

2021

LIVRE BLANC

# Des études à l'emploi : les Grandes Écoles se réinventent



## ÉDITO

**Certes, il y a une conjoncture particulière. La crise sanitaire a imposé sa loi depuis plus d'un an, obligeant l'humanité à s'adapter à un nouveau cadre de vie, de travail, d'apprentissage... Les établissements d'enseignement supérieur, notamment, ont dû faire preuve d'une agilité extraordinaire pour assurer une continuité pédagogique de qualité, soutenir les étudiants, entretenir le lien... et innover.**

C'est là où le conjoncturel croise le structurel, et c'est dans cet interstice que se glisse ce livre blanc. Des changements profonds étaient déjà à l'œuvre dans nombre de Grandes Écoles. La pandémie n'a fait qu'accélérer des processus de mutation que tous jugeaient inéluctables. On parle ici aussi bien de stratégie de développement que de pédagogie, de vie de campus que de technologies... Mais aussi d'insertion dans la vie professionnelle et des qualités requises pour s'y faire une place de choix.

Et c'est ce large spectre – des études à l'emploi – que nous avons choisi de couvrir dans cet ouvrage. Une dizaine de journalistes, pour beaucoup fins connaisseurs des questions d'éducation, ont travaillé durant plusieurs mois pour réaliser un état des lieux de l'évolution de l'enseignement supérieur et du marché du travail pour les jeunes diplômés. Une radiographie à un instant T très particulier, qui marquera durablement aussi bien les équipes pédagogiques que les étudiants et les entreprises qui les accueilleront. Tous se sont livrés dans ce livre blanc. Nous voulions en effet donner une vision à 360 degrés, la seule possible pour rendre compte de la teneur de ces transformations et de leur impact.

Très documenté, enrichi de dizaines de témoignages, vivant et incarné, ce livre blanc s'adresse aussi bien aux professionnels de l'éducation qu'aux jeunes, aux acteurs de la vie économique qu'aux observateurs. Ancré dans le « ici et maintenant », reflet d'une époque perturbée, il est également résolument tourné vers l'avenir... et de ce que nous en ferons !

Anne Dhoquois & Olivier Rollot  
Rédaction en chef

## SOMMAIRE

### PARTIE 1

#### Distanciel/présentiel : un duo gagnant

- 6 • Distanciel /présentiel ou la nécessité de la continuité pédagogique
- 12 • Cours hybrides : une nouvelle réalité à apprivoiser
- 14 • Étudier en 2020 : quatre jeunes témoignent
- 18 • Outils digitaux : revue de détail
- 20 • La petite révolution des concours d'admission
- 22 • Entretien croisé : quel sera l'enseignement de demain ?

### PARTIE 2

#### Soutenir les étudiants

- 26 • Face à la crise, les établissements soutiennent leurs étudiants
- 30 • Confinement et distanciation : les associations étudiantes repartent de zéro
- 32 • Comment se forger un profil international sans se déplacer ?
- 36 • Entretien croisé : un accompagnement sur-mesure

### PARTIE 3

#### L'emploi en ligne de mire

- 40 • A quels jobs mènent les Grandes Écoles... et les autres ?
- 44 • Entretien croisé : l'intégration professionnelle dans un monde en crise
- 46 • Les stages, (plus que jamais) première étape vers l'emploi
- 50 • L'apprentissage : la meilleure préparation à l'emploi
- 54 • CV et lettres de motivation : les conseils des recruteurs
- 56 • Plateformes d'emploi : transformer l'essai
- 59 • Chercher du travail à l'étranger ou l'appel du globe
- 64 • Entrée dans la vie active : des alumni témoignent
- 66 • Les associations d'alumni en passe de se réinventer
- 69 • Préparation à la vie active : les écoles boostent leur accompagnement

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)

Rédactrice en chef déléguée : Anne Dhoquois

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

## Avant-propos

# NOTRE MISSION : ACCOMPAGNER CHAQUE ÉTUDIANT À TROUVER SA PLACE DANS LE MONDE PROFESSIONNEL

**PAR CHRISTOPHE GERMAIN,**

**DIRECTEUR GÉNÉRAL D'AUDENCIA,**

**VICE-PRÉSIDENT DU CHAPITRE DES ÉCOLES DE MANAGEMENT**

**DE LA CONFÉRENCE DES GRANDES ÉCOLES**

L'enseignement supérieur vit une profonde mutation. Contrainte et accélérée par la pandémie, mais aussi salubre à certains égards. Volontaire pour répondre à de nouveaux défis. Solidaire de ses étudiants et de ses diplômés. Tout au long de ce livre blanc, que nous avons réalisé avec les équipes du cabinet spécialisé dans l'enseignement supérieur HEADway Advisory et avec le concours de nombreux établissements d'enseignement supérieur, vous allez pouvoir vous plonger au cœur des nombreux défis que nous avons eus à affronter ces derniers mois. En mobilisant nos équipes et en inventant de nouvelles formes d'enseignement et d'accompagnement, nous avons toujours eu en ligne de mire un objectif : assurer dans les mêmes conditions de qualité qu'avant la pandémie un enseignement à même d'amener nos étudiants à l'emploi. C'est la mission des Grandes Écoles. À Audencia, cette mission est façonnée par la volonté de former et d'accompagner des managers innovants et responsables, dotés de compétences hybrides, qui contribuent positivement aux grands enjeux auxquels leurs organisations, la société et notre planète sont confrontées.

### Les enjeux de l'évolution numérique

En 2020-21, nous avons réalisé en quelques mois des transformations que nous pensions ne pouvoir accomplir qu'en plusieurs années. Nous le savions : l'enseignement supérieur allait devoir s'adapter rapidement aux évolutions structurelles de la société. La montée en puissance du numérique était déjà au cœur des stratégies des écoles, avant de s'imposer ces derniers mois et de façon radicale, à marche forcée en raison de la crise du Covid et notamment du premier confinement. Mais le numérique va bien au-delà de la continuité pédagogique en distanciel. L'outil transforme la manière d'aborder les sujets, qu'il s'agisse d'enseignements, d'accompagnement carrière ou encore de vie associative. Un étudiant peut suivre ses classes partout dans le monde, interagir différemment dans un cours, le voir et le revoir à toute heure, assister à un forum de recrutement virtuel, à un webinar pour booster sa candidature ou échanger avec un

diplômé à l'autre bout du monde. Des ressources dont les limites ont été repoussées, pour explorer toujours plus de possibles. Aujourd'hui, le distanciel est une contrainte pour beaucoup, demain une latitude pour ceux qui le souhaiteront. D'autant que sa maîtrise correspond à la fois à la nécessité de mieux gérer nos déplacements - et donc notre bilan carbone - et aux besoins d'entreprises qui en ont vu les effets bénéfiques sur leur organisation.

### La nécessité de l'évolution des savoirs

Si les modes d'enseignement sont importants, ce sont bien évidemment les savoirs et leur transmission qui sont au cœur de notre mission. Et là aussi les évolutions sont passionnantes. La dimension écologique, le développement durable, la transition énergétique, la responsabilité sociétale vont guider encore davantage l'évolution de la société et des entreprises dans les années à venir. C'est dans cet esprit qu'Audencia a décidé de créer une nouvelle école : Gaïa. Pionnière dans le paysage de l'enseignement supérieur, elle sera une école immersive au sein de laquelle tous les étudiants d'Audencia effectueront des étapes de leur cursus pour acquérir des compétences en matière de transition écologique et sociale. Gaïa sera ainsi dédiée à la formation aux stratégies et pratiques managériales à impact positif. L'école possédera son bâtiment propre, son incubateur et son catalogue de formations dans tous les domaines. Un étudiant de notre programme Grande École devra par exemple y suivre des modules de formation sur les basiques liés à l'alimentation, l'agriculture, l'écologie, aux équilibres sociaux ou encore à l'urbanisme, puis des enseignements en lien avec sa spécialisation. De plus, une série de cours et d'activités gratuites seront ouverts pour permettre à tous ceux qui se sentent concernés par les grands enjeux contemporains de se former ou de se reconverter. Gaïa est une école qui se veut invasive, dans le bon sens du terme, pour irriguer l'ensemble de nos activités.



