

N°87 | AVRIL 2025

# l'essentiel du Sup

CLASSES PRÉPARATOIRES ÉCONOMIQUES ET COMMERCIALES

## GRAND ENTRETIEN

Il y a 30 ans Bernard Ramanantsoa prenait la direction d'HEC : il se souvient et s'interroge sur le futur des business schools

## DÉBAT

Premier emploi : des jeunes diplômés en quête de sens... et de rémunérations

## ENTRETIENS

Alexandre de Navailles (Kedge BS)  
Sarah Cooper (Skema BS)  
Pascale Bueno Merino  
et Jean-Luc Herrmann (Fnege)

## LES ÉPREUVES DE LANGUE DE LA BCE contestées par les professeurs de classes préparatoires



# ÉCOUTEZ LES PROFESSEURS DE PRÉPAS !

**Nous consacrons notre dossier du mois aux questions que se posent les professeurs de classes préparatoires sur l'organisation des épreuves de langue de la BCE. En dépit de leurs suggestions depuis plusieurs années, elles ne répondent toujours pas selon eux aux attentes de la plupart de leurs élèves. Résultat : une démotivation de beaucoup d'entre eux.**

Ce manque d'écoute des professeurs on le retrouve dans le rapport du Comité régional d'orientation sur les CPGE franciliennes remis à Bernard Beignier, à l'époque recteur de l'académie de Paris, en 2024. Aucun des associations de professeurs de CPGE - APHEC, UPS, AAPLS, UPA, ULPS, UPSTI - ni d'ailleurs les grandes écoles et les étudiants, n'avait été à l'époque associée aux travaux de ce comité alors qu'il préconisait la disparition de classes. Devant la levée de bouclier, Bernard Beignier avait finalement été conduit à la démission.

Aujourd'hui les associations demandent dans un communiqué à « être désormais impliquées et de contribuer par leur expertise à toutes les réflexions qui seraient conduites dans leurs domaines d'exercice ». Elles font observer que « plusieurs recommandations faites par le Comité s'inscrivent dans les pratiques habituelles des établissements et recueillent déjà l'attention et la motivation des professeurs de classes préparatoires » : construction de partenariats avec des lycées, organisation de temps d'accueil des étudiants, accompagnement psychologique de ces derniers tout au long de leur scolarité en CPGE, bilans individualisés de mi-semestre, amélioration des conventions passées avec les universités, etc.

Elles contestent surtout l'affirmation selon laquelle « le bien-être des étudiants est encore un angle mort du fonctionnement des CPGE ». Elles rappellent sur ce point enquête menée par l'APLCPGE (Association des proviseurs de lycées à classes préparatoires aux grandes écoles) en janvier 2024, qui a montré que les étudiants de CPGE étaient très majoritairement extrêmement satisfaits de la formation qu'ils y recevaient. Elles soulignent que le taux d'abandon en première année « reste faible en CPGE lorsque l'on replace ces classes dans l'ensemble du paysage de l'enseignement supérieur français, et expriment leur détermination à accroître encore le sentiment de satisfaction des étudiants ».

Elles s'étonnent également des propositions du Comité pour favoriser l'ouverture sociale, comme la réduction de la possibilité de redoubler la deuxième année de CPGE, « qui ne manquera pas de pénaliser en premier lieu les étudiants les plus modestes et d'emblée moins enclins à s'engager dans des études supérieures ».

Elles expriment enfin leur attachement à ce que demeure sur l'ensemble du territoire national une offre de service public proportionnée à l'attractivité des

CPGE, en forte augmentation depuis deux ans : « Ce n'est pas en fermant des classes - le plus souvent remplies - que l'on résoudra le problème de la diversité sociale, mais en faisant connaître à un plus grand nombre de lycéens de tout milieu les atouts de cette formation, par la mise en place d'une véritable politique incitative d'orientation ».

**Olivier Rollot,**  
rédacteur en chef



## Sommaire

### LES ESSENTIELS DU MOIS

- 3 · Les classes préparatoires poursuivent leur « remontada » !
- 5 · Boursiers : IMT Business School réforme ses droits de scolarité
- 6 · MBS a finalisé le financement de son nouveau campus
- 10 · L'Edhec investit 112 millions d'euros dans ses campus
- 11 · Identité de marque : TBS Education en mode décalé
- 12 · NOMINATIONS
- 15 · BCE, Ecricome : hausse de 4,6% et 4,2% des inscriptions en 2025
- 16 · Kedge Care 4 Students
- 17 · Concours de recrutement des professeurs : tout ce qui change

### PUBLI-INFORMATION

- 7 · Orléans à NEOMA BS : pour apprendre à parler de soi

### ENTRETIEN

- 33 · Alexandre de Navailles, Directeur général de Kedge BS
- 36 · Sarah Cooper, Directrice des Relations et du Développement International de NEOMA Business School
- 40 · Pascale Bueno Merino, directrice de la recherche à l'EMLV Business School (De Vinci Higher Education) et Jean-Luc Herrmann, professeur agrégé des universités à l'Université de Lorraine

### DOSSIER

- 23 · Les épreuves de langue de la BCE contestées par les professeurs de classes préparatoires

### DÉBAT

- 44 · Premier emploi : des jeunes diplômés en quête de sens... et de rémunérations

« 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

# Les classes préparatoires poursuivent leur « remontada » !

On le pressentait : ça se confirme dans les chiffres officiels. Les classes préparatoires aux grandes écoles accueillent 86 900 étudiants à la rentrée 2024, soit un effectif en forte hausse de 5,5 % cette année - 4 500 de plus qu'à la rentrée 2023 -, après 5 années de baisses successives suivies d'une stabilisation à la rentrée 2023 selon une nouvelle [note du SIES](#).

Le nombre d'étudiants est en hausse quelle que soit la filière mais surtout dans la filière économique où la hausse est de 8,3 % pour 19 900 étudiants, répartis équitablement entre femmes et hommes. La progression est plus importante parmi les femmes (+9,3 %) que parmi les étudiants masculins (+7,3 %).

La filière scientifique est celle qui accueille le plus d'étudiants (54 000 soit 62 % des étudiants en CPGE), dont 30 % de femmes. L'effectif de cette filière progresse de 5,5 %. La hausse concerne aussi bien les femmes (+5,1 %) que les hommes (+5,6 %).

La filière littéraire, avec 13 100 inscrits, voit ses effectifs augmenter de seulement 1,8 % à la rentrée 2024. Cette évolution résulte de la hausse de l'effectif féminin (+2,7%) qui représente sept étudiants sur dix dans cette filière, l'effectif des étudiants masculins de cette filière étant en léger recul (-0,2%).

À la rentrée 2024, 43 400 étudiants entrent pour la première fois en première année de CPGE. Le nombre de nouveaux entrants de 5,1 % soit 2 100 étudiants. Si cette hausse des nouveaux entrants s'observe dans toutes les filières, c'est dans la filière économique qu'elle est la plus marquée en évolution (+6,7 % soit 600 étudiants).

Quelle que soit la filière considérée, les néo-bacheliers généraux sont largement majoritaires. Ils représentent

84 % des nouveaux inscrits en filière économique, 91 % en filière scientifique et 98 % en filière littéraire. Les néo-bacheliers technologiques composent 13 % de l'effectif des nouveaux entrants en filière économique et 6 % en filière scientifique. Ils sont quasi-absents de la filière littéraire (0,2%). Quant aux néo-bacheliers professionnels, leur part ne dépasse pas 1 % des nouveaux inscrits quelle que soit la filière considérée.

**Forte hausse des redoublements.** La hausse des effectifs est plus marquée pour les étudiants inscrits en seconde année (+6,2 %) qu'en 1ère année (+4,9 %), du fait d'une augmentation plus marquée des redoublements. Ce sont en effet plus de 6 500 étudiants qui ont redoublé la seconde année de CPGE (+9,6 %) en 2024 quand ils étaient 6 000 en 2023. Le taux de redoublement est sensiblement plus élevé pour les hommes (17%) que pour les femmes (13%).

Cette hausse concerne toutes les filières mais surtout l'économique (+26% pour 1 100 redoublements au total contre 800 en 2023), loin devant les scientifiques (+7% pour 4 200 redoublements au total contre 3 900 en 2023) et littéraires (+5% pour 1 300 redoublants au total).

**La progression des effectifs de femmes est similaire à celle des hommes,** autour de 5,5% par rapport à la rentrée 2023. Les femmes représentent

## Évolution des effectifs par filière de CPGE depuis la rentrée 2004-2005

	2004 2005	2010 2011	2015 2016	2018 2019	2019 2020	2020 2021	2021 2022	2022 2023	2023 2024	2024 2025
Filière scientifique	46 467	49 678	53 204	53 569	53 482	53 406	52 603	50 897	51 226	54 021
Évolution annuelle en %	2,4	-0,5	2,8	-0,5	-0,2	-0,1	-1,5	-3,2	0,6	5,5
Filière économique	15 792	18 490	20 010	18 971	19 279	19 265	18 392	17 861	18 345	19 863
Évolution annuelle en %	-2,1	-4,9	2,1	-5,4	1,6	-0,1	-4,5	-2,9	2,7	8,3
Filière littéraire	10 888	11 706	12 724	12 581	12 309	12 232	12 376	12 406	12 821	13 057
Évolution annuelle en %	3,3	-0,6	0,3	0,1	-2,2	-0,6	1,2	0,2	3,3	1,8
<b>Ensemble</b>	<b>73 147</b>	<b>79 874</b>	<b>85 938</b>	<b>85 121</b>	<b>85 070</b>	<b>84 903</b>	<b>83 371</b>	<b>81 164</b>	<b>82 392</b>	<b>86 941</b>
Évolution annuelle en %	1,5	-1,6	2,3	-1,6	-0,1	-0,2	-1,8	-2,6	1,5	5,5

40% des inscrits en CPGE à la rentrée 2024 (part stable par rapport à la rentrée 2023). Leur nombre augmente de 6,1% en 1<sup>ère</sup> année et de 5% en 2<sup>ème</sup> année. Le nombre d'étudiants masculins connaît une hausse de 4,1% en 1<sup>ère</sup> année et de 6,9% en seconde.

**Les autres chiffres marquants.** Les établissements sous tutelle du MESR comptent 85 200 étudiants en CPGE à la rentrée 2024, soit 98% des effectifs (+5,9% par rapport à la rentrée 2023). Cette hausse est plus marquée pour les établissements privés (+7,7%) que pour les établissements publics (+5,6%).

Côté diversité sociale les CPGE comptent un peu moins de 50% d'élèves issus de familles de cadres et professions intellectuelles supérieures (49% soit une baisse de -1,1 point par rapport à la rentrée 2023), alors qu'elles accueillent 10% d'enfants d'employés et 6% d'ouvriers.

Avec 28 200 étudiants inscrits en CPGE à la rentrée 2024, soit 32% de l'ensemble des étudiants, l'effectif d'inscrits en Île-de-France est en augmentation de 6%. Cette augmentation s'observe dans les autres capitales régionales métropolitaines (24 700 étudiants) et le reste de la France (34 100 étudiants) qui voient leurs effectifs augmenter cette année de respectivement de 4,1% et 6,2%.

## Effectifs par année de formation en 2024-2025

	Femmes	Hommes	Ensemble
1 <sup>ère</sup> année	18 489	25 697	44 186
Évolution annuelle, en %	6,1	4,1	4,9
2 <sup>ème</sup> année	16 462	26 293	42 755
Évolution annuelle, en %	5,0	6,9	6,2
dont redoublements	2 189	4 349	6 538
Évolution annuelle, en %	4,7	12,2	9,6
<b>Ensemble</b>	<b>34 951</b>	<b>51 990</b>	<b>86 941</b>
Évolution annuelle, en %	5,6	5,5	5,5

## Effectifs et évolution des étudiants en CPGE par filière et par sexe en 2024-2025

	Femmes	Hommes	Ensemble
<b>Filière scientifique</b>	<b>16 242</b>	<b>37 779</b>	<b>54 021</b>
Évolution annuelle, en %	5,1	5,6	5,5
% par rapport à l'effectif total	46,5	72,7	62,1
<b>Filière économique</b>	<b>9 534</b>	<b>10 329</b>	<b>19 863</b>
Évolution annuelle, en %	9,3	7,3	8,3
% par rapport à l'effectif total	27,3	19,9	22,8
<b>Filière littéraire</b>	<b>9 175</b>	<b>3 882</b>	<b>13 057</b>
Évolution annuelle, en %	2,7	-0,2	1,8
% par rapport à l'effectif total	26,3	7,5	15,0
<b>Ensemble</b>	<b>34 951</b>	<b>51 990</b>	<b>86 941</b>
Évolution annuelle, en %	5,6	5,5	5,5

## Des étudiants (décidément) heureux en prépas

À l'occasion de son congrès annuel qui s'est tenu à Paris les 17 et 18 janvier derniers, l'APLCPGE (Association des proviseurs de lycées à classes préparatoires aux grandes écoles) a présenté les résultats de la seconde vague de l'enquête sur le bien-être et la réussite en CPGE, conduite en collaboration avec le CEPREMAP (Centre pour la recherche économique et ses applications).

Après avoir interrogé les étudiants de seconde année en octobre 2023, l'association s'est cette fois tournée vers leurs camarades de première année. Au total, plus de 7 600 étudiants de lycées publics ont répondu librement et anonymement au questionnaire qui leur était proposé.

Les résultats de cette seconde vague confirment le constat positif établi lors de la première : qu'ils soient au début ou à la fin de leur parcours en classe préparatoire, les étudiants se déclarent très majoritairement satisfaits de ce choix d'études. Plus de 80 % d'entre eux, toutes filières confondues, referaient ce choix s'ils devaient recommencer.

Les principales raisons mises en avant sont :

- le cadre rigoureux et exigeant ;
- la variété des débouchés ;
- la pluridisciplinarité ;
- l'intérêt pour les contenus d'enseignement proposés.

Les programmes chargés et la perspective

des concours sont certes sources de stress, mais ce stress n'est pas ou peu considéré comme un frein dans la formation. Enfin, à rebours des idées reçues, les étudiants mettent en avant la dimension collective de l'expérience prépa et l'esprit de solidarité qui règne dans les classes.

Pour plus d'informations : [Note de l'Observatoire du bien-être – N°2024-08](#), [Note de l'Observatoire du bien-être – N°2025-05](#), [Diaporama Observatoire APLCPGE](#)

# Boursiers : IMT Business School réforme ses droits de scolarité

Est-ce forcément le plus efficace en termes d'ouverture sociale de proposer une exonération complète des droits de scolarité aux boursiers ? L'Institut Mines-Télécom Business School a mené une réflexion approfondie sur les conditions de réussite des étudiants boursiers. Deux principales difficultés ont été identifiées :

- d'une part, l'exonération des droits de scolarité peut nuire à l'engagement étudiant et créer des écarts de perception entre les étudiants,
- d'autre part, les étudiants boursiers rencontrent des obstacles à l'accès aux prêts bancaires pour financer leurs dépenses de vie, les conduisant plus souvent à devoir travailler en parallèle de leurs études.

Suite à ces constats l'Institut Mines-Télécom Business School a décidé de mettre en place une nouvelle politique de droits de scolarité. À partir de la rentrée 2025, les étudiants boursiers primo-entrants en Programme Grande École (PGE) contribueront à hauteur de 4 500€ par an à leurs frais de scolarité, soit 50% du plein tarif 2025. Une contribution qui « vise à renforcer l'engagement académique tout en garantissant un traitement équitable entre étudiants, favorisant ainsi un climat d'inclusion et de cohésion ». « L'exonération totale des droits de scolarité pouvait présenter des effets induits négatifs pour les étudiants boursiers tels qu'un engagement plus limité. Elle pouvait aussi laisser penser que l'école était choisie davantage pour son coût que pour sa qualité, ce qui ne reflète pas la réalité de son excellence académique et de son impact », explique Herbert Castéran, directeur de IMT Business School. Pour financer ces nouveaux droits de scolarité, IMT

Business School a signé une convention avec BNP Paribas permettant à tous les étudiants du PGE d'accéder à un prêt bancaire de 25 000€, sans caution ni frais de dossier, à un taux fixe de 0,99% et remboursable sur 8 ans après leur diplomation. Cette solution financière leur permettra non seulement de financer leurs frais de scolarité, mais aussi de couvrir leurs dépenses de vie étudiante, réduisant ainsi leur besoin de travailler en parallèle. L'ancienne grille tarifaire « engendrait des écarts significatifs entre les frais acquittés par les étudiants du PGE, allant de la gratuité totale à 9 000€ pour le plein tarif. La nouvelle grille tarifaire vise ainsi à réduire ces disparités et à renforcer la perception de la valeur du diplôme, tout en maintenant l'accessibilité pour les étudiants boursiers », explique encore Herbert Castéran, qui insiste : « Aujourd'hui, grâce à ce prêt sans caution permettant de financer non seulement les droits de scolarité mais aussi les dépenses de vie ou les extras liés à la scolarité, nos étudiants peuvent se dédier totalement à leurs études, sans avoir à travailler en dehors, ce qui favorisera leur engagement et leur réussite. Et grâce à la qualité d'insertion professionnelle exceptionnelle de l'école, le remboursement du prêt ne sera pas une source d'inquiétude ».

► En 2025, les droits de scolarité des étudiants primo-entrants seront de :

- 9 000€ pour les étudiants non boursiers ;
- 5 700€ pour les étudiants dont les ressources dépassent d'au plus 5 700€ le plafond fixé pour l'attribution d'une bourse ;
- 4 500€ pour les étudiants boursiers, quel que soit leur échelon de bourse.

## EN BREF

- La Chaire Beauté de l'ESSEC Business School devient partenaire de COSMETIC VALLEY, pôle de compétitivité et coordinateur de la filière française parfumerie-cosmétique. COSMETIC VALLEY apportera son expertise aux étudiants de l'ESSEC Beauty Chair comme son expertise académique et ses capacités de recherche pour « nourrir la réflexion qui va s'engager autour de la future Maison Internationale de la Cosmétique à Chartres ».
- L'International Master in Luxury Management, programme de double diplôme de POLIMI GSoM et NEOMA Business School, annonce la signature de 3 « partenariats d'exception » avec Bulgari, Ferrari et Louis Vuitton.

## L'ESSEC lance sa marque employeur

L'ESSEC Business School est la première école de commerce en France à créer une marque employeur. Avec cette initiative, elle entend « se faire connaître en tant qu'employeur pour gagner en visibilité sur le marché de l'emploi comme entreprise ». Forte de plus de 950 collaborateurs répartis sur ses quatre campus (Cergy, La Défense, Rabat et Singapour), elle entend ainsi attirer et fidéliser en renforçant un sentiment d'appartenance avec les

talents capables d'accompagner la transformation de l'école.

Le déploiement de la marque employeur s'appuie sur une stratégie de contenu renforcée, incluant un site carrière enrichi (vidéos métiers...) ainsi qu'une campagne de communication. Sur la page LinkedIn de l'ESSEC sera ajouté également un nouvel onglet « vie de l'organisation » dédié aux contenus marque employeur, et sur laquelle tous ces nouveaux contenus seront publiés.

Enfin, un programme ambassadeur - pour incarner les valeurs et la vision de l'école auprès des candidats - sera mis en place, « mettant les collaborateurs de l'ESSEC au cœur du dispositif »

# MBS a finalisé le financement de son nouveau campus

Le 13 février dernier, les associés du projet de nouveau campus ANIMA ont finalisé l'ensemble des prêts bancaires du futur campus de MBS mettant ainsi un point final au montage financier d'un bâtiment dont l'ouverture est prévue fin 2026 au cœur du nouveau quartier Cambacérés, à Montpellier. Près de 60 millions d'euros de prêts ont été accordés par 7 banques différentes.

