

# Un selfie pour l'éternité

PAR KAMEL DAOUD

Grâce à l'image et aux pages Facebook, l'immortalité devient low cost et à la portée de tous. Un processus de momification qui fait de l'âme un « fichier ».

De la résurrection des corps. Vieux leitmotiv des religions anciennes, de l'homme inquiet face à la dissolution. Pour contrer le néant, on a donc imaginé toute une batterie d'artifices et d'arts : l'au-delà comme contrepoids, la vie après la mort, l'éternité, l'histoire de Lazare ou le corps astral, la momification. Cela se tient, par la force de la foi, mais ne gomme jamais l'inquiétude.

Et si la solution était la technologie, la maîtrise des transferts ? De l'homme qui périt on ne gardait autrefois que le portrait en cire s'il était célèbre, et presque rien qu'un souvenir s'il était anonyme, la redondance d'un prénom donné à un nouveau-né. Mortel on l'était, mais pas à la même vitesse de disparition. Après le « récit de gloire » et des faits d'armes ou de conquêtes, la sculpture, les portraits ont été les premières méthodes pour sauver le corps, sa forme du moins, son empreinte. Les puissants en ont usé et abusé. Mais on ne pouvait sauver la température du corps, la voix surtout, la pensée intime.

Il aura fallu l'écriture. Et, peu à peu, se dessina un nouveau corps ressuscité au fil des siècles. D'abord comme forme creuse, ensuite comme portrait, puis comme intimité par le truchement des Mémoires. La résurrection fut lente mais constante. Au dernier siècle, on en arrive à préserver la couleur des yeux par la photographie, la voix. Le daguerréotype est déjà une forme de l'éternité apprivoisée pour tous. Le droit aux reliques se démocratise.

Le corps ressuscité se dessina peu à peu par la longue histoire des transferts, il devint archives en corps, en traces autres que le manuscrit. Le corps est là : je sais comme était la voix de mon père, celle de ma mère. Mes enfants se souviendront de mes syllabes, tics de langage,

bégaiements ou tons. La momification n'est pas un rite, mais des supports de technologies, des plateformes, des téléchargements. La possibilité de laisser des traces se démocratise, se généralise à l'anonyme. Il y a une étrange méditation accidentelle qui s'impose lorsqu'on rouverte son répertoire téléphonique pour tomber sur le numéro de téléphone d'un ami mort. Un semblant de cimetière avec les pages Facebook d'un décédé, encore inscrit sur votre mur. On peut écouter sa voix, revenir sur les pas de son corps. Son éternité semble encore plus étrange parce qu'il n'est pas célèbre justement, intéressé par l'immortalité classique. La banalité de ses moments photos, ses *selfies*, leur caractère à la fois persistant et éphémère, banal et pourtant passible d'éternité, donne à sa résurrection une puissance, une fascination. Voilà que l'immortalité touche l'anonyme et se confirme presque comme possibilité low cost.

Lazare n'a même plus besoin d'un Jésus. Il se dessine peu à peu comme un transfert des sangs et des sèves, des codes génétiques d'enregistrement, bandes, octets, hologrammes. Réverie sur cette possibilité qui se confirme au fil des siècles : l'âme n'est qu'un fichier.



Méditation sur ce corps à la fois possible, banal, factice et pourtant fait d'homme et de mains d'homme. Même le mot connexion est retombé dans le séculaire, il garde sa vertu messianique. Il se dégrade de l'extase au bavardage new age, mais signifie encore un zeste de panthéisme ancien. Aujourd'hui, Internet rend possible un continent de zombies où le vivant ne se perd pas entièrement. On vaincra donc la mort par des téléchargements ? Jouable. Les livres sacrés seront alors des applications. Trêve de délire sous le soleil doux de Casablanca ■

ILLUSTRATION : DUSAULT POUR « LE POINT »

Aujourd'hui, Internet rend possible un continent de zombies où le vivant ne se perd pas entièrement. On vaincra donc la mort par des téléchargements ?

# Le Point



SPÉCIAL

## Grandes écoles de commerce

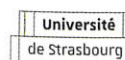
A Reims. Le campus de Neoma Business School.

Dossier coordonné par Louise Cuneo, Anne-Noémie Dorion et Claire Lefebvre  
Consultant statistique : Vincent Attia (Ensaie junior études)  
Assistance technique : service informatique du « Point ».

# SI J'AVAIS ÉCOUTÉ MES PARENTS, JE SERAIS DEVENU... MES PARENTS.

## IL EST TEMPS D'ÊTRE SOI-MÊME.

À l'EM Strasbourg, nous développons le sens critique de nos étudiants.  
Pour leur permettre d'être libres dans leurs choix et leur prise de décision.  
Distinguez-vous en étant vous-même. **be distinctive**



© campus.com



Ambitieux. Le « learning center » de Burgundy School of Business, à Dijon.

CHRISTOPHE FOUQUIN/REA

## SOMMAIRE GRANDES ÉCOLES DE COMMERCE

**Hors cadre** Créatifs à tout prix **126**

**Classement général** Les grandes écoles de commerce délivrant un diplôme de grade de master **130**

**Méthodologie** Comment lire nos tableaux ? **132**

**Atypiques** Mais que font-ils dans une école de commerce ? **134**

**« Soft skills »** A l'école de la bienveillance **140**

**Recrutement** Le mercato des professeurs stars **146**

**Techno** La réalité virtuelle à la rescousse des enseignants **150**

**Mentorat** Les étudiants ont leurs maîtres Yoda **155**



# Créatifs à tout prix

Immersion. Cours de marketing en réalité virtuelle chez Neoma.

## Hors cadre.

Les écoles rivalisent d'ingéniosité pour se démarquer. Mais enseignent-elles réellement à leurs étudiants à faire de même ?

PAR LOUISE CUNEO

**E**tre créatif : voilà le mot d'ordre des étudiants en école de commerce. Innover, créer, entreprendre, pour le meilleur parfois, pour le pire, aussi. Nombreux sont ceux qui tentent de lancer une start-up, avec « l'idée » qui les mènera, ils l'espèrent, à la réussite. Mais tout le monde n'est pas Roland Moreno (l'inventeur français de la carte à puce), Mark Zuckerberg ou Steve Jobs. Malgré ce que les écoles proclament, peut-on réellement enseigner la créativité ? Pour Xavier Pavier, professeur à l'Essec, directeur de l'Imagination Week et auteur du « Goût d'imaginer sa vie », « la créativité, ce n'est pas une technique en soi. C'est un état d'esprit, un mode de vie. Il faut l'encourager grâce à la curiosité. Etre confronté à la nouveauté développe la créativité. Il faut s'intéresser à de nouvelles choses pour ne pas se tarir ». Si vous aimez lire des classiques de la littérature, visiter le Louvre et écouter de la pop, lancez-vous dans l'autofiction, les petites galeries d'art et un concert de musique punk. « C'est en sortant de sa zone de confort qu'on "sort du cadre" véritablement, et pas seulement ■■■



Collectif. L'Imagination Week sur le campus de l'Essec, à Cergy, en janvier.

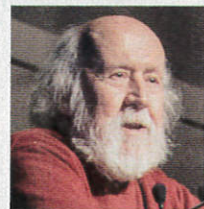
■ ■ ■ *en repoussant ses limites.* » Pour bousculer ses étudiants, les sortir de leurs habitudes et leur montrer ce qu'est la créativité, Xavier Pavie leur fait rencontrer des pontes dans tous les domaines: le paysan et essayiste Pierre Rabhi, le paléontologue Yves Coppens, le mathématicien et député Cédric Villani, l'astrophysicien Hubert Reeves, l'acteur Michael Lonsdale, le médecin et explorateur Jean-Louis Etienne, le chocolatier Pierre Marcolini, le philosophe et biologiste Henri Atlan, le chanteur Didier Wampas... « *L'idée est de mettre en perspective l'excellence.* » Il leur fait visiter un squat d'artistes, enchaîner avec la visite de Rungis à 3 heures du matin, puis rencontrer jusqu'à 23 heures la danseuse Marie-Claude Pietragalla dans son studio. Ensuite, il demande à ses étudiants de digérer ce qu'ils ont vécu, de trouver comment ces personnalités résonnent ensemble. « *Pour certains, cela peut changer leur manière de voir le monde* », confie-t-il.

**« Ceux qui enseignent la créativité n'ont jamais créé d'entreprise. »**

Jean-Claude Lemoine

Plus que « *d'apprendre la créativité* », il s'agirait donc plutôt de l'entraîner. « *C'est une lecture de l'environnement, qui se fait collectivement* », recommande Bernard Belletante, directeur général de l'EM Lyon, qui déplore qu'on répète bien souvent qu'il ne faut pas copier sur son voisin: « *Quelle erreur! Il faut copier justement, s'inspirer, travailler ensemble!* » Même son de cloche chez Neoma (née de la fusion de Reims Management School et Rouen Business School): pour sa directrice générale, Delphine Manceau, la collaboration d'étudiants aux profils très différents leur donne confiance et leur fait découvrir qu'ils portent en eux leur créativité.

Pourtant, il semblerait qu'on ne soit pas tous égaux dans ce domaine. « *La créativité, c'est de l'inné!* » assure Jean-Claude Lemoine, directeur de l'institut de l'entrepreneuriat de Grenoble Ecole de management, qui nuance toutefois: « *Certains acquis peuvent accélérer les choses, désinhiber. Il faut être*



**Remue-méninges.** A l'Essec, on convie des pontes qui excellent dans leur domaine, comme Cédric Villani, Hubert Reeves ou Pierre Rabhi.

prêt à saisir les opportunités. Churchill disait: « *Un pessimiste voit la difficulté dans chaque opportunité, un optimiste voit l'opportunité dans chaque difficulté.* » Ceux qui affirment enseigner la créativité n'ont jamais créé d'entreprise, bien qu'ils aient souvent écrit des livres sur le sujet! » Lemoine rappelle que la bonne idée est celle qui a une place sur un marché dans un contexte de rentabilité: « *Comme elles ne sont pas si nombreuses, il faut plutôt enseigner un savoir-être, une posture, donner confiance aux jeunes sans pour autant les désinhiber complètement. On ne saute pas en parachute si on est cardiaque.* » Plus des trois quarts des entreprises créées aujourd'hui concernent une appli, de la restauration rapide qui prétend innover avec une pizza à la courgette ou des bijoux. « *S'il y avait une méthode pour être créatif, je serais bien plus riche que je ne le suis!* note-t-il avec humour. *En revanche, il faut aller chercher les opportunités. J'ai un étudiant qui a monté une entreprise de jus d'hibiscus en revenant d'un voyage au Mali: ça marche!* »

**Esprit critique.** Pour se dégaier de nos propres freins, Emeric Peyredieu du Charlat, directeur d'Audencia (à Nantes), rappelle qu'il y a des méthodes, plus ou moins éprouvées: le *design thinking* bien sûr, mais aussi des techniques visuelles, de brainstorming... « *La France est considérée comme un pays très créatif, car l'esprit critique y est très développé: il est facile de trouver des problèmes!* »

Créatives, les grandes écoles de commerce tentent de l'être, et rivalisent d'ingéniosité pour se démarquer de leurs concurrentes. Ainsi, certaines décident d'adapter leur enseignement aux évolutions de la société, d'autres prônent la variété des parcours ou le suivi ultrapersonnalisé de leurs étudiants par du mentorat sur mesure, d'autres encore préconisent de mettre la technologie au service de la pédagogie. Avec un objectif: faire perdurer l'excellence à la française, pour que nos écoles rayonnent dans le monde entier ■

LESUË DE LA MARRE - ESSEC BUSINESS SCHOOL

# INVENTER le futur RÉUSSIR L'IMPOSSIBLE

Oser les différences de points de vue, écouter ses émotions, mobiliser les talents et s'accomplir dans un monde où la mutation est devenue la norme. Experte depuis plus de 140 ans dans son domaine, NEOMA Business School vous apprend à développer vos compétences pour faire de vous un leader responsable et innovant.

