'agencement d'espaces de travail innovants. Il disposera d'un large espace médiathèque, le K'Hub (Knowledge Hub), de nombreux espaces collaboratifs où les étudiants comme les enseignants pourront travailler leurs projets ATM en lien avec les entreprises de La Défense.

Avec ses nouveaux locaux, l'ICN pourra accueillir jusqu'à 2 000 étudiants, du Bachelor au PhD, en passant par le programme Grande Ecole et les masters spécialisés.



ICN BS

## Skema et son think tank Publika publient une note sur l'IA

Un chiffre éclairant : sur les 30 dernières années, les pays leaders en termes de production de brevets dans l'IA sont les États-Unis (30 %), la Chine (26 %), le Japon (12 %), la Corée du Sud (6 %), l'Allemagne (5 %), le Royaume-Uni (2,5 %), la France (2,4 %) et le Canada (1,9 %). Le think tank SKEMA PUBLIKA publie une note sur l'intelligence artificielle : « [L'intelligence artificielle : un sujet politique](#) » établie sur la base du rapport « [L'intelligence artificielle, technologies et acteurs clés](#) » produit par plusieurs professeurs-chercheurs en management de l'innovation et sciences des données au sein de SKEMA, Ludovic Dibbiaggio et Lionel Nesta, ainsi que le data scientist Mohamed Keita.

Et selon la *Tortoise Global AI Index 2021*, qui évalue les nations en fonction de leur niveau d'investissement, d'innovation et de mise en œuvre de l'intelligence artificielle, les États-Unis et la Chine conservaient en 2021 leurs deux premières places quand la France et l'Allemagne descendent au classement global pour atteindre les 9<sup>e</sup> et 10<sup>e</sup> places. Toutefois, la France se hisse à la 5<sup>e</sup> place mondiale en termes de stratégie gouvernementale, devant les États-Unis et l'Allemagne par exemple. La France se caractérise en effet par une forte vigueur de sa recherche publique dans le domaine de l'IA.

### NOMINATIONS

**Jean-Paul Agon**, 65 ans, président de L'Oréal et diplômé d'HEC Paris, vient d'être nommé président d'HEC Paris à l'unanimité à l'occasion d'un conseil d'administration extraordinaire. Il succède ainsi à Jean-Paul Vermès dont le mandat arrive à son terme après six années de présidence. Diplômé de la Grande Ecole en 1978, Jean-Paul Agon effectue toute sa carrière chez L'Oréal en Europe, en Asie et aux États-Unis avant d'accéder en 2006 au poste de directeur général du groupe, puis de président directeur général en 2011. Il est président de L'Oréal depuis 2021 et est également administrateur d'Air Liquide, membre de la European Round Table of Industrialists et administrateur de l'Institut français des relations internationales (Ifri). Depuis sa sortie d'HEC, Jean-Paul Agon s'est toujours impliqué auprès d'HEC Paris aussi bien professionnellement à travers ses fonctions chez L'Oréal, que personnellement en tant que grand donateur de l'école.

**Bénédicte Dulaquais** a été nommée directrice générale adjointe de Neoma en charge de la toute nouvelle DGA « Opérations » regroupant les activités liées au management des processus, à l'accompagnement étudiant sur le plan administratif et financier depuis l'inscription jusqu'à la diplomation, ainsi qu'à la transition sociale et environnementale. Entrée à Neoma en 2007, Bénédicte Dulaquais en était jusqu'à présent directrice Accréditations, certifications et RSE. Elle est titulaire d'un DESS en Management de la qualité d'Aix-Marseille Université.

**Alain Goudey** a été nommé directeur général adjoint de Neoma en charge de la toute nouvelle DGA « Digital » de l'école qui rassemble toutes les équipes dédiées au numérique : le Learning Lab, qui a pour vocation d'explorer les nouveaux outils et méthodes pédagogiques, et la Direction des Systèmes d'Information et l'équipe dédiée aux technologies web. Depuis 2008 à Neoma il en était jusqu'ici directeur de la Transformation digitale. Il est titulaire d'un DEA, d'un doctorat et d'une HDR, tous trois en en marketing, tous trois de l'université Paris Dauphine-PSL.

# Emlyon lance son Institut Ethnographique

Piloté par David Courpasson, professeur de sociologie à emlyon, et composé d'une douzaine de professeurs l'Institut Ethnographique de emlyon se veut un « carrefour de réflexion sur les transformations sociales du monde, fondé sur trois piliers : la recherche, l'éducation et le débat public ». Il va ainsi permettre de renforcer le développement de la « science ethnographique » pratiquée depuis le début des années 1990 au sein de la recherche d'emlyon et de son centre de recherche OCE (Organizations, Critical & Ethnographic Perspectives Research Center). « L'Institut Ethnographique et ses travaux de recherche vont contribuer au développement de la réflexivité, de la pensée critique et de la

créativité des étudiantes et des étudiants d'emlyon pour construire une société plus juste, solidaire et respectueuse de la planète », commente Isabelle Huault, présidente du directoire et directrice générale d'emlyon business school. L'Institut Ethnographique sera également un espace de controverses sur les résultats de recherches concrètes menées par les équipes de recherche d'emlyon, par les étudiants et par les partenaires académiques de l'Institut (la Cardiff business school, l'ESADE, l'Université de Louvain, l'Université Paris Dauphine-PSL ou encore l'Université libre d'Amsterdam). Ce forum prendra la forme de cycles de conférences, de documentaires ethnographiques et d'expositions de travaux photos...



Le « learning hub » de emlyon à Ecully

Emlyon BS

## EN BREF

- ESCadrille Toulouse Junior Conseil, la Junior-Entreprise de TBS Education, a remporté le 5 mars 2022 le prix de la meilleure Junior-Entreprise d'Europe décerné par l'organisation européenne Junior Entreprise Europe (JEE) lors de la JEE Winter Conference 2022.

- Audencia et sa fondation se mobilisent en faveur des étudiants et des enseignants-chercheurs ukrainiens et russes, victimes de la guerre en Ukraine. À court terme, l'Ecole s'engage à allouer 100 000 € pour couvrir des bourses de scolarité (38k€) et des bourses de vie (62k€) pour des étudiants et des enseignants-chercheurs ukrainiens et russes en difficulté.

- KEDGE Business School officialise son engagement avec Veepee, leader européen de la vente événementielle avec une signature d'une convention de partenariat. Depuis 2019, Veepee se porte garant de la qualité de la pédagogie Be-U, en labellisant le dispositif d'accompagnement personnel et professionnel de l'école pour le développement des compétences et la construction de l'employabilité des étudiants. La marque compte une communauté de plus de 50 diplômés au sein de l'entreprise.

- À la suite de l'évaluation effectuée par la Cefdg (Commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion), le Programme Grande Ecole de l'INSEEC Grande Ecole voit son grade de Master renouvelé pour une durée de trois ans.

- KEDGE décroche un score de 100/100 et obtient ainsi la Charte Erasmus +. L'obtention de la Charte garantit ainsi la mobilité des étudiants au sein des 113 universités partenaires du programme Erasmus, et leur permet de bénéficier des bourses Erasmus +.

## Un double diplôme pour Mines Nancy et l'ESSEC

Mines Nancy et l'ESSEC ont signé une convention de partenariat visant à permettre à la rentrée 2022 aux élèves-ingénieurs d'intégrer le programme Grande École de l'ESSEC pour obtenir un double

diplôme Mines Nancy/ESSEC. Ce programme s'adresse aux élèves-ingénieurs inscrits en 2<sup>ème</sup> année de la formation Ingénieur Civil des Mines de Nancy. En parallèle de la deuxième année, les étudiants

qui souhaitent postuler à l'ESSEC devront suivre un Master en Économie. Les élèves pourront alors intégrer la 2<sup>ème</sup> année du programme Grande École de l'ESSEC pour une durée de 2 ans minimum.

# LES ENTREPRISES DE DEMAIN

**SE CULTIVENT**

**AUJOURD'HUI.**

À l'EDHEC, nous formons nos étudiants à avoir un impact positif sur le monde. Pour y contribuer, nos programmes d'accompagnement EDHEC Entrepreneurs les aident à révéler tout leur potentiel. Pour nos jeunes pousses, nous avons doublé nos espaces à Station F Paris, au cœur du plus grand campus de startups au monde. En 2020, nos startups accompagnées ont levé plus de 6 millions d'euros afin de se développer tout en maximisant leur impact. Et ce n'est qu'un début.



*Make an impact*

\*Agissez sur le monde.

# Grenoble EM construit son campus à Pantin

« **N**ous sommes parvenus à implanter de grandes entreprises comme BNP Paribas qui emploie 5000 personnes sur le site des Grands Moulins. » Après l'Esmod en 2021, le maire de Pantin, Bertrand Kern, accueille aujourd'hui un nouvel établissement d'enseignement supérieur : Grenoble EM. Son directeur général, Loïck Roche, veut en faire une « école ouverte à tous, c'est-à-dire également aux habitants de Pantin, comme l'était l'université de Vincennes » dans le cadre de « l'école for society » qu'il veut bâtir. Devenue société à mission, Grenoble EM entend ainsi démontrer son engagement dans les objectifs de développement durable de l'ONU. « Il ne suffit pas de dire qu'on s'engage. Il faut le démontrer. Et à commencer par la lutte contre les violences sexuelles et sexistes (VSS) », reprend Loïck Roche. Pourvu d'une structure en bois, l'empreinte carbone du nouveau campus en sera atténuée.

## 6000 m<sup>2</sup> pour 2500 étudiants.

Le nouveau campus se développera sur 6000 m<sup>2</sup>, soit le triple des locaux actuels à Paris qui reçoivent 800

étudiants avec une croissance annuelle de 30 %. Il pourra recevoir jusqu'à 2500 étudiants à la rentrée 2023 dans des locaux qui se veulent « future proof ». Ses deux bâtiments seront reliés par une passerelle avec un jardin central. « Nous voulons créer un lieu de vie. Tous les espaces ont été pensés pour favoriser les échanges. Nous avons dilaté tous les espaces et même les couloirs sont des lieux de vie », définit l'architecte. Doté d'un amphithéâtre de 300 places et de vingt salles de cours hyflex, le campus possédera également un rooftop arboré qui permettra aux étudiants de se retrouver dans un environnement particulièrement propice. Après un investissement initial de cinq millions d'euros, les loyers annuels seront d'un peu moins de 2 millions d'euros chaque année.

Le campus recevra à la fois des programmes post-bac (Bachelor Digital & Business Development), des MSc, des mastères spécialisés, la troisième année du programme Grande école en alternance et également des programmes sur mesure en formation continue.

## Virtuel et réel sont complémentaires.

GEM et [INETUM](#), ESN leader des services et des solutions digitales en Europe, viennent également de poser la première brique numérique du futur Campus Virtuel de l'école dont les premières réalisations seront testées à l'été 2022. « Nous voulons construire des campus « liquides », c'est-à-dire où il sera facile de passer d'un environnement à un autre avec des cours en ligne comme en présentiel », établit le chef de projet des deux nouveaux campus, Jean-Philippe Renard, qui rappelle que « les espaces physiques sont nécessaires aux étudiants tout simplement pour apprendre les codes ».

## EN BREF

- [Diversity : The Story in the Stats \(AACSB\)](#) : Les rapports de l'AACSB et du GMAC permettent de suivre de plus près les populations qui suivent une formation en gestion aux Etats-Unis. En dix ans le pourcentage d'agro-américains et d'hispaniques est par exemple passé de respectivement 6 et 5 % à 10 % en MBA.

- Comme chaque année a été publié [un numéro spécial du Bulletin officiel de l'enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation \(BOESRI\)](#), dans lequel figurent la liste et les coordonnées des établissements d'enseignement supérieur technique privés et consulaires autorisés à délivrer un diplôme visé par le ministre chargé de l'enseignement supérieur et/ou à conférer le grade de licence et/ou de master à leurs titulaires en commerce et gestion au 1<sup>er</sup> septembre 2021.



## ESCP et Skema récompensées par l'AACSB

Cette année programme « [Innovations That Inspire](#) » de l'AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business) mettait en avant les efforts déployés par les écoles pour promouvoir la diversité, l'équité et l'inclusion. Parmi les 200 dossiers soumis, 24 business schools ont été récompensées dont deux françaises : ESCP et Skema. Pour la première c'est son Talent Spring

Admission Process qui a ainsi été mis à l'honneur, un processus d'admission visant à aider les étudiants issus de milieux défavorisés à intégrer la première année du MIM. En 2021, chaque participant au programme Talent Spring a ainsi reçu une bourse de mobilité de 2000 €, en plus de l'exemption des frais de scolarité. Pour la seconde, l'initiative sélectionnée est l'édition de septembre du Hackathon

de SKEMA, un moment qui marque la rentrée du Programme Grande Ecole. Il s'agissait en 2021 pour les 750 étudiants d'utiliser la plateforme d'intelligence collective Bluenove pour identifier les défis des organisations en matière de diversité et d'inclusion. Au total 12000 contributions ont été produites par les 750 étudiants de 1<sup>re</sup> année du PGE.

# Impact global : l'IMT BS s'impose en France



Comme en 2021 [l'Impact Rankings](#) du Times Higher Education, fondé sur les objectifs de développement durable (ODD) fixés par l'Onu qui vont de la qualité de l'éducation à l'action pour le climat en passant par la réduction des inégalités, met en avant une université australiennes. La Western Sydney University est particulièrement bien notée pour la politique d'égalité entre les sexes (5<sup>e</sup>) et de traitement des eaux (6<sup>e</sup>). Elle précède la Arizona State University à Tempe et la Western University canadienne.

En se classant au rang 301-400 parmi 1406 institutions mondiales, IMT BS se classe à la première place des business schools françaises évaluées et à la sixième place parmi l'ensemble des institutions classées. « *Nous sommes extrêmement fiers de progresser aussi significativement dans ce classement international axé sur les enjeux de développement durable et de responsabilité sociale, qui sont au cœur de la mission et des valeurs de l'école. Notre démarche est naturellement globale, mais*

*nous sommes bien sûr particulièrement fiers d'avoir percé aussi nettement sur l'objectif d'Education de qualité, qui reconnaît les actions de l'école pour assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et qui promeut les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie* », commente Denis Guibard, Directeur d'Institut Mines-Télécom Business School.

L'école est notamment classée :

- 35<sup>e</sup> sur les 1180 institutions évaluées sur l'ODD 4 « Education de qualité », assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie ;
- 101-200<sup>e</sup> sur les 769 institutions évaluées sur l'ODD 1 « Pas de pauvreté » avec notamment un score de 83.1/100 en matière d'aides financières aux plus démunis ;
- 101-200<sup>e</sup> sur les 938 institutions évaluées sur l'ODD 5 « Egalité entre les sexes » avec notamment un score de 82.1/100 en matière d'enseignantes féminines au sein du corps professoral et un score de 65.2/100 en matière d'étudiantes féminines de 1<sup>re</sup> génération ;
- 201-300<sup>e</sup> sur les 849 institutions évaluées sur l'ODD 8 « Travail décent & Croissance économique », avec notamment un score de 96.2/100 saluant la qualité des expériences professionnalisantes des étudiants ;
- 101-200<sup>e</sup> sur les 796 institutions sur l'ODD 10 « Réduire les inégalités » saluant l'ouverture de l'Ecole aux étudiants de toutes origines sociales ou géographiques, et sur la question du handicap.