La journée fut également l'occasion de signer le crédit-bail immobilier permettant à la CCI Hérault d'apporter 13M€ d'apport supplémentaire en compte courant d'associé, accordés par ARKEA et la Société Générale. « C'est une journée importante pour ANIMA ! Ce n'est pas moins de 73M€ que nous venons de boucler aujourd'hui pour le futur campus. Ce que nous réalisons avec ce grand projet est totalement inédit : des établissements d'enseignement supérieur et de formation professionnelle, aux côtés de l'écosystème d'accompagnement des entreprises ! Inédit, mais tellement cohérent tant les passerelles entre ces univers dessinent l'avenir de notre territoire », expliquent André Deljarry, président de la CCI Hérault, 1er vice-président de la CCI Occitanie, président de MBS et des CFA Purple Campus Occitanie, et Jean-François Rezeau, président de la CCI Occitanie.

Avec ses 28 000 m<sup>2</sup> de surface de plancher, ANIMA accueillera près de 7 500 étudiants, apprentis et stagiaires au sein de MBS et de Purple Campus, aux côtés de la CCI Hérault et de la CCI Occitanie. Labellisé « Bâtiment Durable Occitanie Niveau Argent », le projet s'inscrit dans une démarche de valorisation des enjeux durables, intégrés dès la phase de conception. Les associés des 4 SCI qui financent le campus sont la CCI Hérault, la CCI Occitanie, MBS School of Business, la SAS Patrimoniale Occitanie et la Banque des Territoires.



## Les étudiants de TBS Education auront accès à une Préparation Militaire

TBS Education signe un partenariat exclusif avec la 11<sup>e</sup> brigade parachutiste de Toulouse et le Groupement de Recrutement et de Sélection du Sud-Ouest (GRS-SO). Ses étudiants auront ainsi accès à des expériences immersives, notamment la possibilité de participer à la Préparation Militaire Leadership (PML). Ce programme intensif permet de développer des compétences essentielles telles que la gestion de crise et le leadership sous pression sur 48 à 72h, en immersion au sein d'un centre d'entraînement de l'Armée. « Cette collaboration est une opportunité exceptionnelle pour nos étudiants et les membres de la 11<sup>e</sup> Brigade Parachutiste. Ensemble, nous construisons un pont entre deux univers riches de valeurs communes, où la résilience, le leadership et l'engagement trouvent un sens profond. Ce partenariat incarne notre ambition de former des leaders responsables et inspirés » confie Stéphanie Lavigne, Directrice générale de TBS Education.

Les étudiants bénéficieront également d'interventions de militaires gradés en conférences, de missions stratégiques concrètes et d'occasions d'élargir leur réseau professionnel lors de forums métiers ou de rencontres avec des experts de la défense. Les étudiants du Programme Grande École (PGE) seront par exemple sensibilisés aux enjeux du secteur militaire au cours de la semaine des Humanités en septembre 2025, autour de thèmes comprenant par exemple « le leadership féminin » et « les enjeux géopolitiques actuels ».

Ce partenariat est également conçu pour garantir un accès aux récentes recherches de l'école à l'état-major de la 11<sup>e</sup> brigade parachutiste. Ces derniers pourront ainsi assister à des masterclass conçues sur-mesure.

### EN BREF

- **L'EM Strasbourg** a été réaccréditée par l'ACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business) pour une durée de 6 ans. Dans son rapport, le comité d'évaluation a notamment salué son positionnement unique pour répondre aux besoins de la région du Rhin supérieur, ses efforts en matière de diversité et d'inclusion pour être en mesure d'offrir des opportunités à chaque étudiant, quelle que soit son origine sociale et son approche globale en matière de politique RSE.
- **Grenoble École de Management (GEM)** et le Commissariat à l'Énergie Atomique et aux Énergies Alternatives (CEA) créent le premier Executive MBA (EMBA) européen.

# Oraux à NEOMA BS : pour apprendre à parler de soi

**Les oraux à NEOMA BS se dérouleront du 16 juin au 2 juillet sur les campus de Reims et de Rouen. La plupart des 3500 admissibles, accueillis par les étudiants de l'école, passeront alors trois épreuves dont un entretien de personnalité.**

« Venez comme vous êtes ». C'est en résumé la principale recommandation que l'on peut adresser aux 3500 futurs admissibles à NEOMA Business School. Ces derniers, qui se rendront sur le campus de Reims ou sur celui de Rouen entre le 16 juin et le 2 juillet, auront entre deux et trois oraux à passer. Pour ceux issus de prépas, ils devront se préparer à deux épreuves de langue et à un entretien de personnalité. « *La compétence que nous souhaitons développer chez nos étudiants, c'est d'apprendre à parler de soi. L'entretien de personnalité est basé sur cet exercice, essentiel pour leur future vie professionnelle et personnelle. Cela revient à savoir évoquer ses forces, ses zones de progression, ses passions... et faire ainsi preuve de maturité et de réflexivité sur son parcours* », expose Julien Manteau, directeur général adjoint (DGA) de NEOMA BS.

Concrètement, un formulaire est envoyé à chaque admissible en amont de l'entretien. Il comprend des questions sur l'école et ses valeurs, sur le parcours de l'étudiant, sa créativité, ses réussites, ses échecs... Les deux membres du jury - en général un professeur de l'école et un alumni - en prennent connaissance avant que le candidat ne passe l'entretien. Durant l'épreuve, celui-ci a une vingtaine de minutes pour se présenter puis un dialogue s'engage sur la base de questions-réponses.

## Quelques conseils

Si l'exercice paraît simple sur le papier, les écueils sont nombreux. D'où l'importance d'avoir bien en tête ce que l'école attend des candidats. « *Il faut être assertif, ne pas être trop modeste ni arrogant ou prétentieux. C'est un équilibre qu'il est important de trouver pour son oral à NEOMA... et bien au-delà. Autre conseil important : chaque expérience, aptitude ou qualité... doit être illustrée par des exemples concrets* », explique Julien

Manteau. Autant d'angles pour parler de soi, le maître-mot. La formule, inchangée depuis de nombreuses années, n'a pas pris une ride selon le DGA. « *Notre parti-pris, c'est d'évaluer la capacité des admissibles à être structurés sur la façon dont ils se voient et à se projeter dans l'avenir. Cela requiert un dispositif simple. D'autres écoles privilégient des oraux plus techniques car elles les sélectionnent sur leur agilité à intégrer des contraintes ou à problématiser ou à défendre leurs opinions...* », précise le DGA.





Pour autant, l'entretien de personnalité à NEOMA nécessite une bonne préparation. Rappelons tout d'abord que pour les prépas ECG et ECT, le coefficient est, au global, de 25 pour les oraux et de 30 pour les étudiants issus de BEL (banque d'épreuves littéraires). L'enjeu est donc de taille. Pour le relever avec brio, *« il faut avoir beaucoup réfléchi à son parcours, avoir listé des événements dont on souhaite parler, savoir partager le meilleur des expériences vécues... Nombre de candidats peinent à se valoriser, voire se dévalorisent sans même s'en rendre compte. Ils peuvent corriger ces travers avec une bonne préparation. Cela passe aussi par le fait d'imaginer les questions que le jury posera »*, suggère Julien Manteau.

Les étudiants issus de prépa disposent d'une petite longueur d'avance car durant leur parcours, ils ont été préparés à passer ce type d'entretien. C'est le cas de Jade Plantain, 21 ans, aujourd'hui en M1 à NEOMA BS. La jeune femme a également bénéficié de conseils d'étudiants ayant réussi leurs oraux. *« Ils m'ont surtout dit de soigner mon attitude, d'être souriante, ce sont des points gagnés facilement. Et aussi que je devais mettre en valeur la richesse de mon parcours, ne surtout pas y aller en se disant qu'on n'a rien fait »*, relate Jade, qui a notamment insisté sur la place importante du sport dans sa vie.



## Jour J

Le jour J, tout est fait pour que les admissibles se sentent à l'aise au sein de l'école. Les admisseurs vont les chercher à la gare s'ils viennent de loin, répondent à leurs questions, animent la journée avec un spectacle, des projections de vidéo, des concerts, des visites du campus et de la ville, des repas partagés, une présentation des associations étudiantes, etc. Jade témoigne : *« Ils font tout pour nous détresser. On se sent important car ils s'occupent vraiment bien de nous »*. Durant son entretien, l'étudiante, qui avait rempli le questionnaire de façon très précise, a rapidement été amenée à répondre à des questions inattendues. *« Le jury ne m'a pas trop interrogé sur mon parcours »*



*ou ma motivation car ils avaient déjà les réponses. En revanche, comme j'ai évoqué mon attrait pour l'Allemagne, ils m'ont demandé de leur parler de figures féminines allemandes inspirantes. J'ai cité Ursula von der Leyen et j'ai dû développer sa bio. J'ai un peu paniqué sur le moment mais finalement je m'en suis bien tirée », se souvient Jade. Elle ajoute : « Le jury était très souriant, riait beaucoup, ça m'a un peu déstabilisé. Difficile de savoir comment ça s'était passé. J'ai débrié avec les admissibles qui m'ont rassuré sur le fait que ce jury-là se comportait de la même façon avec tous les candidats ». Ce cadre sécurisant, c'est aussi l'affaire du jury dont l'objectif est « d'accueillir les étudiants du mieux possible afin qu'ils gardent leur naturel. On est dans la bienveillance et on veille à leur confort », assure Cyril Gervasoni, intervenant extérieur et alumni de l'école, qui fait passer les oraux depuis plusieurs années. Une expérience qu'il partage avec plaisir. « On évite de les positionner dans un carcan académique. Ce que nous recherchons, c'est qu'ils révèlent leurs connaissances, leur savoir-être et leur savoir-faire », expose-t-il. Le jury, par ailleurs, s'adapte en fonction des profils. « La diversité des parcours, c'est ce qui fait la richesse de l'école », affirme Cyril Gervasoni.*

Dans tous les cas, à la fin de l'entretien, le jury échange sur sa perception de l'étudiant. « Nous nous interrogeons surtout sur la capacité de la personne à bien s'intégrer au sein de l'école, son adéquation avec ses valeurs que sont l'ouverture d'esprit, le respect, la créativité et l'excellence mais aussi sur notre envie de l'accueillir », résume l'alumni.

## Épreuves de langues

Outre l'entretien individuel, les étudiants issus de prépas passent deux épreuves de langue (contre une pour les autres cursus), correspondant à leur LV1 et LV2. La plupart du temps – sauf s'il s'agit d'une langue morte comme le latin –, les étudiants visionnent une vidéo puis disposent de vingt minutes pour en faire une présentation et une analyse, qu'ils exposent ensuite à l'oral. S'en suit un échange avec le professeur sur le thème traité dans le document audiovisuel, en général un sujet d'actualité.



« Ils doivent montrer qu'ils maîtrisent la langue, qu'ils en ont une bonne compréhension et qu'ils sont capables d'interagir avec un professeur à l'oral », décrit Julien Manteau. La LV1 a un coefficient de 7 et la LV2 de 6. Une fois la note globale établie, la sélection s'opère. Le DGA précise : « Nous recherchons des étudiants qui ont envie d'apprendre, curieux sur le plan intellectuel, ouverts aux autres et à l'innovation. Beaucoup d'entre eux craignent de ne pas sortir du lot. Or, ils sont tous uniques et ils ont tous quelque chose à apporter à notre école. Ils doivent en être convaincus ! »

Anne Dhoquois

# L'Edhec investit 112 millions d'euros dans ses campus

En 2010, l'Edhec inaugurait son nouveau campus lillois. Quinze ans plus tard elle se lance dans un large projet de développement. Prévus pour un démarrage cet été, les travaux s'échelonnent sur une durée de 4 ans, tandis que la transformation du campus de Nice sera lancée en parallèle. Les projets immobiliers de l'école vont ainsi représenter un investissement total de 112 millions d'euros (dont 60 millions dédiés au campus de Lille), majoritairement sur fonds propres mais également via la participation des collectivités locales et d'un socle de donateurs et d'entreprises partenaires de la Fondation EDHEC. Sur le plan environnemental et climatique, l'EDHEC vise une réduction de l'impact carbone du site de 40% environ, alors que le choix d'une énergie décarbonée a déjà été mis en œuvre. L'école va également privilégier le réemploi des bâtiments existants qui permet de dégager moitié moins d'émissions de gaz à effet de serre qu'une construction neuve. L'investissement dans les mobilités douces va se poursuivre, avec la démultiplication des abris vélos et des bornes de chargement électrique sur les espaces nouvellement conçus. Les travaux engagés et la qualité de vie future sur le campus feront l'objet d'une labellisation BREEAM (*Building Research Establishment Environmental Assessment Method*), standard international de référence.

Conçu par l'agence lilloise Blaq Architectures, à qui on doit déjà le campus de HEI et de Villeneuve d'Ascq de l'université de Lille, le campus de Lille s'étendra

désormais sur un parc de plus de 10 hectares végétalisés, composés d'espaces boisés, de lieux de détente, de parcours de santé, d'un jardin potager et de ruches. Il se déploiera au sein d'une dizaine de bâtiments, pavillons et villas d'époque restaurés sur 50 000 m<sup>2</sup> dont 18 000 m<sup>2</sup> d'espaces créés.

Pour « impulser un nouveau vivre ensemble », l'EDHEC va créer une agora qui réunira un learning center ouvert 24/7 et accessible aux travaux de groupe, ainsi que les espaces associatifs qui seront agrandis, les facilités du campus (service postal et bancaire, supérette, bagagerie, snack-bars connectés, boutique...) les services bien-être et santé de l'école, avec les permanences médicales et psychologiques et un food court.

Les campus de Lille, Nice et Paris représenteront au total en 2030 une superficie de 85 000 m<sup>2</sup> de bâtiments pour 10 000 étudiants sur site.

## Incubation : Station F deuxième en Europe

The Financial Times publie la deuxième édition de son [Europe's Leading Start-Up Hubs](#) qui voit deux hubs français se classer dans le top 5 : Station F (2<sup>ème</sup>) et l'Institut pour l'innovation et l'entrepreneuriat d'HEC Paris (4<sup>ème</sup>). Encore un petit effort pour surpasser l'[UnternehmerTUM](#) (entrepreneur de la TU Munich) classé premier...



## SKEMA ouvre son campus de Dubaï

Après la Chine, les Etats-Unis, le Brésil et l'Afrique du Sud c'est dans les Émirats, à Dubaï, que Skema a célébré le 20 février 2025 sa nouvelle implantation. Implanté, comme l'ESCP, au cœur du Dubaï International Financial Centre, il bénéficie d'une

proximité avec les entreprises et institutions académiques de prestige. Autour d'Alice Guilhon, directrice générale et présidente exécutive de SKEMA, la cérémonie inaugurale a rassemblé 200 invités, parmi lesquels des membres du co-

mité exécutif de l'école, ainsi que les alumni établis aux Émirats. Étaient également présents des représentants de l'ambassade de France, du monde de l'entreprise et des lycées français de la région.

Alors que SKEMA ambitionne d'accueillir à terme 1 500 étudiants locaux sur son campus dubaïote, il accueille déjà 140 étudiants du PGE, du Global BBA et dans les MSc International Business et Sustainable Finance & Fintech. Dès septembre 2025, le MSc Global Luxury Management, déjà présent à Paris et à New York en coopération avec l'université NYU SPS, sera également déployé avec une nouvelle spécialisation « Retail Excellence & Client Relationship Management ».



# Identité de marque : TBS Education en mode décalé

**A** dieu « ESC Toulouse », « Toulouse Business School » ou encore « TBS » ... Place à TBS Education. Entre juin et décembre 2024, TBS Education a déployé une campagne de marque pour ancrer ce nom adopté depuis 2019 dans le paysage. Et l'école a vu grand pour cela : environ 2 millions de vues ont été enregistrées sur les réseaux sociaux alors qu'un FOOH (Fake Out Of Home) était projeté sur le pont Saint-Pierre à Toulouse. La mise en scène, inaugurée par une vidéo de Stéphanie Lavigne, directrice générale de l'école, « branchant » littéralement l'installation a même provoqué de nombreux doutes sur la réalité de la scène.

La campagne s'appuie également sur des vidéos décalées qui ont pour objectif de « créer une connexion émotionnelle avec ses publics et ainsi d'ancrer durablement l'identité de l'école dans les mémoires ». La première vidéo montre un graphiste se face à une demande insoluble : agrandir le logo, encore et toujours. Poussée à l'extrême, cette requête finit par envahir toute l'affiche, le logo occupant alors tout l'espace. Elle affiche près de 45 000 vues sur [Instagram](#).

La campagne se poursuit en octobre : TBS Education lance un happening en collaboration avec JCDecaux. Autour du campus, un technicien JCDecaux est filmé luttant pour insérer des affiches à l'effigie de TBS Education, trop grandes pour les mobiliers urbains. Les affiches froissées, affichées dans sept points stratégiques autour du campus, portaient un mot humoristique : « Je vous avais bien dit que c'était trop grand ! ». Diffusée sur [Instagram](#) et [TikTok](#), elle récolte respectivement près de 10.000 et 100.000 vues.



TBS Education pousse ensuite sa campagne de marque jusqu'à New York où une [vidéo](#) montre des étudiants vêtus du pull emblématique de l'école sur Times Square. Le message final : « Prochaine étape, la lune ».

La campagne se clôture sur une carte de vœux accompagnée d'un ticket d'or et d'une plaque de chocolat personnalisée. Pour aller plus loin, un QR code intégré renvoyait vers une roue interactive, offrant aux participants la possibilité de remporter des produits issus du shop de l'école.

## EN BREF

- **SKEMA Business School** accueille deux personnalités de renom au sein de sa gouvernance : Fabienne Arata-Camps, Country Manager de LinkedIn France, et Anthony Ledru, Président et CEO de Tiffany & Co.

- Du 10 au 14 mars derniers, **ICN Business School** a célébré la 20<sup>ème</sup> édition de son International Week, un événement emblématique annuel qui invite ses étudiants à vivre une expérience d'apprentissage multiculturel grâce à la présence de professeurs des 4 coins du monde sur ses campus. Cette année, l'école a proposé un format repensé, mêlant cours interactifs et défis collectifs, pour « renforcer l'ouverture internationale et l'adaptabilité de ses étudiants ».

## Dans Excelia il y a IA !

« Comprendre les intelligences artificielles génératives (IAGen), en maîtriser les possibilités et les limites et en adopter un usage raisonné et critique », telle est l'ambition pédagogique du nouveau module d'enseignement déployé par Excelia à l'intention de tous ses nouveaux étudiants. Ce module se décompose en un module théorique en digital learning et deux workshops qui ont accueilli 1500 étudiants concernés.

L'objectif n'est pas seulement de former les étudiants à la maîtrise des outils d'IAGen, mais bien de « leur permettre d'acquérir la culture nécessaire pour réfléchir à leur usage (enjeux éthiques, forces et faiblesses des outils...) » et de les « préparer aux bouleversements qu'ils induisent, que ce soit dans leurs études ou dans un contexte professionnel ». « Les intelligences artificielles sont amenées à modifier pro-

fondément le fonctionnement des entreprises et les modèles d'affaires. Proposer à nos étudiants des enseignements qui les préparent à la fois à mobiliser les atouts indéniables des intelligences artificielles, et à veiller à la préservation de leur libre arbitre en tant qu'individu, relève de la responsabilité d'un groupe d'enseignement supérieur comme Excelia », résume Bruno Neil, directeur général d'Excelia.

# NOMINATIONS



**Elodie Behnam** est nommée au poste nouvellement créé de directrice des affaires académiques de l'EM Strasbourg. Son rôle est de piloter l'organisation des études et de veiller au déploiement organisationnel de l'ensemble des programmes de formation de l'école dans le respect des procédures universitaires. Enseignante-chercheuse, elle est en poste à l'EM Strasbourg depuis septembre 2017. Elle est diplômée de l'IAE Nice où elle a également obtenu son doctorat.



**Thomas Coudert** est nommé directeur délégué du Programme Grande École de l'EM Strasbourg. Enseignant-chercheur, docteur en sciences économiques et en poste à l'EM Strasbourg depuis septembre 2019, Thomas Coudert était depuis septembre 2022 directeur délégué du programme Bachelor. Il est diplômé d'un master en économie de l'université de Strasbourg où il a également obtenu son doctorat.