### **Le rythme de développement des compétences**

Nous sommes convaincus qu'au XXI<sup>e</sup> siècle, l'innovation passe nécessairement par l'hybridation des compétences. Un manager multi-compétences a de meilleurs atouts pour résoudre les enjeux complexes et toujours plus évolutifs auxquels sont confrontées les organisations. Depuis dix ans, grâce à l'Alliance avec Centrale Nantes et l'ensa, nous avons été des pionniers dans ce domaine. Au contact des ingénieurs et architectes de l'Alliance, mais aussi de bien d'autres profils, nos étudiants ont pu acquérir de larges compétences, élargir leur compréhension et leur agilité dans des domaines culturellement opposés du management. Pour renforcer l'hybridation, l'ensemble de nos programmes existants sera transformé pour intégrer des enseignements relatifs à l'intelligence artificielle (IA), les data et l'information responsable. Audencia proposera par ailleurs des parcours doubles compétences à l'international. Pour leur séjour à l'étranger, les étudiants pourront par exemple suivre un semestre dans une école de gastronomie à Florence, des cours dans une école de gaming aux Pays-Bas ou bien dans une école de diplomatie à Washington, etc. Pour ce faire, nous avons déjà signé dix accords de partenariat dans des domaines très variés.

### **Le processus de transformation**

Tout au long de leur parcours dans l'enseignement supérieur, les étudiants évoluent, initient de nouvelles compétences et se préparent ainsi à franchir le canal qui les amène à l'emploi. C'est toujours dans cette volonté de développer les compétences comportementales, professionnelles et sociétales qu'Audencia lance son nouveau dispositif KeyS (Know and Engage for Your Success) qui permettra aux étudiants de définir, valider et développer leur parcours et leur projet professionnel. KeyS intègre notamment le passeport citoyen – véritable document d'identité validant le parcours de l'étudiant – ou encore l'oral citoyen – grand oral de sortie au cours duquel l'étudiant doit démontrer son appartenance à la communauté des « Homo Audenciens ».

Ces nouveaux dispositifs viennent encadrer et compléter tous

ceux qu'Audencia, comme la plupart des Grandes Écoles, mettent à disposition de leurs étudiants pour réussir leur parcours, des études à l'emploi. Ces dernières années, le développement de l'apprentissage dans l'enseignement supérieur a ainsi été particulièrement important. À la clé pour les étudiants : un financement de leurs études, un salaire et une entrée facilitée dans la vie active. Les périodes de stage en entreprise, en France comme à l'étranger, permettent également de se préparer petit à petit à sortir de sa chrysalide. Généralement situées entre la deuxième et la troisième année du programme Grande École, les périodes de césure constituent un fantastique « booster » de carrière. Autant d'expériences à mettre en valeur dans son CV, sa lettre de motivation et sur les sites d'emploi. Nos services carrière sont là pour soutenir les étudiants dans leur connaissance de soi, la définition du projet qui leur convient, puis dans l'ensemble des démarches pour mettre ce projet en musique, et parfois les aider à rebondir en fonction du marché de l'emploi.

### **Des écoles aux côtés de leurs étudiants**

Les Grandes Écoles sont plus que jamais aux côtés de leurs étudiants pendant leur cursus, leur recherche de stage ou d'emploi, mais aussi tout au long de leur vie, que ce soit avec nos associations d' alumni ou à travers la formation continue. Avec un objectif : les aider à se réaliser au travers de leurs cours, de leurs activités associatives, de leurs expériences en entreprises. Si les années que nous vivons sont difficiles, il faut aussi le dire, le répéter : le monde de demain n'est pas le monde d'avant. Comme le disait Alain Touraine, « le changement du monde n'est pas seulement création, progrès, il est d'abord et toujours décomposition, crise ». Et ce que nous avons appris pendant cette pandémie nous sert et nous servira. La génération qui arrive sur le marché du travail, trop souvent qualifiée à tort de génération « sacrifiée », sera avant tout résiliente, déterminée et combative, probablement encore plus apte à gérer les grands défis de demain.



# Distanciel / présentiel : le duo gagnant

• 6 •

**Distanciel /présentiel** ou la nécessité  
de la continuité pédagogique

• 12 •

**Cours hybrides** : une nouvelle réalité  
à apprivoiser

• 14 •

**Étudier en 2020** :  
quatre jeunes témoignent

• 18 •

**Outils digitaux** :  
revue de détail

• 20 •

**La petite révolution**  
des concours d'admission

• 22 •

**Entretien croisé** :  
Quel sera l'enseignement de demain ?

# Distanciel /présentiel ou la nécessité de la continuité pédagogique

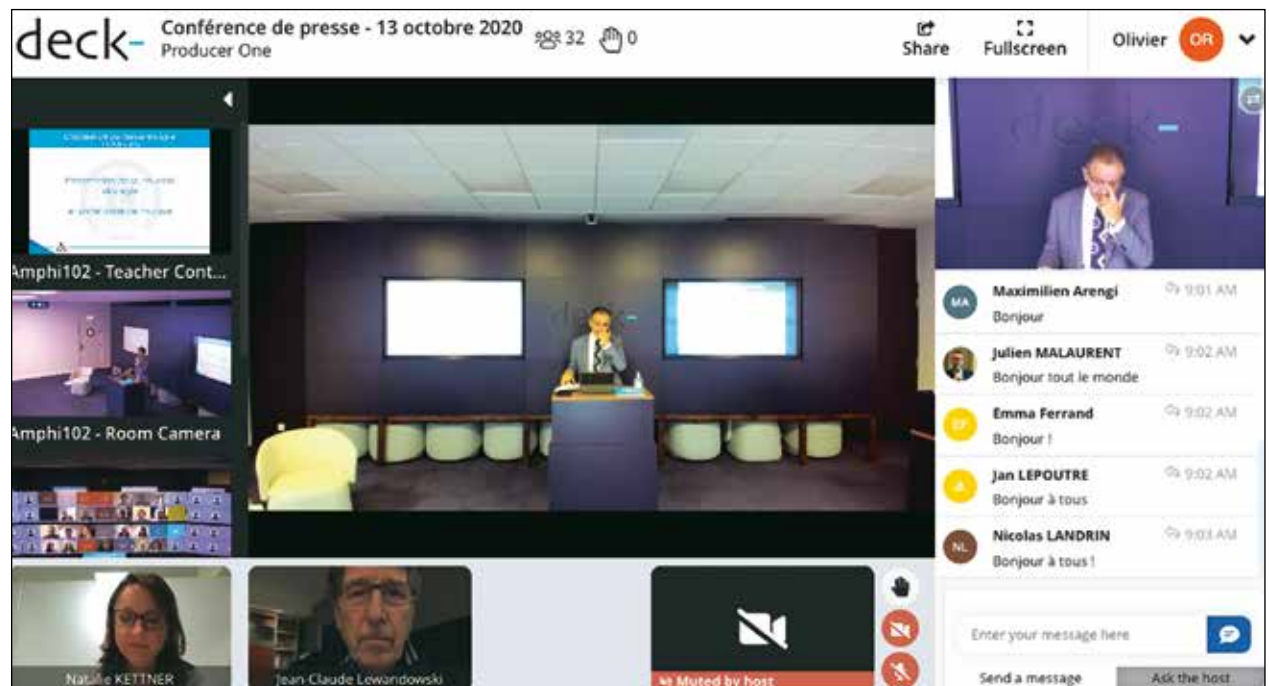
Distanciel. Le mot n'a pas fait son apparition un jour de janvier 2020, au début de la crise sanitaire. La plupart des établissements d'enseignement supérieur avaient commencé à en faire l'usage, mais le présentiel était la règle. Une règle qui aujourd'hui s'est inversée. Comment les écoles et les universités se sont adaptées ? Et comment envisagent-elles cet équilibre à l'avenir ? Retour sur une année qui a tout changé.