## EN BREF

- ESCP Business School et Sopra Steria Next signent une convention de partenariat pour une durée de 3 ans afin de « préparer ensemble les dirigeants de demain aux futurs enjeux de transformation d'entreprise ».

- BSB accueille ses premières ruches. Le projet BSBeezz inauguré en présence Cécile Lochar, diplômée BSB et Directrice Développement Durable chez Guerlain.

- La Macif et l'ESSEC Business School célèbrent les 20 ans de la Chaire Entrepreneuriat et Innovation à Impact et annoncent le renouvellement de leur partenariat pour trois ans.

## Excelia BS invente le « rando-électif »

« *Faites un pas de côté dans votre quotidien... et participez à une expérience apprenante -déconnectée du numérique et connectée au vivant, en pleine nature – en partant marcher à la découverte des émotions et de l'intelligence émotionnelle* ». 8 étudiants de 2<sup>e</sup> année du Master Grande École d'Excelia Business School ont participé à un « rando-électif » conçu pour « expérimenter et apprendre dans l'action ». Créé en 2018, l'électif « Neurosciences et communication » vise à permettre

aux élèves d'« appréhender simultanément certains aspects des sciences cognitives et des techniques de communication orale ». Cette année cette toute nouvelle expérience de marche - près de 20 km effectués quotidiennement - se veut une « aventure individuelle et collective ». Individuelle, car les étudiants « se retrouvent face à eux-mêmes dans l'effort physique », collective, car les étudiants sont amenés à s'exprimer devant le groupe matin et soir, en cercle

de parole, sur leurs émotions, leurs ressentis, leurs besoins...

Le choix s'est porté sur la marche pour ses « vertus scientifiquement démontrées ». Elle stimule les capacités cognitives, améliore l'attention, la réflexion, la créativité dans la résolution des défis et la qualité de la communication interpersonnelle. Outre ses bienfaits sur la santé physique et mentale, la marche « stimule aussi la coopération et augmente le plaisir d'apprendre ».

# Excelia rejoint le campus Aivancity à Cachan



C'est sans doute le campus le mieux connecté de France. C'est sur le campus AIVANCITY de Cachan qu'Excelia va implanter son nouveau campus parisien après avoir, depuis 2020, délivré ses cours sur le campus d'Arcueil de l'Isit. Cette nouvelle implantation lui permettra de soutenir la croissance des effectifs de son BBA International mais aussi d'y déployer son Master Grande École en 5

et des formations Executive sur-mesure. « *Au-delà de la concrétisation d'une implantation parisienne apte à servir les ambitions de développement d'Excelia, Excelia est la première école de management à s'engager dans une politique de site visant à faire émerger en région parisienne un pôle d'enseignement supérieur d'excellence* », explique Bruno Neil, le directeur général d'Excelia. A horizon 2025, ce sont 600 étudiants qui suivront les enseignements d'Excelia à Cachan aux côtés réunies au sein de l'« Alliance pour les Sciences et la Technologie Paris-Cachan » : l'ESTP Paris, l'EPF Engineering School, ESITC et bien sûr aivancity. Excelia s'impliquera dans le développement d'une offre commune aux écoles du site, dans la mutualisation de leurs forces et moyens autour d'actions en commun : valorisation, expérience de l'apprenant, recherche, entrepreneuriat, et plus globalement mise en place d'une politique de site, de développement d'une stratégie régionale et internationale, de rencontres et de partages d'expériences, d'animation de la vie étudiante, sportive et associative.

## EN BREF

- GEM et [INETUM](#), ENIS leader des services et des solutions digitales en Europe ont posé la 1ère brique numérique du futur Campus Virtuel de l'école dont les premières réalisations seront testées à l'été 2022.

- TBS Education et INSA Toulouse ont renouvelé leur convention de partenariat en février 2022. Cet accord donnera naissance dès la rentrée 2022/2023 à un triple diplôme alliant les compétences d'un manager et d'un ingénieur, couplé à la validation d'un MSc. Ce nouveau diplôme en 4 ans permettra aux étudiants du PGE de TBS d'intégrer dès la L3 un cursus hybride et polyvalent. À l'issue de cette formation, les étudiants reçus seront titulaires d'un Master en management, d'un Diplôme d'ingénieur et d'un MSc, spécialité de Master 2.

- Du 11 au 15 avril se tenait le Challenge Projets d'Entreprendre® - le plus important concours entrepreneurial du supérieur - organisé par l'incubateur IMT Starter. Cette année 500 étudiants - constitués en équipes mixtes issues d'[Institut Mines Télécom Business School](#), de Télécom SudParis et de l'ENSIIE - ont travaillé sur des projets de start-ups innovantes en bénéficiant de l'appui de coaches spécialisés, d'experts internes et d'entreprises.

## Audencia et l'ESB ouvrent un double-diplôme ingénieur-manager

Toutes deux implantées à Nantes, Audencia et l'École supérieure du bois (ESB) élargissent à partir de la rentrée 2022 leur partenariat menant à un double-diplôme ingénieur-manager. Jusqu'ici uniquement ouvert aux étudiants issus de l'ESB, les managers peuvent désormais également en bénéficier. A l'ESB, les étudiants d'Audencia suivront ainsi le programme en anglais « International Timber Trade », dédié au commerce international du bois. A Audencia, les élèves-ingénieurs de l'ESB intègrent quant à eux le programme en anglais Master of Science (MSc) en management - ingénierie.

Le cursus est ouvert aux étudiants de l'ESB et d'Audencia ayant validé leurs deux premières années. Pour obtenir leur double-diplôme d'ingénieur de l'ESB et le grade master d'Audencia Grande École, ils devront avoir validé au moins 120 crédits dans l'école partenaire, en

plus des crédits de leur cursus initial. L'ESB s'ajoute aux 24 autres écoles d'ingénieurs avec lesquelles le programme Audencia Grande École a mis en place de tels doubles-diplômes depuis 2007, permettant aux étudiants d'ajouter la dimension technique à leurs compétences managériales et inversement.



- [We Are Esport](#) et [Audencia](#) reconduisent leur partenariat en 2022. Il a pour objectif de développer l'accès à la pratique sportive pour tous et de faire de l'esport un levier d'inclusion. We Are Esport encadre également cette année une équipe sportive de 5 étudiants d'Audencia Bachelor in Management sur League of Legends embarquée sur la ligue française Amazon University Esports

# TBS Education : l'esprit d'entreprise au cœur de la dynamique collective

Que ce soit dans le champ académique et pédagogique ou dans les temps forts de l'expérience étudiante, TBS Education s'attache à encourager la culture entrepreneuriale et d'innovation de ses étudiants. Cette ambition bien ancrée s'affirme encore davantage avec les orientations stratégiques prises par l'école.



A TBS Education, tous les chemins mènent à l'innovation et à l'entrepreneuriat ! A chaque instant de leur cursus, les étudiants sont incités à développer leur esprit entrepreneurial et leur culture d'innovation par un ensemble de dispositifs à forte valeur pédagogique. Cette volonté se concrétise d'abord tout au long du Programme Grande Ecole, par l'accent mis sur ces thématiques dès la L3, avec une montée en puissance progressive tout au long du cursus pour tous les étudiants, y compris ceux qui ne souhaitent pas emprunter cette voie professionnellement. « D'un point de vue académique, nous sommes très engagés sur l'entrepreneuriat. TBS Education a des accords de partenariat avec le Babson College, institution mondiale de référence dans ce domaine, et notre département stratégie et entrepreneuriat réunit des professeurs à la pointe en termes académiques,

explique Stéphanie Lavigne, directrice générale de TBS Education. Cela permet de créer une vraie dynamique autour de ces questions et de proposer des contenus pédagogiques et des méthodes d'apprentissage qui contribuent à sensibiliser nos étudiants. Nous les mettons par exemple souvent en situation d'entreprendre sur des projets dans le cadre des cours, et proposons des modules innovants comme le séminaire SEMIS en L3 ou les business games en M1 (lire le focus). » L'école consacre aussi des moyens importants à l'innovation pédagogique, en travaillant à de nouvelles manières de transmettre les savoirs, qui font appel à la fois aux arts dramatiques, aux neurosciences, aux sciences de l'éducation et aux technologies numériques. Une cellule dédiée animée par un ingénieur pédagogique, le laboratoire créatif, accompagne les professeurs sur

cette thématique. Par exemple, « [Inspiring Guest](#) », un projet développé autour de vidéos pédagogiques mettant en scène le comédien californien Sammy Obeid, a été plusieurs fois récompensé pour son approche innovante de l'enseignement de la finance. Après avoir remporté [le prix de la meilleure session à la conférence AOM](#) sur l'enseignement et l'apprentissage et [le prix de la meilleure stratégie d'innovation de l'AMBA](#), il a reçu le prix [FMA](#) de l'innovation dans l'enseignement !

### **La vie associative comme expérience entrepreneuriale**

L'innovation et l'entrepreneuriat se cultivent également hors des cours, en particulier dans la vie associative, extrêmement dynamique et diversifiée à TBS Education. « Les associations ne sont pas seulement des endroits de convivialité où les étudiants s'investissent dans une cause ou un centre d'intérêt qui leur est cher. Cette dimension est essentielle, mais nous soutenons aussi l'idée que chaque association est une mini-entreprise, avec un chef d'entreprise, un comité de direction et des formations pour les membres », poursuit Stéphanie Lavigne.

De fait, les 34 associations de l'école sont suivies au niveau du programme par un Responsable de l'expérience étudiante, et bénéficient d'un encadrement par des professeurs de droit sur les aspects juridiques – les statuts notamment – et les prises de décision, et par les professeurs de contrôle de gestion sur le volet budgétaire et comptable. Leurs membres reçoivent aussi des formations sur des enjeux de société essentiels comme l'inclusivité, la diversité, la lutte contre le harcèlement ou les violences sexuelles et sexistes. A l'arrivée, l'expérience associative permet d'acquérir un vrai savoir-faire sur la gestion d'une structure, et TBS Education incite les étudiants à porter la dynamique de l'innovation comme un élément structurant de leur projet. Avec de belles réalisations, comme la junior entreprise ESCadrille, dont les résultats sont régulièrement récompensés par des prix d'excellence, Meilleure JE d'Europe en 2022, et qui a su tisser des liens durables avec les entreprises du territoire, ou encore le Bureau de l'humanitaire, élu meilleure association étudiante de France l'année dernière. Il faut citer également l'association Optimize, qui contribue à la dynamique autour de l'innovation et de l'entrepreneuriat en organisant des événements marquants comme le Start-up Week-end cette année, ou prochainement un TEDx.

L'école souhaite aussi valoriser cet engagement, au-delà d'un classique système de majoration sur la moyenne des étudiants. « Nous proposerons cette année une cérémonie autour de la vie associative, qui nous semble importante pour soutenir le développement d'un écosystème favorable à l'engagement étudiant et à l'innovation. TBS Education travaille aussi à la création d'un système



pour valoriser l'excellence de l'engagement étudiant afin que cela les singularise sur le marché du travail à l'image de nos certificats d'excellence que nous avons créés sur les métiers de l'audit ou du développement durable pour booster l'employabilité de nos étudiants. » décrit Stéphanie Lavigne.

### **Un incubateur pionnier et en pleine évolution**

Autre pièce maîtresse du dispositif, l'incubateur TBSeeds, permet aux étudiants entrepreneurs et aux alumni, mais aussi à des étudiants d'autres écoles associées à des étudiants de TBS Education, de développer leur projet dans un cadre à la fois sécurisé et stimulant. Ils bénéficient d'un lieu dédié pour domicilier et faire vivre leur entreprise, se voient proposer des ateliers sur des thématiques aussi cruciales que les démarches de création, le business plan ou le juridique, et sont

accompagnés par un binôme composé d'un professeur et d'un coach professionnel qui les suit à toutes les étapes de la préincubation, de l'incubation et de l'accélération. Ils peuvent aussi recevoir un soutien financier direct grâce à l'action de la Fondation TBS Education qui collecte des fonds auprès de particuliers et d'entreprises. Cet outil a fait ses preuves depuis plus de 15 ans, ce qui en fait l'un des plus anciens incubateurs parmi les grandes écoles de management. Ainsi, ces trois dernières années, plus de 120 entreprises ont été créées par des diplômés du programme grande école après incubation.

TBS Seeds fait l'objet d'une réflexion pour le faire évoluer, et en particulier renforcer la connexion avec l'écosystème entrepreneurial du territoire. « Nous sommes dans une Région qui soutient énormément la création d'entreprise et l'innovation. Nous voulons intégrer davantage nos étudiants à cette dynamique en nouant des partenariats avec des lieux d'accueil, et les accompagner dans la durabilité de leur projet en les mettant en relation avec des organismes de financement. Par ailleurs, en cohérence avec la transformation de TBS Education en société à mission et avec les valeurs de l'école, nous souhaitons mettre encore plus en avant le critère de l'impact positif dans notre comité de sélection, et faire travailler davantage nos étudiants entrepreneurs sur cette notion dans la structuration de leur projet », ajoute Stéphanie Lavigne.

### Se transformer pour être encore plus innovant

L'école s'est en effet engagée dans une démarche ambitieuse de transformation autour de sa raison d'être : « Grâce à une recherche à impact sociétal, former une diversité d'acteurs ouverts et éclairés qui pourront contribuer dans leurs organisations à une économie responsable et soutenable. » Ce projet, construit collectivement avec le personnel administratif, les professeurs, les étudiants et les alumni, vient renforcer la dynamique portée par TBS Education, au travers d'objectifs très concrets plaçant les enjeux socio-environnementaux au cœur de la stratégie de formation et de recherche. Il s'appuiera sur le programme de renouvellement complet des 4 campus auquel toute la communauté éducative a été associée, qui permettra aux étudiants d'évoluer dans des installations modernes, attractives et propices aux innovations pédagogiques, qui fourniront un support adapté aux apprentissages. Le campus de Barcelone accueillera les étudiants dès la rentrée prochaine, ceux de Casablanca et de Paris à l'horizon 2023-2024. A Toulouse, le projet de construction d'un nouveau bâtiment de 32000 m<sup>2</sup> en cœur de ville, à proximité des universités partenaires de TBS Education, commencera prochainement. Il constituera un outil sur mesure pour aller encore plus loin en matière d'innovation et d'entrepreneuriat.