**Sophie Gay** a été nommée directrice de la Student Experience de Skema dont elle intègre le Comex. Directrice du Programme Grande École sur le campus parisien de SKEMA jusqu'en 2020 et ex-responsable de son Knowledge Center, Sophie Gay a entre-temps été directrice générale adjointe de Neoma, en charge des programmes et de l'international.

Diplômée d'un MBA et d'un PhD en sciences de l'administration de l'Université Laval au Canada en 1996, elle débute sa carrière académique en tant que maître de conférences à l'Université de Fribourg en Suisse avant d'intégrer le secteur bancaire entre 2001 et 2007, où elle occupe des postes de direction, notamment en tant que responsable de la gestion des risques. En 2007, elle revient dans l'enseignement supérieur et occupe successivement des postes d'enseignement et de management dans plusieurs business schools.



**Sylvie Jean** a été nommée aux commandes du programme Grande École de Skema. En février dernier elle quittait son poste de doyenne associée, directrice des Programmes, Marketing et Recrutement de Kedge qu'elle occupait depuis avril 2023. Elle avait auparavant été directrice de deux programmes Grande école : emlyon (2020 à 2023) et Neoma (2017 à 2020) après plus de seize années passées à l'Edhec dont elle fut notamment directrice des admissions de 2014 à 2017. Elle possède un Doctorat en Sciences de Gestion en Marketing de l'université de Montpellier (IAE).

## L'EM Strasbourg revisite son organisation

Dans le « cadre du déploiement de son projet stratégique 2023-2028 », Babak Mehmanpazir, directeur général de l'EM Strasbourg Business School, a nommé cinq nouveaux responsables au sein de son école, dont trois pour des postes nouvellement créés. Cette nouvelle organisation vise à « améliorer la coordination des programmes et à assurer une mise en œuvre optimale des orientations stratégiques ». « Ces évolutions organisationnelles s'inscrivent pleinement dans notre stratégie. Elles répondent aux attentes de nos parties prenantes, notamment en matière d'adaptation aux nouvelles exigences des recruteurs et des compétences attendues de nos diplômés. Cette nouvelle organisation renforcera la cohérence de nos programmes en favorisant une plus grande transversalité et une coordination accrue », explique Babak Mehmanpazir.



**Charlotte Massa** est nommée au poste nouvellement créé de directrice des programmes de l'EM Strasbourg. Enseignante-chercheuse en poste à l'EM Strasbourg depuis 2015, Charlotte Massa était depuis septembre 2020 directrice déléguée du Programme Grande École. Elle prend désormais en charge le pilotage et le déploiement de la stratégie en matière de gestion du portefeuille global des formations : Bachelor, Programme Grande École et masters universitaires. Membre du comité exécutif, elle pilote les directions déléguées de programmes ainsi que la direction de l'expérience étudiante.

Diplômée d'un IAE Charlotte Massa est titulaire d'un doctorat en marketing de l'université Toulouse 1 Capitole, université dans laquelle elle a commencé sa carrière universitaire de 2011 à 2014 avant d'intégrer l'EM Strasbourg en 2015.



**Haithem Marzouki** a été nommé directeur adjoint du Programme Grande École de NEOMA Business School en charge du curriculum M2. Précédemment directeur de la pédagogie innovante de l'école, sa principale mission sera de « piloter l'offre de spécialisations, l'apprentissage, et les doubles diplômes proposés dans le PGE » au sein des équipes d'Imen Mejri, directrice du PGE. Titulaire d'un PhD en Finance de Sheffield University, Haithem Marzouki rejoint NEOMA Business School en 2008 en tant qu'enseignant-chercheur. « Plébiscité par les étudiants », il reçoit à plusieurs reprises le prix du meilleur professeur. En 2018, il est nommé directeur de la pédagogie innovante.



**Valérie Moatti** a été nommée directrice générale de Gobelins. Elle succède à Erik Anspach.

Docteure en sciences de gestion et professeur d'ESCP Business School, Valérie Moatti a été doyenne de la faculté d'ESCP Business School entre 2017 et 2023, et membre de plusieurs de ses conseils d'administration. Elle est diplômée du doctorat HEC en 2005, d'une licence d'Histoire de l'Art - Université Paris IV - Sorbonne en 1992 et d'un Master in Management (MIM) alias « Programme Grande École » de l'ESCP en 1991.

Le première partie de sa carrière l'amène en entreprise chez Procter & Gamble puis Kering où elle était responsable du développement au sein de la direction de la stratégie. Après son doctorat à HEC, elle intègre le corps professoral d'ESCP où elle enseigne le supply chain management, le management des opérations et la stratégie. En 2014, elle fonde et prend la direction académique de la chaire « Mode et Technologie », en partenariat avec Lectra jusqu'en 2020.



**Virginie Monvoisin** est élue doyenne du corps professoral de Grenoble École de Management. Elle succède à Federico Pigni, dont le mandat a pris fin le 1er avril 2025. Professeur d'économie à GEM depuis 2011, elle est diplômée d'un DEA (diplôme d'études approfondies) d'analyse et politique économiques de l'Université de Bourgogne et titulaire d'un doctorat de sciences économiques de l'Université de Bourgogne.

Experte en économie monétaire, macro-économie et en économie sociale et solidaire elle a enseigné au Canada (Laurentian University) et dans une quinzaine d'établissements en France et à l'étranger.



[Alexandre Pourchet](#) a été nommé directeur général adjoint en charge des Programmes et de l'International de NEOMA Business School. Poste où il succède à Céline Davesne, partie à Kedje succéder à Sylvie Jean elle-même partie pour Skema où elle a succédé à Denis Boissin, qui avait quitté l'école pour... Audencia. Alexandre Pourchet part sur un beau bilan puisque Audencia est cette année l'école qui a le plus augmenté en nombre ses candidats dans le cadre de la BCE. Titulaire d'un doctorat en sciences de gestion de l'Université Paris-Dauphine et d'un PhD de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), Alexandre Pourchet a commencé sa carrière en tant qu'analyste fusions-acquisitions à la Royal Bank of Scotland, à Londres, avant de rejoindre BNP Paribas puis l'European Banking Authority. C'est en 2016 qu'il intègre le monde de l'enseignement supérieur en tant que professeur de finance et y prend des responsabilités managériales, d'abord en 2016 au sein de la Burgundy School of Business dont il dirige le programme Grande école de 2019 à 2022, puis d'Audencia comme directeur du Programme Grande École et des MSc depuis 2022.



[Vincent Rapp](#) a été nommé directeur exécutif du centre interdisciplinaire consacré à l'IA Hi! PARIS fondé par HEC Paris et l'Institut Polytechnique de Paris. Depuis octobre 2024 conseiller spécial chargé de l'intelligence artificielle auprès du cabinet de Clara Chappaz, la ministre déléguée chargée de l'Intelligence Artificielle et du Numérique, il succède à Raphaëlle Gautier.

Diplômé d'un MSc de Sorbonne Université, Vincent Rapp a poursuivi un doctorat en intelligence artificielle à l'ISIR (Institut des Systèmes Intelligents et de Robotique). Après plusieurs expériences dans le secteur privé, il rejoint l'Agence nationale de la recherche (ANR) en tant que chargé de mission scientifique, où il contribue notamment à la création des Instituts Interdisciplinaires d'Intelligence Artificielle (3IA).

Il intègre ensuite Bpifrance, où il occupe le poste de Responsable Sectoriel Innovation et Stratégie IA, coordonnant la stratégie IA pour la Direction de l'Innovation.



[Delphine Theurelle-Stein](#) est nommée au poste nouvellement créé de directrice de l'expérience étudiante de l'EM Strasbourg. Enseignante en poste à l'EM Strasbourg depuis septembre 2015, elle occupait depuis 2020 le poste de directrice des études du Programme Grande École. Elle est diplômée de BSB et titulaire d'un doctorat de l'université de Strasbourg.

# BCE, Ecricome : hausse de 4,6% et 4,2% des inscriptions en 2025

Avec 4,6 % de candidats en 2025 par rapport à 2024 ce sont 9 435 candidats qui se sont inscrits au concours BCE 2025. En tout les 18 écoles de management membres de la BCE ont reçu 80 063 candidatures (+3,7%) pour leurs 5 382 places ouvertes en 2025, soit plus de 71 % des places du SIGEM. Les candidats présentent en moyenne 8,5 écoles alors que la proportion de femmes inscrites est stable à 47,4 %.

7811 étudiants de la filière économique et commerciale (EC) et 686 de classes préparatoires littéraires se sont inscrits aux concours ECRICOME, ce qui représente une augmentation de 4,2% par rapport à 2024.

## Dans le détail pour la BCE :

- la voie générale, qui regroupe près de 78 % des candidats, affiche une croissance de 6,5 % en 2025 ;
- les voies technologique et littéraires connaissent respectivement une stabilité et un tassement des inscrits ;
- la croissance des inscrits de la voie ECG varie selon les parcours : +14,9 % des candidats Appli/HGG, 9,2 % des candidats Appli/ESH et +2,2 % des candidats Appro/HGG (histoire, géographie et géopolitique du monde contemporain) ;
- avec 7491 candidatures ECG (8155 avec les A/L) c'est encore une fois Skema qui est l'école la plus demandée mais c'est d'un cheveu Audencia qui fait la plus forte progression en ECG (413 candidats de plus contre 410 à Skema).

C'est préoccupant pour les écoles de milieu de tableau : entre 2024 et 2025, les candidats préférant cuber que d'entrer dans l'une des écoles où ils sont reçus pro-

gressent de 11,4 % preuve de la volonté des candidats d'obtenir toujours la meilleure école possible quitte à y passer une année de plus en tablant sur l'augmentation continue des places dans les écoles du haut du tableau (+0,57 % en 2025). Le danger : un rétrécissement continu du nombre d'écoles recrutant post prépas et le départ de certaines vers le strict recrutement postbac comme l'EM Normandie cette année.

## Pour Ecricome :

- les candidatures littéraires restent stables ;
- les taux de boursiers demeurent élevés pour les deux voies de recrutement : 26,1% pour les EC et 30,5% pour les littéraires.

## Nombre de candidatures BCE 2025

Ecoles	2025	2024	Evolution	Evolution %
AUDENCIA	6 834	6 421	413	6,40%
Brest Business School	1 543	1 488	57	3,80%
BSB	2 108	2 171	-63	-2,90%
Clermont School of Business	1 681	1 584	97	6,10%
EDHEC Business School	8 958	8 551	407	4,70%
emlyon business school	7 207	6 876	331	4,80%
ESCP Business School	8 775	8 464	311	3,60%
ESSEC Business School	6 381	6 093	288	4,70%
Exceles Business School	2 167	2 314	-147	-6,30%
Grenoble Ecole de Management	5 275	4 943	332	6,70%
HEC Paris	5 757	5 698	59	1,00%
ICN Business School	2 156	2 289	-133	-5,80%
INSEEC Grande École	1 916	1 836	80	4,30%
Institut Mines-Télécom Business School	1 849	1 756	93	5,30%
ISG Paris Grande école	1 708	1 707	1	0,10%
SCBS-South Champagne Business School	1 383	1 382	1	0,10%
SKEMA Business School	7 491	7 081	410	5,80%
TBS Education	4 569	4 428	141	3,20%
<b>Total candidatures BCE écoles membres</b>	<b>73 728</b>	<b>70 994</b>	<b>2 734</b>	<b>3,85%</b>
AUDENCIA BEL - B/L	578	596	-18	-3,00%
BSB BEL - B/L	181	215	-34	-15,20%
EDHEC Business School BEL - B/L	730	757	-27	-3,50%
emlyon business school BEL - B/L	728	741	-13	-1,70%
Exceles Business School BEL - B/L	200			
Grenoble Ecole de Management BEL - B/L	325	339	-14	-4,10%
ICN Business School BEL - B/L	188	213	-25	-11,70%
Institut Mines-Télécom Business School BEL - B/L	180	209	-29	-13,90%
SKEMA Business School BEL - B/L	664	667	-3	-0,40%
TBS Education BEL - B/L	310	332	-22	-6,60%
<b>Total candidatures BEL spécifiques</b>	<b>4 089</b>	<b>4 070</b>	<b>19</b>	<b>0,47%</b>
<b>Total candidatures BCE écoles membres</b>	<b>77 817</b>	<b>75 064</b>	<b>2 753</b>	<b>3,67%</b>
École Spéciale Militaire de SAINT-CYR	202	218	-16	-7,30%
ENS Paris-Saclay	1100	1088	12	1,10%
ENSAE Paris	944	864	80	9,30%
<b>Total candidatures BCE écoles associées</b>	<b>2 246</b>	<b>2 170</b>	<b>76</b>	<b>3,50%</b>
<b>Total candidatures BCE *</b>	<b>80 063</b>	<b>77 234</b>	<b>2 829</b>	<b>3,67%</b>

## Le Sigem change de têtes

L'Association SIGEM, en charge de l'affectation des candidats dans les écoles de management à l'issue des concours BCE et ECRICOME après classes préparatoires, élit deux nouveaux membres au sein de son bureau :

- Imen Mejri, directrice du programme grande école et des MSc de NEOMA BS, a été élue trésorière et succède à Béatrice Rabet ;

- Stéphanie Hiaumet, directrice marketing et développement de Rennes SB, a été élue secrétaire et succède à Sophie Gay. Anne Rivière (Toulouse BS) reste présidente de l'association et de Hugues Contant (EDHEC BS), vice-président.

# Kedge Care 4 Students

**K**EDGE a réalisé une grande enquête auprès de ses étudiants afin de mieux connaître et appréhender conditions de vie. Résultat : 34% d'entre eux expriment la nécessité d'avoir un accompagnement psychologique ; un chiffre sensiblement équivalent à la moyenne nationale (32%) mesurée par l'Observatoire de la vie étudiante.

Pour répondre à cette demande la Fondation KEDGE lance une campagne de levée de fonds auprès de ses partenaires et de son réseau de diplômés. Ce projet capitalise sur les dispositifs WELLNESS - créé en 2013, qui accompagne chaque année plus de 500 étudiants grâce à des psychologues et une équipe dédiée - et ACCESS qui accompagne depuis 2015 les étudiants en situation de handicap (plus de 400 cette année).

Avec l'appui financier de ses partenaires et diplômés via la Fondation de l'école, le projet Care 4 Students vise à « aller encore plus loin pour favoriser un état complet de bien-être physique, psychique et social des étudiants » afin de lutter contre la précarité étudiante. Il s'agit d'accompagner socialement les étudiants et d'apporter un soutien financier aux plus vulnérables par des aides financières via des bourses sociales et un fonds de solidarité mais aussi par des distributions solidaires de produits de première nécessité tels des colis alimentaires et des kits d'hygiène menstruelle.



Il s'agit également d'intensifier les activités de prévention et de prise en charge individualisée des étudiants de Kedge en renforçant l'organisation de temps dédiés à la santé physique et mentale des étudiants avec, chaque semaine, des activités favorisant le bien-être des apprenants sur les campus (ostéopathie, animations autour de l'équilibre alimentaire, journée de dépistage VIH et MST, stage de méditation) et en déployant un dispositif d'« étudiants ambassadeurs de santé » chargés de sensibiliser leurs pairs aux bonnes pratiques en matière de santé (prévention, bien-être, nutrition, santé mentale ou addictions),

## L'IMT business school s'attaque aux fake news

La première édition de l'IA Fake Festival vient de s'achever à IMT Business School. Intégré au Programme Grande École il rassemble une centaine d'étudiants de deuxième année, qui découvrent ou redécouvrent les IA génératives par la pratique. Après une première séance d'explication sur ce que sont les modèles d'IA.

## Santé : emlyon lance un double diplôme

Emlyon business school et [University College London \(UCL\) Global Business School for Health](#), première business school mondiale dédiée à la santé, s'associent pour proposer un double diplôme en management des activités de biotechnologie et de pharmacie. Dès septembre 2025, ce partenariat permettra aux étudiants du Programme Grande École (PGE) d'emlyon qui suivent le cursus BioPharma, d'obtenir, outre leur diplôme, un MSc in Biotech and Pharmaceutical Management de la Global Business School for Health de University College London (UCL). « Ce partenariat avec UCL offre à nos étudiantes et étudiants une formation d'excellence, ancrée dans deux écosystèmes biopharmaceutiques majeurs – Lyon et Londres. A travers ce double-diplôme, les étudiantes et étudiants bénéficient d'une reconnaissance académique remarquable et d'un réseau international élargi dans un sec-

teur en forte demande », souligne Isabelle Huault, directrice générale d'emlyon business school.

Le nouveau parcours se déroule en deux ans. Pendant la première année à emlyon les étudiants suivent une spécialisation en économie et management du secteur biopharmaceutique. Pendant la deuxième année à UCL les étudiants poursuivent leur formation au sein du MSc in Biotech and Pharmaceutical Management de UCL, un programme alliant des enseignements en pharmacoéconomie, régulation du secteur et développement de modèles d'affaires innovants. Grâce à une approche immersive, ils participent à des projets appliqués et bénéficient d'un accès aux infrastructures de pointe de UCL East, au cœur du hub londonien de l'innovation en santé.

## La CCI Paris Ile-de-France rénove le campus historique de ESCP

Le Groupe CCI Paris Ile-de-France lance le projet de réhabilitation du campus historique, dit « République », de l'ESCP dans le 11e arrondissement de Paris. Ce projet d'une superficie totale de 27 295 m<sup>2</sup> est soutenu par un prêt de la Banque des Territoires et de SG SOCIETE GENERALE en Ile-de-France. Sa livraison est attendue pour la rentrée 2029.

L'ambition est « d'offrir aux étudiants une expérience d'apprentissage inédit » via d'abord une logique de bâtiments durables qui inclut la végétalisation du quartier afin d'améliorer la qualité de l'air et de « créer un environnement plus agréable pour les étudiants et les riverains ». La flexibilité passera par la création d'espaces pédagogiques et de travail modulables sur un véritable campus phygital, qui allie le meilleur des expériences physiques et numériques. Enfin le bien-être de tous passera par la création d'équipements sportifs accessibles, une ouverture maximale des espaces extérieurs et des lieux de restauration « innovants et modulables, propices aux échanges et à la convivialité ».

# Concours de recrutement des professeurs : tout ce qui change

On l'avait un peu perdue de vue, la réforme du recrutement des professeurs des premier et second degré dès bac+3 est revenue sur le devant de la scène. Au programme une nouvelle licence professorat des écoles et des modules de préparations dans les autres licences avant l'accès en master.

## La nouvelle licence « professorat des écoles ».

Principale innovation : dès la rentrée 2026, les bacheliers pourront suivre une nouvelle licence professorat des écoles (LPE). Cette formation spécifique préparera au nouveau concours de recrutement de professeur des écoles (CRPE), désormais positionné en fin de licence. La LPE se présente comme une « formation pluridisciplinaire et universitaire de haut niveau, qui aborde la réalité du métier de professeur des écoles dans toute sa richesse et sa diversité ». Elle a pour objectif d'engager le développement d'une approche professionnelle du métier de professeur des écoles.

La LPE a pour principaux objectifs :

- la consolidation des connaissances fondamentales pour enseigner les mathématiques, le français et l'ensemble des champs disciplinaires de l'école (EPS, sciences, histoire-géographie, langues vivantes, etc.) afin de répondre à l'exigence de polyvalence ;

- une première acquisition des connaissances pédagogiques spécifiques aux différents cycles d'enseignement de l'école primaire, depuis la maternelle jusqu'au CM2 ;
- la connaissance, la compréhension et la mise en pratique des principes et des valeurs de la République, ainsi que du fonctionnement du système éducatif, afin d'agir de manière responsable dans le cadre d'une mission d'enseignement ;
- la découverte progressive du métier de professeur des écoles, grâce à 10 semaines minimum de stages d'observation et de pratiques accompagnées dans les écoles.