**S**i on parle moins ces temps-ci du monde d'après, celui d'avant est lui bien ancré dans les mémoires. Un monde où le présentiel régnait en maître, assorti ici et là de quelques touches de distanciel. La grande majorité des établissements d'enseignement supérieur avait en effet engagé une réflexion, voire un début de mue, instaurant de nouveaux outils digitaux, synonymes de méthodes pédagogiques renouvelées. Il en va ainsi de plusieurs Grandes Écoles dont Audencia et l'Edhec qui avaient commencé à développer une offre digitale axée sur le « blended learning », combinant plusieurs modalités d'apprentissage. « Le distanciel

permet aux étudiants de se familiariser avec des concepts en amont des cours, donnant au présentiel toute sa valeur : favoriser les interactions et le travail en petit groupe », explique Anne Zuccarelli, directrice de l'expérience étudiante et des opérations de l'Edhec. Un parti-pris partagé par Excelia qui dès 2015 s'est attachée à développer au sein de l'école une culture du digital. « Réfléchir à la mise en place d'un enseignement hybride, c'est un choix de la direction. Les professeurs les plus geeks ont d'abord pris des initiatives – filmer leur cours par exemple -, puis on est passé à un stade collectif en formant tous nos enseignants et intervenants, en

faisant du benchmark d'outils. Très rapidement, après avoir embarqué toute l'équipe éducative, on est passé à 15 % de cours en distanciel », relate Valérie Fernandes, doyenne du corps professoral. Une mue dans l'air du temps, qui parfois s'est accentuée pour des raisons conjoncturelles, avant même la crise Covid-19. À Neoma, si la transformation digitale, axée sur le « test and learn » - tester des outils, des process, des expériences d'apprentissage et les appliquer -, était à l'œuvre depuis 2018, la crise des gilets jaunes et les grèves dans les transports à Paris, rendant leur campus difficile d'accès, ont accéléré le processus. « On avait déjà iden-

L'Essec présente son campus virtuel.





tifié les bons outils et on commençait à les déployer. On a pu mettre en place très rapidement sur Zoom des classes virtuelles et un enseignement hybride », assure Alain Goudey, directeur de la transformation digitale. À Sciences Po Paris, ce sont une partie des oraux qui a été organisée à distance, via Zoom, pendant les grèves. Une illustration parmi d'autres d'une réflexion menée depuis quelques années par l'équipe de l'école de la rue Saint-Guillaume sur « tout un écosystème d'outils pour le présentiel et le distanciel à destination des enseignants », résume Jean-Pierre Berthet, son directeur délégué au numérique.

Bref, une mutation était en cours, question aussi de compétitivité nationale et internationale et d'adaptation au souhait de certains étudiants. « Notre motivation à mettre en place plus de distanciel était liée à une volonté d'être en phase avec l'évolution de l'enseignement supérieur chez nous et à l'étranger et à notre souhait de répondre aux besoins de certains étudiants. Il en va ainsi de ceux qui travaillent ou ont une pratique sportive de haut niveau, en demande de souplesse dans leur emploi du temps », précise Valérie Fernandes. Une réalité pourtant loin d'être généralisée. Le fossé entre écoles et universités étant ici criant. À Sorbonne Paris-Nord par exemple, le digital avant la crise Covid-19 est utilisé de façon anecdotique. « Depuis deux ans, l'université avait renforcé ses injonctions à ce que les enseignants proposent des MOOCs, mais cela n'a pas toujours été bien perçu car cela signifiait notamment moins de cours à dispenser en présentiel et donc moins d'heures de service », explique ainsi Aude Seurrat, directrice adjointe de l'UFR des sciences de la communication et maîtresse de conférences. Reste qu'avancé ou pas, réticent ou enthousiaste, début mars 2020, tout le monde est logé à la même enseigne : il faut fermer les campus et proposer des cours en ligne, la continuité pédagogique est à ce prix.

### Quelques jours pour tout changer

Face à l'urgence de la situation, la grande majorité des établissements suspend les cours durant une semaine pour mieux préparer la transition vers le 100 % distanciel. En quelques jours, il faut s'organiser, faire le choix des outils ou les déployer, acheter des licences pour certains logiciels, mettre en place des formations et des tutoriels, proposer une assistance



Grenoble EM a créé des salles « Hyflex ».

pour parer aux différentes problématiques qui se posent... « Ce n'est pas de la continuité, c'est un bouleversement pour les enseignants dans leur façon d'enseigner et dans leur relation avec les étudiants, pour qui suivre les cours représente un vrai effort », s'exclame Aude Seurrat. Au sein de son UFR, un groupe de travail est instauré pour lister les outils utilisés, faire des préconisations auprès des enseignants en fonction des activités (visio, quiz, évaluation...), proposer des tutoriels et des formations à distance pour leur prise en main... sans oublier les étudiants. « On a rapidement mené une enquête pour évaluer leur situation et leurs besoins en termes d'équipement, de connexion... On

les a également informés sur les aides sociales dont ils pouvaient bénéficier. On ne peut pas faire correctement de la pédagogie quand les étudiants se retrouvent en situation de précarité et parfois dans l'incapacité de travailler », affirme la maîtresse de conférences. Dans certains établissements, comme à Excelia, une cellule de crise – joignable par mail et par téléphone – est même mise en place pour être à l'écoute des étudiants en difficulté et mieux identifier leurs problématiques. Prendre en compte les réalités de chacun et répondre au mieux aux besoins, c'est alors le credo de tous les établissements d'enseignement supérieur. À Audencia, un comité de pilotage de la continuité

## Organiser des examens à distance : témoignage d'Anne Zuccarelli, directrice de l'expérience étudiante et des opérations à l'Edhec

« Pour les examens du premier semestre 2020, les professeurs ont dû revoir les modalités d'organisation et les sujets. Les étudiants étaient invités à se connecter à Blackboard, à se rendre dans une salle d'examen virtuel, à traiter un sujet en deux heures puis à déposer leur copie sur la plateforme. Ils pouvaient également répondre à un quiz, les questions étant posées de façon aléatoire et dans un

ordre différent selon les étudiants. Il y avait aussi des questions ouvertes et donc de la rédaction. Pour éviter les plagiats, nous avons à notre disposition des outils performants. En revanche, nous n'avons pas mis en place de surveillance visuelle via les webcams. Des écoles ont essayé et y ont renoncé face à la bronca des étudiants ».



Une rentrée «masquée» à l'IAE Aix-Marseille.

pédagogique est ainsi mis en place pour aider les professeurs à basculer du présentiel au distanciel. « L'enseignement à distance, on s'y préparait, on a fait monter le dispositif au niveau requis en renforçant nos missions de formation, d'accompagnement et de support. Nous avons par exemple organisé des webinaires quotidiens. Notre rapidité de réaction a été rendue possible car notre base technologique, - avec par exemple le LMS (*learning management system*) Blackboard, un outil de classe virtuelle, des logiciels collaboratifs... - était déjà en place avec un taux d'adoption dans la bonne moyenne », relate Marie-Odile Lhomme, directrice de la transformation digitale et des systèmes d'information de l'école de management.

À l'Edhec, dès février, un plan de continuité d'activité pédagogique est élaboré. Une chance, deux ans auparavant, le LMS Blackboard a été adopté ; enseignants et étudiants ont donc eu le temps

de se familiariser avec cette plateforme d'apprentissage qui a l'avantage de réunir toutes les ressources au même endroit. Des sessions de formation pour l'utiliser au mieux sont mises en place. « Nous en avons organisé une cinquantaine en un mois pour permettre aux enseignants d'être plus à l'aise avec les classes virtuelles. Nous avons également créé un mail dédié à l'assistance technique pour eux, mais aussi pour les étudiants, qui pouvaient par exemple s'entraîner au quiz avant de passer leurs examens à distance », relate Anne Zuccarelli. Ailleurs, comme à Excelia, des tutoriels pour utiliser des outils de visio, tels que Teams, sont également proposés. Il faut par ailleurs basculer l'ensemble des collaborateurs en télétravail. Des jours intenses pour les équipes du *back office*, mais qui, dans la plupart des établissements, ont permis d'assurer la continuité pédagogique. Dès le confinement, nombre d'étudiants ont donc, eux aussi, pu suivre

tous leurs cours à distance, à l'exception de certains TD nécessitant du matériel spécifique.