**Et si vous faisiez bouger les lignes ?**

**NEOMA**  
BUSINESS SCHOOL

REIMS · ROUEN · PARIS

#humanship  
www.neoma-bs.fr



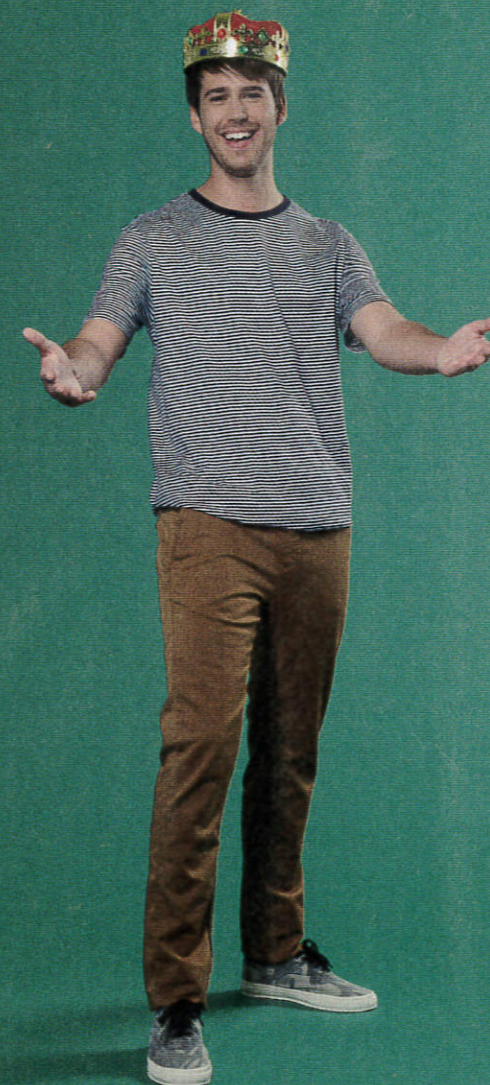
**Classement général des diplômes de grade de master des grandes écoles de commerce**  
(voir « Comment lire nos tableaux », page 132)

Rang 2018	Nom de l'école	Rang 2017	Niveau d'entrée*	Accréditations internationales**	Rang pédagogique	Rang recherche	Rang international	Rang professionnalisation	Rang entrepreneuriat	Rang valeur ajoutée	Rang sélectivité	Tranche de salaires***	Note sur 100
1	HEC Paris	1	Prépa	AACSB & EQUIS	1	2	4	1	2	7	1	1	96
2	ESSEC	2	Prépa	AACSB & EQUIS	3	1	6	4	4	1	2	1	92
3	EM Lyon	2	Prépa ou bac+2	AACSB & EQUIS	5	3	1	2	3	2	4	1	91
4	ESCP Europe	4	Prépa	AACSB & EQUIS	4	13	1	3	14	5	3	1	82
5	EDHEC	5	Prépa ou bac+2	AACSB & EQUIS	14	7	8	6	23	3	5	1	78
6	GRENOBLE Ecole de management	6	Prépa ou bac+2	AACSB & EQUIS	2	6	9	13	29	8	8	3	76
7	KEDGE (Programme Grande Ecole)	10	Prépa ou bac+2	AACSB & EQUIS	6	4	5	9	8	11	13	3	71
	Skema	7	Prépa ou bac+2	AACSB & EQUIS	8	12	3	5	9	10	10	2	71
9	Audencia	7	Prépa	AACSB & EQUIS	10	9	17	14	28	6	6	2	66
	Toulouse Business School	7	Prépa ou bac+2	AACSB & EQUIS	11	16	12	11	7	14	7	3	66
11	Neoma	13	Prépa ou bac+2	AACSB & EQUIS	9	11	11	7	13	9	9	2	65
12	ESC Rennes School of Business	12	Prépa ou bac+2	AACSB & EQUIS (3 ans)	19	10	7	18	12	13	12	3	58
13	Montpellier Business School	11	Prépa ou bac+2	AACSB & EPAS	12	15	13	16	5	12	14	3	57
14	EM Strasbourg	14	Prépa ou bac+2	AACSB & EPAS	15	19	14	8	31	17	15	3	53
15	TELECOM Ecole de management	17	Prépa ou bac+2	AACSB	16	30	31	12	25	4	11	3	50
16	KEDGE (EBP International)	/	Bac	AACSB & EQUIS	34	4	10	29	19	32	32	4	48
17	ICN	15	Prépa ou bac+2	EQUIS (3 ans)	7	18	16	19	36	20	22	3	47
18	EM Normandie	20	Prépa, bac+2 ou bac	AACSB & EQUIS (3 ans)	24	26	20	24	24	25	29	3	42
19	ISC Paris	21	Prépa ou bac+2	AACSB	13	25	15	17	15	21	24	4	41
	Sup de co La Rochelle	18	Prépa ou bac+2	AACSB & EPAS	18	23	21	15	33	19	26	3	41
21	Burgundy School of Business	24	Prépa ou bac+2	AACSB & EQUIS (3 ans)	27	20	30	27	37	22	21	4	39
	Essca	26	Bac	AACSB & EQUIS (3 ans)	20	21	27	31	30	31	20	4	39
23	PSB	22	Bac		22	27	18	23	27	16	17	3	36
24	EDC Paris	19	Bac	EPAS (3 ans)	26	24	23	20	1	18	18	4	34
25	EMLV	30	Prépa ou bac+2		25	14	29	21	10	15	16	4	32
26	Inseec	24	Prépa ou bac+2		29	17	24	25	11	23	30	5	30
	Ipag	29	Bac		31	8	32	36	35	24	19	5	30
28	ESC Clermont	32	Prépa ou bac+2	AACSB	21	38	36	32	22	27	31	5	29
29	ESC Troyes	22	Prépa ou bac+2		17	22	28	26	6	37	37	4	25
30	Idrac	37	Bac		23	29	35	33	18	33	25	5	24
	ISG	27	Prépa ou bac+2		30	28	19	10	16	35	36	2	24
32	Istec	31	Bac		32	35	22	30	26	26	23	5	23
33	EBS	28	Bac		35	34	26	35	21	29	28	4	21
34	ICD	32	Bac		36	33	37	22	17	28	34	3	19
35	Estdes	35	Bac		38	31	34	28	20	36	33	4	16
36	Brest Business School	38	Prépa ou bac+2		28	37	38	38	32	30	27	5	14
37	ESC Pau	34	Prépa ou bac+2	EPAS (3 ans)	33	36	33	34	38	34	35	4	13
38	Esce	35	Bac	EPAS (3 ans)	37	32	25	37	34	38	38	4	9

\* En première année. \*\* Pour cinq ans lorsque rien n'est précisé. \*\*\* Déclaré par les écoles, à l'embauche.

1 : > 49 000 € ; 2 : de 41 500 à 49 000 € ; 3 : de 39 000 à 41 500 € ; 4 : de 37 000 à 39 000 € ; 5 : de 33 000 à 37 000 €.

**EDHEC BUSINESS SCHOOL,**  
**1<sup>ère</sup> business school mondiale en finance,**  
**et c'est un anglais qui vous le dit.\***



**EDHEC**  
BUSINESS SCHOOL

**E**DHEC BUSINESS SCHOOL domine le classement mondial « Master in Finance » du Financial Times 2017, confirmant ainsi la pertinence de son modèle stratégique: l'ancrage de ses programmes dans une recherche d'exception – ici le centre EDHEC-Risk Institute – et la réponse aux attentes des entreprises. Et ce sont aussi nos diplômés qui le disent !

\* Classement Financial Times 2017

[WWW.EDHEC.EDU](http://WWW.EDHEC.EDU)

## Comment lire nos tableaux ?

PAR ANNE-NOÉMIE DORION

Cette année, 37 écoles ont participé à notre enquête. Pour y prendre part, une condition : délivrer en formation initiale un diplôme de management en bac + 4 visé par l'Etat, ou un bac + 5 auquel l'Etat attribue un visa et un grade de master.

Au total, 48 programmes ont été évalués. Ils ont été classés dans deux tableaux selon le niveau de diplôme : le premier concerne les programmes ayant un grade de master, le second les bachelors en quatre ans.

Titulaire du label étatique grade de master depuis juin 2017, le cursus en cinq ans EBP International de Kedge quitte le palmarès des bachelors pour intégrer celui des masters. L'Éseg n'a pas souhaité participer à notre classement cette année.

Entièrement revu et corrigé en 2016, le palmarès conserve cette année ses trois domaines d'évaluation : l'entrepreneuriat, le numérique et la relation aux entreprises.

La méthode de vérification des données reste identique. La première étape a été de recueillir les données : chaque école a répondu à un questionnaire en ligne d'environ 110 questions. Nous lui avons ensuite demandé, à plusieurs reprises, des explications et documents justificatifs. Nous nous sommes aussi appuyés sur les données publiées par des organismes ad hoc. Enfin, nous avons comparé les écoles entre elles. Notre classement est le produit de plus d'une centaine de critères rassemblés en 8 notes générales. Ces notes ont été pondérées et addition-

nées pour obtenir le score final. Une fois ce score établi, les écoles ex aequo ont été rangées par ordre alphabétique.

Les scores ont été calculés de la façon suivante :

La note **Pédagogie** regroupe la pédagogie traditionnelle et la pédagogie numérique. La première prend notamment en compte plusieurs taux d'encadrement, les accords de doubles diplômes avec un autre établissement français et le nombre de cas pratiques publiés en un an. La possibilité de suivre la totalité de son cursus en anglais au sein de l'établissement et le score moyen obtenu par les diplômés aux principales certifications de langue anglaise (Toeic et Toefl) ont été assez fortement valorisés. Côté numérique, le pourcentage d'étudiants qui suivent une majeure numérique, la formation au code, le taux de professeurs permanents formés au numérique, le nombre d'heures de formation par enseignant et le nombre de références de la bibliothèque en ligne par étudiant ont notamment été pondérés. Une note a enfin été attribuée à deux initiatives numériques choisies par les écoles.

La note **Accréditations** tient compte de la durée du visa, de l'éventuel grade de master, de l'obtention ou non de labels internationaux et de la durée de ces derniers. Le renouvellement de ces labels a été, le cas échéant, valorisé.

La note **Recherche** est principalement fixée en fonction des articles publiés dans les revues à comité de lecture du CNRS et de la Fnege. Sont comptabilisés le nombre d'articles et leur nombre rapporté à la taille de la faculté. La somme

des catégories attribuées à chaque revue en fonction de leur valeur et la somme des catégories les plus prestigieuses ont été notées dans l'absolu puis corrélées à la taille de la faculté. Sont aussi pris en compte les chaires, les contrats de recherche et les doctorats.

La note **Sélectivité** diffère pour les bac + 5 et les bac + 4, mais elle tient toujours compte du taux d'intégration, puis de la corrélation entre les intégrés et le rang du dernier d'entre eux sur trois ans, ainsi que du nombre de voies scientifiques et économiques parmi les intégrés.

La note **Valeur ajoutée** est obtenue en multipliant dans un premier temps le score Sélectivité par le score Salaire des diplômés. A ce résultat est ajouté le score Diversité multiplié par le score Sélectivité.

La note **International** comprend notamment le nombre de professeurs diplômés à l'étranger, de partenariats actifs avec des universités étrangères et le pourcentage de doubles diplômés issus de ces partenariats. Une majoration est affectée aux universités étrangères accréditées et aux doubles diplômés issus de ces institutions. Le pourcentage de diplômés expatriés est valorisé. L'exposition internationale, par le biais d'un stage ou d'un séjour académique (dans une université partenaire ou sur un campus de l'école), est également fortement pondérée.

La note **Entrepreneuriat** comptabilise le nombre de projets et la sélectivité de l'incubateur de l'école, le nombre d'entreprises créées par les diplômés et incubées – dans l'absolu et par rapport aux effectifs –, la viabilité d'une partie des entreprises sur trois ans et le pourcentage d'élèves en majeure entrepreneuriat. Le montant du fonds d'investissement, en tant que tel puis rapporté au nombre d'élèves, est pondéré.