## Le SEMIS, une innovation pédagogique pour découvrir l'entrepreneuriat

C'est l'un des temps forts de l'année de L3 du Programme Grande Ecole. Pendant une semaine, le séminaire d'initiation à l'entrepreneuriat SEMIS réunit tous les étudiants pour un exercice d'intelligence collective et d'innovation grande nature. Répartis en équipes, ils travaillent sur 4 grands défis en lien avec les valeurs de l'école, en mettant en œuvre des techniques employées par les cabinets de conseil : design thinking pour la recherche d'idées, sélection et hiérarchisation, recueil de feedbacks, jusqu'au pitch pour communiquer sur leur projet. Tout au long du séminaire, les étudiants sont coachés par des enseignants-chercheurs de TBS Education et par des intervenants consultants professionnels qui les aident à élaborer et à structurer des propositions concrètes qu'ils devront pitcher devant un jury. « Au-delà du dispositif pédagogique, l'idée est aussi de pouvoir se saisir de certaines

propositions pour aboutir à des projets concrets qui auront un impact positif dans la vie de l'école, explique Anne Rivière, directrice du Programme Grande Ecole. L'espace pédagogique innovant le Kube, sur le campus de Toulouse, a par exemple été proposé dans le cadre du SEMIS. Cette année, nous leur avons demandé de réfléchir sur les 4 axes de la raison d'être de TBS Education que sont la recherche à impact, la pédagogie, les campus et la diversité. » Après cette première sensibilisation à l'entrepreneuriat, d'autres mises en situation entrepreneuriales leur seront proposées tout au long de leur cursus. C'est le cas notamment du business game Artemis, en M1, durant lequel ils doivent gérer une entreprise fictive pendant une semaine, en respectant une feuille de route qui leur donne des objectifs en matière économique, financière et de développement durable.

# Quel rôle pour les EdTech dans les écoles de management ?

En compagnie de EdTech France, la Conférence des directeurs des écoles françaises de management (Cdefm) a organisé un colloque sur la digitalisation de l'enseignement supérieur au sein du campus parisien de Kedge.

Un mouvement de fond dans lequel la place des EdTech française est challengée par les grands acteurs américains du numérique. « Nous restons le deuxième pays dans lequel on investit le plus en Europe dans les edtech, même si aujourd'hui la tendance est un peu moins vigoureuse », assure David Guérin, responsable des investissements en France dans les EdTech du fond BrightEyeVC. « Nous sommes à un moment de réflexion. Nous avons fait en un an ce que nous aurions dû faire en dix ans sans le Covid. Il reste à établir les nouveaux usages et donc à nos partenaires à nous aider au-delà de la pédagogie de l'urgence », remarque Jean-Pierre Berthet, le directeur délégué au numérique de Sciences Po Paris.

## Quels financements ?

« La question de la transformation et du numérique n'est peut-être pas encore assez au centre des préoccupations des ministères », regrette de son côté Mireille Brangé, la coordinatrice nationale de la stratégie enseignement et numérique au sein du Secrétariat général pour l'investissement. Car la question du rôle de l'Etat reste prégnante pour la plupart des établissements avec parfois des temps de développement – et de paiements – très aléatoires dans l'enseignement public et les universités. « Pour une EdTech de petite taille peut-être ne faut-il pas se lancer dans un projet avec une grande université comme Aix-Marseille Université », conseille Nadia Jacoby, directrice du cabinet de conseil spécialisé dans le déploiement numérique Simone et les Robots. Mais les collaborations entre les EdTech et les établissements sont d'autant plus difficiles à créer qu'ils travaillent dans des espaces temps différents. « Les EdTech ont besoin de travailler vite, les établissements sont dans un temps plus long sans parler de la recherche qui est sur du temps encore plus long », constate Marie-Christine Levet, fondatrice du fonds d'investissement Educapital.

## Générer de nouvelles pédagogies.

« Nous construisons une école qui n'a plus rien à voir avec ce qu'elle était avant le Covid. La question du métavers est une illustration de cette nouvelle vision », résume Nathalie Hector, directrice de l'innovation et

de la learner experience de Skema BS, qui n'en insiste pas moins sur la « volonté des étudiants de suivre leurs cours en présentiel », les cours on line n'étant justifiés que « dans des cadres précis comme pour des étudiants en apprentissage ». Et de regretter : « Le digital est souvent perçu comme du low cost par nos étudiants alors que ce sont des investissements considérables ».

« Il manque de start up dans l'innovation pédagogique et celles qui existent sont trop petites pour convaincre l'enseignement supérieur de travailler avec elles », remarque quant à elle Marie-Christine Levet, qui incite les Grandes écoles à « s'impliquer dans la question pédagogique » car elle « reçoit chaque semaine les projets « disrupteurs » de nouvelles écoles très proches des entreprises ».

## Des formations de plus en plus à la carte.

Si le distanciel n'est pas la panacée à tous les niveaux de formation, le développement de nouvelles pédagogies est essentiel. Une question au cœur de la mission de Nathalie Hector : « Étant donné notre positionnement international les business schools sont forcément dans la course à l'innovation. Aujourd'hui le diplôme nous tient mais il évolue avec par exemple la possibilité de l'obtenir sur plus d'années ».

Autour de Stéphanie Lavigne, la directrice de TBS, et Jean-Philippe Ammeux, le directeur de l'Iéseg, la deuxième table ronde réunissait, de gauche à droite, Svenia Busson, présidente de la European EdTech Alliance, Marie-Christine Levet, fondatrice du fonds d'investissement Educapital, Charlotte Fillol, chief education & product officer chez Studi, et Nathalie Hector, directrice de l'innovation et de la learner experience de Skema BS



# Florence Legros

**DIRECTRICE GÉNÉRALE DE ICN BUSINESS SCHOOL**

« Nous allons encore mieux porter tous nos atouts dans les années à venir avec l'ouverture à Paris d'un nouveau campus à la rentrée 2022 »

**Pour la deuxième année consécutive, ICN est en tête des écoles qui progressent le plus dans le nombre de candidatures à la BCE. Sa directrice générale, Florence Legros, revient avec nous sur un succès qui devrait encore s'accroître avec son implantation à la rentrée 2022-23 dans de nouveaux locaux à Paris.**

**Olivier Rollot : Après une progression de 23% des candidatures d'élèves de classes préparatoires à votre programme Grande Ecole en 2021, ICN se classe encore une fois à la première place des hausses en 2022 avec une nouvelle progression de 9%. Comment analysez-vous ces deux excellentes années ?**

**Florence Legros :** Les raisons de ces progressions sont multiples. ICN fait notamment partie depuis 2020 des écoles triples accréditées : Equis, AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business) et Amba. Les étudiants sont également séduits par la possibilité d'effectuer indifféremment leur cursus sur nos campus de Nancy, Paris La Défense et Berlin. Et de passer de l'un à l'autre. Quant à notre positionnement ATM « Art / technology / management » hybride notamment au sein d'Artem, il a plus que jamais le vent en poupe. Enfin, l'accompagnement individuel que nous proposons à nos étudiants, l'attention que nous portons à chacun d'eux, le tutorat, sont au cœur de notre ADN.

Tous ces atouts, nous allons encore mieux les porter dans les années à venir avec l'ouverture à Paris d'un nouveau campus à la rentrée 2022. Nous allons rester à La Défense mais déménager du Cnit pour nous installer dans l'immeuble des Collines de l'Arche, tout près de la Grande Arche. Nous y passerons de 2 000 à 8 000 m<sup>2</sup> pour y recevoir des étudiants dont les effectifs sont en train d'exploser, que ce soit en programme Grande Ecole ou en bachelor.

**O. R : ICN s'est également installée à Berlin. Où en êtes-vous du développement de votre campus là-bas ?**

**F. L. :** Il s'agit encore d'un petit campus mais nous sommes en plein essor. Nous y délivrons uniquement des MSc dans un site qui a vocation à devenir une université privée. Le dossier d'accréditation qui nous permettrait de délivrer des diplômes Kaufmann, l'équivalent du grade de master pour les business schools allemandes, a été déposé auprès du Sénat berlinois. Pour l'obtenir, il faudrait que nous ayons dix enseignants-chercheurs à temps plein à Berlin. Aujourd'hui, nous y recevons essentiellement des étudiants français – de l'ordre de 150 – et quelques étudiants internationaux.

**Un départ de Russie**

« Compte tenu des prises de position d'étudiants du MGIMO à l'encontre du président Volodymyr Zelensky » et « après mûre réflexion » ICN Business School a pris la décision de suspendre son partenariat avec le MGIMO (Institut d'État des relations internationales) de Moscou, équivalent de l'Ena pour la France.



ICN BS

**O. R :** On sort à peine de la pandémie mais on peut déjà en tirer quelques enseignements. Qu'avez-vous appris pour votre pédagogie par exemple ?

**F. L :** Comme tout l'enseignement supérieur, nous avons investi dans le numérique intelligent. Notamment en installant un studio de tournage de bonne qualité à Nancy. Ainsi, nous pouvons filmer de plus en plus de cours pour faire ensuite de la pédagogie inversée. Les étudiants n'en sont pas moins ravis de revenir sur nos campus où nos personnels sont également présents pour les accompagner.

Cela ne doit pas nous faire oublier combien la crise a été traumatisante pour beaucoup d'étudiants. Après le déclenchement de la guerre en Ukraine, nous conservons d'ailleurs deux psychologues à plein temps sur notre campus. C'est nettement mieux que de recourir à la téléconsultation ! Ces psychologues jouent également un rôle important dans la gestion des associations.

Nous sommes aussi très attentifs aux problèmes financiers qu'ont pu rencontrer nos étudiants en perdant leurs jobs étudiants ou leurs missions de baby-sitting.

**O. R :** Comment se porte ICN financièrement après ces deux années ?

**F. L :** Plutôt bien. Comme vous le voyez, nous avons la capacité d'investir dans de nouveaux locaux - bien aidés en cela par la baisse de l'immobilier de bureau à Paris - et nous créons un fond dédié « Vert » avec la Caisse d'Épargne, baptisé ICN Horizons. Nous allons y adjoindre le fonds de dotation ICN pour nous investir encore plus dans le développement durable. Nous voulons ainsi consolider nos réserves pour investir dans le plan stratégique ambitieux que nous avons conçu mais pas révélé. Nous préférons faire que promettre !

**O. R :** Comment se porte votre association Artem avec Mines de Nancy et l'École nationale supérieure d'art et de design de Nancy qui vous réunit sur un campus commun à Nancy ?

**F. L :** Nous sommes même cinq entités sur ce campus avec, en plus des deux membres de l'Alliance Artem que vous citez, l'Institut Jean Lamour, un centre de recherche sur les matériaux, et l'Ineris, un autre centre de recherche proche de EDF. Nous avons de très bonnes relations avec tous ces acteurs locaux. Nous venons également de nous étendre en louant un immeuble tout neuf en sus du campus Artem.



Le campus Artem de Reims

ICN BS

**O. R :** Vous le disiez : l'expérience étudiante est au cœur de votre stratégie. Comment cela se caractérise-t-il ?

**F. L :** A Nancy, nous sommes en train de rénover notre hall pour le rendre encore plus accueillant aux étudiants en leur proposant un guichet unique. Nous devons pouvoir leur répondre rapidement à des questions qui peuvent aussi bien être très basiques - « Combien il y a-t-il exactement de semaines de stage dans le cursus ? » - à plus spécifiques - « Comment obtenir un stage dans tel ou tel secteur ? » - à très pointues et très confidentielles. Par exemple en cas de difficultés financières.

Nous créons donc un espace d'accueil dédié pour que les étudiants puissent également y travailler leurs CV et recevoir des réponses.

**O. R :** Quelles relations entretenez-vous avec l'université de Lorraine ?

**F. L :** Contrairement à Mines Nancy ou à l'IAE, nous ne faisons pas aujourd'hui partie de l'université de Lorraine. Créée par la chambre de commerce et d'industrie et l'université de Lorraine en 1905, ICN est privée depuis 2003 et rattachée à l'université de Lorraine depuis 2005. Nous sommes partie active du centre de recherche Cerefige de l'université de Lorraine dont nous représentons plus de 50% des publications.

# Patrice Houdayer

**EXECUTIVE VICE-PRESIDENT DE SKEMA**

## « Les étudiants ont plus que jamais la volonté de partir à l'étranger »

**Après deux années de pandémie qui ont terriblement impacté l'enseignement supérieur les étudiants sont de nouveau au rendez-vous de la mobilité internationale. Bilan et perspectives avec l'Executive Vice-President de SKEMA, Patrice Houdayer.**

**Olivier Rollot : On semble être sorti de la crise du Covid. Quel bilan en tireriez-vous pour SKEMA ?**

**Patrice Houdayer :** En janvier 2020, en Chine, sur notre campus de Suzhou, nous nous retrouvions face à 550 étudiants complètement affolés par l'apparition d'un virus non identifié qui, par ailleurs, inquiétait le monde dans sa globalité. Malgré cela, nous avons réussi à gérer la situation, et le retour de la plupart des étudiants sur nos différents campus français s'est fait de façon ordonnée.

Par la suite cependant, la problématique s'est généralisée à tous nos autres campus, avec malgré tout une proportion significative d'étudiants (de 10 à 20%) qui souhaitait rester sur place. Même en Chine, une petite centaine d'étudiants préférait demeurer sur site (dans le cadre du protocole de confinement très strict). L'explication en était qu'en l'absence de décision de rapatriement obligatoire du gouvernement français, ces jeunes gens souhaitaient poursuivre leur projet académique et professionnel.

C'est à cette période que nous sommes passés, en à peine quatre jours, à l'enseignement en « tout distanciel », jalonné de points hebdomadaires permettant à tous décider s'ils voulaient ou non continuer de cette manière. En parallèle, d'autres étudiants revenaient en France ou rentraient dans leur pays d'origine. Même nombreux étaient ceux qui souhaitaient rester ensemble, ils cédaient pour beaucoup à la pression des parents qui voulaient les voir revenir « à la maison ». Et cela a concerné nos étudiants, mais aussi ceux de tous nos

partenaires académiques (plus de 450 étudiants), présents sur nos campus à une date où la mobilité était forte. Dans ce contexte, certains étudiants ont même cru qu'ils pouvaient quitter la Chine quelques semaines (par exemple pour aller en Thaïlande), le temps que le virus disparaisse. Le résultat en a été qu'ils n'ont jamais pu retourner en Chine... et que nous avons dû gérer le rapatriement de leurs bagages !

**O. R : Ce phénomène de rapatriement express des étudiants, vous l'aviez déjà vécu au moment de la crise nucléaire de Fukushima.**

**P. H :** La proportion n'était pas la même. Mais c'est effectivement un élément de gestion que les écoles ont aujourd'hui intégré.

**Skema lance son think tank**

SKEMA Business School a créé en 2022 le think tank [SKEMA Publika](#) pour « contribuer au débat public et apporter des éclairages aux décideurs politiques nationaux et internationaux ». Le think tank s'est fixé la mission d'« identifier des signes précurseurs d'évolutions profondes des sociétés, de les analyser et de formuler des recommandations pour l'après dans des domaines clés des politiques publiques ». SKEMA PUBLIKA produira des notes, des tribunes et des rapports nourris de propositions destinées à « améliorer les politiques publiques en France et à l'international ». Il vient ainsi de publier le rapport EYES (Emergy Youth Early Signs), qui analyse et tire des recommandations à partir de l'expression de milliers de jeunes de diverses nationalités sur des thèmes prioritaires par les jeunes eux-mêmes : médias et presse, réseaux sociaux, nouvelles technologies, sécurité et monde du travail.