## Les profs témoignent

Les outils, c'est une chose, la pédagogie, c'en est une autre. Car, là encore, le distanciel a ses propres exigences auxquelles il a fallu s'adapter. Un changement de paradigme qui a généré un nouveau sens du collectif. « Il y a eu une super entraide entre les professeurs ; on a testé ensemble les classes virtuelles par exemple, en jouant le rôle du prof puis du participant. Il fallait que l'on soit prêt car devant un ordinateur, on doit assurer différentes tâches en même temps : parler, partager un écran, répondre à une question via le tchat... », témoigne Christine Naschberger, professeure en ressources humaines et en management à Audencia. Des exigences nouvelles correspondant à un défi de taille : ne pas perdre son audi-



© F. Sénard / Audencia

Cours en MBA à Audencia sur un mode hybride.

toire. Yann Bonizec est maître de conférences associé à l'UFR des sciences de la communication à Sorbonne Paris Nord et *digital learning manager* dans une entreprise. Les outils, il les pratique depuis longtemps. Adeptes de Zoom, un logiciel de visiophonie, il bascule rapidement ses cours en distanciel sans difficultés. Celles-ci sont ailleurs. « La puissance de captation de l'auditoire n'est vraiment pas la même. En présentiel, je vois les étudiants, je les fais interagir, j'incarne, je fais une prestation qui repose aussi sur mes compétences acquises dans le cadre de mon travail de formateur pour adultes. Sur Zoom, je ne vois pas les étudiants ni ne les entends, sauf quand ils allument leur micro pour poser une question. C'est comme si je parlais à la radio. L'interaction est bien plus difficile à instaurer et l'improvisation impossible. D'où l'importance de maintenir leur attention en intercalant une partie de cours classique avec le visionnage de vidéos ou un brise-glace – QCM, quiz, sondage... –, puis retour au cours, exposé, etc. ». À Excelia, on a un mot pour ça : le séquencage. Question de rythme. « Les professeurs doivent beaucoup plus scénariser leurs cours et proposer des supports pédagogiques sinon on perd les étudiants. C'est pourquoi, je liste les différentes séquences de mon cours sur un fichier Excel : tout est chronométré », explique Valérie Fernandes.

Ne pas perdre les étudiants, tel est le credo. En licence notamment, les abandons ne sont pas rares. « Ils sont en grand groupe et écoutent parfois un enseignant qui parle face caméra sans qu'il y ait

beaucoup d'interactions. Sur une promotion de 150 personnes, 130 se connectent mais il est difficile de savoir combien suivent vraiment le cours », estime Aude Seurrat. « Je suis devenu un coach en motivation », glisse Yann Bonizec, enseignant en master 1 et 2. Car même si certains s'avèrent moins timides derrière leur écran qu'en classe de cours, il faut bel et bien anticiper les risques de décrochage. À Sciences Po Paris, par exemple,

un guide de l'apprentissage à distance est édité afin d'aider les étudiants à s'organiser, à gérer leur temps... Par ailleurs, un teaching assistant est présent durant les cours pour recueillir les questions posées par les étudiants via un tchat. « Cela peut être un doctorant, bon connaisseur du sujet traité, qui leur répond en direct ou qui passe la question au professeur. C'est aussi une façon de former les doctorants à la pédagogie », affirme Jean-Pierre Berthet. Des outils d'animation comme Wooclap – permettant de réaliser en direct des quiz ou des sondages – ou des réseaux sociaux tels que Whaller ou Discord font par ailleurs leur entrée dans les salles de classes virtuelles. « On a développé les classes inversées. Le professeur met à disposition en amont des ressources pédagogiques et le cours est dédié à l'échange via un système de discussion », précise Jean-Pierre Berthet.

## Hybride, j'écris ton nom

Entre classes inversées, scénarisation, utilisation d'outils d'animation, possibilité de travailler en sous-groupes, de façon synchrone ou asynchrone... les professeurs se sont globalement adaptés, non sans difficulté pour certains d'entre eux. Question d'âge parfois, d'appétence, mais aussi de matières enseignées. « L'implémentation de sondages, de quiz, de nuages de mots

## Pourquoi les frais de scolarité ne baissent pas ?

**Dans un entretien croisé organisé par Business Cool, un site d'actualités des Grandes Écoles, Alice Guillhon, directrice générale de Skema Business School, et Christophe Germain, son homologue d'Audencia, ont abordé le thème des frais de scolarité. Pourquoi ne seront-ils pas remboursés ?**

**Alice Guillhon :** 98 % des écoles de management sont privées, nous avons un statut associatif et nous sommes reconnues d'intérêt général. Nous ne recevons aucun fonds des ministères ou des sommes infimes. Et nos besoins sont importants pour développer de l'excellence, de l'ouverture internationale... Nos écoles sont du reste très compétitives : elles sont bien classées avec des frais de scolarité divisés par 4, 5 ou 6 par rapport aux écoles anglaises ou américaines. Notre modèle de fonctionnement, c'est d'offrir la meilleure qualité possible d'enseignement – c'est là que nous investissons tout ce que nous gagnons car nous n'avons pas d'actionnaires à rémunérer – et assurer un taux de placement très élevé, sans

grever le budget des familles. Par ailleurs, le coût d'un étudiant en master est évalué à 20 000 euros, dans le public comme dans le privé. Nous devons donc compléter ce que payent les familles chaque année via la formation continue, les fondations, les projets de recherche... La crise sanitaire n'a pas diminué nos dépenses, notamment nos frais fixes. Nous avons même dû investir massivement – cela se chiffre des millions d'euros – pour que les cours puissent se tenir à distance.

**Christophe Germain :** Il y a deux dimensions dans cette question des frais de scolarité, le court et le moyen terme. La pandémie ne nous a pas permis de faire des économies, cela a même généré des coûts supplémentaires. Par ailleurs, nous devons continuer à investir pour que la valeur de nos diplômes ne soit pas affectée par la crise sanitaire et pour que, demain, l'école soit toujours d'un excellent niveau sur le marché de l'emploi en France et à l'international.

au milieu d'un cours permet d'interroger le savoir des étudiants, mais ce n'est pas adapté au débat, nécessaire en sciences sociales. Avec ces outils numériques d'animation pédagogique, c'est souvent l'approche cognitive qui prime. La réflexion critique est, elle, plus compliquée », assure Aude Seurrat. Autres distinctions et pas des moindres, celles des budgets entre le public et le privé.

Dès l'été, le mot « hybride » est sur toutes les lèvres. Encore faut-il pouvoir financer l'achat de matériel pour équiper les classes en caméras, micros, etc. « Il y a l'enseignement à distance additif, mobilisé en complément de cours en présentiel, et l'enseignement à distance supplétif, qui vient les remplacer. Dans le premier cas, cela demande des budgets supplémentaires conséquents. Car, si on veut bien le faire, c'est un travail de longue haleine qui nécessite des supports d'ingénierie pédagogique, du recrutement... Rien de tout ça dans les universités, malgré le discours politique nous pressant de passer au distanciel. On doit donc se débrouiller », regrette la maîtresse de conférence. À la rentrée de septembre 2020, c'est encore un nouveau cas de figure qui se profile. Durant quelques semaines, un présentiel aménagé – avec des effectifs réduits – redevient la règle, et encore pas partout ou pas pour toutes les promotions, les premières années étant parfois privilégiées. Mais un présentiel différent, en raison du port des masques. « La communication non verbale dans un cours est aussi importante, déclare Christine Naschberger. Or, avec les masques, on ne voit pas les gens sourire ou l'expression des visages. Ce côté humain manque beaucoup ». Un sujet qui n'en est plus un à partir du deuxième confinement, le distanciel reprenant ses droits, non sans paradoxes. D'un côté, les enseignants sont confrontés à la difficulté de faire cours en visio à des étudiants qu'ils ne connaissent pas et qui ont peu ou pas connu la vie du campus et leurs camarades de promotion. « Or, le présentiel, c'est important pour instaurer un lien de confiance et mettre en place une relation humaine surtout quand on doit faire cours à des grands groupes », assure Yann Bonizec. D'un autre côté, les enseignants ont eu le temps de parfaire leur formation et d'ajuster le tir si besoin. « Toujours avec notre méthodologie du « test and learn », nous avons mené une grosse enquête pendant l'été auprès de nos professeurs, étudiants et de notre staff pour mesurer ce qui avait été positif dans ces changements et les points d'amélioration à apporter. Il en est

notamment ressorti que, même si le passage au numérique a bien fonctionné, le présentiel garde une valeur inestimable », relate ainsi Alain Goudey. Un sentiment unanimement partagé et légèrement compensé par des campus restés ouverts lors du deuxième confinement dans certaines écoles avec des accès possibles aux bibliothèques et à une bonne connexion.