A partir de la session 2028, les candidats qui auront validé l'ensemble de leur licence professorat des écoles (LPE) seront dispensés des épreuves d'admissibilité et pourront se présenter directement aux épreuves orales d'admission.

Par ailleurs, les étudiants en licence disciplinaire qui souhaitent préparer le CRPE et le concours de l'enseignement du second degré (hors agrégation) en fin de licence pourront suivre dès la rentrée 2025 des modules de préparation aux concours.

Dès la rentrée 2026

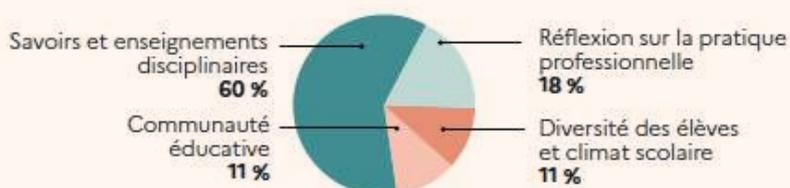
## MASTER MENTION PROFESSORAT DU 2<sup>D</sup> DEGRÉ

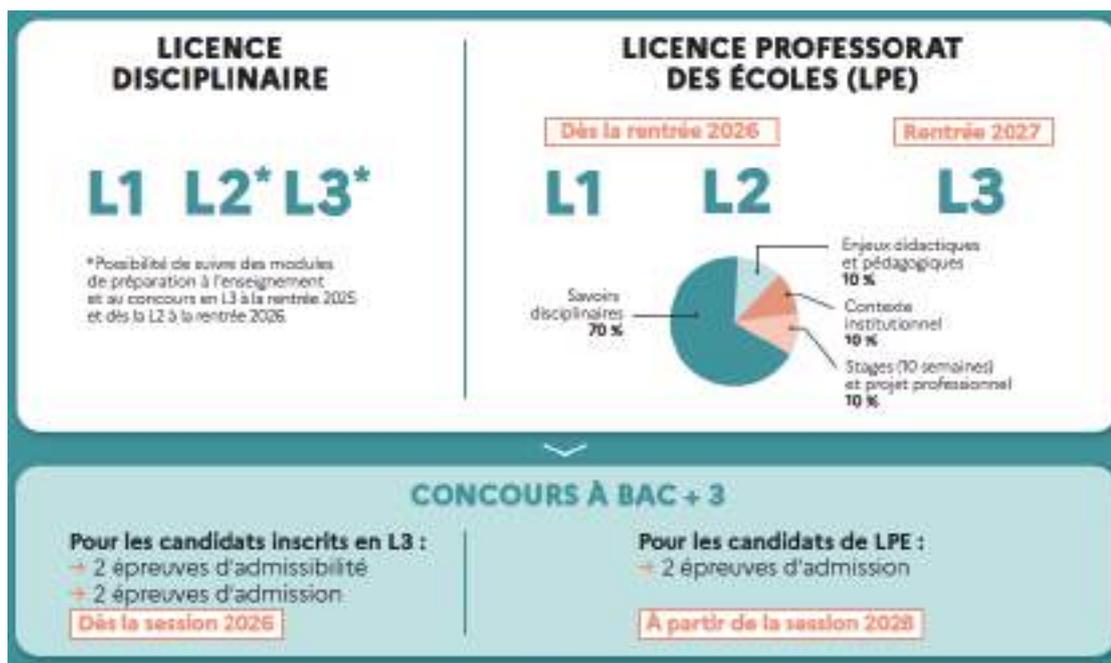
### M1

- 12 semaines de stage en établissement
- Rémunération des élèves fonctionnaires : environ 1 400 € nets/mois

### M2

- Mise en responsabilité à mi-temps devant élèves
- Rémunération des fonctionnaires stagiaires : environ 1 800 € nets/mois





**Les nouveaux concours.** Avec la réforme, les concours accessibles à bac + 3 dès la session 2026 sont repensés et « recentrés sur les savoirs fondamentaux et le savoir-être ».

Le concours de recrutement de professeur des écoles comprendra :

- deux épreuves d'admissibilité : la première épreuve écrite vise à tester les connaissances dans les disciplines fondamentales (mathématiques et français) ; la seconde évalue tous les candidats dans tous les autres domaines d'enseignement (histoire-géographie, EMC, langue vivante, sciences, technologie, arts), à l'exception de l'éducation physique et sportive (EPS) qui le sera lors de la seconde épreuve d'admission, y compris à partir de la production d'élèves ;
- deux épreuves d'admission : la première épreuve consiste en un exposé portant sur les mathématiques ou sur le français ; la seconde épreuve d'admission doit permettre d'évaluer la motivation, le sens du service public, le potentiel de transmission des candidats, ainsi que leurs connaissances en EPS.

Le concours externe au professorat comprendra :

- deux épreuves d'admissibilité, exclusivement disciplinaires, qui ont pour objectif d'évaluer les connaissances du candidat et sa capacité d'analyse à partir de documents ;
- deux épreuves orales d'admission qui consistent en un exposé disciplinaire suivi d'un échange avec le jury et un entretien de motivation. Elles « permettent d'évaluer les qualités d'expression et de clarté du candidat, ainsi que sa capacité d'interaction avec le jury, mais aussi son sens du service public ».

Pendant les deux années de montée en charge de la réforme, des concours seront ouverts aux niveaux bac + 3 et bac + 5. La liste des disciplines ouvertes aux concours à bac + 3 sera disponible prochainement.

**La formation en master.** Les lauréats du concours externe bénéficieront d'une formation de niveau master en deux ans dans un institut national supérieur du professorat et de l'éducation (Inspé), pour les concours de l'enseignement public, et dans un institut supérieur de formation de l'enseignement catholique (Isfec) pour les concours de l'enseignement privé.

La première année, ils seront nommés et affectés en qualité d'élèves fonctionnaires en académie rémunérés environ 1 400 € nets par mois. La deuxième année, ils seront fonctionnaires stagiaires. Leur rémunération sera d'environ 1 800 €.

La formation en master a notamment pour objectifs de « donner aux enseignants les moyens de prendre en charge une classe et d'organiser leur enseignement au bénéfice de l'ensemble des élèves » et de « permettre de développer les compétences nécessaires à la résolution des situations professionnelles qu'un professeur rencontre au quotidien de façon éthique, dans le cadre de la communauté éducative et du service public de l'éducation nationale ».

Pour les lauréats du concours externe ayant déjà validé un master 2, la formation sera d'une seule année, au cours de laquelle ils seront placés à mi-temps en responsabilité d'une classe et à mi-temps en formation, en tant que fonctionnaires stagiaires.

# Bernard Ramanantsoa

**DIRECTEUR GÉNÉRAL HONORAIRE DE HEC**

## Il y a 30 ans Bernard Ramanantsoa prenait la direction d'HEC : Il se souvient et s'interroge sur le futur des business schools

**Il y a tout juste 30 ans Bernard Ramanantsoa prenait la direction d'HEC. Déjà la plus reconnue en France mais encore très peu en dehors de nos frontières il allait entreprendre de profondément la transformer. Son regard sur l'école dont il est toujours directeur général honoraire mais aussi sur tout l'univers des business schools dans lequel il reste très engagé.**

**Olivier Rollot : Nous sommes en février 1995. Vous êtes professeur à HEC depuis 1979 et venez de publier un livre collectif, « L'école des managers de demain », qui résume votre vision de ce que doit être une école de commerce - on ne parle pas encore d'école de management -. Pourquoi ce livre et qu'est-ce que représentait HEC il y a trente ans ?**

**Bernard Ramanantsoa :** Nous avons eu l'idée de publier ce livre en 1994 sous la signature « Les professeurs du Groupe HEC » pour affirmer l'existence d'un corps professoral permanent alors que je venais d'en être élu doyen. La « mayonnaise » a bien pris et pratiquement tous les professeurs ont voulu y contribuer. Cela nous a permis de réfléchir ensemble à l'évolution de chaque discipline, et plus globalement aux enjeux pédagogiques des années à venir. Nous avons été fortement encouragés dans cette réflexion par le directeur général de l'époque, Henri Tézenas du Montcel.

Il y a trente ans, nous entrons dans la période très intéressante de la « mondialisation heureuse ». C'est la fin des deux blocs avec ce que Francis Fukuyama appellera en 1992 la « fin de l'histoire » ; le GATT est remplacé par l'OMC... HEC va accompagner tous ces mouvements. Pour autant HEC n'est guère reconnue à l'international. En Europe, la CEMS (Community of European Management Schools, aujourd'hui Global Alliance of leading business schools), créé en 1988, nous a certes permis de tisser des liens avec d'autres grandes business schools européennes mais nous sommes inconnus aux Etats-Unis.

Quand je vais pour la première fois aux Etats-Unis en tant que directeur d'HEC, je me rends vite compte que les doyens des business schools américaines ne nous connaissent pas. A l'époque, on ne peut pas taper en vitesse un nom sur Google pour savoir qui est qui; nous sommes « nobody » comme on dit aujourd'hui; ! Cette réalité je la prends en pleine face et j'en reviens assez troublé. Alors qu'en France on « s'extasie » à chaque fois qu'on évoque HEC, je comprends que je n'ai pas compris les règles du jeu américaines, qui en fait dominent le monde académique. Nous devons nous internationaliser !

**O. R : La chambre de commerce et d'industrie de Paris, tutelle de HEC, va-t-elle vous suivre ?**

**B. R :** Oui et non. Par exemple, un élu influent va aller contre cette volonté d'internationaliser. Pour lui une chambre de commerce et d'industrie doit avant tout soutenir le tissu régional, voire local. Pourquoi devrions-nous payer la scolarité d'étudiants étrangers ? Il m'a vraiment fallu convaincre. Heureusement, je vais trouver des alliés : deux ou trois présidents et quelques dirigeants de la chambre. Un directeur de l'Enseignement, Xavier Cornu, va me soutenir de façon durable.





Un amphithéâtre d'HEC

HEC Paris

Et puis, c'est le plus important, « mes » comités de direction vont me suivre avec une très grande efficacité: cette internationalisation a vraiment été un travail d'équipe !

**O. R :** On peut le dire : votre stratégie est orientée vers l'académique. Pourquoi adopter une stratégie à l'époque plutôt à rebours de celle des écoles de commerce françaises ?

**B. R :** Là encore, j'ai d'abord été marqué par mon voyage aux Etats-Unis où la grande question que me posaient mes collègues américains était « qui sont vos professeurs ? ». Ils n'en connaissaient que quelques-uns, qui avaient fait leur doctorat aux Etats-Unis. Mais, il est arrivé qu'ils me citent l'un d'entre eux, Bruno Solnik, en étant persuadés qu'il était professeur à... l'Insead. Je cite de grands pédagogues mais cela ne leur parle pas. L'autre question est « qu'est-ce que vous avez écrit ? ». Je suis très fier de mes livres mais ce qu'ils veulent savoir c'est quels sont les articles de recherche que j'ai écrits.

L'autre argument qui m'a convaincu c'est la concurrence des cabinets de conseil qui prétendent en savoir beaucoup plus que nous de par les cas qu'ils traitent et qu'ils présentent très bien quand nous en sommes encore aux transparents manuscrits. De tout le débat que nous avons en interne débouche l'idée que notre source de différenciation avec les cabinets de conseil c'est la recherche. Et cela va s'avérer être « l'effet majeur » de la stratégie d'HEC.

**O. R :** On imagine bien que les professeurs vont vous suivre dans cette voie mais votre tutelle aussi ?

**B. R :** Ne croyez pas que c'est aussi facile que ça avec les professeurs. A l'époque beaucoup, excellents en formation continue, n'ont pas fait de la recherche et de la publication d'articles académiques leur axe de développement prioritaire. Ils écrivent des cas et des livres ; ils seront les premiers auteurs des manuels qui deviendront les références de la discipline. Les professeurs aussi, nous devons les convaincre ; la démographie va nous aider : quand les plus anciens partent à la retraite, nous les remplaçons par de jeunes collègues, plus aguerris à la publication d'articles académiques.

Nous sommes en revanche sous les radars pour la CCI qui ne réagira que plus tard en découvrant qu'un enseignant chercheur, ça coûte cher.

**O. R :** Vous parlez d'international. A l'époque le corps professoral d'HEC l'est-il ?

**B. R :** Le corps professoral est quasiment français à 100%, ce qui ne veut pas dire que la dimension internationale du management ne l'intéresse pas. Mais le critère du « nombre de professeurs étrangers » va vite devenir un critère important dans les classements.

**O. R : Quelles autres grandes « dissonances » êtes-vous appelé à résoudre pendant ces années de direction ?**

**B. R :** J'ai entrepris de confirmer l'ISA, dans son positionnement de MBA. Il a été rebaptisé « MBA HEC ». Au-delà du nom, cela signifiait faire entrer les anciens de l'ISA dans l'annuaire des anciens d'HEC. Moi-même ancien de l'ISA, j'ai parfois été qualifié de traître par les autres diplômés quand, du côté des diplômés de la Grande Ecole HEC, on nous reprochait de « galvauder la marque HEC » ou on regrettait de ne plus pouvoir dire qu'on avait un MBA. Je vous rappelle qu'à l'époque l'Essec positionnait son diplôme Grande Ecole comme un MBA. Le président des anciens, Jean-Luc Allavena, m'a beaucoup soutenu pendant ces années forcément un peu turbulentes.

Quelques années plus tard, la CCI « adossera » le CPA à HEC. Cela ne sera pas non plus accepté facilement par les anciens du CPA, mais à force de pédagogie, nous arriverons à les convaincre de transformer le CPA en Executive MBA. Dans la foulée, nous allons réaffirmer clairement que nos activités de formation continue doivent se développer, en France et à l'étranger, sous la seule marque HEC.

Toutes les activités d'HEC sont ainsi reconnues sous une seule marque. Les business schools sont un « brand business » et il faut absolument s'appuyer sur toutes ces formations pour s'y développer. C'est l'époque où nous parvenons à vendre des programmes sur mesure à la SASAC, l'agence qui coordonne les entreprises publiques chinoises ; et où nous lançons, à l'instigation cette fois du regretté Bertrand Moingeon, un autre Executive MBA, TRIUM, en partenariat avec London School of Economics et New-York University. Cette internationalisation des activités de formation continue trouvera son point d'orgue, quelques années plus tard, avec l'implantation d'HEC au Qatar

**O. R : Pour se développer notamment dans les classements. Comment avez-vous entrepris d'y faire progresser HEC jusqu'à devenir leader ?**

**B. R :** Il ne faut pas croire que cela a toujours été facile. Dans notre premier classement des MBA du Financial Times nous sommes 64ème. Et en 1998 Challenges nous relègue à la troisième place derrière l'Essec et emlyon. Toute la journée France Info va le répéter en boucle et toute la journée mes amis m'appellent. Croyez-moi : ceux qui disent que les classements n'ont pas d'importance n'ont pas vécu les journées de publication d'un mauvais classement !



HEC Paris

A l'international, il n'y a pas, en 1995, de classement correspondant à notre diplôme Grande école. Seuls les MBA sont classés et la Grande Ecole est assimilée à un niveau « undergraduate ». Assez vite je me convaincs qu'il faut faire reconnaître à l'international le niveau des études Grande Ecole, (qui a d'ailleurs, sous le nom de MIM, « master en management »), ses équivalents dans beaucoup de pays européens ainsi que le continuum classes prépas / Grandes écoles. Je décide donc d'essayer de convaincre la « papesse des classements » du Financial Times, Della Bradshaw. Au début, elle pense que les MIM sont uniquement français puis elle découvre ce que sont les masters pré-expérience. En 2004 elle publie le premier classement européen et nous sommes premiers. Mais j'avais bien dit à nos professeurs que je n'avais aucune idée du rang que nous occuperions. C'est une vraie révolution qui impose le standard pré expérience comme un diplôme graduate. Cela a changé ma vie !

**O. R : Aujourd'hui il n'y a plus photo : HEC Paris est largement leader en France !**

**B. R :** En 1991 nous avons eu 15 démissions d'élèves partis pour l'Essec, aujourd'hui quasiment aucun. Nous nous sommes battus, et mes successeurs ont continué, pour créer peu à peu cet écart. Cela n'est pas facile car les autres écoles sont aujourd'hui d'excellent niveau.

**O. R : Comment votre internationalisation a-t-elle été favorisée. D'abord par la création de la CEMS en 1988 mais ensuite ?**

**B. R :** La CEMS est un très beau concept monté par le directeur de la Grande Ecole HEC, Jean-Paul Larçon, avec au début la Bocconi, Saint-Gallen et l'université de Cologne. Peu à peu le concept s'est élargi aux meilleures business schools européennes puis mondiales et va nous permettre ensuite de développer des doubles diplômes. Le succès amenant le succès, nos classements ont été un superbe outil marketing.

**O. R : Un regret de ces années ?**

**B. R :** Plusieurs, bien sûr, mais celui qui me vient à l'esprit est de ne pas avoir essayé de faire reconnaître dans les classements internationaux, la place des ouvrages. Nous avons orienté nos efforts vers la production d'articles de recherche au détriment des ouvrages. Il faudrait parvenir à un consensus dans le monde pour définir ce qui devrait être lu dans le monde entier.

**O. R : Aujourd'hui les effectifs étudiants stagnent dans les pays occidentaux alors que des questions se posent sur l'accueil des étudiants internationaux et le développement des IA. Comment les écoles vont-elles être amenées à évoluer selon vous ?**

**B. R :** Je travaille aujourd'hui avec Stéphanie Dameron, professeure à Paris-Dauphine, à un document sur l'avenir des business schools à cinq ans. La montée en puissance des IA crée un vrai transfert des compétences. Je ne suis pas sûr qu'on y réfléchisse assez alors que le déplacement des compétences nécessaires pour travailler avec les IA est un sujet majeur.

Autre sujet : l'émergence d'un enseignement supérieur privé peut provoquer une tentation de jouer sur la qualité. Du coup, cela pourrait même mettre la légitimité académique des meilleures business schools. C'est un problème à l'international.

Un troisième enjeu : nous sommes aujourd'hui confrontés à la fin d'une mondialisation qui est de moins en moins heureuse avec la montée des conflits. Le commerce international a favorisé la paix dans le monde ; dans un monde en guerre que doivent faire les business schools ?

Je vois enfin émerger une fracture idéologique. Entre les tenants du libéralisme et ceux qui défendent l'expression d'intérêts communautaires, la lutte est sourde mais dure. Si les principes de gestion sont perçus par certains comme propres à maintenir un système de domination profitable à une petite minorité, c'est la question même de la formation des élites qui est interrogée. Qu'est-ce que doivent faire les business schools dans ces courants contraires ? Comment doivent-elles enseigner l'intérêt général ?

**O. R : Un petit mot sur les classes préparatoires, dont vous avez toujours été un grand défenseur, quel rôle jouent-elles dans l'écosystème des écoles françaises ?**

**B. R :** Face à tous ces défis elles jouent un rôle de plus en plus essentiel. Au plan intellectuel elles sont l'exemple d'une interdisciplinarité réussie et d'un ancrage, justement, dans l'intérêt général.

Un campus aux champs



Ciprian Olteanu / HEC Paris

# Les épreuves de langue de la BCE contestées par les professeurs de classes préparatoires

Après la disparition des épreuves de la banque IENA dès 2024, toutes les écoles de la BCE ont adopté un format unique : celui de l'épreuve ELVi, réformée en 2023. Un choix qui est loin de donner satisfaction aux professeurs de classes préparatoires.