Skema BS

**O. R : A l'époque, on s'inquiète : est-ce que cela va être la fin de la mobilité ?**

**P. H :** Avec le recul, nous avons constaté exactement l'inverse. Les étudiants ont plus que jamais la volonté de partir à l'étranger. Certes, ce n'est plus possible (pour le moment) en ce qui concerne la Chine. Mais les frontières se sont rouvertes pour nos campus américain, brésilien et africain du Sud. En fait, la mobilité étudiante sur ces campus ne s'est jamais arrêtée. Nous gérons nous-mêmes l'envoi de lettres d'invitation permettant d'obtenir des visas étudiants. Dès septembre 2020, ce sont ainsi 350 étudiants qui ont pu partir aux Etats-Unis, sur notre campus de Raleigh, alors qu'aucun de nos partenaires universitaires américains ne souhaitait recevoir d'étudiants avec des cours délivrés en totalité à distance. Il en a été de même au Brésil et en Afrique du Sud.

Au final, nous avons ainsi pu envoyer un message positif très important aux étudiants qui se préparaient depuis longtemps à leur séjour international, notamment aux Etats-Unis où notre statut leur permet d'obtenir un visa de travail d'un an (Optional Practical Training - OPT).

**O. R : Tous vos étudiants ont-ils finalement pu effectuer leur séjour international ?**

**P. H :** Certains ont dû suivre leur cours à distance, mais à l'international malgré tout. D'autres ont reporté leur semestre à 2021. Le constat est clair : « SKEMA nous l'avait promis et nous y sommes ». Le modèle de SKEMA sort donc renforcé de la pandémie. D'ailleurs, les résultats des inscriptions des élèves de classes préparatoires en 2021 le prouvent.

**O. R : Les étudiants internationaux sont-ils également au rendez-vous ?**

**P. H :** Nous avons même constaté une hausse de 25 à 30% des inscriptions. Il faut dire que la France a fait le maximum pour rester ouverte aux étudiants internationaux, avec un alignement parfait entre le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI), ceux de l'Intérieur et des Affaires Etrangères.

**O. R : Techniquement, les évolutions pédagogiques, le passage au « tout distanciel », puis le retour en face-à-face, ont-ils pu être bien maîtrisés ?**

**P. H :** Sur tous nos campus, la mobilisation des équipes a été incroyable. La pandémie a accéléré nos capacités à mettre en place des technologies hybrides. Pour autant, c'est le semestre en présentiel qu'ils ont pu effectuer à la rentrée 2021 qui a été le meilleur moment pour nos étudiants. La réalité du face-à-face est indispensable. C'est aussi pour cela que nous construisons des espaces d'apprentissage sur tous nos campus, espaces qui deviennent de véritables lieux de vie permettant également aux étudiants de travailler ensemble.



Le campus de Sophia-Antipolis de Skema

Skema BS

Au final, en mettant en avant les éléments de différenciation qui restent les piliers de l'école, nous avons consolidé le modèle SKEMA. Aujourd'hui, aux Etats-Unis, nous recevons 1.000 étudiants de 56 nationalités ; au Brésil, ce sont 800 étudiants internationaux et plus de 200 étudiants brésiliens qui sont inscrits ; en Chine, nous comptons pas moins de 1.000 chinois... alors qu'il n'y en avait strictement aucun en juillet 2020. Dans tous les cas, ces étudiants rejoignent des programmes reconnus par les autorités locales.

**O. R : Même pendant la pandémie, il a ainsi encore été possible de développer de nouveaux programmes internationaux ?**

**P. H :** En Chine, en juillet 2020, avec la Nanjing Audit University, nous avons même lancé un nouveau BBA, reconnu par le Ministère de l'Education chinois. Ce BBA reçoit déjà six-cents étudiants par an et il en recevra 1.200 d'ici deux ans... avec un recrutement totalement local. En Chine, SKEMA est à 100% chinoise et, pour l'instant, reçoit à 100% des étudiants chinois. Dès la réouverture des frontières chinoises, nous y renverrons des étudiants du monde entier, et ce, afin d'assurer la mixité dans ce programme international.

**O. R : Quel impact a l'invasion russe en Ukraine sur vos activités ?**

**P. H :** Nous avons dû abandonner nos projets d'implantation en Russie, alors même qu'ils étaient déjà bien avancés. De même, comme l'a demandé le MESRI, nous avons arrêté toute collaboration avec les huit universités russes dont nous étions partenaires.

Mais nous avons surtout su réagir très vite pour nos étudiants. Dès le lendemain de l'invasion, nous avons contacté les sept étudiants que nous avions en séjours à Moscou et Saint-Petersbourg pour leur demander de rentrer dans leur pays. Un seul a refusé, mais après cinq jours, il a fini par se laisser convaincre. Faute de

vols directs, la plupart de ces étudiants ont cependant dû prendre des taxis et des bus, et passer par l'Estonie.

Nous recevons également des étudiants ukrainiens et russes (respectivement 14 et 45) dans l'ensemble de nos campus. Nous avons identifié leurs besoins en termes de loyers, de déplacements, de nourritures, et nous leur venons en aide si nécessaire. Pour cela, nous avons créé un fonds, qui a déjà collecté 200.000€, et dont nous allons doubler le montant. Nous maintenons nos engagements envers l'ensemble des étudiants russes arrivés sur nos campus.

De plus, nous avons ouvert nos campus à des étudiants ukrainiens qui ne sont pas initialement nos étudiants afin qu'ils puissent suivre à distance des cours de leur université ukrainienne. C'est de notre responsabilité de les aider pour finaliser leur cursus.

De même, nous sommes en mesure d'embaucher des professeurs ukrainiens et russes qui ne peuvent plus enseigner dans leur pays. Un recrutement a déjà été finalisé, et d'autres sont à venir.

**O. R : Le nouvel objectif de SKEMA est de devenir une « comprehensive school » en dépassant les frontières de la seule business school. Comment avancez-vous vers cet objectif ?**

**P. H :** Nous développons une approche très forte en hybridation des compétences, avec comme objectif de constituer des écoles dans des champs différents du management... mais qui restent liés au management. Par exemple, aujourd'hui, quarante professeurs de SKEMA se consacrent à la recherche et à l'enseignement de l'Intelligence artificielle (IA), et il existe une école dédiée sur le campus de Raleigh (USA). Ainsi, aujourd'hui, tous nos étudiants reçoivent des cours en IA, et ils peuvent même suivre un parcours dédié.

Dans l'esprit du continuum classe préparatoire / Grande école, nous développons également une toute nouvelle école de géopolitique. L'objectif est que la totalité de nos étudiants aient, demain, acquis une véritable compréhension des questions géopolitiques. A Belo Horizonte (Brésil), nous avons développé une école de droit qui est reconnue par le Ministère Fédéral de l'Education.

En sus, nous avons maintenant en projet la création d'une école d'Art et de Design.

Et, bien entendu, tout cela ne doit pas faire oublier l'ITEEM, l'école d'Ingénieur Entrepreneur que nous avons créée avec Centrale Lille.

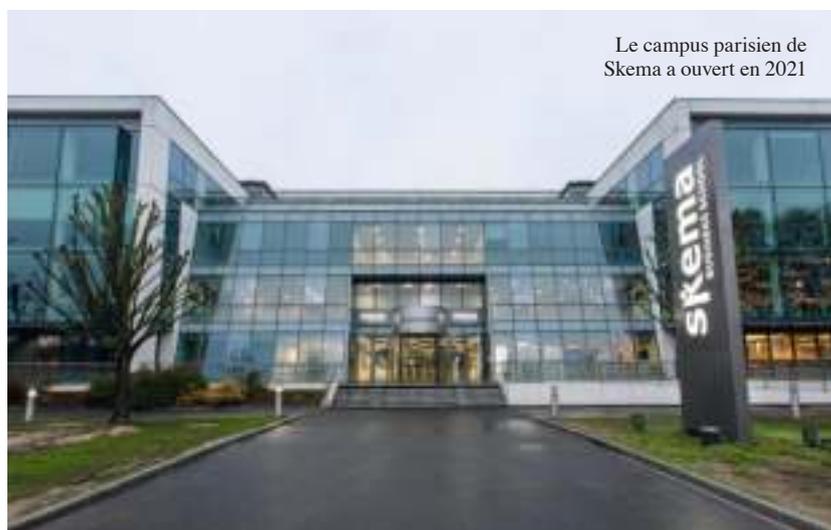
**O. R : La place dans les classements des écoles est très importante. Comment réagissez-vous à votre septième place dans le classement du Point ?**

**P. H :** La stratégie de SKEMA n'a jamais été formulée en fonction des classements. Ce ne sera jamais le cas d'ailleurs. Toutefois, j'avoue que ce classement m'intrigue lorsque je constate la méthode de calcul de la place des écoles à l'international. L'international est l'un des principaux critères des étudiants qui choisissent SKEMA. Et si nous n'apparaissions, dans ce classement, qu'en neuvième position, c'est tout simplement parce que le magazine a choisi de ne pas prendre en compte la mobilité inter-campus... alors que nous proposons de partir aux Etats-Unis, non seulement sur notre campus, mais aussi sur ceux de Berkeley ou de New York University, et ce, sans frais supplémentaires. D'autres écoles souffrent d'ailleurs de ces critères tout droit sortis des années 80.

De même, nous perdons un point précieux parce que nous avons décidé, avec l'ESCP, de ne plus être accrédités par l'Amba, au bénéfice d'une accréditation EFMD Accredited bien plus difficile à obtenir que l'Amba. Les personnes qui effectuent ces classements doivent faire évoluer leurs critères si elles veulent suivre les évolutions des écoles.

**Un accord avec une université de Floride**

Après les accords signés ces derniers mois avec l'Université de Loyola, UCLA Extension, New York University (NYU SPS) ou encore UC Berkeley Global, SKEMA a signé cette année un nouvel accord avec une université américaine de renom : Florida International University (FIU). Depuis janvier 2022, une première sélection de 15 étudiants sera présente à FIU, tous issus du campus de SKEMA à Belo Horizonte dans le cadre de leur parcours « International Business ».



Le campus parisien de Skema a ouvert en 2021

# Algorithmes et distanciel : des concours en mutation

**S'ils sont toujours jugés indispensables pour intégrer une Grande école après une classe préparatoire, les concours sont aujourd'hui remis en cause dans le postbac - notamment par Sciences Po - et de plus en plus organisés en distanciel. Avec l'exemple du Sigem, un regard sur les algorithmes qui les sous-tendent. Avec deux concours postbac, les enjeux du distanciel.**





Parcoursup est entré dans sa phase active et les candidats s'interrogent sur comment son algorithme va les classer alors que plusieurs candidats à l'élection présidentielle demandaient sa suppression, notamment pour son « opacité ». Prudemment la création du « Parcoursup des masters » a été repoussée après les élections de 2022 pour éviter les protestations qui commençaient à se faire entendre. C'est dans ce contexte que deux chercheurs, Vincent lehlé, de l'université Rouen Normandie, et Julien Jacqmin, de Neoma BS, publient une très intéressante étude sur le [SIGEM : Analyse de la Procédure d'Affectation dans les Grandes Écoles de Management](#). « Il y a en France une vraie tradition de l'utilisation des algorithmes qui fonctionnent assez de bien même s'il reste beaucoup de questions sur la bonne manière de faire », commente Vincent lehlé qui insiste sur la « nécessité de rendre les procédures 100 % transparente ». « Les étudiants doivent comprendre l'importance des algorithmes qui vont les encadrer toute leur vie », insiste Julien Jacqmin qui est allé avec son co-chercheur à la rencontre d'un algorithme développé, comme celui de Parcoursup, par la « fabrique d'algorithmes » de l'INP Toulouse.

### DES PROCÉDURES « RAPIDES, EFFICACES ET JUSTES »

De nombreux algorithmes sont établis par la théorie des appariements (*two-sided matching theory*) qui doivent générer des procédures « rapides, efficaces et justes » pour prendre en compte, d'un côté les vœux des candidats et leurs classements à l'issue des écrits puis des oraux, de l'autre les capacités d'accueil des établissements. Depuis 2001, le Système d'Intégration aux Grandes Écoles de Management (SIGEM) centralise le recrutement des candidats dans les écoles de management françaises. Un système né de la volonté des écoles d'éviter de se battre les unes contre les autres pour recruter les étudiants une fois ceux-ci acceptés, comme c'était le cas avant la création du SIGEM. Si on évoque parfois encore des agissements de contournement post acceptations, le SIGEM aura permis de stabiliser le système. « Plus en amont, cela encourageait aussi les écoles à accepter plus de candidats que de places réellement disponibles dans leur établissement sur la base de décisions stratégiques complexes qui se transmettaient d'année en année », notent les chercheurs. Nombreux sont d'ailleurs ceux qui appellent à la création d'un système comparable pour les admissions sur titre pour éviter les comportements « pré-SIGEM ».

### De nouvelles solutions

Si ce sont les solutions américaine [WISEflow](#) et française [TestWe](#) qui ont été retenues par les deux concours françaises postbac, de nombreuses autres sont sur le marché. Émergent également des solutions fondées totalement sur l'Intelligence artificielle (IA). [Metli](#) assure ainsi que sa « gamme de services de surveillance en ligne garantit des examens en ligne sans tricherie ». Le marché semble d'ailleurs en voie de consolidation. Aux États-Unis le leader, ProctorU, et Yardstick ont fusionné pour devenir [Meazure Learning](#).

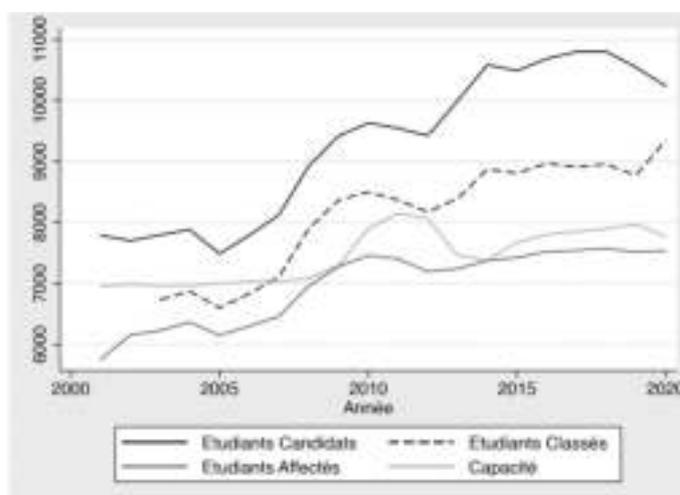


Figure 1 : Tableau récapitulatif du SIGEM de 2001 à 2020

Le nombre de candidats se situe aux alentours de 10 000 par an. Parmi eux, plus de 80 % se retrouvent ensuite classés par au moins une école mais, comme le constatent les chercheurs, sur les dix-neuf dernières années disponibles, on observe une diminution du nombre de candidats affectés à une école : d'une moyenne de 80 % dans les années 2000 on est passé à 70 % dans les années 2010. En 2019, les candidats ont postulé auprès de 11,51 écoles en moyenne et ont été classés par 4,02 écoles et, parmi ceux-ci, en ont classé 3,61.

### CE SONT LES ÉCOLES QUI CHOISISSENT!

Comme l'expliquent les chercheurs l'algorithme du SIGEM est la « version écoles » (pas une version « candidats » qui leur serait plus favorable) de l'algorithme [Gale et Shapley](#) (1962) « sans restriction sur le nombre de vœux possibles pour chaque candidat (à condition qu'ils correspondent à des écoles qui ont classé ce candidat) ». Cette classe d'algorithmes, aussi appelées « algorithmes d'acceptation différée », est « de loin la plus largement utilisée en pratique pour les procédures d'affectation, et constitue même un standard en France » selon les chercheurs pour lesquels « la procédure SIGEM produit une affectation robuste qui respecte les priorités des participants, qu'ils soient candidats ou écoles ». « *Les candidats ont tout intérêt à ne pas s'autocensurer. Il faut être ambitieux. Un candidat n'a rien à perdre à postuler à HEC car l'algorithme est conçu pour donner à chaque candidat la meilleure école* »,

remarque Vincent lehlé.