La note **Professionalisation** réunit l'insertion et la relation aux entreprises. L'insertion tient compte principalement des salaires, du retour sur investissement et du pourcentage d'insertion à deux mois de la promotion. La relation aux entreprises est notamment calculée grâce aux forums d'entreprises, au nombre d'anciens, de professionnels, de personnel du service carrière et d'élèves mentorés par rapport aux effectifs, au pourcentage d'apprentis parmi les diplômés et à la qualité des stages ■

### Les bachelors internationaux en quatre ans

Rang 2018	Programme	Rang 2017	Rang pédagogie	Rang recherche	Rang international	Rang professionnalisation	Rang entrepreneuriat	Rang valeur ajoutée	Rang sélectivité	Tranche de salaires	Note sur 100
1	Essec Global BBA	1	8	1	4	4	6	2	1	1	73
2	Kedge International BBA	4	9	3	2	1	3	5	4	1	66
3	EM Lyon Global BBA	-	5	2	1	5	2	6	7	3	64
4	Edhec International BBA	3	6	4	9	3	5	1	3	1	58
5	Skema BBA in Global Management	7	1	8	5	2	1	4	2	1	54
6	Neoma Cesem	4	7	7	3	6	10	9	5	2	44
7	Insec BBA	10	2	5	8	10	7	3	6	3	37
	Neoma Global BBA	6	4	6	6	9	4	8	8	2	37
9	ESC Troyes BBA	8	3	9	10	8	8	7	9	3	22
10	ESC La Rochelle BBA International	8	10	10	7	7	9	10	10	2	12

\* Déclaré par les écoles, à l'embauche. 1 : > 39 000 € ; 2 : de 36 000 à 39 000 € ; 3 : < 36 000 €.

## S'OUVRIR AU MONDE & REUSSIR

Thomas MATTEI – Promo 2015  
Responsable Marketing  
Digital & Print  
Hôtel Le Bristol Paris  
France



TITRE CERTIFIÉ RNCP

MBA IN INTERNATIONAL HOTEL MANAGEMENT  
ADMISSION : BAC+ 2 ET BAC+3

+ D'INFOS SUR [WWW.VATEL.FR](http://WWW.VATEL.FR)



1<sup>ER</sup> GROUPE MONDIAL

DE L'ENSEIGNEMENT DU MANAGEMENT DE L'HÔTELLERIE-TOURISME

• 44 CAMPUS • 7 000 ÉTUDIANTS • 33 000 DIPLÔMÉS



# Mais que font-ils dans une école de commerce ?

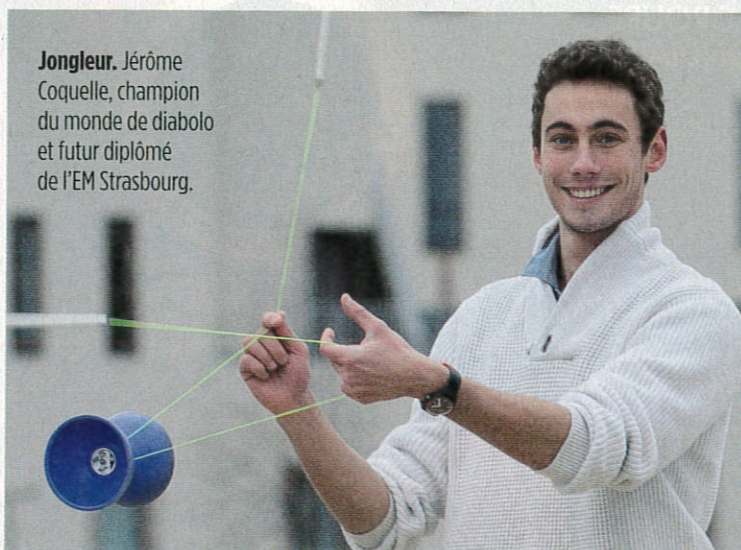
**Passion.** De plus en plus de diplômés choisissent des professions atypiques, loin de la finance et du marketing.

PAR LOUISE CUNEO

Un virtuose des arts de la rue, un maître du jonglage. Le métier dont rêvait Jérôme Coquelle était peu commun. Il n'était sans doute pas celui de ses parents. Écoutant leurs recommandations, le jeune homme a laissé de côté son envie de faire l'école du cirque au sortir du lycée, et embrayé sur des études « sérieuses ». Ce sera dans le commerce. Il n'a pas pour autant oublié son amour de la scène. Quand est venu le temps de passer son oral d'admission à l'EM Strasbourg, il a saisi au vol le slogan de l'école, « *Be distinctive* » (« *Démarquez-vous* »), en débarquant en costume de scène et faisant virevolter son diabolo dans la salle de classe. « *Ils m'ont pris au sérieux* », se souvient celui qui est actuellement en 2<sup>e</sup> année. Les dirigeants de l'école n'ont pas seu-

lement recruté un bon élève : ils ont choisi de l'accompagner dans sa passion, de le soutenir même, jusqu'à payer le billet d'avion pour que leur élève jongleur puisse concourir au Championnat du monde des arts de la rue à Los Angeles. Résultat : le futur diplômé de l'EM Strasbourg est aussi champion du monde de diabolo. Et la carrière qui se profile devant lui ne se déroulera probablement pas dans un bureau ou une salle de marché.

Les étudiants en école de commerce sont de plus en plus nombreux à ne plus vouloir renoncer à leur passion au profit de la carrière toute tracée qui s'offre à eux après de prestigieuses études. Et leurs écoles le leur rendent bien. « *On a tout de suite dit à Jérôme Coquelle qu'il n'aurait pas à faire de choix*, assure Herbert Castéran, directeur général de l'EM Strasbourg. Certains



**Jongleur.** Jérôme Coquelle, champion du monde de diabolo et futur diplômé de l'EM Strasbourg.



## AUDRIC DE CAMPEAU Apiculteur et diplômé d'HEC

A 15 ans, j'avais demandé à mes parents de m'offrir des pieds de vigne. Puis je me suis constitué un verger et un arboretum, avant de me lancer dans les ruches. Je m'en occupais le week-end, car la semaine, je bossais dans la communication pour une grosse entreprise horlogère suisse. J'ai tout lâché pour vivre mon rêve : je vends mon miel. Ce que j'ai appris à HEC m'a permis de me structurer, de monter un vrai plan marketing. Alors que les apiculteurs sont habituellement vêtus de blanc, je porte toujours une veste et un chapeau, et je pose sur les toits au côté de mon chien. Je suis le « gentleman apiculteur », qui produit des pots de miel exclusifs. Mes produits sont notamment vendus chez Fauchon, et utilisés par Guy Savoy, le chef 3 étoiles. Je n'oublie pas les leçons d'HEC : il faut anticiper et foncer. Alors je réinvestis tout ce que je gagne, je suis implanté dans trois pays, je viens de développer l'Hydromel de Paris et des ruches connectées pour mieux les monitorer. Il faut sans cesse avoir de nouveaux projets.

FRÉDÉRIC MAIGROT/RÉA - SÉBASTIEN BEHOTTE

diplômés ne trouvent pas de sens à ce qu'ils font. Ces mad skills sont indispensables, il faut les laisser s'exprimer. » Dans les écoles comme chez les recruteurs, ces « compétences atypiques » que présentent certains étudiants prennent doucement le pas sur leurs *hard skills*, les connaissances techniques, et leurs *soft skills*, les aptitudes relationnelles et émotionnelles. C'est ce qui rend leur CV véritablement unique.

Peu d'étudiants ont une idée précise du métier qu'ils exerceront une fois diplômés. Beaucoup ont intégré une école sans avoir réellement réfléchi à ce qu'ils voulaient faire, en suivant la « voie royale », le chemin des bons élèves, tout tracé depuis l'enfance, vers l'excellence. Pour Eloïc Peyrache, directeur délégué de HEC, « *l'un des défis des écoles est justement de les aider à trouver le métier dans lequel il s'épanouiront* ». Et de rappeler l'expérience de cette étudiante qui, après un stage aux urgences d'un hôpital, a voulu passer le concours de médecine... et l'a eu ! La jeune femme a ■■■

## NATHANIEL DOBOIN Boulangier et diplômé de l'EM Normandie

Après l'école, j'ai commencé à travailler dans la publicité. Mais, au bout de sept ans, je ne comprenais plus ce que je faisais, ni comment on pouvait dépenser 1 million d'euros pour filmer une bouteille de champagne. J'ai pris deux ans sabbatiques, à voyager autour du monde. A mon retour, je ne voulais plus faire ni communication, ni finance, ni marketing. Je cherchais un projet qui avait un sens ; je voulais aller à l'essentiel, travailler en filière courte, comprendre d'où viennent nos aliments. Avec mon associé, on a décidé de faire du pain bio, au levain naturel, avec du riz et du sarrasin. Pour travailler avec ces nouvelles matières, on a créé un moulin, gage de qualité. J'ai appris à faire du pain, j'ai découvert les temps horaires, les problématiques du métier, les recettes. Aujourd'hui, je gère une vingtaine de salariés, mais je mets toujours la main à la pâte.



## La Rochelle BUSINESS SCHOOL



**Bachelor Business  
BBA International  
Master Grande École  
MSc & MBA**

Accréditations AACSB et EPAS

FT **Master in Management**  
Ranking 2017

Mission citoyenne et solidaire Humacité®

Alternance possible 12 ou 24 mois

170 partenaires universitaires internationaux

Campus associés à l'international

[www.esc-larochelle.fr](http://www.esc-larochelle.fr)

une école **CCI LA ROCHELLE**

CONFÉRENCE DES GRANDES ÉCOLES  
EXCELLENCE FOR A COMPLEX WORLD

Groupe Sup de Co  
La Rochelle

■■■ finalement choisi cette voie. Loin d'être amer, Eloïc Peyrache est enthousiaste: «HEC lui a permis de découvrir sa passion!» Pour lui, ces étudiants atypiques permettent aux promotions d'être plus diversifiées. «L'époque des Trente Glorieuses est révolue; l'ancien credo des écoles, "former les leaders de demain", est a minima dépassé. Désormais, il est plus proche de Montaigne et de la formation de l'"honnête homme": aujourd'hui, c'est de "valeurs" qu'ils s'agit. La performance et le profit doivent être un moyen, et pas un but en soi.»

**Plaisir.** Les mentalités ont évolué: la réussite ne passe plus par le projet de devenir dirigeant au sein d'une entreprise du CAC 40; elle peut prendre, dans l'esprit de ces jeunes, d'autres formes, notamment en laissant son empreinte dans la société. Plus sensibles au développement durable, les étudiants ont de nouvelles problématiques: réduire les inégalités, préserver l'environnement. Une tendance dont HEC tient compte: «Les écoles doivent se concentrer sur d'autres aspects que le nombre d'articles d'enseignants-chercheurs qu'ils publieront pendant l'année, ou l'obsession de former l'élite. On se doit de donner à nos étudiants la possibilité d'avoir un impact positif sur le monde. On doit se poser la question: former des leaders, oui, mais pourquoi faire?» D'autant que ces profils peu communs bénéficient à tous. Faisant découvrir de nouveaux domaines à cer-



**THINH SOUVANNARATH, ALIAS «LITTLE SHAO»**  
**Photographe et diplômé de PSB**

J'ai travaillé cinq ans dans la finance avant de me lancer. Je gagnais très bien ma vie dans la banque, mais je passais mes week-ends à faire des photos et à les vendre, notamment pour des campagnes de pub. Un jour, j'en ai eu marre de me prendre une tempête pour cinq minutes de retard; mon salaire, 4 500 euros net par mois, ne suffisait pas à me motiver. Je me suis dit qu'au pire il serait toujours temps de revenir dans le milieu de la finance. Cinq ans plus tard, je fais un métier que j'adore et en plus, je gagne bien mieux ma vie qu'avant. L'école m'a énormément apporté: je sais me vendre, je comprends le langage de mes clients et je me suis constitué un réseau qui me sert encore aujourd'hui. Lorsque l'entreprise d'un ancien camarade a besoin d'une campagne de pub, il fait appel à moi!

tains, entraînant les autres dans leurs projets passionnés, leur énergie est communicative. Pour cette nouvelle génération, le plaisir est très valorisé. Ces jeunes raisonnent avec impulsion, dans l'instantanéité, et attendent une reconnaissance de leur désir.