Ce fut une des conclusions majeures de la dernière journée Continuum CPGE / Grandes écoles qui se tenait mi-janvier 2025 sur le campus rouennais de Neoma : les épreuves de langue de la BCE sont complexes et difficiles à préparer. « Auparavant avec la banque IENA, les candidats avaient une épreuve tout à fait abordable composée d'un texte faisant l'objet d'une question de compréhension et d'une question d'expression et deux traductions (une version tirée du texte et un thème grammatical en LVB ou suivi en LVA). En l'abandonnant, les écoles sont toutes passées dans la banque ELVI dont les épreuves sont beaucoup plus difficiles et vont au-delà des compétences travaillées en langues », résume Christine Pires, professeure d'espagnol en CPGE, vice-présidente de l'APHEC, représentante de l'espagnol et coordinatrice des langues vivantes au Bureau de l'APHEC. « La banque ELVI ne s'adresse pas du tout à des élèves qui ne sont pas excellents en langues vivantes. Les épreuves sont très complexes à concevoir, à préparer et à corriger avec trois exercices très complexes. Or le propre d'un concours c'est d'étalonner les candidats », confirme Cécile Bayle, professeure d'anglais en CPGE à Lyon

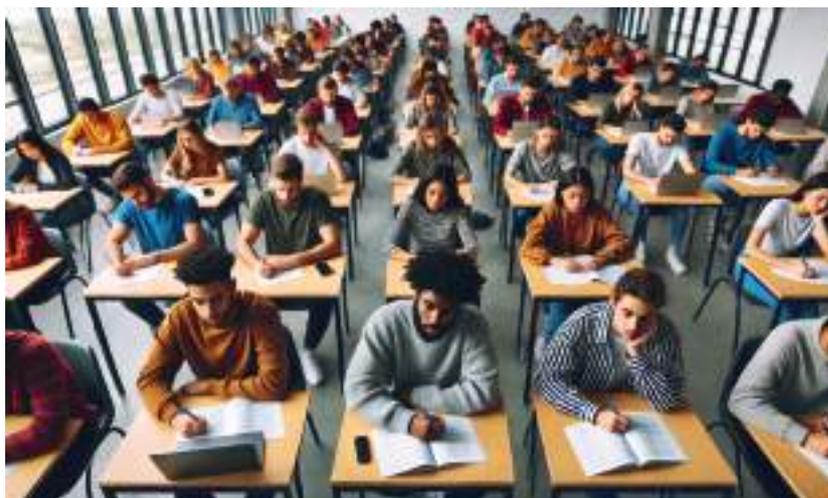
qui préfère donner une épreuve allégée à ses élèves de première année pour ne pas les décourager : « Certaines écoles s'y retrouvent avec des élèves qui ont beaucoup voyagé et sont quasiment bilingues mais ce n'est pas représentatif. Le concours ne peut pas leur être seulement destiné. C'est contraire à tout un discours sur l'ascenseur social qu'on entend des écoles ».

### UN RÉSUMÉ ANALYTIQUE COMPARÉ (RAC) À GÉOMÉTRIE VARIABLE ?

Un dossier de 4 à 5 documents (deux textes en langue cible, un texte en français et un à deux documents iconographiques) forme le socle des épreuves de langues - LVA comme LVB - de la BCE. Les candidats doivent d'abord produire une synthèse comparative dans la langue étrangère des deux textes en langue cible. Oui mais voilà les consignes varient selon les langues, les LVA / LVB et... les années. « En 2023 on nous a indiqué qu'il était impératif que les candidats croisent les informations des deux textes dans chacun de leur paragraphe mais en 2024, l'Essec a tenu à rectifier cette consigne : il est désormais possible d'analyser successivement le premier puis le second texte si le dossier tel qu'il est constitué s'y prête.



Une correction qui présente souvent des surprises aux candidats...



Des épreuves qui rendent les candidats quelque peu perplexes face à leurs difficultés

*Comment bien préparer nos élèves si les consignes varient ? Nous avons besoin d'une clarification des consignes pour être absolument certains que nos élèves ne seront pas pénalisés s'ils ne croisent pas les informations des deux textes.», demande Mélanie Lasserre, professeure d'allemand en CPGE à Reims qui prépare essentiellement ses élèves aux épreuves de LVB. Mais la question se pose exactement de la même façon en LVA note Cécile Bayle : « L'année dernière le second texte ne pouvait absolument pas se croiser avec le premier. Comment se peut-il que les concepteurs énoncent des consignes que les candidats sont dans l'incapacité de respecter sur un tel sujet ? ».*

### UN EXERCICE D'EXPRESSION PERSONNELLE

Suit un exercice d'expression personnelle qui s'appuie sur l'ensemble du dossier tout en apportant des éléments personnels et en donnant son avis par le biais de formulations telles que « I believe ». « Il faut exprimer un point de vue personnel en se référant aux documents du dossier tout en apportant des exemples tirés de ses expériences personnelles. Un trio de contraintes très difficile à mettre en œuvre pour la plupart de nos élèves qui les amène à s'interroger sur la faisabilité de l'exercice », relève Mélanie Lasserre.

### UN THÈME « SUIVI » PLUS DIFFICILE QUE LE « GRAMMATICAL »

Enfin le thème n'est plus le « thème grammatical » classique qu'on trouvait dans la banque IENA mais un « thème suivi » beaucoup plus difficile à appréhender. « Pour un thème grammatical on met en œuvre ce qu'on appris pendant les deux années de classes préparatoires. C'est un système d'évaluation assez égalitaire. C'est très différent pour le thème suivi qui demande d'autres techniques, est beaucoup plus difficile à traduire et valorise entre autres l'expérience que l'on a pu avoir de la langue dans le pays, ce que tous les étudiants n'ont pas », analyse encore Mélanie Lasserre.

En 2024, il a même été demandé aux candidats de se plonger dans un texte de Géraldine Muhlmann\_ « quasiment impossible à traduire sans une compréhension fine de textes à dimension philosophique » : « Cela alimente l'idée que l'allemand est une langue difficile et que ce que nous leur apprenons pendant deux ans ne leur sert à rien ». Et pas que l'allemand ! « La difficulté des épreuves dépasse largement le cadre des langues », estime Cécile Bayle.

### Thème grammatical et thème suivi

L'exercice de thème grammatical est (était) une série de 10 phrases dont l'objectif était de reprendre les points de grammaire, la conjugaison et/ou le lexique acquis dans l'étude de la langue. Le thème suivi est un extrait d'article de presse à traduire.

### DES BARÈMES ILLISIBLES

Les exercices varient beaucoup selon les concepteurs des épreuves de langues, certains n'ayant aucun contact avec les CPGE, ne fournissent pas de rapport post épreuves et n'indiquent pas comment s'y préparer. C'est le cas de certaines langues « rares ». », note encore Christine Pires. De plus selon elle « chaque responsable des langues apporte son « grain de sable » au fil des -pourtant précieuses- commissions disciplinaires des journées des Ecoles » et « ils ne sont pas toujours d'accord les uns avec les autres ». « Il n'y a pas de barème de correction clair. Cette année nous avons dû attendre novembre pour que le rapport de jury soit enfin publié après déjà trois mois de préparation de nos élèves. Et il n'y en a pas du tout pour certaines langues rares », alerte Cécile Bayle.

Et comme si ça ne suffisait pas à compliquer la préparation, ce ne sont pas les professeurs des mêmes écoles qui produisent les épreuves de LVA et LVB. Les professeurs de HEC et ESSEC prennent en charge la LVA quand ce sont les professeurs de ESCP et EMLyon qui s'occupent de la LVB. Résultat : selon les informations grappillées lors des différentes commissions, en espagnol, il faudrait essentiellement utiliser les documents iconographiques quand en anglais il faut utiliser tout le dossier.

### UNE NOTATION PARFOIS ALÉATOIRE

Au-delà de ces questions d'organisation les professeurs de langues de l'Aphec sont unanimes à dénoncer des notations qui leur paraissent aléatoires. « Nous réclamons un corrigé d'épreuves précis alors qu'aujourd'hui un quart des notes représentent un écart de sept à huit points avec ce que nous estimons, le plus souvent en négatif. Nous avons le cas d'une étudiante native et parfaitement bilingue en espagnol notée 7/20 en 2024.

Si « la qualité linguistique correspond à 60 % de la note totale » *comme le stipule le référentiel de l'épreuve, comment est-ce possible ?* », s'interroge Christine Pires qui, comme ses collègues, a fait remonter à la DAC les cas dont les notations sont les plus étonnantes. Une notation aléatoire qui pousse les élèves à « se désengager de l'apprentissage », regrette Mélanie Lasserre quand Cécile Bayle rappelle que ces notes incohérentes ont des conséquences jusque dans le cursus des élèves qui sont placés dans des groupes de niveau en fonction de leurs notes aux concours.

### LES CONSÉQUENCES DÉLÉTÈRES DE L'ABANDON DE IENA

Mais alors pourquoi avoir abandonné la banque IENA qui donnait pourtant satisfaction aux écoles qui l'avaient choisie ? Tout est venu des déconvenues qu'ont connues certaines écoles dans leur recrutement en 2023, suite à la baisse des inscriptions en classes préparatoires de 2022, les élèves visant les meilleures écoles – celles auxquelles ouvrait ELVI – préférant ne passer que les épreuves ELVI. IENA a alors semble-t-il fait office de bouc émissaire pour plusieurs écoles qui s'en sont retirées provoquant l'effondrement de la banque.

Problème : avaient-elles bien analysé la difficulté des épreuves ELVI ? « C'était se tirer une balle dans le pied car les épreuves sont beaucoup plus difficiles. En conséquence, nous assistons aujourd'hui à une baisse de la part des langues dans les concours de certaines écoles et à l'investissement des étudiants. Le raisonnement de nombre de candidats est utilitaire: Pourquoi se donner beaucoup de mal pour des épreuves assez peu coefficientées, difficiles, et à la notation imprévisible ? », dénonce Christine Pires. « Avec IENA les épreuves étaient plus équilibrées. La version permettait à des candidats de se rattraper », rappelle Cécile Bayle.

Si les épreuves d'ELVI sont ainsi dénoncées celles d'Ecricome donnent en revanche satisfaction. « *Conçues largement par des professeurs de classes préparatoires elles sont équilibrées et correspondent à ce que nous enseignons pendant l'année, et sauf accident, il n'y a pas de (mauvaise) surprise pour le candidat.* », remarque Christine Pires.

### LES LANGUES EN DIFFICULTÉ

In fine Cécile Bayle estime que toutes ces difficultés « *nuisent à la discipline avec ce manque de transparence alors que nous demandons à ce qu'on nous communique des barèmes depuis des années. Le retour sur investissement est trop faible, bien inférieur à celui des mathématiques par exemple* ».

Christine Pires remarque qu'ainsi aujourd'hui les « *candidats travaillent surtout l'oral en langues* ». D'autant plus que les épreuves écrites de la BCE ont lieu le dernier jour de la semaine quand les élèves sont déjà bien fatigués...

Les professeurs demandent donc à reprendre un dialogue avec des concepteurs qui « *doivent déjà commencer par admettre qu'il y a des problèmes* ». Et Christine Pires de conclure : « *Il faut aller vers une conception mixte des épreuves, professeurs de prépas et professeurs des écoles de management, pour éviter de donner à nos élèves des sujets trop difficiles qui les détournent des langues* ».

## Les épreuves de langues

Les épreuves ELVI durent 4 heures en LVA comme en LVB, se composent d'un dossier de trois textes (deux en langue cible, un en langue source) et 1 à 2 documents graphiques, et se déclinent en trois volets :

1. Compréhension - Résumé Analytique Comparé (RAC) : synthèse analytique comparative en langue étrangère basée sur les textes 1 et 2 en partant d'une question (tous les arguments ne peuvent être repris) (30 %).
2. Expression personnelle - essai argumenté : réflexion personnelle à partir des documents, en évitant les arguments déjà utilisés dans le RAC et des exemples tirés de leurs connaissances personnelles (50 %).
3. Traduction - thème : un exercice de traduction pesant pour 20 % de la note.

### La conception de ces épreuves repose sur les grandes écoles :

- HEC-ESSEC pour la LVA (allemand, anglais, arabe littéral, espagnol, italien, portugais ou russe)
- ESCP-EM Lyon pour la LVB (allemand, anglais, arabe littéral, chinois, espagnol, hébreu, italien, japonais, portugais, polonais ou russe)

### Les épreuves Ecricome durent 3 heures et sont structurées en deux parties :

- Version et thème (50 % de la note) : traduction depuis et vers la langue étrangère.
- Expression écrite (50 % de la note) : les candidats choisissent entre une question de civilisation ou une question sociétale.

## Une épreuve ELVI 2024 - LVB - ALLEMAND

Ce sujet comporte les 5 documents suivants :

**Document 1** - 100 Jahre Rudolf Augstein, Hamburg, 3.11.2023, Rede von Bundespräsident Frank-Walter Steinmeier

**Document 2** - Falsche tagesschau-Audiodateien im Umlauf, Tagesschau.de, 13.11.2023

**Document 3** - extrait du livre Pour les faits de Géraldine Mahlmann. Les Belles Lettres 2023.

**Document 4** - Abbildung 1 Karikatur, Luzerner Zeitung

**Document 5** - Abbildung 2 Grafik, SWR.de

### I - COMPRÉHENSION : RÉSUMÉ ANALYTIQUE COMPARATIF

Répondre dans la langue cible à la question posée en 250 mots (+ ou - 10%) en identifiant et en comparant les informations pertinentes dans les documents 1 et 2 du dossier, sans commentaire personnel ni paraphrase.

#### Frage 1:

Welche aktuellen Herausforderungen an die Journalistinnen/Journalisten, Leser und Zuhörer werden in der Rede von Bundespräsident Steinmeier (Text 1) und der Meldung aus der Tagesschau (Text 2) beschrieben?

### II - EXPRESSION PERSONNELLE : ESSAI ARGUMENTÉ

Répondre dans la langue cible à la question posée en 350 mots (+ ou - 10%), en réagissant au contenu du dossier, sans paraphraser celui-ci, tout en développant son opinion personnelle. Vous devez illustrer votre argumentation avec des exemples culturels, civilisationnels et/ou historiques du monde germanique et européen.

#### Frage 2:

Die Presse wird als die 4. Macht in einer Demokratie bezeichnet. Gefährdet Ihrer Meinung nach die Veränderung der Presselandschaft durch die Entwicklung des Internets und der sozialen Medien die Demokratie?

Geben Sie Ihre persönliche Meinung anhand von mindestens zwei Beispielen. Beziehen Sie sich dabei auf den deutschsprachigen und europäischen Kontext.

### III - TRADUCTION DU FRANÇAIS EN ALLEMAND (THEME)

Traduire en allemand uniquement la partie du texte indiquée en français entre crochets [.....]

[C'est elle ... à ... la ruse de quelques individus].

#### Document 1 :

##### 100 Jahre Rudolf Augstein<sup>1</sup>

Hamburg, 3. November 2023, Rede von Bundespräsident Frank-Walter Steinmeier (...) Ich möchte den Blick auf ein Verdienst Ihres Herausgebers lenken, welches man, wenn man es ernst meint mit der Demokratie, gar nicht hoch genug schätzen kann.

Augstein hat immer dafür gesorgt, dass Sie, die Journalistinnen und Journalisten, die Dokumentarinnen und Dokumentare die denkbar besten Bedingungen für Ihre Aufgabe hatten. Denn er hat eine Sache sehr, sehr genau verstanden: Für jedes Medium, das dauerhaft erfolgreich sein will, ist die Glaubwürdigkeit<sup>2</sup> die Lebensversicherung. Nur wer glaubwürdig ist, ist auch relevant, dessen Stimme wird gehört und ernst genommen. Nur wer relevant ist, der kann erfolgreich investigativ arbeiten, der hat die Sicherheit und die Mittel, sich mit den Mächtigen anzulegen.

1. Rudolf Augstein (1923-2002) war der Gründer des Nachrichtenmagazins DER SPIEGEL

2. crédibilité

Und dafür braucht es gute Journalistinnen und Journalisten, die jeden Tag ihre Arbeit machen. Es ist keine KI und kein Algorithmus – es sind Journalisten, die Tag und Nacht recherchieren, schreiben, senden, aufbereiten<sup>3</sup>. Sie sind diejenigen, die sich oft wenig glamourös durch komplizierte Sachverhalte wühlen und den Fehler im System suchen. Sie sind diejenigen, die die politischen Debatten nachzeichnen und analysieren und Zusammenhänge erklären. Sie sind diejenigen, die jetzt in Saporischja und Sderot<sup>4</sup> sitzen.

Dabei ist das, was Rudolf Augstein getan hat und was auch Sie, meine Damen und Herren, tun, mehr als ein Beruf – Journalismus ist auch eine demokratische Aufgabe. Diese demokratische Aufgabe besteht darin, Informationen, Fakten, Ereignisse und Aussagen zu sammeln, zu prüfen, zu gewichten, einzuordnen und zu bewerten – und das möglichst genau in dieser Reihenfolge.

3. retravailler

4. Orte in der Ukraine und Israel

Sie alle stehen heute vor enormen Herausforderungen und unter riesigem Druck, das ist mir sehr bewusst. Elektronische Medien und erst recht die sozialen Netzwerke haben nicht nur zu einer Beschleunigung des Nachrichtengeschäfts geführt (...). Sie haben auch die Grundlagen, das Geschäftsmodell des Journalismus verändert. Heute ermöglicht die Technik es, eine beliebige Menge an Nachrichten einfach und in Echtzeit<sup>5</sup> zu verbreiten. Wir sind nahezu live dabei, wenn sich in entfernten Weltgegenden Naturkatastrophen ereignen oder wenn Terroristen brutale Anschläge verüben. Aber der technologische Wandel reicht noch viel weiter. Jede und jeder ist heute in der Lage, Nachrichten zu empfangen – und selbst zum Sender zu werden. Welche Nachrichten verbreitet werden, ist heute oft genug nicht eine Frage des Inhalts, sondern das entscheidet sich

5. jetzt, direkt



über die Reichweite<sup>6</sup> des Absenders und nicht zuletzt über Algorithmen. Einerseits eröffnet uns das Internet immer mehr Möglichkeiten, das enorme Potenzial in der Demokratisierung von Wissen zu nutzen. Andererseits ist das Maß an Aufmerksamkeit für ein Ereignis heute mehr denn je direkt von der Monetarisierung einer Nachricht abhängig. Etwas zugespitzt: Nicht mehr die Frage, welche Bedeutung eine Nachricht für die Welt hat, ist entscheidend für ihre Verbreitung, sondern ob die Welt sie klickt. (...)

Und damit steht auch die Orientierungsfunktion von Medien in der Demokratie stärker in Frage. Der technologische Wandel hat also weitreichende – und meines Erachtens immer noch unterschätzte – Folgen für unsere Demokratien. Klassische Medien geraten immer mehr unter Druck, weil ihre Geschäftsgrundlage ins Wanken gerät<sup>7</sup>; weil die Grenze zwischen journalistischen und den sogenannten sozialen Medien zunehmend aufweicht (...)

Dazu leben wir in Zeiten, in denen sich die Ereignisse überschlagen und die Krisen immer rascher aufeinander folgen. Die Pandemie, der Krieg in der Ukraine und jetzt der im Nahen Osten – vielen Zuschauerinnen, Lesern, Hörern gelingt es in den sich überstürzenden Nachrichtenlagen kaum noch, den Überblick und erst recht nicht die Nerven zu behalten.

Aber gerade, weil das so ist, gerade deshalb brauchen wir Journalistinnen und Journalisten, die sich dem Berufsethos verpflichtet fühlen, wie es die Aufklärung geprägt hat. Die dafür brennen, der Wahrheit auf der Spur zu bleiben, die nicht bereit sind, sie für die spektakuläre Überschrift zu begradien<sup>8</sup>, die die breite Öffentlichkeit über das informieren, was ist und was Relevanz hat.

Nur so bleibt Demokratie überhaupt

möglich: Wenn Sie, die Medien, öffentliche Räume herstellen, in denen eine Gesellschaft sich über sich selbst verständigen kann; wenn Sie die Informationen liefern und Zusammenhänge erklären, damit sich die Bürgerinnen und Bürger orientieren können, sich ein Urteil bilden können, damit sie informierte Debatten führen und, ganz wichtig, auf Vernunft gestützte demokratische Entscheidungen treffen können. Journalismus – guter, seriöser, gründlicher Journalismus ist und bleibt unverzichtbar für die Demokratie! (...)