Pour autant, le SIGEM « privilégie » les écoles en « répliquant dans sa construction le fonctionnement d'un marché du travail classique où les entreprises font des offres aux employés et choisissent au fur et à mesure ». En France, il existe donc selon eux plutôt une tendance pour le choix de la version « écoles » de l'algorithme dans les procédures d'affectation les plus connues (Affelnet, Admission Post-Bac, ou dans une moindre mesure Parcoursup). Un choix qui place le candidat dans une situation où il choisit parmi des offres.

### UN EXEMPLE D'AFFECTATION

Les chercheurs prennent dans leur article l'exemple de trois candidats affectés par le SIGEM, Lea, Théo et Zoé, qui postulent en priorité trois écoles, NEOMA, SKEMA et KEDGE (une seule place est disponible dans chaque école) :

**Étape 1 :** l'algorithme tente d'affecter à NEOMA son premier choix, Théo, et d'affecter Lea à SKEMA ou KEDGE. Théo n'ayant reçu qu'une seule proposition, il est affecté temporairement à NEOMA. Comme Lea a classé SKEMA devant KEDGE, on l'affecte temporairement à SKEMA, et la proposition de KEDGE à Lea est rejetée.

**Étape 2 :** l'algorithme tente d'affecter à KEDGE (rejeté en première étape) son second choix, Théo. Ce candidat a maintenant le choix entre NEOMA et KEDGE. Comme il préfère KEDGE, l'affectation temporaire de NEOMA est rejetée. Théo est affecté temporairement à KEDGE.

### Le distanciel c'est cher !

Contrairement à ce qu'imaginent les candidats, qui protestent bien souvent sur les réseaux sociaux, faire passer des examens à distance à un coût « comparable à celui des examens en présentiel vu le prix des licences », confie Thomas Lagathu : « *Nous ne faisons pas d'économie. D'autant que nous demandons de nouvelles fonctionnalités chaque année* ».

NEOMA	SKEMA	KEDGE	#	Léa	Théo	Zoé
Théo	Léa	Léa	1.	NEOMA	KEDGE	SKEMA
Léa	Théo	Théo	2.	SKEMA	NEOMA	KEDGE
	Zoé	Zoé	3.	KEDGE	SKEMA	

Figure 2 : Listes des classements des écoles et des vœux des candidats (Exemple 1).

**Etape 3 :** l'algorithme tente d'affecter à NEOMA (rejetée en deuxième étape) son deuxième classé, Lea, qui a maintenant le choix entre SKEMA et NEOMA. Comme elle préfère NEOMA, on l'affecte temporairement à NEOMA et on rejette la proposition d'affectation temporaire de SKEMA.

**Etape 4 :** l'algorithme tente d'affecter à SKEMA (rejeté en troisième étape) son deuxième classé, Théo, qui a maintenant le choix entre SKEMA et KEDGE. Comme il préfère KEDGE, la proposition venant de SKEMA est rejetée et celle de KEDGE acceptée temporairement.

**Etape 5 :** l'algorithme tente d'affecter à SKEMA son troisième classé, Zoé, qui n'avait pas encore reçu de proposition. L'affectation est acceptée temporairement. Tous les écoles ont affecté leurs places disponibles, l'algorithme s'arrête et produit l'affectation.

### TAUX D'ADMISSION ET DE MATRICULATION

Particulièrement transparent dans sa communication, le SIGEM donne tous les chiffres des choix des candidats dont on peut tirer le taux d'admission (ratio entre le nombre de candidats admis et le nombre de candidats) et le taux de « matriculation » (ratio entre le nombre de candidats affectés et admis). Si les écoles les plus prestigieuses ont un taux d'admission relativement faible mais un taux de matriculation élevé les chercheurs notent aussi la « dispersion plus importante de ces indicateurs pour les écoles les moins prestigieuses ». Mais ces indicateurs ne sont pas suffisamment fiables pour constituer en eux seuls un élément de qualité : « Le taux d'admission peut facilement diminuer en encourageant les candidats à postuler, par exemple en diminuant les frais d'inscription au concours d'entrée » et une école peut « améliorer son taux de matriculation en décidant de « mal classer, ou de ne pas classer, certains candidats susceptibles d'accepter des établissements plus renommés ».

Plus probant est la « matrice des désistements croisés » produite à partir des choix des élèves. On sait ainsi quel choix final d'école a effectué un candidat parmi les propositions d'affectation qu'il a reçues. Ce dont on peut tirer le fameux « Classement SIGEM » dont l'impact reste considérable même s'il n'a rien d'officiel.

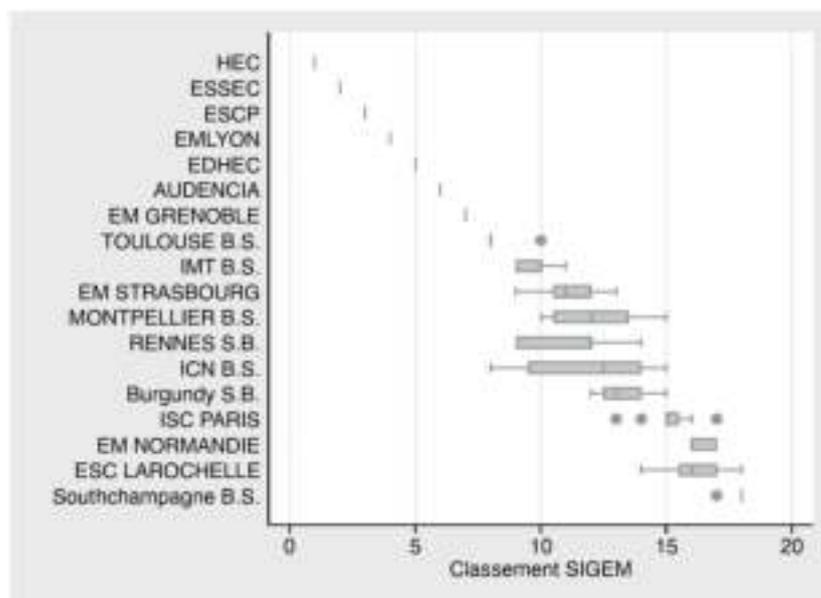


Figure 7 : Le classement du SIGEM de 2004 à 2019

### FACE À LA FRAUDE, COMMENT ORGANISER DES EXAMENS À DISTANCE ?

Inhérente au passage des examens, la triche est-elle encore plus massive en ligne ? Aux États-Unis, en Australie et au Royaume Uni ce st plus de 6 % des étudiants qui ont passé des tests surveillé par l'application ProctorU l'année dernière qui ont été surpris en train de tricher. C'est ce que révèle un article du Times Higher Education titré [Levels of cheating in online exams soaring, say invigilators](#). Le niveau de triche est de 14 fois supérieur à celui d'avant la pandémie ! Comme si plus les étudiants passaient leurs examens à distance plus ils s'accoutumaient à tricher ? Avec des conséquences gravissimes pour le système comme l'analyse le fondateur de ProctorU, Jarrod Morgan : « *Il ne faut pas*

*longtemps avant que tout ne commence à s'effondrer ; la valeur d'un diplôme ou d'une note vient du fait que la société convient que si vous l'obtenez d'un tel endroit, cela signifie quelque chose ».*

Un problème qui n'épargne pas l'Hexagone. Début 2022 c'était ainsi la « très grande majorité » d'une promotion de 300 étudiants en deuxième année de médecine de l'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (UVSQ) qui était suspectée d'avoir triché aux partiels selon Djillali Annane, le doyen de la faculté Simone-Veil-Santé de l'UVSQ, qui expliquait dans [Le Figaro](#) que les étudiants planchant sur un QCM avaient « vraisemblablement dû former des binômes ou des trinômes, puis se sont répartis les questions ». Depuis l'université a fait repasser cet examen en présentiel. La question de la triche se pose également

dans les écoles de management selon Challenges qui a publié un article intitulé [léseg, Essca... Les concours d'écoles de commerce Sésame et Accès pollués par la fraude](#) très commenté. Les solutions techniques empêchent le candidat d'utiliser son PC autrement que pour répondre aux questions comment l'empêcher d'utiliser un autre matériel ? Comment éviter que des parents compatissants lui soufflent des réponses ?

### COMMENT VALIDER UN PROCESSUS ANTI-FRAUDE ?

Suite à l'article de Challenges le concours ACCÈS a estimé, pour l'édition 2022, à 27 le nombre de cas de fraude, soit moins de 0,4 % des candidats. De son côté Thomas Lagathu, le directeur du concours Sésame estime à une quarantaine le nombre de cas

# MASTER GRANDE ÉCOLE

LA ROCHELLE - TOURS

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

- 200 universités partenaires
- 33 spécialisations au choix
- 100 % des diplômés en poste 6 mois après leur sortie

UN PROGRAMME RECONNU MONDIALEMENT

**#11**  
dans le classement mondial de The Economist

**#42**  
dans le classement du Financial Times

Osez regarder  
le futur avec  
audace !

#exploreyourfuture

EN SAVOIR PLUS >



[excelia-group.fr](http://excelia-group.fr)  
[contact@excelia-group.com](mailto:contact@excelia-group.com)



cette même année. Au vu du nombre de candidats respectifs des deux concours – 7000 pour ACCES, 11600 pour Sesame – un pourcentage donc comparable.

Pour autant les deux concours ont organisé très différemment leurs épreuves. Accès a misé sur la solution [WISEflow](#) quand Sesame a préféré [TestWe](#). D'un côté un visionnage en direct par 400 examinateurs, les yeux rivés chacun sur une vingtaine de candidats, de l'autre un enregistrement de chaque session que 200 examinateurs regardent ensuite pendant douze jours pour déceler d'éventuelles triches. « Nous faisons déjà passer des examens à distance avant le Covid à l'international dans des pays qui n'ont pas forcément des liaisons Internet stables. Avec cette solution d'enregistrement nous n'avons pas de souci de « zone blanche » ayant des problèmes de connexion », explique Thomas Lagathu. Près de 60000 vidéos, d'une moyenne d'une heure, ainsi que des photos prises toutes les cinq secondes, ont ainsi été scrutées cette année. La solution met en avant les temps « suspects » – bruits, chuchotements, parents qu'on entend, etc. – comme des regards constamment posés sur un Iphone « oublié » sur le bureau. « En tout environ 10 % des vidéos remontent ainsi à TestWe et in fine un bon millier sont regardées à la loupe par les équipes du concours Sesame pour décider s'il s'agit ou pas d'une fraude », signifie encore Thomas Lagathu. Le concours ACCES se réserve également le droit de visionner de nouveau les vidéos de candidats pour lesquels « des suspicions de fraude sont avérées ». De plus Sesame demande au début du passage de l'examen au candidat de filmer son environnement, les alentours de son bureau et même ses oreilles pour valider qu'il ne porte pas d'oreillette. Un surcroit de sécurité qui avait parfois été dénoncé par des candidats les années dernières, au nom de la protection de leur vie privée, et qu'on n'a pas décidé de prendre du côté

d'Accès. La Cnil (Commission nationale informatique et liberté) précise utilement dans un [article](#) les principes à suivre pour être « conforme RGPD ».

### EN PRÉSENTIEL IL FAUT TOUT CONTRÔLER!

Toutes ces solutions rendent dubitatif Frédéric Dallias, le directeur du leader français du passage des examens en présentiel, Exatech: « *Quelle que soit la solution envisagée il y a aujourd'hui de gros problèmes de triche dès qu'on parle de solutions de passages d'examen à distance. Il y a bien sûr des logiciels de eye tracking pour surveiller ce que font les candidats. Eviter par exemple qu'ils utilisent un deuxième écran avec leur PC. Mais les candidats se sont montrés réticents à l'idée qu'on filme chez eux à travers leur webcam. Sans parler de l'impossibilité de rédiger des copies de mathématiques sur un ordinateur* ».

Mais est-ce vraiment mieux en présentiel? On le sait, l'imagination des étudiants pour tricher est sans borne. Quiconque a passé un examen dans sa vie se souvient forcément des idées plus ou moins abracadabrantesques qu'avaient certains pour surmonter leurs lacunes. Pour y remédier une seule solution: un contrôle très strict. « *Chaque concours requiert au minimum un surveillant pour 50 candidats, parfois pour 20 candidats comme c'est le cas notamment du concours CentraleSupélec* », reprend Frédéric Dallias. Et des surveillants qui sont plutôt des retraités de la police ou de la gendarmerie que des étudiants qui pourraient être influencés par les candidats. Présentiel vs. distanciel, le match ne fait que commencer...

Olivier Rollot

### Que risquent les tricheurs?

Les candidats convaincus de triche à un concours ou un examen risquent soit un 0 à une épreuve, de toute façon difficile à rattraper, soit une exclusion totale. Sans oublier des sanctions nationales qui vont de l'interdiction de participer à tout examen de l'Éducation nationale et à s'inscrire dans un établissement public pendant 5 ans au maximum au pénal avec une amende qui peut théoriquement aller jusqu'à 9000 € et/ou un emprisonnement de 3 ans. Des peines jamais prononcées.

**BRUNO NEIL**Directeur général  
du groupe Excelia

## Comment se forge un destin ?

# Bruno Neil : créateur et directeur d'écoles

**Comment se forge un destin ? Sur un choix. Forcément pas facile. Pour Bruno Neil ce choix intervient à la fin du lycée, quand il lui faut se résoudre à abandonner sa passion pour une voie plus raisonnable. « Mon père avait été champion de France d'aviron et je voulais en faire autant. Mais mes parents ont fini par me convaincre qu'aller en section sports-études n'était pas une bonne idée. Qu'un champion d'aviron « gagnait bien moins que Michel Platini » », se souvient Bruno Neil, alors que le champion français est à son apogée en ce début des années 80. Aux 15 heures d'entraînement par semaine auquel il s'astreignait succéderont donc des années universitaires.**

À l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne en sciences économiques, matière pour laquelle il s'était passionné au point de s'inscrire en bac B, l'ancêtre de l'ex-bac ES. « À la fin de la seconde j'ai choisi d'entrer dans le bac qui me semblait le plus complet possible tout en m'entraînant pour les championnats de France d'aviron. » Toujours passionné Bruno Neil continuera à pratiquer l'aviron – en double scull (deux de couple) avec barreur – jusqu'à ses 50 ans.

### DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

À Paris 1 Bruno Neil obtiendra un DEA (notre master actuel dans sa version plus académique) en banque-finace qui l'amènera à y devenir chargé de travaux dirigés pendant 14 ans. Mais c'est à Paris 2 qu'il obtiendra son doctorat dans une autre discipline : en sciences de l'information et de la communication, sa troisième passion. Car passionné par l'aviron et l'économie, Bruno Neil a rencontré une troisième passion en première et terminale : la presse, qu'il « dévore littéralement ». À peine diplômé le voilà donc qui, à 27 ans, devient gérant et directeur de la publication de

magazines professionnels spécialisés dans la photo et la vente de matériel informatique : « J'ai racheté un groupe qui avait déposé son bilan en essayant de développer les abonnements. Mais les revues fonctionnaient essentiellement avec les recettes publicitaires. En 1993 la loi Sapin réduit les espaces publicitaires. Je dépose le bilan et je me retire de la gérance ».