Mais la technologie dictant sa loi, il faut continuer à innover. Car rapidement, la rentrée rime avec hybride, un exercice particulier puisqu'il nécessite de jongler entre le présentiel et le distanciel. « On a travaillé avec un laboratoire d'innovation et animé des ateliers avec nos enseignants pour échanger sur les bonnes pratiques et les aider à construire leurs cours dans ce format particulier. Le mode d'animation est là encore différent, plus complexe que quand on fait du 100 % distanciel », assure Anne Zuccarelli. Reste que les écoles n'ont pas d'autre choix que de s'engouffrer dans la brèche... sans précipitation. À Excelia, les salles seront équipées à partir du deuxième semestre 2021 mais pas n'importe lesquelles. « On a fait des choix en rapport avec notre stratégie de développement afin de cibler les publics prioritaires par exemple », avance Valérie Fernandes.

## Et demain ?

Avec la pandémie, l'enseignement supérieur s'est transformé en profondeur. Et même si des modifications méthodologiques, pédagogiques... étaient déjà à

l'œuvre, « la crise a accéléré le mouvement : c'est une opportunité pour innover, un processus qui a d'autant plus de valeur qu'il est collectif », estime Valérie Fernandes. Un changement pour le corps enseignant mais aussi pour l'ensemble du staff des établissements. « L'usage du mail a diminué au profit de réunions collaboratives via Teams. Cela a généré plus de transversalité dans les échanges et les process », affirme Marie-Odile Lhomme. Tous s'accordent sur ce point : les outils digitaux doivent continuer à être utilisés. « Nous étions à la croisée des chemins et on a fait un bon en compétences incroyable sur l'enseignement à distance. D'autant que les atouts du numérique sont nombreux : ils facilitent le suivi individualisé des étudiants via des outils comme les *learning analytics* qui captent leurs activités sur les plateformes, ils permettent davantage d'autonomie, de souplesse et de flexibilité, une gestion du temps et des rythmes d'apprentissage adaptés à chacun. Après un quiz, les professeurs peuvent mieux repérer les lacunes et approfondir là où c'est nécessaire », explique Anne Zuccarelli. Des constats largement partagés. Selon Aude Seurrat, « certains professeurs ont été séduits par les nouvelles potentialités pédagogiques. Par exemple, plusieurs enseignants comme moi vont garder les discussions sur des forums après la classe car les étudiants les utilisent pour poser des questions, ce qu'ils ne font pas nécessairement durant les cours ». Des outils qui servent la pédagogie, mais pas seulement. « Grâce au

Une visio via Zoom ou Teams.





© F. Sénard / Audencia

Lors d'une formation multimodale, l'enseignant est amené à se déplacer davantage pour rendre son cours plus vivant.

digital, on peut créer un esprit de promo sur les différents campus ou garder plus de liens avec les étudiants partis à l'étranger », énonce Alain Goudey de Neoma. Des changements profonds également dans la façon de structurer les cours, y compris en présentiel, en donnant plus de rythme, en les scénarisant, en fournissant plus d'informations en amont pour que la classe devienne le lieu de l'échange et du débat. « L'un des enjeux actuels, c'est la conduite du changement. Les enseignants doivent s'interroger sur la transposition de leur métier dans un nouvel environnement technologique qui les questionne sur leur posture », insiste Marie-Odile Lhomme. Yann Bonizec abonde : « Opposer le distanciel et le présentiel n'a pas de sens, il faut instaurer du multimodal et garder certaines pratiques pour modifier les cours magistraux par exemple. Le numérique est intéressant parce qu'il permet de mieux articuler le travail en aval et en amont des cours ».

Associer sans opposer et s'adapter aux différentes promotions, tel est l'enjeu. Ainsi, le présentiel est plébiscité pour les premières années et les étudiants en licence. « On en comprend encore mieux la valeur », déclare même Anne Zuccarelli. Une valeur qui s'incarne dans ce qui manque le plus aujourd'hui : l'informel, le spontané... De quoi donner

envie à certains établissements, comme Neoma, d'investir dans un campus numérique où, grâce à des avatars, la rencontre impromptue entre deux portes est rendue possible. À Sciences Po, le futur campus Saint-Thomas, inauguré à la rentrée 2021, va être repensé à l'aune de la crise sanitaire, l'espace physique serait ainsi en grande partie dédié aux rencontres informelles.

Entre un présentiel devenu rare donc précieux, l'émergence de nouveaux outils qui ont prouvé leur pertinence et leur complémentarité, l'obligation de l'innovation et du travail collectif, rien ne sera plus jamais comme avant dans les établissements d'enseignement supérieur, ni dans les entreprises. « Le distanciel induit un apprentissage par les pairs et auto-dirigé, plus d'autonomie, de maturité, de travail collaboratif en mode projets. Or, les étudiants seront amenés à télétravailler dans leur futur emploi, ces nouvelles compétences sont donc devenues indispensables », estime Valérie Fernandes. De quoi inspirer cette conclusion à Alain Goudey, « la transformation digitale va devenir un critère pour les étudiants au moment de choisir leurs écoles ».

Anne Dhoquois

## Ne pas oublier les collaborateurs !

À Audencia, des actions de communication ont été mises en place pour conserver le lien social et l'animation des collaborateurs via le lancement d'un réseau social interne appelé The Link, permettant de partager des informations (RH, protocoles sanitaires, etc.), mais aussi des bonnes pratiques ou des contenus inspirants. Des moments conviviaux ont également été programmés tels un blind test en ligne pour tous les salariés, des cours de sport ou de relaxation en ligne, un concours du pull de Noël...

# Cours hybrides : une nouvelle réalité à apprivoiser

Depuis plusieurs mois, Audencia propose des cours hybrides, mi-distanciel, mi-présentiel. Un vrai challenge pour les professeurs. Et un gros investissement pour l'école.

À première vue, rien ne différencie le cours de *strategic management* du Master of Business Administration (MBA) d'un cours ordinaire. Des groupes d'étudiants discutent autour de tables disposées en îlots, un ordinateur chacun, un enseignant est assis à son bureau, un écran géant relié à un vidéoprojecteur sur le mur à ses côtés. À y regarder de plus près pourtant, se profilent en fond de salle une minuscule caméra, deux micros sur trépied devant le bureau de l'enseignant ainsi qu'un boîtier rond, du diamètre d'un ballon de foot, posé sur le même bureau. Un haut-parleur, et pas des moindres. L'écran géant, lui, se découpe en tchat, tableau blanc pour visionnage de documents et liste des élèves en... distanciel. En réalité, la disposition de la salle a été pensée pour cette technologie. À l'école de management, il n'est question d'aucune des applications de tchat vidéo dont on entend

parler depuis le début de la pandémie, et qui sont devenues la norme. Audencia innove, propose des solutions pour rendre ces cours hybrides le plus fluide possible, consciente de pouvoir disposer d'un matériel coûteux.

Les ingénieurs pédagogiques de l'établissement aident à développer ces nouveaux formats de cours, en faisant appel notamment à différentes start-up, toutes françaises, pour tester leurs solutions. Il faut qu'elles soient fonctionnelles et fiables car, dans cet océan d'écrans, l'enseignant fait face à un travail supplémentaire conséquent, celui de penser à tout, aux étudiants qu'il voit, comme à ceux qui sont à leur bureau, chez eux. Tamim Elbasha, l'un des professeurs permanents de l'école, également directeur « Learning and Quality Development », en est à son cinquième outil testé, lui qui est à l'aise avec la technologie. Pour ce cours dans

cette salle, il a présélectionné trois angles de vue pour la caméra, qui pivotera selon sa demande. Les étudiants à distance pourront ainsi voir sur leur écran leur enseignant quand celui-ci parle, mais aussi leur promotion travailler en îlot. De quoi les motiver. Tout comme le fait que l'enseignant leur donne d'abord la parole après l'exercice en groupe.

Car enseigner de cette manière nécessite une pensée tentaculaire, avec laquelle certains professeurs vont être plus à l'aise que d'autres. Il faut, entre autres, faire son cours, surveiller le fonctionnement de la caméra, écrire au tableau, projeter les documents sur l'écran, répondre aux questions du tchat, solliciter les étudiants en distanciel, interroger ceux en présentiel, couper les micros, les rouvrir, sourire des infimes soucis de connexion, garder le moral, reprendre la parole... « Un tel cours impacte beaucoup le temps de pré-



Tamim Elbasha et ses étudiants. À l'arrière-plan, l'image de la classe que voient les étudiants en distanciel grâce à la caméra.