### Document 2 :

#### Falsche tagesschau-Audiodateien im Umlauf

13.11.2023, Tagesschau.de

Von Carla Reveland und Pascal Siggelkow

„Guten Abend, meine Damen und Herren. Ich begrüße Sie zur Tagesschau. Heute möchten wir uns bei Ihnen entschuldigen. Seit über drei Jahren lügen wir Ihnen dreist<sup>9</sup> ins Gesicht“, heißt es in einer der gefälschten tagesschau-Audiodateien. Das Audio beginnt mit dem offiziellen tagesschau-Jingle, der vor jeder Sendung zu hören ist und suggeriert damit, dass es sich um Aufnahmen von tagesschau-Sprecherin Susanne Daubner sowie tagesschau-Sprecher Jens Riewa handle.

Insgesamt kursieren drei Audios, die alle vermeintliche Entschuldigungen über angeblich<sup>10</sup> „bewusste Manipulation“ und „Lügen“ in der Berichterstattung enthalten. Thematisch geht es um den Krieg in der Ukraine, die Corona-Pandemie und die „Denunzierung“ von Demonstranten. So habe die tagesschau gelogen<sup>11</sup>, als sie „anständige Bürger<sup>12</sup> aus der Mitte der Gesellschaft als Rechtsextreme, Reichsbürger oder Corona-Leugner denunzierten“. Die tagesschau belüge die

6. hier: die Zahl der Menschen, die die Nachricht lesen oder hören

7. ins Wanken geraten > hier: in Schwierigkeiten geraten

8. hier: anpassen

9. jdm dreist ins Gesicht lügen: mentir effrontément

10. vermeintlich – angeblich: prétendu

11. lügen

12. hier: ehrliche Bürger

Menschen seit Beginn des Kriegs in der Ukraine, „um allein Putin die Schuld an der Eskalation in die Schuhe schieben<sup>13</sup> zu können“ oder habe wider besseres Wissen<sup>14</sup> Lügen über die Covid-19-Impfungen verbreitet.

In allen drei Audiodateien heißt es gegen Ende: „Für all diese einseitige Berichterstattung und bewusste Manipulation, insbesondere für die Denunzierung unserer Mitmenschen, müssen wir uns ausdrücklich im Namen des öffentlich-rechtlichen Rundfunks entschuldigen.“

Marcus Bornheim, Chefredakteur von ARD-aktuell, stellt klar, dass es sich bei diesen Dateien um Fälschungen handelt. Die tagesschau werde als bekannteste Nachrichtensendung in Deutschland als seriös, glaubwürdig und zuverlässig eingeschätzt. „Das wird hier ausgenutzt, um gezielt Desinformation zu verbreiten“, sagt Bornheim. Es sei absurd, dass Menschen, die die Presse als „Lügen-presse“ bezeichnen, ihr Publikum bewusst mit solchen gefakten Audios beeinflussen. (...)

13. jemanden etwas beschuldigen

14. hier: trotz der bekannten richtigen Informationen

So einfach wie bei diesen Beispielen ist es jedoch häufig nicht mehr, echte von falschen Audiodateien zu unterscheiden. Insgesamt sei es bereits heute nur schwer möglich, KI-generierte Audios zu erkennen, sagt Andreas Dengel, Geschäftsführender Direktor des Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz (DFKI): „Die KI kann auch leichte Nuancen der Menschlichkeit simulieren wie beispielsweise Emotionen oder Subjektivität. Und dann ist es umso schwerer, so was zu identifizieren.“ (...)

Audiodateien wie diese müssen nach Ansicht von Martin ernst genommen werden. „Alleine die Tatsache, dass es solche Audios gibt, unterminiert<sup>15</sup> natürlich die Glaubwürdigkeit von Äußerungen im öffentlich-rechtlichen Rundfunk“, sagt Politikwissenschaftler Martin. Letztlich seien das alles „Strategien der Delegitimierung“, so Martin. Es werde versucht, Verwirrung zu stiften<sup>16</sup>, damit die echten Fakten weniger zur Kenntnis genommen würden.

15. unterminieren = etwas in Frage stellen

16. hier : Chaos provozieren



Anmerkung : Auf einer anderen Grafik derselben Umfrage wurde dargestellt, dass nur 50 Prozent der Menschen ein volles Vertrauen in die Medien haben.

Auch Chefredakteur Bornheim betont: „Die in den KI-generierten Audios vertretenen Positionen und Strategien sind geeignet, die freiheitlich-demokratische Grundordnung zu beschädigen.“

### Document 3

Bitte übersetzen Sie nur den **fettgedruckten** Teil von **[C'est elle ... à ... la ruse de quelques individus]**.

D'une certaine façon, et c'est terrible à penser, les fake news gauches, mal filmées, mal sonorisées, ces produits de fabrication si mal faits, sont autrement plus dangereux que les constructions fictionnelles de bon niveau. Elles produisent mieux ce choc perturbant de la factualité. Cette illusion-là est la pire de toutes, celle qui s'approche le plus de l'expérience factuelle dans son étrangeté même.

**[C'est elle, bien sûr, la fake news ou « fausse info », qui est le problème le plus aigu aujourd'hui. Non pas seulement parce qu'elle nous fait faire, ici ou là, une expérience « fausse ». Non pas seulement parce qu'elle nous trompe de temps en temps. Mais aussi parce qu'une fois révélée comme « fausse », la fake news nous « dit » : tu vois, tu ne peux jamais vraiment te faire confiance. Ce choc corporel des « faits » sur toi, et tout ce que tu racontes là-dessus, moi je peux donc t'en donner des kilos. Tu ne sauras jamais plus. Jamais plus. « Leçons » latente, glaciale qui n'est pas le résultat d'un pouvoir politique puissant et organisé, manipulateur de la réalité. En tout cas, pas toujours, et peut-être très rarement. Il s'agit souvent, de la simple conséquence de la ruse de quelques individus.]**

Certes, la fake news a toujours existé dans l'histoire du journalisme. Et toujours elle a été une mine posée sous la confiance du public. Une mine à côté d'autres, car le problème est surtout l'accumulation des mines de ce genre, venant démolir cette « relation » qui fait qu'en général, ou, ou « normalement » les gens croient ce que leur racontent les journalistes.

Extrait du livre *Pour les faits* de Géraldine Muhlma

## Retour sur l'atelier consacré aux langues lors de la Journée Continuum 2025

Le 17 janvier dernier lors de la Journée Continuum 2025 sur le campus de Rouen de Neoma un atelier était consacré à la question « Apprentissage des langues : mieux coordonner leur enseignement et les épreuves des concours ». Voici les remarques et propositions formulées par le groupe – constitué d'étudiants, de professeurs et de responsables des écoles pour les épreuves écrites.

### Problèmes posés par la banque ELVi :

- une nouvelle épreuve très complexe ;
- l'épreuve ne reflète pas la diversité des écoles et les profils recrutés par celles-ci ;
- inadéquation avec le cadre européen des langues (compréhension expression) : le RAC (résumé analytique comparatif) va au-delà des évaluations linguistiques prévues par les programmes officiels ;
- demande plus que des capacités linguistiques.

### Conséquences :

- désengagement des LV et stratégie d'évitement : multiplication des contraintes

de préparation pour les étudiants et les professeurs ;

- réduction du poids des LV dans les coefficients des concours, alors que ce sont des écoles de commerce internationales ;
- épreuve considérée comme aléatoire : nuit à la fiabilité, à la confiance dans les épreuves et donc à l'attractivité de la filière.

### Propositions d'évolution :

- créer une nouvelle épreuve : davantage représentative des Ecoles et des programmes ;
- accroître le rôle de la DAC pour améliorer la représentation des Ecoles ;
- obtenir plus de transparence dans le corrigé et l'évaluation ;
- limiter du nombre de copies et du cumul entre les 2 banques ;
- harmoniser les consignes des épreuves entre LV et au sein d'une même LV.



# Alexandre de Navailles

**DIRECTEUR GÉNÉRAL DE KEDGE BS**

« Je suis rassuré par l'état d'esprit des équipes dans une école qui a pris de bonnes décisions »

Les turbulences qu'a connu Kedge fin 2024 sont derrière elles estime Alexandre de Navailles qui se félicite de tout le travail effectué avec ses équipes pour redonner à son école des perspectives financières équilibrées. Place maintenant à de nouveaux projets dans le cadre d'un plan stratégique qui verra le jour à la rentrée 2025.

**Olivier Rollot : On s'en souvient, la fin d'année 2024 a été tumultueuse pour KEDGE avec notamment la contestation de certains professeurs vis à vis de la stratégie suivie. Le tout après que les résultats financiers se sont dégradés en 2022-2023. Où en est la situation aujourd'hui ?**

**Alexandre de Navailles :** Du point de vue financier nous avons clôturé l'exercice financier 2023-2024 avec un résultat d'exploitation à l'équilibre. Notre capacité d'autofinancement est aujourd'hui de 8,5 M€ ce qui nous permet d'envisager toujours des investissements nécessaires. C'est le fruit d'un vrai travail collectif qui a engagé tous les collaborateurs dans un environnement ultra compétitif. Mais je suis rassuré par l'état d'esprit des équipes dans une école qui a pris de bonnes décisions. Notre directeur financier a fait un travail remarquable pour accompagner l'ensemble de nos formations et cela a payé.

Ces dernières années nous avons dû composer avec l'inflation - deux ans d'inflation à 4,5% qui ont pesé en particulier sur les salaires - et l'augmentation de nos charges de fonctionnement - nous avons dû composer avec une facture d'énergie en hausse de près de trois millions d'euros - qui ont dégradé nos résultats. Dans un domaine d'activités où les marges sont très faibles comme le nôtre c'est vite très compliqué.

Être un établissement EESPIG comme nous, non-lucratif et sans actionnaire à rémunérer, cela ne change rien au problème : il faut gagner de l'argent, certes raisonnablement, pour pouvoir réinvestir et durer ! Quand on en perd on brûle le cash ou la trésorerie puis on peut se retrouver très mal. L'idée ce n'est pas de gagner de l'argent en soi, pour un actionnaire, mais de le réinvestir.



© Kedge BS

**O. R : Quels sont vos objectifs maintenant ?**

**A. de N :** Nous avons fait une très belle rentrée 2024-2025 avec 10% de recrues supplémentaires - 4 800 - et un très beau recrutement à l'international. En quatre ans nous sommes passés de 500 à 1 000 par an.

Nous atteindrons un chiffre d'affaires de 150 millions d'euros en 2024-2025. L'école est maintenant dans un état de robustesse tel qu'elle ne l'a jamais connu. Elle a atteint la taille critique nécessaire et nous devons maintenant nous occuper avant tout de sa robustesse.

C'est crucial alors que nous entrons dans une période d'incertitudes : géopolitique, apprentissage, politique français, industrie bousculée, démographie, recrutements tout est bousculé.

**O. R : Quels sont les principaux investissements que vous envisagez aujourd'hui ?**

**A. de N :** Notre système d'information a été construit en interne depuis de nombreuses années et nous avons décidé d'une refonte, le projet SPARK. Il s'agit notamment de remettre à plat l'interface étudiante pour rendre leur expérience étudiante plus fluide. Nous voulons également

La bibliothèque de Kedge à Marseille



© Kedge BS

produire des données fiables et maintenues dans le cadre d'une transformation interne qui touche aussi bien les professeurs que nos 200 salles de cours. Nous allons enfin ajouter un plug d'Intelligence artificielle.

**O. R : Vous n'avez pas de nouveaux projets immobiliers après la rénovation et l'extension de votre campus marseillais qui est maintenant achevée ?**

**A. de N :** Nous travaillons à la marge à de nouveaux aménagements de notre campus de Bordeaux pour rendre l'accès plus fluide et sécurisé. Avec ce projet nous y serons implantés sur 32 000 m<sup>2</sup>. Mais nous n'avons pas la volonté de nous lancer dans d'importants investissements. A Paris, où nous louons nos locaux, nous avançons peu à peu en fonction de notre développement. Nous avons aujourd'hui 6 600 m<sup>2</sup> de locaux avec des options d'extension par tranche de 1 500 m<sup>2</sup>. A Toulon nous proposons un cycle d'ingénierie des affaires et notre bachelor. Enfin à Marseille notre école de design est un petit bijou.

**O. R : Allez-vous recruter de nouveaux professeurs ?**

**A. de N :** Depuis 2020 nous sommes passés de 160 à 220 et nous en recrutons encore 20 de plus pour septembre 2025. Nous travaillons sur une projection de 270 professeurs permanents avec 40 assistants de recherche à l'horizon 2030.

Nos professeurs sont particulièrement reconnus pour leur recherche avec 770 contributions intellectuelles en 2024. En *business administration* nous sommes ainsi l'école française la mieux classée dans [Le classement de Shanghai 2024](#). Et dans le top 50 mondial.

Cette année nous travaillons à réformer les règles de gestion du corps professoral main dans la main avec les professeurs pour mieux équilibrer recherche, enseignement et pédagogie.

**O. R : Les difficultés que connaissent aujourd'hui les universités américaines face à l'administration Trump peuvent-elles être des opportunités pour les business schools françaises ? Tant en recrutement d'étudiants que de professeurs ?**

**A. de N :** Il ne faut pas réfléchir en termes d'opportunités quand les autres connaissent des difficultés. Un développement se doit d'être pérenne.. Combien de temps cela va-t-il durer ? Le temps d'un mandat ? Cela dit oui nous accueillerons les étudiants s'ils le souhaitent et les professeurs si leurs profils correspondent aux postes que nous recherchons. KEDGE soutient le mouvement Stand up for Science

**O. R : A l'international quels sont vos projets ?**

**A. de N :** KEDGE est particulièrement bien implantée en Afrique avec l'école BEM, dont nous sommes actionnaires et partenaires, à Dakar et Abidjan. BEM se développe maintenant à Brazzaville et à Douala. Nous voulons accompagner son développement au-delà avec déjà un projet à Conakry en Guinée. Le développement de l'enseignement supérieur en Afrique est un sujet important pour nous alors que la demande s'accroît d'année en année.

En Chine également tout va bien sur nos campus de Shanghai et Suzhou avec des formations très solides au sein de nos deux instituts franco-chinois qui fonctionnent très bien. Nous y formons essentiellement des étudiants locaux avec notamment notre Bachelor dont, après deux années en Chine, la troisième année est suivie en France avant un retour en Chine pour la quatrième année et la licence chinoise.

En Inde nous sommes partenaires avec l'école de Management Jagdish Sheth School of Management (JAG-SoM) de la Vijaybhoomi University à côté de Mumbai et à Bangalore. Les étudiants de nos deux institutions peuvent y suivre un International bachelor degree in business administration (Indian BBA) commun divisé en deux périodes de formation de deux ans dans chaque pays. En septembre 2026 nous allons également y ouvrir toute une série de masters.

Nous allons maintenant nous concentrer sur ces trois zones. Nous misons aussi sur la qualité de nos 350 universités et écoles partenaires. Près de 78% sont accréditées. Nous visons que 90% le soient demain.

**O. R : L'apprentissage c'est formidablement développé ces dernières années dans l'enseignement supérieur. Aujourd'hui le montant des aides à l'embauche baisse. Êtes-vous inquiet de la pérennité du dispositif ?**

**A. de N :** Évidemment le sujet de la pérennité du dispositif d'apprentissage nous concerne tout particulier. Nous accueillons près de 25% d'alternants dans nos effectifs en formation initial. Nous croyons en l'apprentissage comme un formidable outil pédagogique. L'étudiant fait l'expérience pendant ses trois semaines en entreprise de ce qu'il apprend sur nos campus, et apporte en cours ce qu'il vit dans l'entreprise. Il s'acculture à la vie professionnelle. Près de 60% ont une offre d'embauche en CDI avant la fin de leur apprentissage. Ce dispositif est aussi bien sûr un outil d'égalité des chances sans égal. L'enquête récemment menée par la CDEFM auprès de 7500 alternants de nos écoles montrent que 64% n'auraient pas choisi leur formation sans l'alternance. Le sujet du financement de l'apprentissage doit rejoindre celui de la qualité des formations et de la régulation du marché, en particulier en ce qui concerne le privé lucratif. Pas de financement si la qualité n'est pas au rendez-vous.

**O. R : Pas d'entretien aujourd'hui sans une question sur l'IA. Où en êtes-vous aujourd'hui dans son déploiement auprès des étudiants ?**

**A. de N :** L'IA est un sujet évidemment prégnant. Chez KEDGE, nous l'envisageons de trois façons. L'IA comme outil de gestion permettant d'optimiser nos processus internes (sur le recrutement étudiant, sur le suivi du parcours des étudiants, etc...). Nous réfléchissons et investissons du temps et de l'énergie aussi à déployer l'IA comme outil pédagogique au service de nos enseignants (gestion des syllabi, corrections, ...). Et enfin nous voulons déployer l'IA au sein de tous nos enseignements, comme nous le faisons avec les sujets de RSE. Le manager de demain devra être capable de comprendre l'apport de l'IA dans son quotidien, quel que soit son métier et son expertise (le directeur financier, le DRH, le directeur commercial ...). Nous avons lancé à la rentrée 2024 un module de cours sur l'art du prompt (le Generative Bootcamp) dont tous les étudiants du PGE se sont saisis et que nous déployons maintenant dans tous les programmes. Enfin nous annoncerons bientôt un partenariat stratégique avec un acteur majeur global de l'IA.

**O. R : Allez-vous bientôt présenter une nouvelle stratégie alors que nous arrivons au terme de KEDGE 25 ?**

**A. de N :** Nous y travaillons encore et nous la présenterons à la rentrée 2025 en nous axant sur la robustesse de l'école, sa qualité et son attractivité.

Le hall du campus de Kedge à Bordeaux



© Kedge BS

# Sarah Cooper

**DIRECTRICE DES RELATIONS ET DU DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL DE NEOMA BUSINESS SCHOOL**

« Ce que nous voulons à Neoma c'est proposer des immersions significatives dans le temps dans un contexte réel »

A l'occasion d'un voyage à la rencontre de trois grands partenaires académiques de NEOMA Business School à Milan - la SDA Bocconi, l'Università Cattolica del Sacro Cuore et le Politecnico de Milano - Sarah Cooper, directrice des Relations et du Développement International de Neoma, nous explique sa stratégie d'échanges internationaux.

**Olivier Rollot : On le sait : la stratégie de Neoma n'est pas d'implanter des campus en propre tout autour du monde mais de favoriser les échanges avec d'autres institutions. Comment mettez-vous en musique cette stratégie en tant que directrice des Relations et du Développement International ?**

**Sarah Cooper :** Neoma a toujours compté beaucoup de partenariats forts, que ce soit au sein de la Grande école ou avec la création du Cesem en 1974. Aujourd'hui nous avons 400 universités partenaires dans un portefeuille d'accords que nous consolidons constamment. Il s'agit aussi pour nous de nous diversifier en proposant des doubles diplômes, des programmes hybrides ou encore des cours spécifiques avec des universités très investies dans le digital ou les technologies. Ce que nous voulons c'est proposer une grande diversité de propositions à nos étudiants avec des immersions significatives dans le temps dans un contexte réel où peu d'étudiants de Neoma sont présents en même temps sur le même campus.

Chaque année ce sont ainsi 2 000 étudiants du programme Grande école et du Global BBA - une partie en double diplôme pour deux ans pour ces derniers - qui partent étudier dans nos 400 institutions partenaires. Le principe est celui de la réciprocité : nous envoyons autant d'étudiants chez elle que l'université partenaire nous en envoie. Les étudiants ne payant absolument rien de plus que leurs frais de scolarité.



Neoma BS

**O. R : Dans le cadre de ces échanges, est-il possible d'aller plus loin que les disciplines classiques du management ?**

**S. C :** Nous proposons en tout 60 doubles diplômes, dont certains dans des domaines hybrides comme les sciences naturelles ou le design. La plupart des échanges se font dans les domaines classiques des business schools mais aussi dans d'autres plus spécifiques comme les sciences politiques, l'ingénierie, le droit, etc. Nous proposons par exemple un double diplôme avec l'Université de Tongji en Chine en Technologie et Management. Nous travaillons actuellement avec notre partenaire, l'université britannique d'Exeter sur une possibilité de double diplôme en sustainability.