«Mais que diable allaient-ils faire en école de commerce? pourrait-on se demander, n'est-ce pas?» s'amuse

Loïck Roche, directeur général de Grenoble Ecole de management (GEM) et président du Chapitre des écoles de management de la Conférence des grandes écoles. Puis de répondre aussitôt: «Bien souvent, ils ont trouvé leur voie là-bas.» Et ils ont besoin d'un bagage pour la mettre en œuvre. Certes, cela peut paraître étonnant de passer par une grande école pour se lancer dans la boulangerie, mais ils n'auront plus qu'à compléter leur formation par de la technique.

Comme en témoignent des élèves et des alumni (anciens élèves) qui ont emprunté des carrières peu classiques (voir encadrés), l'école leur aura bien souvent apporté des facultés indispensables dans leur activité, comme le sens du marketing, la maîtrise du volet financier, l'envie d'entreprendre, les codes du business et un réseau.

«L'environnement est propice à s'autoriser son désir», remarque Loïck Roche. De fait, de nombreux éléments concourent à faire évoluer les mentalités. Devenir artisan n'est plus mal perçu par ■■■

**DELPHINE THÉODORE**  
**Actrice et diplômée de Neoma**



J'ai commencé le théâtre à l'âge de 10 ans à l'atelier théâtre de mon collège. J'ai décidé à 15 ans de devenir comédienne. Mes parents m'ont incitée à faire des études supérieures. J'ai donc fait une prépa HEC au Lycée Henri-IV où j'étais depuis la 6<sup>e</sup>, ce qui me permettait de continuer mes cours de théâtre. La prépa m'a appris à développer une rigueur et une grosse capacité de travail. J'ai intégré Neoma à Reims et j'ai suivi en parallèle une école de théâtre à Paris. Même si tout le contenu de l'enseignement de l'école ne me sert pas directement aujourd'hui, cette formation m'a aidée à élargir ma culture générale et à mieux comprendre le fonctionnement de notre société. Cette expérience me permet d'apprécier chaque jour à quel point faire ce qu'on aime est un véritable luxe.

Vous allez y prendre goût !

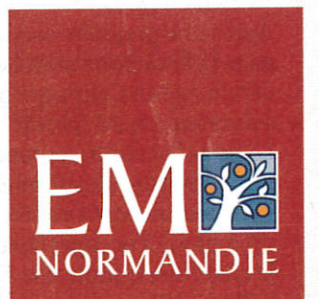


PROGRAMME GRANDE ÉCOLE  
DIPLOME VISÉ BAC+5 • GRADE DE MASTER

Pionnière dans l'âme, l'EM NORMANDIE n'a cessé de se réinventer pour offrir à ses étudiants une vision d'avenir, en adéquation avec les attentes du monde de l'entreprise. Parcours Élite international 100% en anglais sur nos campus d'Oxford et Dublin, expatriation en universités partenaires, Parcours Accompagnement Professionnel pour l'alternance, les stages d'année optionnelle, de fin d'études, Parcours Associatif riche, Parcours Numérique... sont autant de clés pour garantir votre réussite et épanouissement professionnels futurs.



Programme Grande Ecole en Formation Initiale.



L'ESPRIT DE CONQUÊTE

em-normandie.fr CAEN • LE HAVRE • PARIS • DUBLIN • OXFORD



**FRANÇOIS-XAVIER CHENEVAT, ALIAS «FIX'S»  
Dessinateur et diplômé d'HEC**

Je n'avais jamais réfléchi à ce que je voulais faire: bon élève, j'ai suivi la «voie royale», en choisissant seulement d'opter pour le commerce plutôt que pour les sciences. Mais, à 35 ans, j'ai eu un déclic: il fallait que je me lance dans un métier qui me plaisait vraiment avant qu'il ne soit trop tard. J'ai lâché mon boulot dans un cabinet de conseil parisien, et j'ai suivi mon épouse qui avait une opportunité de travail en Bourgogne. J'ai mis six mois à m'habituer à mon nouveau rythme de vie. Actuellement, je fais du dessin humoristique, croquant surtout le monde de l'entreprise, univers que je connais bien grâce à HEC. L'école m'a aussi permis de construire un réseau qui m'est encore très utile aujourd'hui, d'échanger avec mes clients. J'ai enfin le sentiment d'avoir trouvé ma place et j'ai énormément gagné en qualité de vie.



■ ■ ■ L'entourage de ces premiers de la classe. Les envies atypiques sont aussi mieux perçues à l'intérieur même de l'école: «Si les émissions de télévision ont valorisé les métiers artisanaux, le sens du bel ouvrage et du travail manuel, la vague entrepreneuriale a également beaucoup contribué à encourager les initiatives atypiques. Ainsi, sur les 25 % d'étudiants qui créent une entreprise, 10 % se lancent dans des métiers traditionnels, les 90 % restants dans les nouvelles technologies», analyse Loïck Roche. A cela s'ajoute un alignement avec les valeurs d'aujourd'hui, comme le développement durable, les circuits courts, l'écologie, le bio, l'importance du tissu social... Ainsi, cet ancien élève d'HEC, diplômé

l'an dernier, parti s'installer aux Philippines pour élever des poulets résistants à l'environnement local tout en sortant des gens de la rue en leur donnant une activité. «Il y a une véritable réflexion autour du modèle économique: ils veulent des circuits courts, soutenir l'économie locale, retrouver le contact avec la terre... A HEC, on produit désormais notre miel, nos légumes, on a un verger! Leur engagement social et sociétal est plus prégnant qu'avant: ils sont de plus en plus nombreux à travailler avec les banlieues, dans les bidonvilles... A nous de reconnaître et d'encourager ces expériences», remarque Eloïc Peyrache. Cette quête de sens incite les étudiants à plus de cohérence entre ce qu'ils sont et ce qu'ils

**Ils ont fait une grande école**

- Jean-Jacques Goldman (Edhec)
- Renan Luce (TBS)
- Stéphane Bern (EM Lyon)
- Michaël Youn (Skema)
- Orelsan et Gringe (EM Normandie)
- Irma (ESCP Europe)

font. Ils expérimentent, quitte à échouer: qu'importe si leur objectif n'est pas atteint, ils n'auront ni regrets ni remords. Et se vanteront même d'avoir beaucoup appris de leur (més)aventure. Ces jeunes sont prêts à prendre davantage de risques qu'il y a une quinzaine d'années, convaincus que si cela ne fonctionne pas, «ils trouveront autre chose».

**Talent.** Ces «utopistes», comme les qualifient parfois leurs aînés, ne rêvent pas seulement d'être en accord avec eux-mêmes. Ils sont conscients que l'avenir est incertain et qu'en cas d'échec ils devront trouver autre chose. «Il n'était pas question pour moi de ne pas penser à ce que je ferais après ma carrière sportive», reconnaît Pierre Houin, champion du monde d'aviron et champion olympique. Le jeune homme suit le Programme grande école de GEM avec un emploi du temps adapté aux sportifs de haut niveau. «Non seulement il n'était pas envisageable que j'arrête mes études pour le sport mais, à l'inverse, c'est grâce à ma passion et à mes primes des Jeux olympiques que j'ai pu intégrer l'école. Comme ça, je pourrai continuer l'excellence après ma carrière dans l'aviron.» C'est bien cela qui caractérise ces étudiants atypiques: qu'importe qu'ils fassent carrière dans le commerce ou dans un autre domaine, ils excellent dans leurs études, comme dans leurs passions. Et leur talent s'exprime, pourvu qu'ils aient l'ivresse ■

**CÉLINE GOUDY  
Charcutière et diplômée de l'ISC**

Après une première carrière dans la finance de marché, j'ai déménagé en Californie pour suivre mon mari (photo). Lorsque j'ai voulu reprendre une activité professionnelle, j'ai remarqué qu'il y avait un marché à occuper avec la charcuterie française. Ma belle-famille avait le savoir-faire, je savais trouver des investisseurs. L'école m'avait donné les fondamentaux juridiques, les bases en logistique, mais surtout, elle m'avait transmis un état d'esprit, l'envie d'oser. J'ai pu allier mes compétences à ma passion pour la charcuterie.



**passerelle**  
de la suite dans les études

Concours d'admission  
à 13 Grandes Écoles de Management  
après un Bac+2, Bac+3, Bac+4

**'idéal**

\* L'idéal : avoir le choix

- Burgundy School of Business || EDC Paris Business School  
EM Normandie || EM Strasbourg  
ESC Pau Business School || Grenoble Ecole de Management  
Groupe ESC Clermont || ICN Business School  
IMT - Télécom Ecole de Management || La Rochelle Business School  
Montpellier Business School || Rennes School of Business  
South Champagne Business School

Inscriptions en cours sur [passerelle-esc.com](http://passerelle-esc.com)

FREDERIC NEMEA/LAIF/REA - CHRISTOPHE FOUQUIN/REA

# A l'école de la bienveillance



**Ethique.** Comment le bien-être au travail prend une place grandissante dans les formations managériales.

PAR CLAIRE LEFEBVRE

Elodie, jeune diplômée d'école de commerce, vient d'être embauchée dans un cabinet de recrutement. Au bout de quelques semaines, elle est chargée de trouver le nouveau conseiller d'une société d'assurances. Le client est important. La mission est gratifiante et pourrait permettre à la jeune femme de transformer son CDD en CDI. Elodie est ravie. Jusqu'à ce que le client lui précise qu'il souhaiterait un candidat

homme, de 30-35 ans et d'apparence européenne... Que doit-elle faire ?

Voilà le genre de dilemme qu'Anne Sachet-Milliat, enseignante-chercheuse à l'ISC Paris, a l'habitude de soumettre à ses étudiants en dernière année du master grande école. L'objectif ? Confronter les futurs diplômés aux réalités complexes qu'ils devront affronter en tant que manager. «*Je leur montre qu'il n'y a pas de solution simple et que ce n'est qu'en analysant toutes les approches, dans leur contexte, en réfléchissant aux conséquences de leurs actes, au respect des autres, qu'ils prendront une décision éclairée*», explique la professeure de management et d'éthique des affaires, qui fait appel aux grands courants de la pensée philosophique pour cela. Parmi les thèmes abordés dans son cours : le licenciement abusif, le harcèlement, les discriminations raciales et générationnelles, l'homophobie, le sexisme, le handicap, la

**Au boulot !** Cours de méditation pour les élèves de la Burgundy School of Business. Objectif : apprendre à développer l'écoute de soi... et des autres.

religion, les malversations, ou le burn-out. Des problématiques inspirées de cas réels, rapportés après un stage par des étudiants, ou par des cadres d'entreprise rencontrés au cours de ses recherches.

Et, à l'entendre, ce ne sont pas les exemples qui manquent. «*Le métier de manager se complexifie. Les salariés sont plus exigeants. Ils veulent un travail qui ait du sens, dans lequel ils s'épanouissent et ils refusent d'être écrasés par la hiérarchie. Ils ne sont plus prêts non plus à sacrifier leur vie personnelle pour leur carrière. Ils sont parallèlement soumis à une pression grandissante. Tout va plus vite, tout est plus compétitif et plus incertain. Il faut être sur le pont à n'importe quelle heure, mais aussi répondre à des injonctions paradoxales, avec d'un côté des attentes de plus en plus fortes en termes de responsabilité sociale et environnementale et de l'autre une quête continue de rentabilité. C'est très stressant ! Et les entreprises jouent* ■■■

CHRISTOPHE FOUQUIN/REA

## I WANT TO MANAGE DIFFERENTLY



MASTER  
GRANDE ÉCOLE



BACHELOR



ALTERNANCE



FORMATION  
CONTINUE





CONFÉRENCE DES  
GRANDES  
ÉCOLES



UCLY  
LYON CATHOLIC  
UNIVERSITY



esdes<sup>Lyon</sup>  
THE BUSINESS SCHOOL OF UCLY

Campus Saint-Paul, Lyon  
esdes.fr

PLUS QU'UNE ÉCOLE  
UN NOUVEAU  
MODÈLE

CREATE  
YOUR  
SUSTAINABLE  
WORLD

elivethelligence.fr - Capucine Durand, promotion 2017 du Programme Grande École

■ ■ ■ *gros. Si elles veulent rester compétitives et conserver leurs bons éléments – en particulier, les jeunes diplômés, qui sont très plébiscités et peinent à rester plus de trois ans dans une même société –, elles doivent revoir leur organisation managériale. Et cela ne se fera pas sans les écoles»,* observe l'enseignante.