### LA CRÉATION DE L'ISCPA

Bruno Neil se retire en 1993 d'un métier pour se consacrer tout entier à un autre : l'éducation. En 1991 il a en effet créé l'ISCP – Institut supérieur de communication et de presse, auquel il ajoutera plus tard le « a » d'audiovisuel – pour « former des journalistes qui nous avions du mal à recruter dans le groupe mais aussi des professionnels de la distribution » : « Nous proposons avant tout le monde une formation en trois ans après le bac dans une format qui n'existait pas à l'époque ».

Il découvre alors le quotidien « passionnant » d'un directeur d'école. Faute de moyens suffisants pour la développer, il la revend en 1994 au groupe IGS tout en conservant la direction : « Nous lançons l'ISCPA à



Anterieux Beatrice

Lyon en 1997. En 2002, à mon départ, nous avons plus de 1000 étudiants ». Un développement que ses relations dans le journalisme ont contribué à forger : « Il fallait faire connaître jusqu'au Figaro et aux chaînes de télévision une école qui n'était reconnue ni par la profession, ni par le RNCP ». Sa fierté : « Avoir formé beaucoup d'excellents professionnels qu'on retrouve aujourd'hui dans tous les médias ».

Parallèlement Bruno Neil est, de 2002 à 2007, président du Club de l'audiovisuel créé par le sénateur et grand spécialiste de l'audiovisuel qu'est le sénateur Jean Cluzel - « Nous débattions de tous les sujets du moment et remettions chaque année au Sénat les Lauriers d'or aux meilleures fictions de l'année » - et directeur de la « Revue européenne des débats » de cet autre grand spécialiste des médias qu'est Francis Bale : « J'ai passé 20 ans en tout de la presse et les médias au

travers de l'école, des journaux et de toutes mes activités ».

### DIRECTEUR DE L'EBS

En 2002 Bruno Neil change de registre. À la demande d'Odile Launay, sa présidente, il prend la direction de l'EBS, une école alors gérée par un groupement d'intérêt économique européen. « Alors que j'avais fait un peu le tour de l'Iscpa, cette dimension internationale me passionnait tout autant que l'idée de diriger une école de commerce. » Fondée par le futur directeur de France Télévision, Philippe Guillaume, en 1967 l'EBS est alors une école révolutionnaire. Avec ses campus en Allemagne, Angleterre, Irlande et France, elle impose en effet avant toutes les autres écoles de commerce une année de cours à l'étranger sur un cursus qui dure alors quatre ans. « Avec l'arrivée du LMD en 1998, nous sommes la première école à passer à

un cursus de cinq ans après le bac. En 2007 nous obtenons le visa et le grade de master pour un cursus qui forme des managers trilingues avec un séjour à l'étranger qui est passé à un an et demi. »

Avec Armand Derhy et PSB, il crée le concours Link, avec l'Union des Grandes écoles indépendantes (UGEI) le concours Ambition+. Il reprend également l'école de science politique HEIP en 2011. Mais en 2013 le marché devient « très compliqué » : « Nous avons besoin de moyens pour recruter des enseignants-chercheurs. Nous n'avons pas les moyens seuls Nous devons nous associer à un groupe ». L'EBS va donc rejoindre le groupe américain Laureate, qui possède déjà l'ESCE et l'ECE en France. « Je découvre un fonctionnement très différent, où on fait du reporting chaque mois. On me confie également la coordination internationale des écoles. J'ai beaucoup appris. »

Beaucoup appris mais aussi appris qu'il n'avait pas forcément envie de travailler dans ce type de groupe : « Je n'arrivais pas à comprendre la stratégie qui faisait cohabiter les deux écoles très proches que sont l'EBS et l'ESCE. Et c'était vraiment difficile de voyager tout le temps pour gérer les relations internationales tout en dirigeant l'EBS ». En 2013, peu après que l'EBS ait quitté ses bâtiments du boulevard Murat pour le campus Eiffel, Bruno Neil quitte donc la direction de l'EBS.

### DE L'ISC À EXCDLIA

Difficile de rester longtemps en dehors de l'univers des écoles quand on a l'expérience de Brunon Neil. Il est

rapidement « chassé » par un cabinet de recrutement pour prendre la direction de l'ISC Paris : « *Une très belle marque dont le projet pédagogique des « entreprises étudiantes » me passionne. Je suis très sensible à l'approche compagnonnage et je voulais qu'à la fin de leurs études mes étudiants en sortent avec une sorte de « chef d'œuvre » comme dans l'artisanat* ».

Il va y passer quatre ans, obtenir l'accréditation AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business) et renforcer le bachelor créé par son prédécesseur, Andres Atenza, qui passera de 25 à 400 étudiants.

Mais l'appel de celle qui s'appelle encore Sup de Co La Rochelle est trop fort. En 2017, il part diriger l'école d'une ville dans laquelle il habite déjà :

« *J'étais déjà rochelais du jeudi soir au dimanche soir* ». L'envie de quitter Paris, sa pollution, était d'autant plus forte pour Bruno Neil qu'il avait subi un cancer du poumon : « *J'avais des regrets de quitter l'ISC mais c'était un projet professionnel qui rejoignait un projet de vie* ».

Un projet professionnel qui commence par un changement de marque : en 2018 Sup de Co La Rochelle devient le groupe Excelia. En 2020 Excelia rachète l'Escem à Tours. A partir d'une école de commerce rochelaise, Bruno Neil construit petit à petit un groupe présente sur un large territoire, de Niort à Tours et bientôt à Paris avec un accord avec l'Isit. « *Je veux créer le premier pôle associatif multidisciplinaire, multi-campus sous une même marque tout en restant une association et un établissement*

*d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (EESPIG)*. » Dans le même temps celle qui est devenue Excelia business school obtient l'accréditation Equis et une « triple couronne », la filière tourisme se développe dans une optique de « tourisme responsable » et la filière communication et digitale prend son essor. En septembre 2022 ouvrira à Rochefort une nouvelle filière « santé et bien-être ». « *Il faut construire des parcours en cassant les silos disciplinaires tout en étant présent aussi bien dans les régions Centre que Nouvelle Aquitaine*. » Sans oublier Paris où Excelia va bientôt s'installer dans de nouveaux locaux à Cachan. Un nouveau type de groupe est en train de naître sous la houlette d'un directeur lui-même multidisciplinaire dans sa formation et dans son approche.



Le campus d'Excelia à La Rochelle

# Patrick Scauftaire

**PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LILLE**

« Nous avons une vision éducative commune reposant sur une vision chrétienne de la personne qui va au-delà de la vision professionnelle »

**Des Grandes écoles comme l'Edhec en font partie. Patrick Scauftaire préside l'Université Catholique de Lille depuis la rentrée 2020 après en avoir dirigé l'une des composantes, l'école d'ingénieurs Icam Lille, pendant sept ans. Il détaille avec nous un modèle original mêlant facultés et Grandes écoles mais aussi des Ehpad.**

**Olivier Rollot : L'Université Catholique de Lille compte quelques 38 500 étudiants réunis à la fois au sein de facultés et d'écoles. Qu'est-ce qui les rapproche et comment organisez-vous leur gouvernance commune ?**

**Patrick Scauftaire :** L'Université Catholique de Lille est une fédération d'établissements qui a adopté une gouvernance moderne en 1970. A l'époque le recteur avait le souci de l'unité des différentes écoles issues du même tronc qui prenaient alors leur indépendance. Au sein de cette fédération je suis à la fois le recteur de l'Institut catholique de Lille et le président de l'Université Catholique de Lille. Dans ce premier poste j'occupe alors un poste proche de celui d'un directeur avec une autorité directe sur les facultés, certaines écoles et le secteur santé/social.

En tant que président j'ai la responsabilité de garantir l'unité et d'assurer la représentation d'un ensemble qui compte des Grande écoles de management triple accréditées, l'IESEG et l'EDHEC, deux écoles d'ingénieurs, Junia et l'Icam, des écoles dans le domaine de la communication, (ISTC, IJTM), du management international (Espas-Estice), du soin (IKPO), de la pédagogie (IFP).

Il y a trois ou quatre ans nous avons mandaté un consultant pour définir ce que tous nos établissements avaient en commun. Il est clairement apparu que nous avons une vision éducative commune reposant sur une vision chrétienne de la personne qui va au-delà de la vision professionnelle. Le développement de la

personne est très important pour nous. Les étudiants et leurs familles savent qu'ils trouveront dans nos établissements des valeurs humanistes. Nos établissements sont unis dans la diversité et le président-recteur est garant de l'unité.

**O. R : Comment apportez-vous à vos étudiants le sens de ces valeurs humanistes que vous défendez ?**

**P. S :** Nous dispensons des cours d'éthique tout en veillant à l'accompagnement personnel de chaque étudiant. Nous leur proposons également de vivre des expériences d'apprentissage qui les éclaireront sur les compétences professionnelles et humaines qu'ils

## Les écoles membres

L'Université catholique de Lille regroupe une vingtaine d'écoles : EDHEC Business School, IESEG School of Management, ESTICE International Business School, Institut des stratégies et techniques de communication (ISTC), Institut de journalisme tous médias (IJTM), JUNIA, Icam, École supérieure privée d'application des sciences (ESPAS), École Pôle IIID Digital & Creative School, IFSanté, Institut de formation en soins infirmiers, (infirmier, aide-soignant, puériculture, cadre de santé), ICM (Institut de communication médicale), Institut de formation en masso-kinésithérapie (IFMK), Institut de formation en pédicurie-podologie (IFPP), IKPO, kinésithérapie, orthopédie et podologie, Groupement des écoles ISL/IU2S (GESS), FP (Institut de formation pédagogique).



Université catholique de Lille

doivent développer. Notre faculté de droit possède par exemple ce qu'elle a appelé le « Bus du droit ». Toute l'année des étudiants et des avocats vont dans les campagnes à la rencontre de particuliers qui auraient bien du mal sinon à accéder à un avocat. Cette année ils sont même allés dans la « jungle de Calais ». Une vraie expérience humaine pour nos étudiants qui résume bien ce que nous souhaitons développer pédagogiquement.

**O. R :** Vous prenez également des engagements forts dans la lutte pour la transition écologique. C'est un point crucial pour vos étudiants ?

**P. S :** C'est un engagement porté par l'ensemble de nos établissements qui ensuite adoptent chacun leur stratégie. Depuis 2013 nous sommes engagés dans le programme Live TREE pour accélérer la transition énergétique et environnementale du quartier Vauban-Esquermes où nous sommes implantés. En dix ans nous avons réduit de 80% les émissions de carbone des bâtiments de notre îlot historique en recourant au chauffage urbain et en les rénovant. Aujourd'hui cet îlot historique est un véritable démonstrateur de nos ambitions écologiques. Porter ensemble cette transition est une évidence.

A la rentrée 2021 nous avons donc pris tous ensemble la décision de lancer une année de mobilisation pour le climat, signé l'Accord de Grenoble et décidé de consolider nos trajectoires carbone à l'horizon 2030 et 2050.

A l'automne 2022 nous allons organiser une convention universitaire pour le climat avec des membres de la faculté, des étudiants, le personnel et des partenaires pour établir comment cette mobilisation peut perdurer et comment elle doit impacter nos habits.

**O. R :** Justement comment faut-il faire évoluer vos pratiques pour répondre à l'urgence climatique ?

**P. S :** Le sujet le plus important est la mobilité. Locale et internationale. Nous n'entendons pas arrêter les mobilités internationales qui sont jusqu'à maintenant une sorte de Graal de l'expérience étudiante grâce aux rencontres multiculturelles qu'elles apportent. Il n'en va pas moins falloir réfléchir à leur impact carbone. Les soucis écologiques tout autant que les expériences menées pendant la pandémie vont faire bouger les lignes.



Les locaux « historiques » de la Catho à Lille

**O. R :** Dans le cadre de l'alliance signée entre l'UCL et l'Université Polytechnique Hauts-de-France (UPHF) le ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation a accredité, en juillet dernier, la création d'une nouvelle école doctorale à laquelle sont associés trois laboratoires de recherche de l'Institut Catholique de Lille. C'est une sorte de consécration pour l'UCL ?

**P. S :** Je rappelle le statut de nos facultés : elles doivent conventionner avec des universités publiques pour délivrer des diplômes nationaux. Nous pouvions déjà accueillir des doctorants mais c'était l'université publique qui délivrait jusqu'ici seule le doctorat alors que nous le co-portons aujourd'hui tout en restant un doctorat de l'UPHF. Nous allons ainsi pouvoir booster le nombre de doctorants tout en assurant une meilleure reconnaissance aux encadrements de thèses. Trois laboratoires sont pour l'instant concernés : le Centre de Recherche sur les Relations entre le Risque et le Droit (C3RD), l'Espol-Lab pour la science politique et Ethics pour l'éthique dans les transitions.

**O. R :** Votre partenaire principal c'est l'Université Polytechnique Hauts-de-France ?

**P. S :** Après la disparition de la Comue Lille-Nord de France en 2019 nous avons effectivement développé un partenariat stratégique avec l'université Polytechnique Hauts-de-France de Valenciennes. C'est une alliance de projets, pas de structure, et la rencontre de nos expertises en matière d'innovation pédagogique nous a par exemple permis d'obtenir un financement dans le cadre des PIA pour notre projet « PRéLUDE » qui met l'accent sur l'approche par compétences en licence.

Nous avons également déposé un dossier dans le cadre des projets d'ExcellenceS.

Notre alliance a même été reconnue par décret en mars 2022 sous le nom d'Alliance polytechnique et pluridisciplinaire des Hauts-de-France. L'UPHF y amène son caractère polytechnique et nous également la diversité de nos champs de compétences. Nous croyons beaucoup à la transversalité entre les différents cursus.

**O. R : L'Institut catholique de Lille est-elle une université comme une autre ?**

**P. S :** Au sein de l'ICL nous couvrons à la fois des facultés universitaires classiques en théologie, droit, lettres et sciences humaines, gestion, économie et même médecine. Nous sommes d'ailleurs la seule université privée associative à posséder une faculté de médecine.

Notre autre spécificité est de posséder des hôpitaux et des Ehpad. Nous avons donc un double statut : établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (EESPIG) pour l'enseignement supérieur et ESPIC (établissement de santé privé d'intérêt collectif) pour le soin.

Dans les deux cas, nous contribuons à des missions d'intérêt général en tant qu'acteurs privés de missions publiques. Un modèle privé associatif non lucratif qui mériterait d'être mieux connu.

**O. R : La faculté de droit de l'ICL est également présente près de Paris, à Issy-les-Moulineaux. Envisagez-vous de développer un jour d'autres implantations en dehors des Hauts-de-France ?**

**P. S :** Chaque établissement a sa propre stratégie. Pour l'ICL, il y a treize ans que notre faculté de droit a une implantation en région parisienne mais cela restera une exception. Nos partenaires sont essentiellement des lycées de l'enseignement catholique des Hauts-de-France. Aujourd'hui nous nous posons plutôt la question de créer des alliances à l'international.