Ces programmes spécifiques sont conçus pour des étudiants qui ont déjà une idée précise du secteur dans lequel ils souhaitent travailler et souhaitent commencer à se spécialiser en suivant des cours qui n'ont pas de pré-requis trop strict.

Des étudiants de tous les pays se retrouvent sur les campus de Neoma



Neoma BS

**O. R :** Plus largement comment sélectionnez-vous les étudiants qui demandent à se rendre dans les établissements les plus prestigieux comme par exemple l'Université de Bocconi ?

**S. C :** L'Université de Bocconi était la plus demandée cette année avec trois places qui sont attribuées en fonction du rang académique. Les étudiants émettent une liste de vœux et, en fonction également de leur niveau en langue, nous leur attribuons des places.

**O. R :** Vous le disiez : vos contrats avec les universités partenaires sont strictement des échanges de réciprocité. Cela ne doit pas toujours être facile à organiser ?

**S. C :** Nous devons effectivement être très créatifs et innovants. Nous proposons à nos étudiants des expériences plutôt longues – de six mois à un an – quand ailleurs les périodes de mobilité sont plus courtes. Pour pallier cette difficulté nous avons créé des échanges d'été de quatre semaines, des summer programs, des bootcamps ou encore des séjours dans nos incubateurs pour les étudiants anglo-saxons. Notre programme d'été en management du sport attire beaucoup d'étudiants australiens et canadiens. Notre programme d'été en l'hospitalité et la gastronomie attire d'autres étudiants européens.

**O. R :** Y a-t-il une inflexion récente des destinations que demandent les étudiants français ?

**S. C :** La moitié de nos étudiants vont d'abord en Europe. Ensuite l'Asie revient en force : la Chine fait de nouveau partie du top 10 des destinations demandées, l'Asie du Sud Est monte en flèche alors que le Japon et la Corée du Sud attirent toujours autant nos étudiants. Nous assistons en revanche à une baisse des demandes vers les Etats-Unis, le Canada, la Grande-Bretagne, l'Irlande et les Pays-Bas. Pour ces deux derniers pays le coût du logement explique sans doute la baisse. Pour les Etats-Unis l'inflation a été forte et il faut aussi prendre en compte la nécessité de bloquer des sommes d'argent conséquents sur un compte avant de s'y rendre.

**O. R :** Les pays anglo-saxons que vous évoquez ont aussi passé des messages très restrictifs à l'entrée des étudiants internationaux.

**S. C :** Effectivement et le Canada a un temps voulu restreindre les visas d'un an avec des quotas pour chaque université. Finalement il y a eu peu de cas mais cela a fait réagir et nos étudiants ont partagé l'information.



Neoma BS

Neoma peut compter sur 400 universités partenaires dans le monde pour que ses étudiants partent en séjour académique

**O. R : Qu'en est-il aujourd'hui des Etats-Unis dans l'ère Trump ?**

**S. C :** Les universités américaines se veulent plutôt rassurantes et ne réduisent pas le nombre de places qu'elles ne proposent. Et si c'était le cas l'un des grands atouts d'avoir 400 universités partenaires c'est que nous pouvons faire appel à la solidarité dans les périodes difficiles.

**O. R : Est-il possible d'obtenir des bourses pour financer son séjour ?**

**S. C :** Les bourses Erasmus financent une partie du séjour en Europe et sont complétées par des bourses régionales dont le montant varie. Neoma propose quant à elle des bourses pour certains étudiants en difficulté.

**O. R : Le Covid, Fukushima, la Russie, le Liban, les écoles n'ont pas été épargnées par les chocs géopolitiques et sanitaires ces dernières années. Vous êtes maintenant rodés j'imagine ?**

**S. C :** Nous avons effectivement mis en place des éléments pour résoudre les crises éventuelles. Cela passe par la solidarité que j'évoquais mais aussi par le recours au réseau d'alumni, qui viennent aider nos étudiants, et au concours des entreprises.

**O. R : Une question plus personnelle : c'est comment la vie d'un responsable des relations internationales ? Vous êtes toujours par monts et par vaux ?**

**S. C :** Pas tant que ça. Je dirais que j'effectue une bonne dizaine de déplacements par an. Nous recevons beaucoup de partenaires, nous profitons des conférences internationales aussi pour les rencontrer et en prospecter d'autres. Et puis la visio est très efficace quand on connaît déjà bien ses partenaires.

**O. R : Vous arrive-t-il souvent de décider qu'un partenaire n'est plus en phase avec vos exigences ? Tous vos partenaires doivent-ils par exemple être triple accrédités AACSB, Amba, Equis ?**

**S. C :** Nous ouvrons et fermons des échanges essentiellement en fonction de l'offre de cours proposée et du suivi de nos étudiants. La triple accréditation est importante mais est peu répandue dans de nombreux pays, par exemple l'Allemagne.

**O. R : Nous avons beaucoup parlé des étudiants français. Quelles sont les exigences des universités étrangères avec lesquelles Neoma est partenaire ?**

**S. C :** C'est d'abord le principe de réciprocité que j'évoquais qui prévaut. Ensuite nous devons présenter un catalogue de cours en phase avec ce que les étudiants internationaux recherchent. Les universités américaines exigent par exemple des équivalences de cours très strictes. Et il faut évidemment dispenser des cours en anglais comme ne faisons très majoritairement.

### 3 QUESTIONS A...

#### Francisco Billari, recteur de la SDA Bocconi

« Si la SDA Bocconi est avant tout une business school, elle aujourd'hui beaucoup plus qu'une business school »

Fondée en 1902, la SDA Bocconi fait partie des meilleures business schools européennes et s'attache maintenant à intégrer le gratin mondial en se diversifiant. Invité avec un groupe de journalistes par Neoma à visiter ses institutions partenaires à Milan nous avons échangé avec de recteur de la SDA Bocconi, Francisco Billari.

**Si vous pouviez nous résumer la stratégie de la SDA Bocconi ces dernières années que mettriez-vous particulièrement en avant ?**

Depuis 25 ans nous nous sommes avant tout attachés à assurer le développement international de la Bocconi. Aujourd'hui nous sommes partenaires avec 280 institutions d'enseignement supérieur partenaires dans 50 pays et, depuis deux ans, plus d'étudiants internationaux qu'Italiens. La plupart de nos enseignements d'effectuent en anglais et nous recrutons de plus en plus de professeurs internationaux. Les professeurs français se situent d'ailleurs au deuxième ou troisième rang des nationalités au sein des « full professors ». Nous avons également beaucoup déve-

loppé la variété des disciplines que nous dispensons avec aujourd'hui le droit, les sciences politiques, les sciences de données, etc. et de partenariats avec des universités techniques en plus de l'économie et la gestion. Tous nos étudiants doivent suivre un cours d'informatique et d'IA, même s'ils suivent un cursus en droit. Notre plan stratégique entend ainsi apporter une approche scientifique dans tous les programmes. Si la Bocconi est avant tout une business school elle aujourd'hui beaucoup plus qu'une business school.

**L'impact qu'a la SDA Bocconi en Italie semble immense !**

La SDA Bocconi est une université non gouvernementale, non profit, privée, la première université privée reconnue en Italie. Elle est triple accréditée AACSB, Amba et Equis. La SDA Bocconi est une université phare dans beaucoup de domaines au-delà de la gestion. Nous nous classons ainsi au premier rang des financements ERC (European Research Program) en Italie, devant des universités beaucoup plus importantes que nous en nombre d'étudiants comme La Sapienza qui en compte 150 000 soit dix fois plus que nous. Nous avons formé plusieurs premiers ministres italiens comme Mario Monti qui préside toujours notre université.



**De quels pays sont issus vos étudiants internationaux ?**

De de plus en plus de France (264 étudiants cette année contre 111 l'année dernière en bachelor), Allemagne, Turquie, de plus en plus des Etats-Unis en cycles undergraduate. Il n'y a pas de nationalité dominante si on excepte bien sur les Italiens. Nous avons derrière nous cinquante années de partenariat avec des écoles françaises comme Neoma qui sont des partenaires mais aussi des concurrentes. Avec HEC nous avons créé un bachelor qui lui permet d'attirer d'autres types d'étudiants dès le postbac. Les étudiants français sont d'ailleurs les deuxièmes plus nombreux, après les Italiens, dans nos bachelors.



O.R



O.R

LA SDA BOCCONI EN 3 IMAGES : L'entrée du bâtiment historique de la SDA Bocconi (Photo 1) / « Chi passa tra i Leoni non si laurea alla Bocconi » : les portes centrales de l'atrium du plus ancien bâtiment de l'université sont flanquées de deux lions. Mais attention : les étudiants qui passent entre eux ne pourront pas obtenir leur diplôme ! (Photo 2) / Faites vos dons : à l'entrée de l'école une machine permet de faire des dons (3)

# Pascale Bueno Merino

**DIRECTRICE DE LA RECHERCHE À L'EMLV BUSINESS SCHOOL (DE VINCI HIGHER EDUCATION)**

# Jean-Luc Herrmann

**PROFESSEUR AGRÉGÉ DES UNIVERSITÉS À L'UNIVERSITÉ DE LORRAINE**

## La Fnege lance l'Observatoire de la recherche en sciences de gestion et du management

La Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises (Fnege) a décidé en 2022 de lancer l'Observatoire de la recherche en sciences de gestion et du management. A l'issue de cette enquête, Pascale Bueno Merino, directrice de la recherche à l'EMLV Business School (De Vinci Higher Education), et Jean-Luc Herrmann, professeur agrégé des universités à l'Université de Lorraine, ont rédigé un rapport d'analyse des principaux enseignements. Ils nous expliquent le sens de leurs travaux.



**Olivier Rollot : Pourquoi avoir créé ce nouvel Observatoire de la recherche en sciences de la gestion et management ?**

**Pascale Bueno-Merino :** Nous avons démarré nos travaux il y a deux ans environ pour répondre à la demande de la Conférence des directeurs des écoles françaises de management (Cdefm) et d'IAE France, sous l'égide de la Fnege, d'attirer l'attention sur l'utilité et l'impact de la recherche en sciences de gestion. L'idée était de porter un regard sur les activités et le suivi de la recherche au-delà de son impact sur la seule communauté des chercheurs et de valoriser son rôle pour les praticiens, les étudiants, les territoires et la société. Ce travail complète les deux observatoires de la Fnege sur les formations en sciences de gestion et les thèses en gestion.

**Jean-Luc Herrmann :** Pour ce faire nous avons identifié tous les laboratoires dans les écoles de management et les universités : 66 en tout dont 57 ont répondu, soit 86%, à parité entre écoles et universités. Avec des différences de taille considérables : un quart ont

des effectifs en-dessous de 40 personnes et autant au-dessus de 100 personnes. Je rappelle au passage que les formations à dominante « sciences de gestion » concernent un cinquième de l'ensemble des étudiants inscrits dans les écoles et universités.

**O. R : Que considérez-vous comme faisant partie de la recherche ?**

**J-L. H :** Tous les produits des activités de recherche, qu'il s'agisse bien sûr d'articles académiques ou de vulgarisation, mais aussi d'ouvrages, de vidéos, de tribunes, etc. en fait tout ce qui alimente les cours dispensés dans les formations, initiales et continues, mais aussi les contributions pour les praticiens agissant dans le tissu économique et social, et dans la société de façon plus générale.

**P. B-M :** Nous voulions collecter toute la variété des contributions intellectuelles qui permettent d'adosser à la recherche les programmes d'enseignement. Nous avons par exemple pu mettre en lumière sur les cinq dernières

années la publication de 10 000 articles de vulgarisation et la production de 3500 vidéos et podcasts, au-delà des seuls articles académiques.

**O. R : Jusqu'où un enseignant-chercheur doit-il se consacrer à ses recherches ?**

**J-L. H :** C'est une question essentielle. A partir de quand va-t-on trop loin dans la quête de la performance de la recherche ? Publier dans quinze ou vingt revues académiques majeures en un temps limité, cela donne forcément moins de temps pour enseigner faire cours. Il importe de veiller à encourager la quête d'un équilibre.

**P. B-M :** Aujourd'hui les accréditeurs nationaux et internationaux interrogent les institutions sur l'utilité et l'accessibilité de la leur activité de recherche pour les praticiens et les étudiants. L'impact sociétal est de plus en plus mis en avant. Le label DD&RS pousse également à montrer comment on est utile à la société. Chaque enseignant-chercheur doit trouver un équilibre entre les publications dans les revues de recherche de haut rang et la dissémination de ses résultats de recherche auprès du grand public, à travers d'autres formes de contribution intellectuelle (articles de presse, vidéos de vulgarisation, tables-rondes, etc.).

**J-L. H. :** Dans les universités, les laboratoires sont évalués par le Hcéres (Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur) qui prend de plus en plus en compte les diverses formes de contribution bien au-delà des seules publications dans les revues classées.

**O. R : Quelle est l'évolution de la recherche en sciences de gestion depuis 30 ans ?**

**J-L. H. :** En 1995 j'avais vraiment le sentiment que nous n'étions pas du tout au même niveau qu'aux Etats-Unis. A l'époque, en France, présenter ses travaux régulièrement se rendre dans les conférences francophones constituait encore la norme pour un chercheur débutant. C'est à cette époque que nous avons pris conscience qu'il fallait publier dans les revues les plus lues – essentiellement publiées en anglais ! – pour faire connaître et reconnaître ses travaux être reconnus. Depuis dix ans, on a vu se développer l'importance de toutes les contributions et de toutes les parties prenantes.

**P. B-M :** Aujourd'hui les laboratoires ont intégré dans leurs travaux des préoccupations de transition environnementale ou numérique en phase avec des problématiques contemporaines et au-delà de la seule question des rangs des revues. Ils démontrent ainsi leur utilité pour la société. Quand un enseignant-chercheur

m'annonce qu'il a publié dans une revue de rang 1 bien sûr je le félicite mais je veux également savoir sur quel sujet.

**J-L. H. :** Les organismes d'accréditation encouragent d'ailleurs poussent les chercheurs à se spécialiser sur certains domaines de recherche qui sont des axes scientifiques prioritaires pour la société.

**O. R : Ces recherches ne restent-elles pas encore trop spécialisées dans un seul domaine ?**

**P. B-M :** Pour publier dans une revue d'excellence il faut contribuer à une discipline en particulier. Mais des équipes inter disciplinaires se constituent de plus en plus rassemblant chercheurs en sciences de gestion et chercheurs issus de sciences dites dures pour résoudre des problématiques complexes de transition environnementale en équipes. L'interdisciplinarité est mise en avant pour résoudre les grands enjeux sociétaux et obtenir des financements. Mais la carrière du chercheur reste évaluée sur la contribution à une discipline en particulier.

**O. R : Il faut absolument publier sa recherche en anglais ?**

**P. B-M :** Il faut publier en anglais pour être visible et développer des collaborations à l'international et en français pour disséminer ses résultats de recherche auprès du grand public. Les entretiens avec les médias ont lieu en français. Les publications sur The Conversation se font très souvent en français. Tous les professeurs internationaux que je recrute ont la possibilité de suivre des cours de français pour mieux s'intégrer dans la communauté académique francophone.

**O. R : En fait tout le secret est de savoir s'adresser à plusieurs publics avec des approches différentes.**

**P. B-M :** Dans les revues classées la cible ce sont les chercheurs et la communauté académique. Les enseignants-chercheurs doivent ensuite transmettre leur savoir dans des articles de presse, des vidéos de vulgarisation, etc.

**J-L. H. :** Plus les revues sont exigeantes, plus les articles sont compliqués à lire et doivent contenir des contributions les plus généralisables possible. Il faut parallèlement parvenir à transférer cette contribution aux étudiants, doctorants, et praticiens du tissu socio-économique et de la société. La question de la difficulté de lecture des revues académiques est un faux problème : elles sont avant tout conçues pour et s'adressent aux académiques. Ce qu'il faut, c'est ensuite

**Le Financial Times s'interroge sur l'impact de la recherche en management et réfléchit à créer un premier classement**

Sous le titre « [Business school and the pursuit of rigour, resonance and relevance](#) » (« Les écoles de commerce et la recherche de la rigueur, de l'impact et de la pertinence ») le Financial Times explore l'impact des travaux de recherche récents. Pour évaluer l'impact de la recherche le *Financial Times* utilise le « FT50 », une liste de revues sélectionnées en consultation avec des business school. Mais le calcul de l'impact des revues étant généralement basé sur les citations — des références directes à un article dans d'autres publications -, il faut souvent plusieurs années pour qu'un volume représentatif de citations émerge.

Le résultat de ce premier test d'un classement d'impact de la recherche donne sans surprise la victoire à Chicago Booth devant Stanford et la Columbia BS. Il faut remonter à la 10ème place pour trouver la première business school française qu'est l'Insead alors que HEC Paris est 37ème et l'Essec 81ème.

veiller à trouver un juste milieu entre la valorisation des recherches dans les revues académiques, et leur valorisation dans d'autres supports et sous d'autres formes pour permettre leur transfert vers un plus large public.

Il faut parvenir à mieux faire communiquer les académiques et les praticiens.

**P. B-M :** Nous entretenons des liens avec les praticiens dans 70% nos laboratoires, grâce à la conclusion de contrats de recherche avec des entreprises ou d'autres organisations privées ou publiques. Les chaires de recherche mécénales sont coconstruites avec les entreprises sur des préoccupations managériales et 56% des laboratoires que nous avons interrogées ont lancé au moins une chaire sur les cinq dernières années.

**J-L. H. :** La Fnege a toujours veillé à prendre des initiatives pour faciliter les relations entre différents types de publics via les labels et prix du Collège de labellisation des ouvrages de gestion ou Fnege Médias pour les vidéos.

**O. R :** Les publications sont importantes pour les accréditations mais aussi pour les classements des écoles de management. Quel impact cela peut-il avoir sur la recherche ?

**J-L. H. :** Le grand danger pour la recherche est de devenir un simple instrument en privilégiant exclusivement les critères des classements.

**O. R :** Il faut publier mais pas n'importe où ! On se bat pour publier dans les revues de rang non ?

**J-L. H. :** Sans doute mais chercher à ne publier que dans des revues de rang 1 c'est inévitablement se consacrer moins (voire pas du tout) à l'enseignement. Une expérience réelle des travaux de recherche et des publications est indispensable, mais ne doit pas être une fin en soi. On peut être très performant en termes de publications dans des revues de rang 1, mais sert-on encore pleinement la communauté de l'enseignement supérieur ? C'est une question centrale qui appelle des réponses équilibrées, pas toujours facile à trouver.

**P. B-M :** Si je peux donner une définition plus systémique de la recherche ce serait de créer une chaîne de valeur qui irait de la publication scientifique à sa vulgarisation dans un article de presse ou dans une vidéo, en passant par l'organisation d'une table-ronde avec des praticiens, pour être utile à la société.

**J-L. H. :** Les publications dans les revues classées ne doivent pas être la finalité de la recherche, mais le moyen de cultiver une expertise scientifique et de livrer une contribution intellectuelle. Il faut ensuite valoriser tout cela auprès des différents publics potentiellement bénéficiaires, sinon le coût de la recherche est disproportionné par rapport au petit nombre restreint de personnes qui y ont naturellement accès.

« Star de » la recherche

[Dans les grandes écoles, chacun cherche sa star](#) titre Le Monde qui explique : « Pour les établissements, le principe est de créer un collectif autour d'une individualité connue et de générer un écosystème favorable à la recherche. Ainsi en 2023, HEC Paris embauche le Belge François Gemenne, l'un des coauteurs du sixième rapport d'évaluation du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC), récemment invité à la COP29, qui s'est tenue à Bakou, en Azerbaïdjan.