**Jeux de rôle.** Les responsables pédagogiques l'ont bien compris. Partout, la part octroyée à la RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise) et aux *soft skills* (aptitudes relationnelles) augmente, les enseignements deviennent obligatoires et se dotent de crédits ECTS. Les départements consacrés au développement personnels s'étoffent. Les chaires se multiplient. Quant aux cours magistraux, ils sont délaissés au profit de travaux collaboratifs, de projets pluridisciplinaires et d'ateliers en groupe. Un foisonnement qui témoigne de l'ampleur de la tâche, mais aussi « de la difficulté d'enseigner un savoir-être », indique Christine Naschber-

**Quand le travail rend malade**

- **Burn-out** : syndrome d'épuisement professionnel, résultant d'une exposition prolongée au stress au travail.
- **Bore-out** : inspiré de l'anglais « boring » (ennuyeux), ce néologisme désigne la souffrance psychologique résultant d'une inactivité imposée ou d'un travail perçu comme inutile.
- **Brown-out** : ce terme, qui en anglais signifie « baisse de courant », désigne la baisse d'énergie provoquée par l'absurdité quotidienne des tâches à accomplir au travail.

ger, enseignante-chercheuse en management à Audencia.

La professeure, spécialiste des questions de diversité, aborde le sujet « de manière concrète » : comment réagir lorsqu'un client tient des propos homophobes à l'encontre d'un de ses collaborateurs ? Comment ménager ses équipes lorsque les nouvelles technologies les rendent joignables 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 ? Que faire face aux résistances au changement de ses collaborateurs ? Voilà quelques-unes des questions traitées. Celles-ci sont posées à travers des extraits de film, des témoignages, des tests psychologiques, des cas pratiques ou encore des jeux de rôle. « Cela permet de mettre les étudiants – qui par définition n'ont pas ou peu d'expérience professionnelle – directement en situation. Puis nous analysons ensemble la situation sous différents points de vue. Enfin, nous réfléchissons à des solutions, tout en nous interrogeant sur les implications légales et morales de chacune d'elles », indique l'enseignante. Elle précise : « Il ne s'agit pas de livrer

des recettes toutes faites aux étudiants, mais de leur donner les moyens de prendre les bonnes décisions, dans des conditions pas toujours optimales. Notre rôle c'est de les préparer aux difficultés qu'ils sont susceptibles de rencontrer. Et surtout de les rassurer. » Selon une enquête réalisée par BVA pour Audencia en juin 2017, les Français ne veulent pas devenir manager : 79 % n'en ont pas envie. Parmi les raisons invoquées : le stress généré par la fonction (61 %), les lourdeurs administratives (56 %) et le manque de reconnaissance (42 %).

Avec l'affaire Weinstein et les mouvements #metoo et #balance ton porc, l'actualité n'a pas aidé. « Paradoxalement, cela a aussi rendu les étudiants – filles comme garçons – plus attentifs. Tous se sentent concernés par les questions d'égalité de genre, et ils sont à l'affût de solutions concrètes. C'est la bonne nouvelle », ajoute l'enseignante, qui propose depuis quatre ans un focus sur le harcèlement sexuel et depuis quelques mois des séminaires de « négoc-



**Zen.** Catherine Pourquier, animatrice de l'atelier méditation de pleine conscience et Alexandrine Bordier, responsable du département développement et accompagnement personnel de la Burgundy School of Business, à Dijon.

training » à l'attention des femmes. Avec pour objectif de briser le plafond de verre qui continue de leur faire gagner 23 % de moins en moyenne que les hommes. « Depuis que le président Macron a fait de l'égalité entre les femmes et les hommes la grande cause nationale du quinquennat, il n'est plus possible d'ignorer ces questions », argumente-t-elle.

**Responsabilité.** De fait, la plupart des écoles de commerce font évoluer leurs formations dans ce sens. Consciente de sa « responsabilité » en tant qu'école, Skema a lancé en 2016 une chaire Femmes et entreprise visant à « ouvrir de nouvelles perspectives professionnelles sur des secteurs surinvestis par les hommes, comme la finance et l'entrepreneuriat ». En début d'année, le groupe Ionis, qui accueille notamment l'ISG, a mis en ligne un mooc pour sensibiliser les étudiants au harcèlement sexuel. Et à Toulouse Business School, le programme Equal.ID propose depuis deux ans aux étudiantes de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> année d'être personnellement coachées par une femme du monde de l'entreprise. L'année dernière, 84 étudiantes (sur environ 350 filles) ont répondu à l'appel. Stéréotypes, salaires, maternité,

harcèlement... Emeline, 23 ans, a évoqué « tous les sujets » avec sa tutrice. « Elle m'a appris à rester qui je suis, dans toute mon intégrité. A ne pas renier ma féminité, ni mon approche différente du management, peut-être un peu plus douce. Cela m'a été particulièrement utile lorsque j'ai été engagée dans mon entreprise actuelle », raconte la jeune femme, aujourd'hui diplômée et responsable de la relation client pour un constructeur automobile. Les garçons ne sont pas en reste, précise le directeur de l'école, François Bonvalet : « Si on veut que les choses évoluent, il faut sensibiliser l'ensemble des étudiants. » La question de l'égalité entre les femmes et les hommes est donc abordée dans le cadre du cycle de conférences RSE. Et ils doivent intégrer une grille d'analyse sur l'égalité femmes-hommes dans leur rapport de stage. Autre thématique prenant une place grandissante dans les formations managériales : le bien-être. « La vague de burn-out et ses déclinaisons bore-out et brown-out montrent qu'il y a un problème dans le monde du travail, que la course tête baissée à la performance détruit les gens et qu'il faut sortir de ce mode de fonctionnement. L'idée n'est pas de dire : on va ■ ■ ■

CHRISTOPHE FOUQUIN/REA (X 2)

**« La course tête baissée à la performance détruit les gens. Il faut sortir de ce mode de fonctionnement. »** Alexandrine Bordier

LE PROGRAMME GRANDE ÉCOLE C'EST UN PARCOURS

• **INTERNATIONAL ET MULTICULTUREL**  
6 campus et près de 100 partenaires dans le monde

• **UNIQUE**  
Près de 40 spécialisations et doubles compétences

• **INTERCONNECTÉ**  
Un réseau de 40 000 diplômés et 2500 entreprises partenaires

• **RECONNU**  
Dans le top 10 des classements français et 26<sup>e</sup> mondial

• **RECHERCHÉ**  
Taux d'insertion net : 85 %  
92 % des étudiants ont un job dans les 4 mois après leur diplôme

contact : info-ge@skema.edu

SKEMA BUSINESS SCHOOL

DESIGN YOUR FUTURE\*

XXX

ADN SKEMA

#ADNSKEMA

WWW.SKEMA-BS.FR

skema

AACSB ACCREDITED

EQUIS

AMBA

Concevez votre avenir

BACHELOR

CURSUS BAC+3



AACSB ACCREDITED

ISC PARIS

BUSINESS SCHOOL

iscparis.com

laissez-vous  
surprendre  
par votre  
futur

MASTER GRANDE ÉCOLE  
DIPLOME VISÉ BAC+5 / GRADE MASTER

MBA & MSc  
SPÉCIALISÉS SPÉCIALISÉS

■■■ *supprimer toute forme de stress au travail – je ne crois pas que cela soit possible –, mais d'aider les futurs managers à se connaître, à savoir identifier ce qui est acceptable, ou pas, pour eux, et à savoir dire stop quand ils pensent que les choses vont trop loin*», explique Alexandrine Bordier, responsable du département développement et accompagnement personnel à la Burgundy School of Business (BSB), à Dijon. Comment ? En développant les *soft skills*, ces compétences comportementales d'autant plus valorisées que les compétences techniques se périment au rythme des iOS d'iPhone. Et même si la part qui leur est consacrée varie encore, toutes les écoles s'y mettent. A Dijon, ce sont plus de 200 heures obligatoires qui sont dévolues à l'acquisition de ce « savoir-être ». Dès la 1<sup>re</sup> année, les étudiants participent à des ateliers clown, théâtre, prise de parole en public et sport visant à les faire sortir de leur zone de confort, à mieux se connaître et à développer une plus grande confiance en eux. Les

étudiants de 2<sup>e</sup> année sont invités à travailler leurs capacités d'écoute et de communication grâce à des jeux de rôle et des ateliers d'improvisation. Quant aux 3<sup>e</sup> année, ils travaillent leur souci de l'autre en s'impliquant dans la vie associative de leur région.

Autre particularité du Programme grande école (PGE) : l'initiation à la méditation de pleine conscience (*mindfulness*). L'atelier s'intègre dans le cours « Conduite de changement », destiné aux étudiants ayant choisi les spécialisations « Audit » ou « Ressources humaines ». Il a lieu dans une « *salle zen* », où la lumière est tamisée, la température maintenue à 19 °C et les téléphones portables interdits. Allongés par terre, les yeux fermés, les bras le long du buste, les 30 participants sont invités à se concentrer pendant une dizaine de minutes sur leur respiration. A prendre pleinement conscience de leur corps. Sans jugement. Et surtout, sans rien faire d'autre. Pas simple quand on a l'habitude de tapoter son smart-



**Expression corporelle.** Spécialisation « La force du manager de demain : réflexivité et cœur à l'œuvre », à Grenoble Ecole de management.

**Les disparités hommes-femmes persistent**

Selon l'enquête annuelle de la Conférence des grandes écoles, les jeunes diplômées sont moins embauchées en CDI que leurs collègues masculins (72,5 % contre 83,4 %) et ont moins le statut de cadre qu'eux (77,9 % contre 89,9 %). Elles sont en outre moins bien rémunérées, avec une différence moyenne de 1 948 euros annuels brut, hors primes, par rapport aux hommes. Cet écart s'accroît avec l'ancienneté : une femme diplômée en 2014 et travaillant en France percevait en 2017, hors primes, 3 500 euros de moins en moyenne qu'un manager homme.

phone au moindre temps mort. « Les premières minutes déroutent parfois. Mais les étudiants ressortent généralement curieux, avec l'envie de poursuivre l'expérience », assure l'animatrice de l'atelier, également enseignante-chercheuse à BSB, Catherine Pourquier. Quant à ceux qui s'imaginent passer un moment de récréation, ils sont prévenus : « Le *mindfulness* permet de réduire l'anxiété, le stress, voire certaines formes de dépression. Il a également un impact sur notre santé physique. Des dizaines d'études le prouvent. »

« **Pauses de rien** ». Même discours à Grenoble Ecole de management, où les 700 étudiants du PGE effectuent dès la 2<sup>e</sup> année (et dès la 1<sup>re</sup> année à partir de septembre 2018) des « pauses de rien » de cinq minutes en début du cours « Comportements au travail et risques psychosociaux ». Des sessions plus longues, d'une quarantaine de minutes, sont également proposées aux élèves de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> année ayant choisi la spécialisation « La force du manager de demain : réflexivité et cœur à l'œuvre ». « L'idée est de développer l'attention et l'écoute des futurs managers sur leurs ressentis corporels, leurs émotions et leurs pensées pour mieux faire face aux moments de tension au travail, en particulier sur le long terme. Pour ne pas ressembler à ces grenouilles plongées dans une marmite d'eau et qui cuisent à petit feu sans s'en rendre compte », explique Christelle Tornikoski, enseignante-chercheuse et adjointe au titulaire de la chaire *mindfulness*, bien-être au travail et paix économique créée

dès 2012. Parmi ses sujets de recherche ? Les rétributions intangibles (telles que la reconnaissance, l'avancement, le climat de travail), les nouvelles formes d'organisation, le management participatif et l'intelligence collective. « Ce centre vise à faire réfléchir tant les entreprises que les hommes à leurs manières d'interagir de façon apaisée afin de créer des richesses », dit-elle.