**O. R : La rentrée s'est enfin déroulée dans des conditions normales. Quelles conclusions tirez-vous de la pandémie ? Quelle part de distanciel peut-on estimer devoir garder ?**

**P. S :** Cette pandémie nous aura conforté dans la nécessité de posséder des campus. Ceux qui prétendaient le contraire, qui imaginaient un univers tout distanciel, avaient oublié des dimensions fondamentales de l'enseignement. Pour autant nous ne sommes pas revenus à la case départ sur nos développements numériques. Nous capitalisons sur cette expérience pour donner le plus de valeur ajoutée aux cours en présentiel.

Le distanciel n'est pas la panacée mais permet par exemple à des étudiants qui doivent repasser des modules de le faire sans revenir en cours. Nous avons interrogé les étudiants quant à la part de distanciel qui les intéresse et elle n'est pas de 0%. L'expérience immersive que nous imaginons dans le cadre des réponses aux appels à projet (DemoES, ExcellenceS) pourra même déboucher sur la création d'un métavers.

Il faut être attentif à tous les développements possibles. Sur les travaux pratiques nous partons souvent par exemple du présupposé qu'ils sont forcément en présentiel mais en fait certains peuvent tout à fait avoir lieu à distance dans un environnement de réalité augmentée.

**O. R : Comment se comportent les nouveaux étudiants que vous recevez, qui ont à la fois connu la réforme du bac et la pandémie ?**

**P. S :** Cette rentrée nous a permis de mesurer les difficultés que rencontraient des étudiants très marqués par cette période. Leur niveau de stress est très élevé et nos psychologues sont deux fois plus sollicités qu'avant la pandémie. Ils sont à la recherche de repères et l'université catholique peut justement apporter des réponses efficaces compte tenu de la qualité de nos accompagnements.

**O. R : Chaque étudiant est accompagné dans son travail et ses résultats ?**

**P. S :** Nous proposons aux étudiants en difficulté un accompagnement spécifique en fonction des signaux d'alerte. Des faisceaux qui nous permettent d'être au courant le plus vite possible qu'un étudiant est en difficulté pour lui apporter notre soutien et une aide psychologique si nécessaire.

**O. R : Vous avez évoqué les hôpitaux et les Ehpad que gère l'ICL. La dimension soin est très importante pour l'ICL ?**

**P. S :** Notre faculté de médecine et de maïeutique des hôpitaux universitaires regroupe trois sites et 1 000 lits. Nous avons également toute une activité d'Ehpad dont nous souhaitons développer la vocation universitaire. Cela permet notamment de réfléchir aux effets du vieillissement et de la dépendance. Nous recevons aujourd'hui 800 résidents en Ehpad. L'ensemble de ces activités de soin a le même poids pour l'ICL que l'enseignement supérieur.

**Quels frais de scolarité pour l'ICL ?**

Les étudiants de l'ICL déboursent en moyenne entre 5 000 et 6 000 € par an avec tout un système de solidarité selon les tranches de bourses.



**FLORENCE  
DUFOUR**

Directrice et  
fondatrice de l'EBI

Comment se forge un destin ?

# À 29 ans elle crée son école, trente ans après elle la dirige toujours

**Elle a fêté en avril 2022 les trente ans d'une école qu'elle a elle-même créée : l'Ecole de biologie industrielle. Reconnue comme école d'ingénieurs en 1999, l'EBI reste aujourd'hui l'une des rares écoles d'ingénieurs françaises totalement indépendante. Rencontre avec une femme dont le destin était tout sauf tracé**

**COMMENT DEVIENT-ON UN JOUR LA PLUS ANCIENNE DIRECTRICE D'UNE GRANDE ÉCOLE EN FRANCE ?**

30 ans à la tête de l'EBI (Ecole de biologie industrielle)! Forcément en la dirigeant très jeune. Florence Dufour a seulement 30 ans quand elle crée l'EBI en 1992. Mais revenons un peu en arrière. Nous sommes en 1990. Vétérinaire, titulaire également d'une thèse de Sorbonne Université, Florence Dufour s'ennuie à mourir dans son laboratoire d'une entreprise franco-japonaise. Après un conflit avec sa hiérarchie, elle l'a quitté : « Mon époux me dit alors : « Tu t'es contrainte professionnellement depuis cinq ans. Prends cinq ans pour toi. Essaye. Étonne-nous. J'ai épousé une femme bardée de diplômes, il faut que ce soit un étonnement quotidien ! » ». Le destin de Florence Dufour bascule : « Cela m'a libéré de la notion de risque. Mon mari allait assurer notre vie, celle de nos deux premiers enfants, pour que je fasse ce que je voulais. Avec l'idée que, cinq ans plus tard, cela pouvait changer sur le modèle de l'échelle coupée en deux axes. Un peu comme dans les numéros de cirque, l'un assure les deux barreaux coupés pendant que l'autre monte puis assure l'échelle.

*Nous montons tour à tour de plus en plus haut et on voit ce qu'il y a au bout ».*

**UNE ENFANCE BRESTOISE.**

Jusqu'à ce moment, la vie de Florence Dufour ressemble à celle de beaucoup de jeunes femmes bonnes élèves, qui ont vécu une scolarité réussie et ont réussi leur entrée dans la carrière : « J'ai vécu une enfance très heureuse à Brest où mon père, polytechnicien, a fini par diriger le port et où ma mère, agrégée de lettres, était professeure. Elle a notamment beaucoup développé le théâtre dans les lycées technologiques ». Aventureuse, Florence Dufour se souvient qu'elle partait nager, dès 6 ans, loin de la côte et de toute surveillance, derrière le grand mouillage des bateaux, avec juste une bouée pour ensuite, avec un ami, plonger au plus profond pour ramener du sable. Plus tard, à 13 ans, elle voguait sur un curieux engin qui venait d'arriver en France, la planche à voile : « Jusqu'à force 7 je partais sans harnais à la force des bras. Un jour, mon gréement a lâché au large à cause du vent. Mais pas mes bras ! ». Élevée au côté d'une sœur très brillante, aujourd'hui professeure en

khâgne, Florence Dufour se souvient qu'elle avait alors un caractère « assez volcanique ». Polytechnicien, son père la voit bien embrasser la même carrière - « A trois ans il me posait son bicorne sur la tête » - pendant que sa mère l'imagine plutôt magistrate parce qu'elle « aimait les défis et la justice ». Dès la sixième, Florence Dufour décide que son destin sera tout autre : « Je leur ai dit que je souhaitais devenir vétérinaire. Un projet sur lequel ils se sont accordés et dont je n'ai pas dévié ensuite ».

### VÉTÉRINAIRE, DOCTEURE, ELLE QUITTE SON LABORATOIRE DE RECHERCHE.

Florence Dufour sera donc vétérinaire. Avec l'ambition de travailler dans un élevage breton pour « nourrir la population sans abimer l'animal et la nature ». Et c'est au sein de l'Ecole vétérinaire de Maisons-Alfort qu'elle rencontre son futur mari : « Il était un peu plus jeune que moi et je décide de poursuivre mes études par une thèse pour l'attendre ». Première de sa promotion en 3<sup>e</sup> année vétérinaire, elle commence donc à 22 ans une thèse de physiologie comparée dans une université qui s'appelle alors Pierre et Marie Curie. Sa thèse finie, elle enchaîne par un premier emploi dans un laboratoire d'une entreprise franco-japonaise : « Le management français était catastrophique. Tout était en silo. On devait absolument rester dans son laboratoire. Il ne fallait surtout pas faire de belles présentations et encore moins parler marketing. A l'inverse le management japonais était très confiant. Ils avaient une totale confiance du moment que le travail

était remis le jour prévu. Je m'en suis beaucoup inspirée pour l'EBI ».

Son départ de l'entreprise sera acté après qu'elle a démontré au P-DG du groupe, venu visiter le site et s'étant enquis de la situation, que le projet de recherche poursuivi était « voué à l'échec ». Le projet sera d'ailleurs abandonné. Et Florence Dufour débarquée : « Mon manager japonais m'a offert un porte bonheur. Une lanterne avec des grelots qui permet de réfléchir à son avenir. On tape deux fois dans les mains et on prend sa décision. Je suis très souvent allée au Japon me ressourcer depuis ».

### « VOUS N'AVEZ JAMAIS PENSÉ À CRÉER UNE ÉCOLE D'INGÉNIEURS ? »

À 28 ans, Florence Dufour retourne sur le marché du travail. Les premiers rendez-vous sont prometteurs mais éclate alors la première Guerre du Golfe. Beaucoup d'entreprises gèlent leur recrutement. Elle obtient finalement un emploi à Saint-Brieuc.

Son mari est prêt à la suivre et, pour cela, à quitter son propre laboratoire et à devenir consultant : « Mon mari décide alors de suivre un mastère spécialisé de l'Essec à l'Institut de gestion internationale agro-alimentaire. Il explique son projet au directeur du mastère, Bernard Yon, et comment il veut se lancer dans ce mastère pour accompagner le projet professionnel de sa femme ». À la grande surprise de Florence Dufour, Bernard Yon demande à la rencontrer : « Je pensais qu'il voulait me proposer des vacances pour l'Essec. Cela ne m'inspirait pas mais j'ai fini par aller le voir ».

Son mari ne suivra jamais le mastère - aujourd'hui il est directeur scientifique de la grande entreprise dans laquelle il était entré à l'époque - mais Florence Dufour va diamétralement changer de vie : « En présence d'un autre vétérinaire, que je connaissais bien, nous discutons de ma vie et de ma vision des choses. J'explique mon projet professionnel, pourquoi je regrette que la recherche se



Les locaux de l'EBI à Cergy

EBI

*fasse autant en silos, sans que les différents services communiquent, ce qu'il faudrait absolument changer. Et là Bernard Yon me dit : « Vous n'avez jamais pensé à créer une école d'ingénieurs ? Vous pourriez ainsi former des jeunes qui sortiront de ces silos. Ils démultiplieraient votre idée. Dans la biologie, les courants forts, les ressources naturelles, dans beaucoup de domaines, la demande est forte ! » »*

Siderée par l'idée, Florence Dufour réfléchit à ce qu'est le métier d'ingénieur. Elle se souvient avoir suivi son père dans les lanternes des phares, avoir assisté avec lui à des soudures à l'arc sur les chantiers navals : *« C'est là que je réalise que je penche de plus en plus sur mon siège. Comme totalement assommée par sa proposition. Je réagis en disant : « Je réfléchissais en regardant mes chaussures. Je chausse du 41 et l'idée peut m'aller » ».*

Bernard Yon lui demande donc de revenir avec un projet. Avant de partir, Florence Dufour lui pose encore trois questions cruciales : *« Vous ne trouvez pas que je suis un peu jeune ? Je me sentirais plus à l'aise à 45 ans ».* Réponse : *« Vous avez le bon âge pour vous lancer. Ce n'est pas à 45 ans qu'il faut lancer une école et en avoir 65 à sa maturité ! ».* Elle lui fait alors remarquer qu'elle n'a pas fait d'école de commerce, ne sait pas manager. Toujours aussi machiste, il lui fait une réponse très machiste, arguant qu'elle *« fait bien les comptes pour son ménage ».* et que ce sera la *« même chose dans son école ».* Elle pose alors une dernière question : *« Quelle est la probabilité que cela fonctionne ?*

*- 50-50.*

*- Il suffit donc que je travaille ! »*

### LA CONCEPTION DE L'EBI.

Dès lors tout s'accélère. Florence Dufour veut aller vite : *« Bernard Yon me dit que rien ne presse. Mais je lui dis que le projet sera prêt sous huit jours ou jamais. Je me dis que j'ai rencontré mon destin ».* Une semaine plus tard elle lui présente donc le projet de l'EBI, écrit à la plume avec son stylo Parker. A l'époque se construit à Cergy l'Institut polytechnique Saint-Louis, dans lequel le nouvelle école pourra trouver des locaux. Reste à démarcher des industriels, les collectivités locales, les autres directeurs d'écoles. *« À chaque étape Bernard Yon était là pour m'entendre et me soutenir. J'ai appris à structurer un budget en deux heures grâce à ses contacts. »*

Le projet est présenté en octobre 1991 aux autres directeurs de l'Institut polytechnique Saint-Louis, qui votent à l'unanimité l'accueil de l'école. Le choix du niveau d'entrée est vite fait : comme les autres écoles, l'EBI sera ouverte dès le bac. Une bonne fée éditoriale se penche alors sur la future école : début 1992, dans un article consacrée à la montée en puissance de la ville encore relativement nouvelle de Cergy Pontoise – elle a été créée en 1972 –, l'EBI est mise en avant par « L'Express ». Résultat immédiat : *« Des parents commencent à me demander des détails. Je réponds en leur expliquant le projet, ce que les étudiants vont apprendre, qu'il n'y aura ni pondération des notes ni classement ».* Alors que le dossier n'est même pas imprimé, les premières demandes d'inscription arrivent : *« Un père m'appelle. Sa fille Pascale, qui ne veut pas entrer en agri-agro, est intéressée par l'EBI. Il me demande un*

*dossier. Et là je réalise vraiment toute la confiance que cette jeune fille met dans mon projet. Je me dis – c'est très japonais – qu'il va me falloir absolument respecter la parole que j'ai donnée à mes étudiants. Être diplômé de l'EBI sera en haut de leur CV toute leur vie ! »*

### LA NAISSANCE DE L'EBI.

L'EBI naît officiellement le 4 avril 1992. Elle comptera 120 étudiants pour sa première rentrée : 80 en première année, 20 en deuxième et également 20 en troisième. Beaucoup de titulaires d'un DUT, d'excellents titulaires de BTS qui entrent directement en troisième année ainsi mais aussi des collés de médecine qui passent en deuxième. *« Je bénéficie aussi de la solidarité bretonne. Le directeur des études d'une école d'ingénieurs m'autorise en effet à regarder les dossiers de son concours, et de prendre les noms des étudiants qui ne seront pas retenus pour les rappeler. »* Florence Dufour retient 403 noms auxquels elle va écrire pour leur annoncer la création de l'école : *« Et je signe toutes les lettres avec mon stylo. Cela touche beaucoup les étudiants, dont certains m'ont dit avoir mis leur doigt mouillé sur ma signature pour vérifier qu'elle était bien manuscrite. C'était décisif ».* Comme le sentiment qu'ils étaient contactés par l'école qu'ils ne les avaient pas retenus – *« mais il n'y avait aucune ambiguïté dans le courrier »* – a pu les rassurer.

L'aventure est lancée. De 1992 à 1999, l'EBI sera d'abord une école d'ingénierie avant d'être accréditée par la Commission des titres d'ingénieur (CTI). Une école que Florence Dufour a toujours voulu différente : *« En plus*

Travail en laboratoire à l'EBI



EBI

de leurs compétences techniques, tous nos étudiants suivent des cours des théâtre et jouent sur scène cinq fois par an. Ceux qui ne veulent pas parler peuvent même mimer. C'est important pour des jeunes issus de milieux modestes. C'est là que je vois aussi l'importance qu'ont conservé mes valeurs familiales avec ma mère qui avait beaucoup travaillé sur les questions d'inclusion ». Chaque jour elle se félicite de voir combien ses 820 étudiants – à 80 % des filles – sont « bienveillants les uns envers les autres ». Le cri du cœur d'une directrice engagée qui a siégé dix-neuf ans au conseil municipal d'Auvers-sur-Oise et fait son dernier mandat en tant que première adjointe au maire et préside le concours d'école d'ingénieurs postbac Puissance Alpha depuis 2019.