L'enseignant dispose de deux micros sur trépied devant son bureau, ainsi que d'un haut-parleur sur ce dernier, pour obtenir un son optimal. Les étudiants à distance sont ainsi entendus de tous.



Au fond de la salle, la caméra sur son trépied est oubliée de tous. Seul l'enseignant va pouvoir la faire pivoter à distance selon l'angle souhaité et préalablement enregistré.

© F. Sénard / Audencia



Un matériel adéquat permet de rendre le distanciel moins contraignant. Ici, la vidéo permet aux étudiants du cours hybride, qu'ils soient présents ou chez eux, de se voir mutuellement et ainsi de se sentir impliqués dans le cours.

© F. Sénard / Audencia

paration », reconnaît l'enseignant. « C'est beaucoup plus fatigant, mentalement et physiquement. Il faut faire attention à tout, jongler avec plusieurs écrans. Cela demande une attention permanente ». Une expérience pour les étudiants aussi. « Je ne savais pas à quoi m'attendre avec le distanciel », explique Elisabeth, étudiante en MBA. « Mais je suis satisfaite du système, plutôt performant, malgré quelques ennuis techniques ou un peu d'écho parfois. Il n'empêche que tout un cours en ligne, c'est plus difficile à digérer ». La jeune femme préfère de loin être en classe : elle considère « le présentiel facilitant » même si elle trouve les enseignants « très attentifs à ceux qui sont distance ».

## Des cours adaptés

Les étudiants en présence savourent donc ce goût de normalité. En observant au passage les différentes adaptabilités (et habiletés ?) enseignantes. Maged, également étudiant du MBA, perçoit bien que « les enseignants font de leur mieux. Certains font ça très bien d'ailleurs. D'autres ont du mal à tenir sur la longueur... L'aisance avec les outils n'a pas l'air d'être la même, selon l'âge notamment ». Pour lui comme pour ses camarades de MBA, de toute manière, le dilemme est inexistant : rien ne vaut le présentiel. « C'est plus difficile de communiquer avec le prof à distance. Mais au moins ce format adapté à la situation permet à tout le monde de suivre », juge-t-il. Un dispositif qui autorise même

quelques notes d'humour, comme lorsqu'un élève à distance demande sur le tchat s'ils peuvent parler entre eux pour l'exercice ou si tout le monde les entend. Les aléas de la technologie peuvent prêter à sourire mais « il ne faut pas oublier que cela peut être violent pour les étudiants », souligne Tamim Elbasha. « L'attention aussi n'est pas la même, mes parties théoriques ne dépassent plus vingt minutes, car il faut penser à ceux qui sont à distance, interagir avec eux. Je propose davantage de travail en petits groupes ». Pour rendre le plus efficace possible ces cours hybrides, Audencia a mis en place un plan d'accompagnement pour les enseignants, tant sur la partie technique que pédagogique, à ne pas négliger. Et les trois ingénieurs pédagogiques de l'école accompagnent les demandes. L'école de management, qui compte un grand nombre d'étudiants étrangers, sait que ces investissements serviront sur le long terme, aux élèves malades ou bloqués dans leur pays. Chaque outil testé fait l'objet d'un retour d'expérience. Car il doit surtout être au service de ceux qui en ont besoin. « La pédagogie doit être prioritaire, conclut Tamim Elbasha. « L'important, c'est l'étudiant. Ce n'est pas l'outil qui doit dicter la manière de faire cours ».

Elsa Gambin

# Étudier en 2020 : quatre jeunes témoignent

Ils sont quatre. Ils ne se connaissent pas mais ils ont, au moins, un point commun : avoir été étudiant en 2020 en école de commerce, d'ingénieur ou à l'université. Ils témoignent ici de cette expérience particulière que fut l'enseignement à distance, l'école sans classes de cours ni activités annexes... Une expérience riche parfois, difficile souvent.

**ALBAN PETIT, EN 3<sup>ÈME</sup> ANNÉE PGE À AUDENCIA**

**« Il y a eu plus d'entraide et de solidarité car la période n'était évidente pour personne. »**



« Je veux travailler dans le public et servir l'État », annonce Alban Petit, 23 ans, en dernière année du PGE à Audencia. Un choix d'orientation qui cadre bien avec son mode d'implication dans la vie de l'école, au service des autres. Alban est délégué de sa promotion depuis son entrée à l'école en 2017 et délégué de classe. Alors, quand le virus commence à faire parler de lui en Chine, il est rapidement sollicité. « Jusqu'en janvier 2020, la crise sanitaire semblait lointaine. Je n'y faisais pas trop attention. Et puis, on a commencé à recevoir des mails inquiets d'étudiants devant partir en échange universitaire à Wuhan et Shenzhen. De fait, on a dû annuler leur départ et rapatrier ceux qui étaient sur place », raconte Alban qui, de par ses fonctions, suit la situation de très près et accompagne au mieux les étudiants concernés. Lui est en année de césure jusqu'en décembre 2019 et à partir de janvier 2020, il commence ses cours de Master Management des Politiques Publiques. Des cours suivis à distance via Blackboard,

application logicielle destinée à l'enseignement. L'outil étant déjà utilisé par les professeurs et les élèves pour y déposer et y consulter des cours et des devoirs, la transition s'opère sans difficulté. « Les cours se sont bien passés. Mais, ce qui manquait, c'est la convivialité, les discussions avec les autres étudiants autour d'un café », confie Alban. Des échanges informels qui vont se poursuivre sur des groupes WhatsApp. « Il y a eu plus d'entraide et de solidarité car la période n'était évidente pour personne. Je me suis beaucoup rendu disponible pour les autres, ça fait du bien de savoir qu'on a des camarades prêts à vous aider et à vous soutenir », ajoute Alban. D'un point de vue personnel, le jeune homme n'a pas eu à souffrir de la crise sanitaire. Il passe le premier confinement chez les parents de sa copine et « tout se passe bien ». De plus, « j'ai eu la chance d'être très occupé en raison de mes fonctions : tous les jeudis, on avait une visio avec l'école et les autres délégués de promotion pour poser les questions que nous communiquaient les étudiants et nous transférons les réponses sur des groupes Facebook. Cela m'a fait du bien de me sentir utile », relate-t-il.

À la rentrée de septembre, les cours reprennent en présentiel à 90 %. Mais très vite, le distanciel s'impose à nouveau et Alban se réinvestit sans compter pour informer et soutenir ses camarades. Résultat, le jeune homme ne garde pas de cette période un mauvais souvenir : « Tous les étudiants ont pu continuer à suivre leurs cours, on s'est tous adaptés. Autant retenir le positif ! ». Une posture que l'on retrouve dans sa façon d'appréhender l'avenir : « Je n'ai pas d'inquiétude par rapport à demain, il y aura toujours des besoins pour faire tourner l'économie. Je suis optimiste... mieux vaut l'être en ce moment ».



**CLOÉ LANGRIS, EN 1<sup>ÈRE</sup> ANNÉE PGE À AUDENCIA****« Il faut prendre sur soi pour le bien de tous et pour sauver des vies. »**

S'adapter. C'est ce que les étudiants doivent faire mois après mois face à une pandémie qui n'a toujours pas dit son dernier mot. Pour Cloé Langris, 20 ans, le mot résonne avec ce qu'elle vit. En deuxième année de prépa l'an dernier, elle avance dans le noir à petits pas. « C'était compliqué sur le plan psychologique car l'incertitude régnait quant aux dates de concours et aux modalités. Je ne savais pas si je devais garder le même rythme de révision par exemple. Et puis, en prépa, on étudie beaucoup en groupe, ce qui n'était plus possible, j'ai dû aussi revoir mes méthodes de travail », relate la jeune femme, qui réussit néanmoins ses concours et fait sa rentrée à Audencia en septembre 2020. La Grande École, c'est le Graal dont tout étudiant de prépa a rêvé. Cloé sait qu'à l'heure de la Covid-19, beaucoup d'activités n'auront pas lieu. Or, ces moments de socialisation sont souvent synonymes d'intégration.