Avoir des salariés épanouis dans leur travail, bienveillants avec leurs collaborateurs et au final plus performants, c'est aussi l'objectif d'Isaac Getz, à l'ESCP Europe. Son cours ne propose ni méditation ni développement personnel, mais une réflexion autour de l'organisation de l'entreprise. Isaac Getz est à l'origine du concept d'« entreprise libérée ». Un modèle organisationnel fondé sur l'absence de hiérarchie et valorisant l'initiative individuelle, la confiance et la responsabilisation des salariés. « Aujourd'hui, les salariés doivent être capables d'évoluer dans un univers incertain. Cela demande une plus grande agilité, mais

**Le manager idéal**

Selon une enquête BVA réalisée en juin 2017 pour Audencia Business School, les salariés français trouvent le management à l'œuvre dans les entreprises trop directif : 74 % des personnes interrogées considèrent que leurs supérieurs hiérarchiques « imposent leurs points de vue » et 73 % que leur rôle consiste à « faire respecter les règles ». A l'inverse, ils rêvent d'un manager qui soit capable de « motiver les équipes » (pour 62 %), expert dans son domaine (49 %), et « juste et bienveillant » (46 %).

aussi plus de créativité. Si en parallèle on continue à les contraindre, cela ne peut pas fonctionner. C'est même contradictoire avec l'intérêt de l'entreprise, car les collaborateurs risquent de se désengager complètement et cela se ressentira sur la productivité », explique l'enseignant-chercheur.

La solution ? Oublier le management à l'ancienne, où les ordres émanent du haut, pour laisser le pouvoir de décision aux équipes de terrain. Et transformer les managers en leaders. Des personnalités « qui ne sont pas des petits chefs autoritaires », mais des individus capables de se mettre au service de leur équipe et de créer les conditions pour que chaque membre puisse s'épanouir et ainsi devenir plus performant. Un salarié heureux, c'est

un salarié deux fois moins malade, six fois moins absent, 55 % plus créatif et neuf fois plus loyal. Les entreprises l'ont bien compris. Elles sont des centaines à faire évoluer leur organisation, observe le chercheur, qui a conseillé de nombreux grands groupes, comme Michelin, Airbus ou Decathlon, dans leur démarche de « libération ». Reste à faire émerger ces fameux leaders. « C'est un rôle qui exige d'importantes compétences humaines, une capacité d'écoute, un savoir-faire communicationnel, de la psychologie, de la sagesse, de la créativité et beaucoup de maturité », prévient Isaac Getz. Bref, on ne devient pas leader en sortant de l'école. « Mais on peut aider les étudiants à développer des compétences pour le devenir. » ■

**Un salarié heureux, c'est un salarié deux fois moins malade, six fois moins absent et neuf fois plus loyal.**

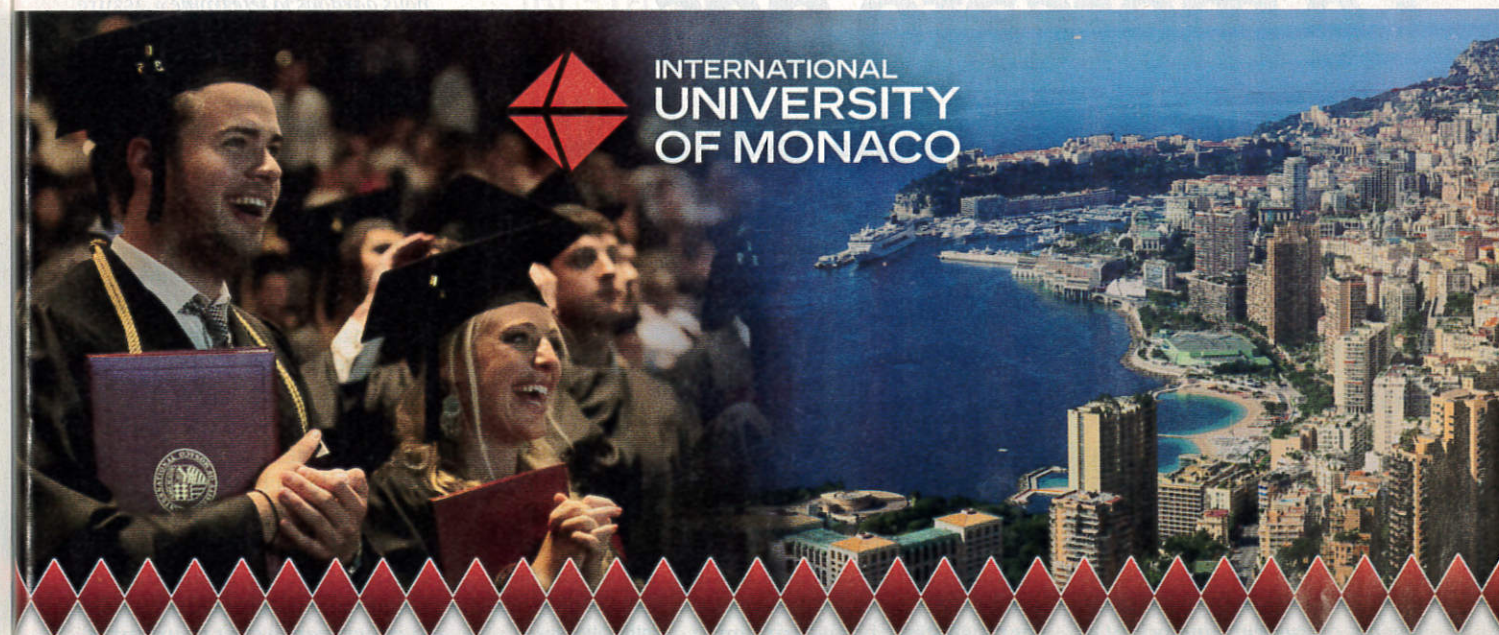
**ESCE INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL**  
esce.fr

**PORTES OUVERTES**  
10/02/2018  
14H-18H

*J'ai l'INGÉNOSITÉ D'EIFFEL, L'HUMANITÉ DU DALAI-LAMA, le courage de Rosa Parks, la vitesse de Bolt, le talent de Léonard de Vinci, l'humour de Chaplin, le génie de Mozart, la pensée de Leibniz, les rêves de Marco Polo.*

**Étudiant à l'ESCE, Maître de mon destin.**

Grande École de Commerce • BAC+5 • Grade de Master  
PARIS • LYON • LONDRES • GENÈVE • SAN FRANCISCO



**Pour votre FUTUR, choisissez L'EXCELLENCE, choisissez MONACO**

BACHELORS ■ MASTERS ■ MBA ■ DBA

Spécialisations: Business Administration ■ Communication ■ Management du Luxe ■ Marketing du Luxe ■ Finance ■ Management International ■ Sport Business Management

International University of Monaco : 2 Avenue Albert II 98000 Monaco | +377 97 986 996 | www.monaco.edu



# Le mercato des professeurs stars

**Ruée.** Les écoles se battent pour recruter une poignée d'enseignants vedettes. Pourquoi ? A quel prix ? Enquête.

PAR BAUDOUIN ESCHAPASSE

« L'hiver a été plutôt calme, mais les hostilités vont bientôt reprendre. Nous savons que nos concurrents approchent généralement nos enseignants au printemps, dans l'espoir de les débaucher. » Cette confiance d'un directeur d'école de management réputée pourrait être faite par plusieurs responsables pédagogiques de grandes écoles en ce mois de février. Carnombreux sont les doyens

à redouter cette période où les établissements d'enseignement supérieur se livrent une guerre, feutrée, certes, mais bien réelle, pour attirer à eux les professeurs les plus cotés. Chaque printemps, le mercato des professeurs s'emballe. Et cette année ne devrait pas faire exception à la règle.

« Nous constatons bien que la concurrence s'est aiguisée depuis quelques années. Nous avons pris la mesure du fait que nous devons désormais rivaliser avec des écoles de pays

**Formation.** A l'Essec, depuis deux ans, le corps enseignant est majoritairement composé de professeurs internationaux.

émergents parvenus à maturité, mais nous gardons la tête froide », assure Bernard Belletante, directeur général de l'EM Lyon.

« On sait que les meilleurs professeurs reçoivent des propositions alléchantes de nos compétiteurs et en profitent pour renégocier leur salaire, mais de là à comparer le marché de recrutement des professeurs à celui des footballeurs ou des vedettes du petit écran, il y a une marge », nuance Vincenzo Esposito-Vinzi, son homologue à l'Essec.

Depuis que les écoles françaises briguent, à défaut d'une place sur le podium des meilleurs établissements de recherche, une labellisation internationale leur permettant de grimper dans les classements de Shanghai, du *Financial Times* ou encore du *Point*, la concurrence s'est pourtant accrue pour recruter une poignée d'enseignants vedettes.

« On sent très clairement une certaine tension sur ce micromarché de l'emploi », reconnaît sans ambages Guillaume Bigot, directeur général de l'Ipag. Selon lui, la concurrence que se livrent les

ESSEC BUSINESS SCHOOL



# ATOUT+3

Pour des Bachelors en Grande Ecole

1 concours d'admission post-Bac  
9 Grandes Ecoles de Management



[www.concours-atoutplus3.com](http://www.concours-atoutplus3.com)



Inscriptions jusqu'au  
Mardi 13 Mars 2018

■ ■ ■ écoles françaises ne serait pas du tout comparable à la lutte fratricide qui oppose les universités de l'Ivy League, qui rassemble les huit meilleures universités privées des États-Unis. « Nous n'avons tout simplement pas les mêmes moyens », résume-t-il.

La situation n'en oblige pas moins les écoles à déployer toute une palette d'arguments pour attirer les meilleurs professeurs. « A défaut de payer les enseignants à prix d'or (voir encadré), certains établissements leur promettent une chaire ou tout simplement du temps pour qu'ils puissent conduire leurs programmes de recherche ou écrire leurs livres », émet Tamym Abdessemed, directeur général adjoint de l'ISC Paris. Si le volume horaire de la plupart des enseignants avoisine 200 heures annuelles, il tombe, pour une poignée d'entre eux, à moins de 80 heures. « A l'étranger, les écoles prennent souvent en charge les loyers ou la scolarité des enfants. En France, ce n'est pas possible. Nous

devons trouver d'autres types d'incitations, de motivations », dévoile Frédéric Prévot, doyen associé au corps professoral du groupe Kedge, qui rassemble sept campus en France (à Paris, Bordeaux, Marseille, Toulon, Avignon, Bastia et Bayonne) et trois à l'étranger (deux en Chine, à Shanghai et Suzhou, et un au Sénégal, à Dakar).

« Cela ne se traduit pas forcément sous forme d'argent. Ça peut être tout simplement la promesse d'évoluer dans un écosystème stimulant. La perspective de travailler dans un environnement agréable, au milieu de pairs reconnus, est aussi un argument », relève Guillaume Bigot, qui parie sur le principe d'appariement sélectif, où « les bons attirent les bons ».

Les écoles désireuses d'attirer des pointures étrangères leur vantent également le système social à la française. « Quand ils découvrent qu'ils ne devront pas débours des sommes astronomiques pour avoir une couverture de santé décente, les prétentions financières des ensei-

## Combien gagnent-ils ?

En France, les salaires des enseignants en école de commerce n'ont rien à voir avec les standards américains. Là où un professeur de marketing gagne en moyenne 180 000 dollars par an aux États-Unis, son alter ego dans l'Hexagone perçoit un revenu deux fois moins élevé. Un dispositif de primes de publication allant de 1 000 à 25 000 euros peut néanmoins faire grimper le niveau de rémunération d'une poignée de professeurs stars à quelque 130 000 euros par an ■

gnants se dégonflent souvent », indique Vincenzo Esposito-Vinzi. Les plus courtisés des professeurs sont spécialistes d'ingénierie financière ou de traitement de la donnée. « L'expertise mathématique dans ces deux domaines, où priment les méthodologies quantitatives, se monnaie très cher en entreprise », justifie Bernard Belletante. « Les mieux payés ne se contentent pas d'être d'excellents pédagogues. Ils doivent aussi être de très bons chercheurs », enchérit Frédéric Prévot.