### DEVENIR TOTALEMENT AUTONOME.

C'est dans les années 2000 que l'EBI atteint sa viabilité financière en parvenant à dégager assez de ressources pour payer un

loyer – elle était jusqu'ici hébergée par le département – et devenant ainsi totalement autonome. Statut établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (EESPIG), entrée à la Conférence des Grandes écoles (CGE), création de bachelors et de masters spécialisés, mécénat, naming, toute une série d'étapes ont été franchies depuis lors. Tout en respectant les préceptes que Florence Dufour s'étaient fixés et en mettant l'accent sur la recherche : « Nos étudiants veulent voir les techniques évoluer. Ils ont même suivi assez de projets en laboratoires pour intégrer une école doctorale au même niveau qu'un étudiant en fin de master ». De même tous les étudiants sont formés à l'entrepreneuriat dans une école qui ne recourt pas du tout à l'apprentissage tout en ayant un tiers de ses étudiants en contrats de professionnalisation.

Mais il faut constamment se battre pour conserver cet esprit pionnier. Par exemple parce que plus l'école progresse, plus ses étudiants demandent à suivre des cours classiques : « J'entends une partie

de mes élèves, un bon quart, qui n'apprécie pas la pédagogie renversée, parce qu'elle demande « trop de travail ». Nous ce que nous leur disons c'est « Nous avons confiance en toi. Fais ton maximum. Étonne-nous. On te donne les clés ». Ses fiertés : voir un jour son premier étudiant travailler dans le génie médical grâce aux cours de mécanique suivis à l'EBI, constater que la totalité des étudiants qui se sont présentés au CEIPI – la certification pour la rédaction de brevets – ont été reçus, ou encore un jour d'avoir pu « féliciter le premier diplômé de l'EBI à devenir avocat en brevets des biotechnologies » en étant toute aussi fière de celui qui a créé une école de kite-surf au Vietnam pour « apprendre aux autres à prendre le vent ».

### PASSER LE FLAMBEAU.

Mission accomplie ! Aujourd'hui Florence Dufour pense passer à autre chose dans deux ans. Elle a préparé en interne sa succession et un projet : « Avec mon mari nous voulons faire le tour du monde, pour rencontrer les anciens étudiants expatriés et voir ce qu'ils ont fait des valeurs et préceptes enseignés à l'école ». La question de la transmission d'une école, qu'elle a voulue non seulement au fait des technologies mais aussi comme un « laboratoire sociétal », se pose donc. « Pour ses 30 ans une école se pose la même question qu'un individu au même âge : dois-je trouver un compagnon ? Et si c'est le cas comment être certain qu'il va respecter mes valeurs et me laisser innover librement ? » Les prétendants ne manquent pas. Reste maintenant pour l'école à choisir entre eux ou à rester totalement indépendante.

# Comment faire rimer métavers et enseignement supérieur

Une école et un premier site dédiés à l'enseignement et au développement du métavers dans l'enseignement supérieur sont nés cette année. Si personne ne doute vraiment du développement de ces univers virtuels qui vont nous permettre, dotés de nos avatars et de nos casques de réalité virtuelle, de plonger dans une sorte d'Internet géant, les responsables de l'enseignement supérieur s'interrogent sur l'impact qu'auront les métavers sur leur activité.

Des études, comme une menée par le cabinet PWC aux Etats-Unis, prouvent l'efficacité de la réalité virtuelle en formation continue. On le sait : ce qui fonctionne en formation continue ne fonctionne pas forcément en formation initiale. Les primo-étudiants ont beaucoup plus besoin d'interactions réelles que leurs aînés mais l'étude de PWC n'en démontre pas moins l'efficacité de nouveaux dispositifs immersifs. « *Nous construisons une école qui n'a plus rien à voir avec ce qu'elle était avant le Covid. La question du métavers est une illustration de cette nouvelle vision* », résume Nathalie Hector, directrice de l'innovation et de la learner experience de Skema BS lors des rencontres EdTech organisées cette semaine par EdTech France et la Conférence des directeurs des écoles françaises de management (Cdefm).

## La VR : une solution particulièrement efficace en formation continue ?

En 2020 PWC a étudié l'efficacité d'un [apprentissage en réalité virtuelle \(VR\) en formation continue](#). Des employés sélectionnés parmi un groupe de nouveaux managers dans 12 sites aux États-Unis ont suivi la même formation - conçue pour aborder le leadership inclusif - dans l'une des trois modalités d'apprentissage : salle de classe, e-learn et v-learn (VR). L'enquête a démontré que la réalité virtuelle peut aider les entreprises à former leurs employés plus rapidement. Quatre fois plus vite même ! Ce qui a pris deux heures à apprendre en classe pourrait en effet être appris en seulement 30 minutes en utilisant la réalité virtuelle. Lorsque

vous tenez compte du temps supplémentaire nécessaire aux apprenants pour la première fois pour réviser, être équipés et apprendre à utiliser le casque VR, les apprenants en VR terminent toujours la formation trois fois plus rapidement que les apprenants en classe. Et ce chiffre ne représente évidemment que le temps réellement passé en classe, pas le temps supplémentaire nécessaire pour se rendre à la salle de classe elle-même.

De plus selon l'étude de PWC « *parce qu'elle offre la possibilité de pratiquer dans un environnement immersif et à faible stress, la formation basée sur la réalité virtuelle se traduit par des niveaux de confiance plus élevés et une meilleure capacité à appliquer réellement l'apprentissage au travail* ». Les apprenants formés avec la réalité virtuelle étaient ainsi 40 % plus confiants pour agir sur ce qu'ils avaient appris après la formation par rapport à la formation en classe et 35 % par rapport à la formation en ligne. De plus les employés formés en réalité virtuelle

étaient jusqu'à quatre fois plus concentrés pendant la formation que leurs pairs apprenants en ligne et 1,5 fois plus concentrés que leurs collègues en classe.

## Apprendre autrement

En France, la société [Simango](#) développe des modules de formation de santé immersifs en réalité virtuelle ou en mobile-learning pour former des soignants dans un hôpital virtuel. Rassurez-vous, il ne s'agit pas d'apprendre à opérer un patient mais plus simplement de se confronter à des situations usuelles. Dans la « chambre des erreurs » l'apprenant entre ainsi dans un service de pneumologie, dans la chambre d'un patient arrivé dans le service depuis 24h, suite à 7 jours d'une hospitalisation en soins intensifs liée à une infection à SARS COV-2. Il lui faut y déceler les 10 erreurs présentes sur le thème de l'hygiène. « *Tout l'enjeu est de créer des connexions entre les différents espaces: faire une forma-*



Neoma est aujourd'hui l'école de management la plus présente dans l'univers virtuel.

Neoma

tion en RV, avoir un débriefing personnalisé sur ordinateur, des fiches récapitulatives sur smartphone, obtenir un badge numérique... Nous allons progressivement ajouter des briques collaboratives, proposer des scénarios en multijoueur. Le métavers n'est pas pour demain, mais il faut informer que nous allons tous vers ça. assure dix ans, le casque de réalité virtuelle sera aussi anodin qu'un smartphone ! », explique le directeur de Simango, Vincent-Dozhwal Bagot médecin de santé publique de formation sur [le site de CentreInffo](#).

Plus largement la réalité virtuelle (ou augmentée) peut permettre de conserver des compétences qui se perdent à mesure que les techniciens les plus expérimentés partent à la retraite. Les déboires de construction des EPR sont là pour démontrer : on manque tout simplement en France de techniciens de soudure ! Dans un [livre blanc](#) l'entreprise spécialisée dans la mutation numérique des entreprises, PTC, explique ainsi comment la réalité augmentée « accélère la formation et le transfert des connaissances pour les travailleurs de première ligne ». Dans le même esprit [JENII](#), le projet d'Arts et Métiers de formation à distance pour l'indus-

trie du futur a été fondé sur des environnements immersifs et collaboratifs bâtis autour de jumeaux numériques de systèmes industriels réels. « *JENII permet une interaction avec le réel industriel au travers d'un casque de réalité virtuelle. Dans sa version optimisée, le jumeau numérique développé dans le cadre du projet offrira une représentation en 3D réaliste sur le plan visuel, exacte sur le plan physique et synchrone sur le plan fonctionnel. La mise en situation sera donc similaire à la réalité* », explique Xavier Kestelyn, directeur général adjoint d'Arts et Métiers, en charge des formations.

### L'enseignement supérieur français passe au métavers

[Kwark Education](#), solution EdTech qui permet aux établissements de communiquer, orienter, digitaliser, former et certifier, lancera le tout premier métavers éducatif ouvert en septembre 2022 : [MetaKwark](#). L'ESC Pau Business School, le Groupe MédiaSchool ou encore le Réseau GES / Eductive sont les premiers à s'y investir et il compterait déjà 15 campus en cours de construction, représentant plus de 180 000 apprenants.

Le métavers déjà fait ! peut-on répliquer chez Neoma qui a monté en 2020 sur campus virtuel et remporté pour sa création le prix « Best Innovation Strategy 2022 » de l'AMBA (Association of Masters of Business Administration). « *Notre campus n'est pas tout à fait un métavers dans la mesure où il n'est pas nécessaire de porter un casque de réalité virtuelle pour s'y déplacer* », concède Alain Goudey, le directeur de la Transformation digitale de Neoma. Partie intégrante de la plateforme [Laval Virtual World](#), le campus virtuel de NEOMA rassemble les espaces et les usages traditionnels d'un campus physique. L'objectif ? Permettre aux étudiants munis de leurs avatars – qui restent très proches de la réalité, on ne se déguise pas ici en dinosaures ou en Wonder Woman - l'interaction au sein d'un vrai campus pour garantir une expérience académique et étudiante la plus riche et complète possible, même à distance. Et sans problème de connexions. « *La plateforme peut accueillir jusqu'à 1300 étudiants en même temps équipés de n'importe quel ordinateur* », ajoute Alain Goudey qui insiste : « *Cela ne remplace en aucun cas le présentiel mais cela le complète. Et surtout cela les préparer à*



La formation des personnels de santé se fait déjà avec des casques de réalité virtuelle.

un environnement professionnel dans lequel les outils numériques sont de plus en plus utilisés. Miro pour la créativité, Wooclap pour l'interactivité, etc. ».

## De nouveaux métiers, de nouvelles formations

Les métavers vont générer de nouvelles attentes de consommateurs, déjà prêts à payer des milliers d'euros pour que leurs personnages arborent des NFT exclusifs dans les jeux. La ligne sportive Linea Rossa de Prada propose déjà à la vente des tenues et équipements virtuels (skis, motoneige ou fat bike) – les *skins* – sur le jeu vidéo de sports extrêmes Riders Republic. Gucci comme Carrefour viennent ainsi d'acheter des terrains sur la plateforme digitale dédiée au jeu vidéo The Sandbox pour y créer des « expériences immersives ». Carrefour pourrait y créer un supermarché de *skins* pour ses clients, ou une expérience ludique comme dans Fortnite. L'autre enjeu de l'enseignement supérieur est donc de former aux nouveaux métiers que le développement des univers virtuel va générer.

Une école dédiée, le [Metaverse College](#), vient même d'être créée par le Collège de Paris à La Défense. Elle propose des formations du niveau bac+3 à bac+5 en lien avec l'univers du métavers, des NFT (*non-fungible token*) ou encore des cryptomonnaies. Sans donner lieu à la création d'écoles dédiées, bien d'autres formations suivent, notamment dans l'univers du luxe et de la mode qui sont premiers à s'y investir.

## Pour quels projets ? Sur quelle plateforme ?

Comment les établissements d'enseignement supérieur peuvent-ils s'intégrer dans ce mouvement ? Si la dimension communication paraît évidente les métavers peuvent-ils également être des espaces d'apprentissage ? Il y a quelques années l'EM Normandie avait tenté, pendant deux ans, une expérience de formation sur l'ancêtre des métavers actuels, [Second Life](#). Toujours en ligne le site propose aujourd'hui des expériences immersives sans VR mais sans aucun lien avec l'éducation. Avec de nouvelles ressources informatiques, les métavers devraient permettre de générer de nouveaux usages. Conçu avant la pandémie le campus virtuel de Neoma aura été une précieuse aide pour la traverser. Aujourd'hui les étudiants aiment par exemple se réunir près de leur plage pour travailler ensemble. « Le vrai sujet ce n'est pas la plateforme

## Un premier métavers pour l'enseignement supérieur français

L'ESC Pau Business School, le Groupe MédiaSchool ou encore le Réseau GES / Eduactive sont les premiers à s'y investir. [Kwark Education](#), solution EdTech qui permet aux établissements de communiquer, orienter, digitaliser, former et certifier, lance le tout premier métavers éducatif ouvert en septembre 2022 : [MetaKwark](#). Qui compte déjà 15 campus en cours de construction, représentant plus de 180 000 apprenants. Cet univers virtuel 3D et immersif devrait permettre aux établissements

et aux entreprises d'« accroître l'apprentissage, les interactions sociales et économiques ». Dès septembre 2022, chaque établissement membre pourra ainsi bénéficier d'un campus dédié, personnalisé et interconnecté comprenant notamment des espaces communs de rencontre. Ils seront alors en mesure de proposer des masterclass, conférences, JPO, job datings, travaux pratiques notamment en groupe, et une multitude d'usages synchrones ou asynchrones.

### Time to complete training



Source: PwC VR Soft Skills Training Efficacy Study, 2020

mais tout ce qu'il y a à concevoir autour en termes de pédagogies pour guider les étudiants. C'est un espace hybride entre un outil numérique pur et dur type Teams et un espace de la vraie vie » insiste Alain Goudey, pour lequel « structurellement Neoma a besoin de créer une unité de lieu pour tous ses professeurs, ses étudiants qui suivent des cours à distance partout dans le monde ».

L'association [France Immersive Learning](#) réunit justement des grands acteurs de l'enseignement supérieur comme le Conservatoire national des arts et métiers (Cnam), l'Institut Mines Télécom (IMT) ou encore l'université de Nantes aux côtés d'entreprises comme Orange ou Natexis. Leur but est de « contribuer à structurer une filière d'excellence en immersive lear-

ning » tout en concourant à « l'établissement d'un modèle économique profitable à tous ». Parce que, vous l'avez noté, les plateformes les plus citées aujourd'hui sont américaines. En attendant la plateforme révolutionnaire que nous promet Facebook, ce sont les grands acteurs américains du jeu qui captent le marché émergent des métavers. « Il ne faut pas tout laisser aux Gafam. Il faut promouvoir une solution européenne. Quelle maîtrise des données garantissons-nous aux utilisateurs alors que les avatars sont de véritables prolongements numériques de notre propre identité », demande Alain Goudey, qui « étudie l'idée pour Neoma de s'implanter sur un métavers ».

Sébastien Gémon