L'école ferme ses portes avant le reconfinement, que

Cloé vit dans son petit appartement nantais où elle habite seule – sa famille est strasbourgeoise. « En école, on a moins de travail qu'en prépa, mais les cours à distance étaient bien mieux organisés. En revanche, si certains professeurs se sont adaptés aux outils numériques et mettent en place de l'interaction via des sondages, des quiz, etc., d'autres pourraient encore gagner en agilité », commente Cloé. Les cours, c'est une chose. La jeune femme, bien armée sur le plan académique, ne rencontre pas de difficultés particulières. Idem pour les examens à distance, que Cloé juge autant qualitatifs que s'ils avaient eu lieu en présentiel. Reste l'impact de la crise sur le moral et la vie personnelle et des angoisses qui s'accumulent. « Je suis anxieuse par rapport à la situation sanitaire. J'ai peur d'attraper le virus en étant loin de chez moi et seule ou que mes parents tombent malades. J'ai aussi des craintes concernant mon stage de fin d'année, que je dois effectuer à l'étranger, ou mon année de césure. Est-ce que je pourrai partir dans un autre pays ? Est-ce que les offres de stage ou de travail seront moins abondantes et moins intéressantes ? », s'interroge Cloé. Des questions et une certitude, malgré ses appréhensions : « Il faut prendre sur soi pour le bien de tous et pour sauver des vies », affirme la jeune femme, qui regrette un peu de ne pas être retournée se confiner chez ses parents. « J'ai minimisé la situation », admet Cloé, qui aujourd'hui a simplement hâte de mener une scolarité normale. Elle conclut : « Je rêve de retrouver la vie du campus à laquelle nous aspirons tous ».



**ROMUALD LADWEIN, EN L2 INFORMATIQUE, UNIVERSITÉ DE STRASBOURG**

**« L'UFR a été réactif pour que nous puissions suivre rapidement 80 % de nos cours. »**



L'informatique, Romuald Ladwein, 19 ans, est tombé dedans tout petit. Son père est du métier et l'initie très jeune à la programmation. C'est donc tout naturellement que le jeune homme s'engage dans cette filière au moment de choisir son orientation, d'autant que le secteur est porteur sur le plan de l'intégration professionnelle. Inscrit en licence à l'Université de Strasbourg, Romuald a expérimenté le tout présentiel de septembre 2019 à mars 2020 puis le tout distanciel à partir du premier confinement, qu'il vit chez ses parents par peur de l'isolement. Il quitte donc sa résidence Crous et relate : « Il y a eu une semaine un peu bancale, les professeurs ne savaient pas comment s'y prendre mais l'UFR a été réactif pour que nous puissions suivre rapidement 80 % de nos cours ». L'outil choisi pour l'enseignement à distance a pour nom BigBlueButton, accessible à partir de n'importe quel navigateur. Mais, aux dires de Romuald, rares sont les professeurs qui utilisent la visio, privilégiant le partage d'écrans commentés oralement. Résultat : Romuald décroche. « Je me connectais, mais je ne suivais pas les cours que je trouvais monotones. Être seul devant son écran, sans participation, c'était difficile », confie-t-il. Sauvé par ses facilités et sa formation en autodidacte, il réussit ses examens malgré tout, sans réviser. De cette période, Romuald garde un mauvais souvenir : « J'ai perdu

toute forme de sociabilité et je suis devenu morose. Le premier confinement a beaucoup impacté mon moral ». Très investi dans une association étudiante, ADEM, être utile aux autres lui manque. C'est donc avec la crainte d'un deuxième confinement qu'il fait sa rentrée en L2 en septembre 2020. Pendant un temps, l'Université fait au mieux pour s'adapter aux nouvelles règles sanitaires, même si ce n'est pas toujours simple. Des cours hybrides ou à 100 % en distanciel sont alors proposés en plus des cours classiques. « J'ai toujours tenté de privilégier le présentiel car il arrive que la plateforme bugue. La qualité n'est pas la même. Et puis, les professeurs n'ont pas vraiment modifié leurs cours : ils font défiler des slides qu'ils commentent. Mais, à ce moment-là j'ai repris goût aux études. Même quand les cours étaient en distanciel, on se posait dans une classe avec d'autres étudiants pour le visionner ensemble, échanger entre nous... », relate Romuald pour qui la sociabilité revêt une grande importance. Lors du deuxième confinement, le jeune homme décide de rester dans sa résidence Crous. « Ma situation familiale est compliquée », glisse-t-il. Un choix qui lui permet de s'impliquer à nouveau dans une association qui œuvre dans la distribution alimentaire pour les étudiants dans le besoin. Une aide dont il bénéficie également. « Cela compense l'isolement et cela me permet de vivre un peu mieux », décrit-il. Reste que ce qui s'est produit en mars se produit à nouveau. Dès le 100 % distanciel remis en place, Romuald décroche, ne suivant que quelques cours, sans grande motivation. Sauvé encore une fois par ses facilités et par les échanges via Discord avec d'autres étudiants, Romuald garde la tête hors de l'eau. Demeurent les questions par rapport à l'organisation des cours dans les mois à venir mais aussi à l'avenir : « J'ai très peur que notre diplôme n'ait pas beaucoup de valeur - de fait, durant les contrôles, réalisés en distanciel, on s'entraide -, que l'on rencontre des difficultés sur le marché du travail. Bref, que l'on soit une génération sacrifiée ».

## LISA PASQUIER, EN 2<sup>ÈME</sup> ANNÉE À IMT MINES-ALBI

### « Grâce à Discord, on s'est beaucoup rapproché etentraidé. »

Lisa Pasquier, 22 ans, ne sait pas encore clairement où ses études d'ingénieurs la mèneront. Mais, si l'avenir est flou, le présent est incarné. Après deux ans de prépa, elle s'engage sans compter dans la vie de son école devenant, dès son intégration en septembre 2019, responsable de sa promotion. C'est elle qui fait le lien entre les étudiants, les professeurs et l'administration. La jeune femme est également membre puis présidente de l'association "Ingénieurs pour un développement durable", qui mène des actions en direction des élèves et du personnel de l'école sur cette thématique : gestion des déchets, création d'un potager, etc. Bref, Lisa a rêvé de la vie de campus et en profite pleinement.

À l'annonce du premier confinement, elle quitte sa résidence étudiante pour emménager chez son frère à Reims – ses parents vivent à l'étranger –, question de confort et de superficie. C'est donc là qu'elle suit ses cours à distance via Zoom ; tous sont maintenus à l'exception de certains TP qui nécessitent d'avoir accès à des machines ou des instruments (en chimie par exemple). « On s'est tous bien adapté. Et puis, grâce à Discord, on a pu garder le lien avec les professeurs mais aussi entre étudiants. On s'est beaucoup rapproché etentraidé ; des activités ont également été organisées à distance comme des tournois de jeux vidéo ou des concours photos. Régulièrement, le directeur animait un webinar pour nous donner des nouvelles, cela nous permettait de rester connectés à la vie de l'école », commente Lisa.

C'est notamment grâce à tout cet environnement que la jeune étudiante ne décroche pas. En tant que responsable de sa promotion, elle fait remonter les difficultés et les suggestions pour améliorer le suivi des cours, comme l'usage du tableau blanc sur Zoom ; les enseignements sont par ailleurs de plus en plus filmés pour être accessibles en replay, tout comme les TD mis en ligne. « Les professeurs nous ont également demandé de nous organiser pour travailler en petits groupes. Car seule, ce n'est pas facile d'avancer. De fait, ce furent des mois compliqués : on était dans le flou et dans le stress en raison de la crise sanitaire. Avec le distanciel, l'apprentissage et la concentration sont plus difficiles, ce qui rend les journées fatigantes », concède Lisa. Malgré ces difficultés, la jeune femme passe en deuxième année et espère faire sa rentrée en présentiel. Une rentrée qui sera finalement hybride car des étudiants sont contaminés ou cas contacts.

« J'ai expérimenté ce type de cours sur place et chez moi, dans ma résidence étudiante. Les professeurs se sont plus ou moins bien adaptés – certains ont revu leur contenu et leur méthode, d'autres n'ont rien changé alors que la pédagogie est plus importante dans ces conditions d'apprentissage –, mais dans l'ensemble ça s'est bien passé. L'important, c'est que l'on ait tous accès à la même formation, que l'on soit tous sur un pied d'égalité », assure Lisa.