**Expertise.** La contribution intellectuelle d'un professeur ne se résume pas aux seuls cours. Elle se traduit aussi en publications dans des revues de haute volée. « Pour être labellisés par de prestigieux organismes internationaux (AACSB, EFMD, AMBA), il faut impérativement publier des articles dans des titres reconnus », pointe Denis Lacoste, professeur à Toulouse Business School. « Si l'on veut pouvoir affirmer une expertise sérieuse dans un domaine, l'investissement en matière grise et donc en recherche est absolument nécessaire », confirme Vincenzo Esposito-Vinzi.

C'est la raison pour laquelle un système de primes à la publication a été mis en place dans la plupart des écoles. Il complète avantageusement la rémunération des enseignants-chercheurs.

Mais le jeu en vaut-il la chandelle pour les écoles ? Le retour sur investissement est-il assuré ? « Je ne suis pas sûr que les étudiants s'inscrivent dans une école pour suivre les enseignements d'un professeur vedette », déclare Jean-Guy Bernard,

à la tête de l'EM Normandie. Le même précise néanmoins qu'« il est indéniable que le recrutement de personnalités reconnues dans leur secteur bénéficie à la notoriété des établissements qui font cet effort ». Si tant est que cette politique s'inscrive dans la durée, car recruter un professeur mercenaire qui change régulièrement d'école peut se révéler à double tranchant.

« Certains professeurs vedettes peuvent casser un collectif en place. Leur niveau de salaire peut susciter des jalousies, leurs exigences peuvent être source de conflits. Le recrutement de tels enseignants doit donc se faire avec intelligence », analyse Nuno Guimaraes da Costa, directeur académique de l'ICN Nancy. Lequel s'empresse d'ajouter que « la présence de stars dans une équipe n'est pas une garantie suffisante pour gagner. Prenez le dernier Mondial : si le Portugal a gagné, c'est parce que Ronaldo ne jouait pas dans l'équipe nationale. S'il avait été là, l'esprit d'équipe n'aurait probablement pas été le même » ■



## Ces enseignants étoilés (comme les cuisiniers)

Laurent Calvet (photo) (Edhec), Hubert Gatignon (Insead), Florencio Lopez de Silanes (Skema), Bernard Cova (Kedge), Maria Giuseppina Bruna (Ipag), Wendelin Kuepers (ICN)... Leurs noms ne

vous disent pas forcément grand-chose. Leurs visages non plus, car ils ne passent pas régulièrement à la télévision. Dans leurs domaines respectifs, ce sont pourtant des cadors. Ils font partie des enseignants que les écoles de management se disputent, pour trois raisons. D'abord, ils publient beaucoup d'articles de recherche, et dans des revues prestigieuses ; à ce titre, ils sont classés parmi les professeurs étoilés, chaque publication étant « rankée » (classée) jusqu'à 4 étoiles en fonction de son influence. Ensuite, ils sont appréciés de leurs élèves. Enfin, leur réseau relationnel et leur niveau d'expertise les autorisent à délivrer des formations de haut niveau à des cadres dirigeants de grands groupes. « C'est sur ces "executive programs" que nous rentabilisons le coût de recrutement de ces enseignants vedettes », explique un directeur d'école, qui estime à trois ans la durée minimale du contrat pour que l'investissement ne se fasse pas à perte ■

**EBS PARIS**  
EUROPEAN BUSINESS SCHOOL  
ebs-paris.fr

La business school de la nouvelle économie

Diplôme visé Bac+5 - Grade de Master

- Taux d'emploi à 6 mois : 97%
- 3 spécialisations en alternance
- 52% de professeurs internationaux
- Parcours 100% anglophone possible

**IDRAC**  
BUSINESS SCHOOL

VOUS AVEZ DE GRANDES AMBITIONS, CHOISISSEZ UNE GRANDE ÉCOLE

PROGRAMME GRANDE ÉCOLE

GRADE DE MASTER VISÉ BAC+5

Pour postuler : concours Team sur [www.concours-team.net](http://www.concours-team.net)  
Pour en savoir plus : [www.pge-idrac.com](http://www.pge-idrac.com)

ecoles.idrac @ecoledecommerce // @IDRAC\_PGE

# La réalité virtuelle à la rescousse de l'enseignement



**Têtes chercheuses.** Les écoles s'emparent des nouvelles technologies. Gadget ou avancée pédagogique ?

PAR ANNE-NOÉMIE DORION

Les yeux couverts d'un épais casque et des écouteurs dans les oreilles, Solène, cheuveux bruns coincés dans l'élastique qui retient l'appareil, tourne la tête au ralenti. Mouvement vers la droite, pause. Légère rotation vers l'arrière, pause. Assise les mains bien à plat sur les cuisses et le dos droit comme un i, l'étudiante de 23 ans oriente lentement son visage avec précaution, automate dirigée vers un but invisible. A deux bureaux de là, une grande blonde s'est tournée à 180 degrés : les mains cramponnées au dossier de sa chaise comme pour se retenir de tomber, elle fixe le mur à

travers son masque. Au premier rang, un autre, lui aussi casqué, s'est carrément levé et se cogne à son bureau, la bouche grande ouverte : « *La qualité est dingue !* »

Debout ou assis, les mains le long du corps ou autour du casque, concentré à l'extrême, hilare ou ahuri, chacun exécute dans son coin des mouvements qui semblent sans queue ni tête, seulement uni à ses voisins par une étonnante chorégraphie improvisée. Pour un peu, on croirait ces drôles de « Robocop futuristes » hypnotisés. Mais c'est en toute conscience que les 34 étudiants de Tema, cursus digital de Neoma Business School, prennent part en cet après-midi de janvier à un cours pas comme les autres.

**Immersion.** Derrière leur casque, les étudiants de 4<sup>e</sup> année de Neoma Business School prennent la direction d'une boutique rémoise sans quitter les bancs de l'école.

Pour la première fois, les étudiants de 4<sup>e</sup> année de l'école de commerce française se plongent dans une séance de réalité virtuelle. Au programme : la visite de 6netic, un magasin de réparation de téléphones et de vente d'accessoires situé à Reims et tenu par deux anciens du programme. Après avoir (virtuellement) visité le magasin et écouté ceux qui y travaillent, les apprentis managers, promus pour l'occasion au poste de directeur de la boutique, doivent établir un diagnostic critique des atouts et des faiblesses de l'enseigne. « *Au début, on est un peu perdu, se souvient Mal-laury, 21 ans, étudiante en 1<sup>re</sup> année du Programme grande école, qui a testé l'expérience cette année. On est en classe, et une seconde plus tard, on se retrouve dans la rue, c'est déroutant.* »

De fait, dès que le casque est allumé, on est comme projeté dans un monde parallèle. Légère

sensation de vertige. Exit la salle de classe, place à l'atrium du campus rémois, où les deux fondateurs développent leur concept. Puis nouvelle téléportation, cette fois-ci dans la rue commerçante où est implanté le magasin. Pour entrer dans la boutique vitrée et se déplacer à l'intérieur, il reste à positionner la croix blanche de l'écran d'un léger mouvement de tête sur l'un des *o* inspirés du logo de l'école. Ne serait-ce le léger flou de l'image, la vision en 3D à 360 degrés fonctionne vraiment bien : on s'y croirait. « *Atelier, bureaux, mezzanine du magasin... n'oubliez pas d'aller partout ! Évitez seulement de passer votre séance dans l'ascenseur* », plaisante Alain Goudey, l'un des deux enseignants de marketing à l'origine du cours ■■■

**2000 euros par minute**

C'est le coût de production de l'application mobile utilisée dans le cadre du cas pratique de réalité virtuelle de Neoma. Ce programme inédit a été entièrement élaboré par deux professeurs de l'école de management.



**Nouvelle dimension.** Objet du cours ce 1<sup>er</sup> février à Neoma Business School : utiliser une imprimante 3D.



**PROGRAMME GRANDE ÉCOLE  
DIPLOME VISÉ GRADE DE MASTER**

**L'ESPRIT  
D'ENTREPRENDRE**

Admission en 1<sup>re</sup> année : **CONCOURS LINK**  
Admission en 3<sup>e</sup> ou 4<sup>e</sup> année (L3/M1) : **CONCOURS PASSERELLE**

MEMBRE DE LA CONFÉRENCE DES GRANDES ÉCOLES  
[www.edcparis.edu](http://www.edcparis.edu)



■■■ et créateur de l'application mobile du dispositif.

Depuis le lancement du cours en septembre 2016, environ 800 étudiants du Programme grande école et de Tema ont vécu cette expérience inédite, et ils seront au moins 1 000 à la fin de l'année. Première école de commerce française à utiliser le dispositif, Neoma n'est pas peu fière de son statut de pionnière. Au point qu'elle persiste et signe, en offrant à ses candidats des lunettes de réalité virtuelle dès les oraux d'admission. Studios d'enregistrement vidéo, drones, robot de téléprésence, imprimante 3D, enceinte connectée ou robot domestique humanoïde : pas de doute, l'établissement, équipé du nec plus ultra, mise sur le high-tech. Il n'est pas le seul. Depuis peu, les écoles se transforment en têtes chercheuses, pour se doter, certes à des degrés divers, d'outils technologiques toujours nouveaux. Au premier rang desquelles Grenoble



Ecole de management ou l'Essec, peu ou prou aussi équipées, qui revendiquent elles aussi leur statut de championnes de l'innovation technologique. L'Essec vient d'ailleurs de lancer son premier cas pratique en réalité virtuelle.

**Humanoïde.** En cours avec le robot Nao, à Neoma Business School de Reims. Objectifs de l'enseignement : prendre du recul par rapport aux nouveaux outils pour mieux les utiliser.

Pourquoi une telle profusion d'appareils dernier cri ? Les écoles de management seraient-elles victimes du syndrome de *tech washing*, accumulant les gadgets pour soigner leur image et attirer leurs étudiants ? « Aucune école n'investit pour faire un coup de com. L'utilisation de la technologie est guidée par l'intention pédagogique, assure Stéphane Justeau, directeur de l'Institut de pédagogie avancée de l'Essca. Nous ne développons en moyenne qu'une innovation sur dix étudiées. Nous nous en servons seulement si ça apporte quelque chose de plus à l'étudiant. »

**Expérience.** Mais cette nouvelle focalisation sur les innovations technologiques ne risque-t-elle pas de se faire au détriment des enseignements fondamentaux ? « On a toujours craint qu'une invention menace la précédente : la télévision n'a pas fait disparaître la radio, Internet n'a pas fait disparaître la télévision, rappelle Nicolas Glady, DG adjoint de l'Essec et directeur du Centre pour le business digital. C'est la même chose pour l'enseignement : nos innovations viennent s'ajouter à nos acquis, pas les remplacer. » Il n'empêche : comment séparer le bon grain du high-tech de l'ivraie du gadget ? « L'usage prime sur l'objet. La technologie doit rester un moyen et non une fin, qui n'est utile que si elle facilite l'apprentissage », précise Marie-Laure

ROMAIN BEURRIER/REA

Massue, directrice du Teaching & Learning Centre de Neoma.