### 3 QUESTIONS À

## Serge da Motta Veiga, directeur général adjoint de Neoma en charge de la faculté

« Il doit y avoir moins de dichotomie entre la recherche et la pédagogie »

**Ce résumé d'un entretien plus large que nous avons eu avec Serge da Motta Veiga, directeur général adjoint de Neoma en charge de la faculté, vient illustrer les réflexions de la Fnege sur la recherche en gestion.**

**Directeur général adjoint de Neoma en charge de la faculté vous en êtes également le directeur de la recherche depuis 2023. Auparavant vous avez notamment été enseignant-chercheur aux Etats-Unis. Beaucoup de questions se posent aujourd'hui sur la façon dont doit être menée la recherche dans les écoles de management. Et notamment de la mesure de son impact comme tente de le faire The Financial Times dans un nouveau classement encore expérimental. Quelle est la vision de la recherche que vous défendez au sein de Neoma ?**

Après vingt années pendant lesquelles on a mis en avant la recherche, on est un peu passé à ne faire que de la recherche dans le but de compter le nombre de publications. Or tout doit aller de pair dans un écosystème où nous ne sommes pas que des professeurs, des chercheurs ou des cadres administratifs. Je crois dans la synergie des différentes parties de la vie professionnelle d'un enseignant-chercheur. En lien avec ceci, la recherche est en crise si on se fixe uniquement sur la quantité. A Neoma, nous croyons avant tout à la qualité et à l'impact de notre recherche. Les classements et les accréditations sont par ailleurs très importants mais ils ne doivent pas porter toute notre action. De ce point de vue le nouveau classement auquel réfléchit The Financial Times semble intéressant même si Certains contours méritent encore d'être précisés. Pour notre part nous mettons en avant la qualité de la recherche mesurée par leur publication de revues aux rangs les plus élevés. Et nous mettons l'accent sur l'impact que peut avoir notre recherche sur différentes parties prenantes, dont les

entreprises, nos étudiants, ou encore le grand public.

#### Une recherche qui se veut moins théorique ?

Pas une recherche « pratique » comme on l'entend parfois mais une recherche qui peut servir aux entreprises. Notre recherche est déjà alignée en ce sens mais reste encore un peu trop centrée sur sa seule publication. Il ne faut pas seulement publier son article et passer au suivant. Il faut aussi pouvoir disséminer sa recherche et son expertise dans un domaine de recherche auprès du grand public ou des entreprises.

Nous avons défini 5 axes clés qui nous permettent d'évaluer l'impact de notre recherche envers les étudiants, les entreprises, les organismes publics, le grand public et enfin le fundraising, par exemple pour postuler à des bourses ERC (European Research Council). Nous devons pouvoir miser sur beaucoup de nos professeurs comme l'un de nos professeurs d'économie, [Gilbert Cette](#), qui préside le Conseil d'orientation des retraites, publie des livres, des tribunes, des articles. Après il faut pouvoir donner une valeur à chaque publication, jusqu'à la Harvard Business Review qui s'adresse plutôt aux managers et au grand public, avec des outils de calcul d'impact.

Il doit y avoir moins de dichotomie entre la recherche et la pédagogie. Nous devons nous rediriger vers les objectifs initiaux des écoles avec une recherche qui n'est pas qu'un outil statistique destiné à produire des étoiles. Chaque professeur doit donner cours de manière engageante en s'appuyant sur sa recherche mais aussi celle d'autres experts du domaine d'enseignement. Mon rôle est de soutenir les professeurs pour qu'ils fassent les deux.

#### Comment aidez-vous vos professeurs à améliorer leur impact ?

Un « impact officer » les aide à vulgariser leur recherche. Une fois par mois un comité scientifique se réunit pour décider de deux à trois articles qui seront vulgarisés et médiatisés. Nous aidons également nos professeurs à écrire pour le site The Conversation des articles qui peuvent ensuite être repris ailleurs. Et c'est valable également pour nos professeurs anglophones dont nous traduisons les textes en français. Nous incitons nos professeurs à gérer leur impact global et il suffit que 50 de nos 200 professeurs le fassent bien pour que nous ayons déjà un fort impact. Cela voudrait en effet dire que nous avons 50 experts avec un rayonnement national et international. Mais attention : pas dans un seul domaine d'expertise. Nous ne nous voulons pas être reconnus seulement dans une spécialité « niche ».



# Premier emploi : des jeunes diplômés en quête de sens... et de rémunérations

Différentes enquêtes permettent de faire le point sur les aspirations des jeunes diplômés. Entre quête de sens et quête de belles rémunérations qu'attendent-ils de leur premier emploi ?

Deux enquêtes sur les attentes des étudiants face à l'emploi en attestent : les jeunes diplômés veulent donner du sens à leur carrière professionnelle. Le centre d'expertise de l'EDHEC publie la 4<sup>e</sup> édition de son [Baromètre « NewGen NewJob »](#) auprès d'étudiants de grandes écoles de management sur les enjeux du premier emploi pendant que le [Baromètre Talents](#), réalisé par Opinionway pour SKEMA Business School et EY, dévoile son édition 2025.

L'étude menée par l'Edhec rappelle d'abord les différences d'ambitions au sein des jeunes générations qui se répartissent entre :

- les compétiteurs (43 %) : attirés par une progression de carrière et une prise de responsabilités rapide, une rémunération attractive ;
- les engagés (29 %) : motivés par l'im-

pact sociétal, la culture et les valeurs de l'entreprise, ainsi que l'utilité de leur mission ;

- les intra/entrepreneurs (28 %) : en quête de liberté, d'innovation et d'autonomie dans la gestion de leurs projets.

Quelle que soit leur ambition professionnelle, ce que les jeunes interrogés redoutent le plus de vivre est la « perte de sens » qui arrive largement en première position (50%) suivie de l'ennui (39%) puis de la surcharge de travail (11%). A cette question, les profils « engagés » sont 61% à citer prioritairement la perte de sens (contre 41% des « compétiteurs »), tandis que les compétiteurs sont 47% à mentionner d'abord l'ennui (contre 27% des engagés). « *Parce qu'ils sont convaincus que le travail est une source d'épanouissement, les jeunes diplômés d'aujourd'hui ne s'engageront durablement que dans un travail qui a du sens, avec*

## Un jeune sur quatre souhaite changer de métier

Selon une étude menée par le Céreq 36 % des jeunes entrés sur le marché du travail en 2017 déclarent ainsi avoir envisagé une réorientation professionnelle, et 24 % affirment avoir engagé des démarches dans ce sens entre le printemps 2020 et l'automne 2023. Des aspirations qui correspondent d'abord à une volonté changement de métier : 93 % des jeunes ayant entrepris des démarches l'ont fait pour changer de métier, et 83 % pour évoluer vers un autre secteur d'activité.

Et si parmi les motifs de réorientation les plus fréquents, on retrouve en tête de liste l'attraction pour un autre domaine professionnel (84 %), c'est là aussi la volonté de donner davantage de sens à son tra-

vail (77 %) qui suit devant celle de mieux concilier vies professionnelle et personnelle et d'améliorer ses conditions de travail (67 % dans les deux cas). Par ailleurs, 58 % des jeunes expriment aussi le désir d'augmenter leur rémunération.

Par ailleurs les jeunes éloignés du marché du travail s'engagent plus fréquemment dans des démarches de réorientation professionnelle. Une tendance encore plus marquée chez les diplômés du supérieur ayant connu une trajectoire de chômage, avec une part de réorientation déclarée atteignant 40 %.

De même les personnes qui considèrent que leur emploi ne correspond pas à leur formation sont deux fois plus enclines à

envisager une réorientation que celles dont l'emploi est en adéquation avec leur formation (30 % versus 15 %).

Les jeunes issus d'un ménage à dominante ouvrière sont ainsi moins enclins à engager des démarches que celles et ceux dont les deux parents sont cadres, de même que ceux ayant un enfant à charge. In fine en 2023, 88 % des jeunes ayant entrepris une réorientation ont quitté l'emploi qu'ils occupaient trois ans après la fin de leurs études, que ce soit après une démission, une fin de contrat ou pour d'autres raisons. À titre de comparaison, 53 % des jeunes n'ayant pas de projet de réorientation ont quitté leur poste pendant cette même période.

un management de confiance et un cadre favorisant leur bien-être mental. Les entreprises qui sauront répondre à ces attentes gagneront en attractivité et surtout parviendront à fidéliser plus sûrement leurs talents », analyse Manuelle Malot, directrice du NewGen Talent Centre de l'EDHEC.

## Le bien-être au travail : une priorité

53% des jeunes interrogés par l'Edhec jugent la perte de sens comme la situation la plus dommageable pour le bon fonctionnement de l'entreprise, en tête de classement quel que soit le profil. Ils sont 27% à indiquer la surcharge de travail (considérée comme plus problématique pour l'entreprise qu'à titre personnel) puis 20% seulement à pointer l'ennui. Cela dit si 91% des étudiants interrogés par Skema prônent l'égalité femmes-hommes et 88% réclament un engagement écologique fort, seuls 18% quitteraient une entreprise qui ne partage pas leurs valeurs. Un décalage qui illustre selon l'étude un rapport ambivalent aux enjeux sociétaux : « si l'éthique est un prérequis, elle ne constitue pas un moteur de décision ». Pat ailleurs 84% des futurs jeunes diplômés estiment que c'est le devoir de l'entreprise d'assurer le bien-être mental de ses collaborateurs, ce bien-être mental au travail n'est « plus un simple avantage mais une responsabilité de l'entreprise » analyse l'Edhec. Plus de 9 jeunes sur 10 attendent d'ailleurs de leurs managers qu'ils leur accordent de la confiance, leur donnent de l'autonomie, et protègent leur équipe.

Parmi les éléments les plus importants qui contribueront à leur qualité de vie au travail, ils placent en première position l'alignement de leur emploi avec leurs valeurs (29%), puis leur santé mentale (24%) et la fonction exercée (23%).

Autre enseignement marquant : la confiance en l'avenir est en recul. Si 74% des jeunes restent confiants quant à leur insertion professionnelle, ce chiffre était de 80% en 2022 dans l'enquête Opinionway L'inquiétude est particulièrement forte chez les étudiants français (67% contre 84% pour les étrangers), révélant un « malaise national face aux perspectives d'emploi ».

## Mais que veulent vraiment les jeunes ?

Autre réalité dans le [Baromètre sur le bonheur au travail](#) vu par les jeunes de 18-24 ans du Groupe ISC Paris réalisé avec l'institut d'études BVA Xsight. « 47% des jeunes que nous avons interrogés placent la rémunération comme critère n°1 pour choisir une entreprise, loin devant l'ambiance du travail à 31% », note le directeur général de l'ISC, Jean-Christophe Hauguel, qui remarque également que « créer une entreprise, être à son compte, c'est le « job de rêve » de 28% des jeunes interrogés ».

87% des jeunes préfèrent encore les grandes entreprises selon l'étude menée pour Skema. Côté salaire, 48% ne resteraient pas dans une entreprise sans revalorisation régulière, tandis que l'ambiance de travail est un facteur d'attraction ma-

jeur, notamment pour les femmes (62% la considèrent comme un critère décisif, contre 55% des hommes). Les attentes en matière de formation sont fortes : 60% comptent sur leur futur employeur pour les accompagner dans la maîtrise de ces outils stratégiques.

Une autre étude, mondiale celle-là, [Youth Talks](#), montre que le principal besoin des jeunes est aujourd'hui de « faire société » dans un monde éclaté où les réseaux sociaux nous séparent. Mais attention le modèle étudiant sans cesse évoqués n'est pas majoritaire. La moitié des 25-34 ans n'est pas diplômée de l'enseignement supérieure en 2024 selon l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (lire ses [Chiffres clés](#)).

## La quête d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle

Si le travail est la priorité de tous les futurs jeunes diplômés en début de carrière, ils prévoient qu'il sera détrôné par la vie familiale à 35 ans, et ce quel que soit le profil d'ambition, compétiteurs, engagés et entrepreneurs selon l'enquête de l'Edhec. Dans ce cadre la quête d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle devient rapidement un enjeu majeur :

- près de 40% des jeunes diplômés souhaiteraient répartir leur activité professionnelle sur moins de cinq jours ;
- 40 heures par semaine est considérée comme la durée idéale pour préserver engagement et productivité.

Dans l'étude menée pour Skema le respect arrive en tête des valeurs plébiscitées (30%), suivi de l'excellence et de l'engagement. Les jeunes veulent avant tout évoluer rapidement (75% considèrent ce critère comme prioritaire), mais sans sacrifier leur bien-être : 55% jugent qu'un bon management est essentiel à leur engagement.

L'IA générative suscite un engouement croissant : 85% des étudiants s'y intéressent, et 44% se disent « très intéressés ». Cependant, l'enthousiasme est teinté de prudence : 92% reconnaissent ses gains de productivité, mais 84% s'inquiètent de la réglementation et 83% des risques éthiques qu'elle soulève.

« Attirer les jeunes talents repose sur la capacité des entreprises à incarner des valeurs fortes, comme le respect, et également sur la promesse d'un apprentissage stimulant auprès des managers qui les forment, avec une rémunération attractive. L'Intelligence Artificielle générative est déjà parfaitement intégrée par cette génération, elle devient un levier clé pour enrichir l'apprentissage, optimiser leur travail et répondre à leurs attentes en matière d'innovation », estime Patrick Vincent-Genod, associé Audit au sein d'EY.

## « Refaire société »

56% des moins de 25 ans sont en détresse psychologique (36% des Français) selon l'étude AXA Prévention parue en octobre 2024. « S'il vous plait, donnez-nous de l'humanité » demandent les étudiants occidentaux qui mettent ainsi les éducateurs d'aujourd'hui au défi de transformer ce qu'ils enseignent, de se concentrer sur la nécessité de réapprendre à vivre ensemble et à interagir harmonieusement les uns avec les autres. Non pas que les disciplines fondamentales traditionnelles n'aient plus d'importance, mais l'urgence de « refaire société » semble aujourd'hui la priorité pour les jeunes », commente Marine Hadengue, CEO de la Fondation Higher Education For Good et directrice de Youth Talks, plus grande consultation jeunesse jamais réalisée à l'échelle mondiale avec plus de 45 000 participants âgés de 15 à 29 ans venant de 212 pays et territoires.

« Refaire société » dans un monde où les interactions humaines ont été remplacées par des scrawls infinis sur Instagram ou TikTok qui apportent aux jeunes une « satisfaction immédiate qui est une drogue », regrette encore Marine Hadengue devant les écoles réunies les 26 et 27 mars pour le congrès de l'Union des Grandes écoles indépendantes (UGEI) à Lyon : « Le cerveau des jeunes a évolué, leur temps de concentration a considérablement baissé, ils sont peu réceptifs aux idées contraires aux leurs habitués qu'ils sont à vivre dans des boucles d'information qui reflètent totalement leurs opinions ». Elle demande donc : « S'il vous plaît créez des espaces de communication entre les jeunes dans vos écoles. Osez leur enlever leurs smartphones. Ils vous râler, parler de liberté attaquée, pendant quelques heures, quelques jours, mais seront ravis en fin de compte ».

## Quel est leur job de rêve ?

Créer une entreprise, être à son compte, c'est la vie professionnelles dont rêvent 28% des jeunes interrogés pour le baromètre de l'ISC. Loin devant travailler à l'international (14%) et travailler en France dans une grande entreprise (10%). Et on l'a vu le niveau de salaire est prédominant (47% des jeunes en font le critère n°1 de choix) loin devant l'ambiance au travail (31%). Et si on continue sur cette notion de « job de rêve » le plus important (42%) est « d'avoir du temps libre pour sa vie personnelle » devant « un sentiment de bien-être au travail » (38%) et « avoir une activité intéressante » (36%).

Et question bien être le plus important (46% des répondants) est l'équilibre vie personnelle / vie professionnelle. 53% des jeunes recherchent donc avant tout la flexibilité horaire pour concilier vie professionnelle/personnelle

Créer une entreprise c'est le rêve mais revenons sur terre : 59% des jeunes considèrent toujours le CDI comme une priorité. Et quand on interroge spécifiquement les jeunes actifs on constate qu'ils sont principalement satisfaits de leur niveau d'autonomie ainsi que de l'ambiance au travail. La satisfaction des relations avec le manager est en baisse (-6 points). Une courte majorité de jeunes est satisfaite de sa rémunération, critère qui... divise le plus.

Sébastien Gémon

## Des jeunes de plus en plus engagés

80% des 2511 étudiants d'école de management (et même 86% des filles) interrogés par le Newgen Talent Centre de l'Edhec consacrent du temps de façon régulière et bénévole à des activités au service de la société ou de l'intérêt général. Son enquête sur [« Le nouvel engagement citoyen des jeunes générations »](#) montre que près des deux tiers s'investissent dans des associations caritatives et plus de la moitié s'engage au service de la transmission. En moyenne, huit heures par mois. Les domaines d'action sont variés, allant de l'humanitaire à la préservation de la planète, en passant par la transmission éducative. « Les entreprises doivent capitaliser sur cette énergie citoyenne. Encourager cet engagement dans le cadre professionnel est une opportunité unique pour les entreprises de devenir elles-mêmes des acteurs du changement face aux enjeux du monde et être ainsi alignées avec les aspirations profondes des nouvelles générations », conseille Manuelle Malot, Directrice du Newgen Talent Centre.

Des engagements qui sont pour 75% d'entre eux un plaisir (53% parlent de « loisir » pour 47% d'investissement) et, dans 60% des cas, dans le cadre d'une initiative collective. Quand on leur demande les raisons de leur engagement ils répondent d'abord, à 38%, que c'est une « façon de rendre à la société ce que l'on pense avoir reçu » devant à 21% les

« liens sociaux que cela crée » quand 20% parlent de « militantisme et d'adhésion à des idéaux ».

Ces engagements permettent selon les jeunes interrogés d'abord de développer des compétences en matière de « collaboration » (59%) devant l'enthousiasme (48%), la « résilience » (45%) et l'autonomie (41%). Dans le verbatim associé à l'étude on peut lire que cela permet d'acquérir des « qualités de compréhension et d'appréhension du monde qui m'entoure », « développement de valeurs humanistes », une « forme de maturité et de compréhension des phénomènes autour de moi », « être plus apte à travailler dans un environnement collectif », « la responsabilité, la conscience citoyenne et la fierté d'avoir agi de façon responsable », « Mes engagements m'ont permis de prendre conscience de la responsabilité et du rôle que je pourrais avoir dans le monde », la « certitude de devoir s'impliquer à 100% dans les projets qu'on mène pour avoir l'impact le plus productif », etc.

Autant d'engagements qui apparaissent dans 78% des cas dans les CV, permettent pour 62% des jeunes de « réfléchir à un projet professionnel » et, dans 50% des cas d'« avoir des contacts qui pourraient être utiles dans la vie professionnelle ». Ce qu'on appelle joindre l'utile à l'engagement.

• **Méthodologie du Baromètre Talents 2025** : Pour la troisième année consécutive, l'étude a été menée du 6 janvier au 7 février 2025 par Opinionway pour Skema Business School et EY, auprès de 842 étudiants, issus de l'enseignement supérieur, principalement de business schools et d'écoles d'ingénieur

• Le baromètre de l'ISC analyse la vision des jeunes sur le monde du travail, leur définition du « job de rêve » et de la réussite professionnelle. Pour établir cette enquête, le Groupe ISC Paris et l'institut BVA Xsight ont analysé les réponses d'un échantillon représentatif de 1051 jeunes, âgés de 18 à 24 ans. Pour cette 3ème édition, le baromètre s'est intéressé aux tendances qui se confirment, qui s'effondrent et qui émergent auprès des jeunes ainsi qu'à leur utilisation de l'intelligence artificielle dans leur quotidien.

• Lire aussi : [L'alternance : un tremplin pour l'autonomie ?](#) (Céreq) : S'appuyant sur l'enquête Génération 2017, cette note du Céreq s'intéresse à l'influence de l'alternance sur l'autonomie résidentielle des jeunes, et met en lumière sa capacité à constituer un levier d'émancipation en début de vie active.