C'est que les écoles, rejetant l'ancien sacro-saint modèle du cours magistral, ne jurent plus que par la formation par l'expérience, le fameux *learning by doing*. Le principe : déstabiliser, casser les habitudes pavloviennes des anciennes têtes de classe pour leur inculquer à travers des situations concrètes la réactivité et l'« agilité » – comprendre la capacité de s'adapter aux fonctionnements encore méconnus des entreprises de demain – tant recherchées par les recruteurs. « Contrairement à ce qu'on pourrait croire, les étudiants appartiennent avant tout au monde d'aujourd'hui. Ils ont été formés à donner leurs réponses dans leur coin à une bonne réponse à un problème bien posé. Or aujourd'hui, les besoins des entreprises évoluent : elles demandent à des groupes de trouver plusieurs bonnes réponses à des problèmes mal posés. Nous devons les préparer grâce à des dispositifs pédagogiques innovants », analyse Alain Goudey. ■■■

## « Adaptive Learning », quand la technologie permet un enseignement sur mesure

Comment enseigner face à une classe entière tout en s'adaptant à la singularité de chacun ? C'est l'un des défis que tente de relever l'Institut de pédagogie avancée de l'Essca à travers un dispositif inédit. Baptisé *adaptive learning*, il vise à personnaliser autant que possible l'enseignement en fonction des modes d'apprentissage de chacun. Un objectif que l'utilisation de l'intelligence artificielle permet désormais de toucher du doigt, grâce à l'optimisation de la plateforme de l'école par les membres de l'Institut. Car c'est un algorithme qui organise et pilote le « test de positionnement » que les étudiants sont invités à effectuer entre deux séances de cours. Le principe : à partir des réponses aux tests, l'algorithme divise la classe en trois groupes de niveau, en fonction de ce que les étudiants ont compris et retenu des concepts étudiés en classe. Moins l'étudiant est performant, plus

il sera entraîné grâce à des exercices. La programmation permet aussi de réorienter les étudiants dans un autre groupe, en détectant ceux qui progressent plus rapidement que prévu ou ont échoué par manque d'attention alors qu'ils maîtrisaient les concepts. Chacun peut assimiler les notions à connaître à son rythme. Le test s'adapte aussi aux différents modes d'apprentissage de chacun, en proposant des exercices, des vidéos, des podcasts ou des lectures. Dernier avantage, le dispositif respecte le besoin de mobilité de la génération Z, qui refuse qu'on lui impose où et quand elle devra travailler. C'est là que s'arrête l'intelligence artificielle : « Cette aide technologique n'est pas là pour remplacer l'humain, prévient Stéphane Justeau, directeur de l'Institut. Notre équipe de chercheurs reprendra la main pour analyser les résultats et adapter les cours et les tests d'entraînement en conséquence. » ■



**BBA INSEEC**  
LYON - BORDEAUX - LONDON - SAN FRANCISCO

**L'EFFICACITÉ  
D'UN CV INTERNATIONAL  
SUR LE MARCHÉ DE L'EMPLOI**

- 1 À 3 SESSIONS D'ÉTUDES À L'ÉTRANGER
- 18 MOIS D'EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE
- FILIÈRE DIGITAL/ENTREPRENEURIAT À SAN FRANCISCO
- 3 CAMPUS D'EXCEPTION AU CENTRE DE TROIS CAPITALES
- 120 000 ANCIENS D'INSEEC U. LA FORCE D'UN RÉSEAU

DIPLOME VISÉ BAC+4 PAR L'ÉTAT  
ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR TECHNIQUE PRIVÉ

BBA.INSEEC.COM

**Vous avez tout pour réussir !**

**À L'ESSCA,  
GRANDE ÉCOLE DE COMMERCE  
POSTBAC**

- Diplôme Bac+5 grade Master
- Bachelors : international / sport / digital
- Mastère Spécialisé
- MSc
- Alternance

ANGERS  
AIX-EN-PROVENCE  
BORDEAUX  
BUDAPEST

PARIS  
CHOLET  
LYON  
SHANGHAI

INFOS : 02 41 73 47 46  
concours@essca.fr  
"Candidats ESSCA"

AACSB ACCREDITED  
EFMD EQUIS ACCREDITED  
EFMD EPAS ACCREDITED  
ASSOCIATION OF AMBA ACCREDITED  
FT Master in Management Ranking 2017



# icn CREACTIVE business school

#ICNBS



Prenez une longueur d'avance  
AVEC icn business school !

- Un nouveau campus de 97 000m<sup>2</sup> au centre-ville de Nancy partagé avec Mines Nancy et l'ENSAD
- 125 partenaires internationaux pour le programme Grande École (grade de master) avec 17 doubles diplômes et 6 triples diplômes
- 17 spécialisations dont 3 en apprentissage
- Services : tutorat, séminaires, coaching, séjours académiques à l'étranger, carrières & stages
- 360 étudiants par promotion la première année avec 1 professeur tuteur pour 33 étudiants dès la rentrée
- Accès au programme ICN Grande École
  - Concours BCE pour les prépas: 265 places
  - Concours Passerelle 1 & 2: 200 places
  - ↳ clôture des inscriptions: 27 mars 2018

icn ARTEM  
business school

icn-artem.com



## SPÉCIAL GRANDES ÉCOLES

Acmé de cette nouvelle approche, la réalité virtuelle multiplie les mises en situation: sans se cantonner aux stages et autres missions pour les entreprises, elle permet de cumuler les expériences professionnelles, presque comme si on s'y trouvait. Et même davantage. « Il s'agit en outre de donner à voir une réalité à laquelle on n'a pas accès autrement, parce que inaccessible, trop lointaine, trop petite, trop coûteuse ou trop dangereuse, du sous-marin à la visite des coulisses de Google », résume Marie-Laure Massue.

Autre objectif de cette omniprésence technologique: habituer les futurs managers aux appareils auxquels ils seront confrontés dans leur quotidien professionnel. Car la génération Y est loin d'être la championne du high-tech qu'on pourrait croire. En témoignent les nombreuses demandes d'aides des étudiants qui fusent dès le début de l'expérience menée par Alain Goudey. Ou cet étudiant qui examine avec méfiance le casque sous tous les angles, le regard circonspect. « Bien que née avec les nouvelles technologies, la génération actuelle d'étudiants n'en utilise qu'une part infime et est loin de connaître tous les usages professionnels potentiels de ces nouveaux outils, tempère Gaël Bonnin, coconcepteur de la séance de réalité virtuelle de Neoma. Ils ont toujours une réaction d'émerveillement face à la technologie. Il faut leur apprendre à prendre du recul pour mieux la maîtriser. » Difficile cependant de mesurer l'efficacité de cette nouvelle forme d'apprentissage. « Nous ne sommes pas encore en mesure d'évaluer scientifiquement les résultats d'un apprentissage par la réalité virtuelle. Mais nous constatons empiriquement que les élèves sont plus concentrés et plus appliqués », estime Marie-Laure Massue.

De fait, dans la salle de classe, une fois les casques positionnés, le silence est quasi religieux. Les dos se sont redressés et les ordinateurs se sont éteints. Au point de faire une véritable différence avec le traditionnel cas pratique? Car, au final, les étudiants auront-ils vraiment mieux compris et mémorisé ce qu'on leur enseigne? « Là, on ne peut pas décrocher, on est directement impliqué. Grâce au séquençage, on peut aussi revenir en arrière, se repasser certaines scènes, on va plus vite à l'essentiel pour établir nos recommandations », estime Solène. Alain Goudey le confirme: « Le contenu est beaucoup moins linéaire qu'un cours classique, et l'étudiant passe du statut d'écouter passif à acteur. Le caractère ludique peut aussi constituer une forme de motivation, qui favorise la mémorisation. En tout cas, c'est la première fois de ma carrière que des étudiants viennent me demander des heures de cours supplémentaires! » ■

« Les jeunes ne mesurent pas tous les usages professionnels des nouvelles technologies. » Gaël Bonnin, enseignant à Neoma

# Mentorat: les étudiants ont leurs maîtres Yoda

Guide. Exit le tutorat: place à l'accompagnement sur mesure.

PAR ÉMILIE TREVERT

Télémaque et Mentor, Luke Skywalker et maître Yoda. Ce sont les deux célèbres duos qu'aime citer Florence Le Fiblec, la responsable du centre d'expertise du mentorat à l'Essec. Dans cette prestigieuse école de com-

merce, on s'est récemment rendu compte que le tutorat – qui avait été mis en place il y a vingt ans – ne satisfaisait plus tout le monde. Les étudiants attendaient autre chose, une relation plus personnalisée et moins formelle avec une personne de confiance.

Expérimenté au Québec et en Allemagne, notamment, le mentorat est un phénomène qui se propage dans de nombreuses écoles françaises de management et de commerce. Se faire aider par un senior en début de carrière était déjà une pratique courante ■■■



Equité. François Bonvalet, directeur de Toulouse Business School, a développé un mentorat exclusivement réservé aux femmes. Une première en France.

Towards  
new horizons

SESAME  
Le concours des écoles de  
management international

UNE  
SEULE DATE  
D'ÉPREUVES  
ÉCRITES

18  
AVRIL  
2018

Inscriptions  
jusqu'au 25 mars 2018  
[concours-sesame.net](http://concours-sesame.net)



■■■ en entreprise. La nouveauté, c'est que l'étudiant peut désormais se faire accompagner alors qu'il est encore sur les bancs de l'école et ainsi se projeter dans sa vie professionnelle.

Impulsé par Jean-Michel Blanquer, alors directeur de l'Essec, le mentorat a été mis en place sur le campus de Cergy à la rentrée 2015. « Il permet aux alumni (anciens) d'accompagner les étudiants dans l'acquisition des compétences indispensables à la réussite de leur carrière professionnelle et de leur vie personnelle. Les deux vont de pair, insiste Florence Le Fiblec, qui se charge de mettre en relation alumni et étudiants afin de trouver le bon binôme. *Ce n'est pas une affectation, non c'est du sur-mesure; on est dans un transfert de savoir-être.* » Les 190 étudiants qui ont eu la chance d'en bénéficier apprécient le regard bienveillant

et neutre du mentor qui, à la différence d'un tuteur, n'est pas là pour les noter ou valider des étapes de leur scolarité.

Inès, 23 ans, a rencontré celui qui allait devenir son « guide » dans une soirée organisée par l'Essec, en octobre. Comme elle, Guillaume, 29 ans, avait suivi une première formation (lui, ingénieur; elle, normalienne); comme elle en rêvait, Guillaume faisait du conseil en stratégie. Ces points communs ont participé à la formation du duo qui depuis fonctionne en autonomie. Le consultant du cabinet Deloitte, fraîchement diplômé, a pu conseiller bénévolement cette ex-littéraire pour trouver son premier stage dans le luxe. « Il m'a apporté une hauteur de vue, raconte Inès. On a beaucoup discuté sur la façon de formuler mes choix et de visualiser mon parcours à long terme. » Pas

**Duo.** Guillaume, son mentor, a aidé Inès à trouver le secteur d'activité de son stage.

#### Elles pratiquent le mentorat

- Essec
- HEC Paris
- Sup de co La Rochelle
- EM Normandie, EM Strasbourg, EM Lyon
- Kedge
- Ecole supérieure de commerce et d'administration des entreprises du tourisme
- Skema (mentorat organisé par la chaire Femmes et entreprises)

quinze jours ne se passent sans que mentor et mentorée ne se parlent (au téléphone, par mail) ou ne se voient. « Je lui apporte un regard un peu différent par rapport à la manière dont elle a imaginé son cursus, explique Guillaume, qui compare son rôle à celui d'un coach. Cela peut lui ouvrir d'autres perspectives. »

**Agile.** A Toulouse Business School (TBS), on a choisi l'angle de la disparité hommes-femmes au travail pour développer le mentorat. Depuis septembre 2016, TBS a développé le projet Equal-ID, un mentorat exclusivement réservé aux femmes, une première en France; 116 étudiantes en bénéficient. « Ce n'est pas parce que le sujet est à la mode, tient à préciser François Bonvalet, le directeur de TBS, qui exclut toute « dimension revendicatrice » de sa démarche. Mais les disparités les plus criantes se trouvent encore dans la recherche d'un premier emploi, le salaire et l'évolution de carrière. » Des difficultés qu'ignoraient vraisemblablement les étudiantes de TBS, puisque leur première réaction à l'annonce de ce projet a été... l'incrédulité. « C'est vrai que je ne m'étais pas rendu compte de ces inégalités, raconte Floriane, 23 ans, aujourd'hui en recherche d'emploi. Valérie m'a ouvert les yeux. » Pendant sa deuxième année, l'étudiante a été suivie par Valérie Carbone, coach dans son entreprise Interval-RH et vice-présidente, à Toulouse, de l'association Business and Professional Women. « Quand est-ce que vous comptez avoir votre premier enfant ? C'est la question que j'ai posée à Floriane pour simuler un entretien d'embauche. Elle est tombée des nues ! » témoigne avec malice la mentor. Cette ex-responsable des RH chez McDo France et Rhône-Poulenc, des univers très masculins, est persuadée que, grâce à leurs échanges, Floriane aura gagné du temps. « Elle sera plus agile dans son travail, car elle se sera déjà posé les bonnes questions sur l'articulation vie privée-vie professionnelle, pronostique la coach. Elle sera vraiment maîtresse de ses choix. » ■

## « On est dans un transfert de savoir-être. »

Florence Le Fiblec, chargée de mettre en relation étudiants et anciens élèves de l'Essec