Au deuxième confinement, la jeune femme décide de rester dans sa résidence étudiante. Même si les cours sont à nouveau en 100 % distanciels, elle peut ainsi profiter du restaurant universitaire, faire du sport sur le campus... Elle constate, par ailleurs, que les profs comme les étudiants savent mieux utiliser les outils. Elle est, du reste, moins sollicitée par ses camarades. « Ça se passe bien au niveau des cours, mais ne pas voir les autres étudiants me pèse. À distance, l'interaction avec les enseignants est aussi moins simple. Et puis, je suis inquiète pour l'avenir. On a du mal à se projeter... », confie Lisa. Elle ajoute : « Même si je ne suis pas mal lotie et que je comprends les raisons de ces sacrifices, j'aimerais retrouver une vraie vie de campus et vivre ce dont j'ai rêvé pendant mes années de prépa ».

Anne Dhoquois



# Outils digitaux : revue de détail

Campus virtuel, plateformes LMS, logiciels de visiophonie... Si ces termes n'étaient pas fréquemment usités avant 2020, ils sont, depuis, passés dans le langage courant. Et pour cause, sans ces outils, point de salut. Tour d'horizon de ce que le digital rend possible.

Imaginez une île avec sa plage, son terrain de football, son phare... et son bâtiment Neoma. Une île devenue pour l'école de management le cadre de son campus virtuel. Développé par l'association Laval Virtual, cet univers accueille leurs membres et leurs différents partenaires, des entreprises, un établissement d'enseignement supérieur... « Dans ce même lieu, différentes communautés se croisent, permettant d'hybrider la culture technologique et celle du business », affirme Alain Goudey, directeur de la transformation digitale de Neoma, qui nous sert de guide pour entrer dans ce monde à part. Première étape : créer son avatar, à son image... ou pas. On a en tout cas la possibilité de choisir son physique, ses vêtements, ses accessoires... C'est grâce à lui que l'on peut ensuite se mouvoir sur l'île et donc rencontrer d'autres avatars. Au-dessus de chacun d'eux, il est indiqué le nom de l'entité à laquelle ils appartiennent (et parfois leur fonction, telle que staff, professeur ou étudiant). Un chat peut être lancé à tout moment. « C'est un univers 3D persistant, c'est-à-dire qu'il continue à vivre que je sois connecté ou pas », précise Alain Goudey, qui nous fait passer la porte d'entrée virtuelle du bâtiment de Neoma, conçu ex nihilo pour le Laval Virtual, avec ses salles de réunion, ses classes, sa terrasse... Différents espaces d'apprentissage ont ainsi été créés. Une grande salle prévue pour accueillir jusqu'à 100 personnes peut être utilisée pour un cours magistral ou agencée pour le travail en sous-groupes. Des tables entourées de chaises sont alors dispatchées. L'enseignant a la possibilité de s'adresser à une table ou à l'ensemble du groupe. Il peut également vider la salle entièrement de tout son mobilier. Des options parmi d'autres. Trois écrans sont par ailleurs à sa disposition sur lesquels il peut afficher n'importe quel contenu, mais aussi partager son écran. « C'est très performant

en termes de collaboration et de partage de données », s'exclame Alain Goudey. Cinq espaces comme ceux décrits ci-dessus sont accessibles. S'y ajoutent un amphithéâtre et deux halls, qui abritent des petites salles de classe, d'autres conçues pour accueillir des réunions, des espaces dédiés au bien-être des étudiants, mais aussi un open space favorisant les rencontres informelles. Fin décembre 2020, les 9000 étudiants de Neoma avaient tous leur avatar. Un gros investissement pour l'école, qui défriche les possibilités offertes par cet outil en même temps que celui-ci évolue. « C'est notre quatrième campus. Et nous espérons être rejoints par d'autres établissements d'enseignement supérieur, ce pourrait même devenir une zone de coopération entre écoles », esquisse Alain Goudey. Chez Audencia, on trouve l'outil très attractif, mais avec quelques réserves. « Nous sommes en phase exploratoire. C'est l'avenir et sans doute notre quotidien dans peu de temps, mais nous veillons à ne pas nous tromper par rapport

aux usages qui doivent répondre à des besoins. L'expérience de l'apprenant est ainsi au cœur de notre démarche. Comment l'étudiant se sent dans ce dispositif est une vraie question et la réponse n'est pas que technologique, elle doit s'accompagner d'une réflexion sur le métier d'enseignant », affirme Marie-Odile Lhomme, directrice de la transformation digitale et des systèmes d'information de l'école de management.

## Outils en vrac

Si les campus virtuels sont encore rares, d'autres outils digitaux se sont déployés en masse durant l'année 2020 au sein des établissements d'enseignement supérieur. Certains étaient connus et parfois utilisés, mais la crise a extraordinairement accéléré leurs usages auprès de l'ensemble des parties prenantes, des étudiants aux professeurs sans oublier les staffs des écoles ou des universités. Nous les listons dans un encadré afin de mieux différencier

Une salle de classe modulable selon les besoins et trois écrans pour partager du contenu pédagogique.





L'un des halls du bâtiment virtuel de Neoma, propice aux rencontres informelles.

leurs fonctions. Pour le reste, les équipes dédiées à la transformation digitale, en lien avec le corps professoral, ont opté pour tel ou tel outil en fonction de différents critères : accessibilité, sécurité, taux d'adoption, prix, etc.

Commençons par les Learning Management Systems (famille à laquelle appartiennent les campus virtuels mais dans une forme plus sophistiquée), des logiciels qui gèrent et accompagnent un processus d'apprentissage ou un parcours pédagogique. Ils intègrent ce qu'on nomme un ENT, comprenez un Espace Numérique de Travail, qui comprend également des informations sur la vie du campus ou des données administratives. Les professeurs peuvent par exemple y laisser leurs cours sous forme de PDF, de podcasts ou de vidéos, les étudiants ont accès à un ensemble de ressources pédagogiques, mais aussi à leurs sujets d'examens ou à des activités de type quiz, etc. Ces plateformes sont également conçues pour accueillir des événements. Le tout générant des statistiques, utiles pour le suivi individualisé des étudiants. Les établissements que nous avons interrogés ont le plus souvent cité les LMS Blackboard et Moodle, ce dernier ayant la particularité d'être distribué en open source (donc gratuitement), autre critère de choix. Excelia a, elle, fait appel à CrossKnowledge, une entreprise proposant des solutions de *digital learning*. « Nous avons ainsi accès à certains de leurs modules pouvant alimenter des parcours pédagogiques conçus par nos enseignants », explique Valérie Fernandes, doyenne du corps professoral. Chez Audencia, au-delà d'outils

déjà cités, un LCMS (Learning Content Management System) a également été mis en place, une librairie de contenus accessible à tout moment.

Autre usage, autre outil : la visiophonie, qui a envahi notre quotidien depuis un an. Là encore, deux logiciels se sont imposés, Teams (Microsoft) et Zoom. Si certains ont opté pour l'un ou l'autre, Yann Bonizet, maître de conférences associé à l'UFR des Sciences de la Communication à Sorbonne Paris Nord et digital learning manager dans une entreprise, utilise les deux, mais pour des usages différents. « J'ai gardé Zoom pour les visios car je l'utilisais déjà dans le cadre de mon travail de consultant. Mais, j'utilise le système conversationnel de Teams, que j'exploite pour réaliser un accompagnement individualisé des étudiants. On peut garder l'historique des discussions, c'est faci-

lement accessible et cela met de la fluidité, de la proximité et donc de la confiance dans les échanges », détaille-t-il. Garder et optimiser les contacts est en effet l'un des enjeux de cette mutation vers le distanciel. Là encore, les offres ne manquent pas et ont pour noms Discord, Whaller ou Telegram.

Pour clore cet inventaire non exhaustif, citons enfin les logiciels tels que Klaxoon, Kahoot ou Wooclap, qui génèrent des sondages ou des quiz durant les séances d'enseignement. Des outils devenus indispensables pour provoquer de l'interactivité, rompre la monotonie des cours, mais aussi évaluer les connaissances des étudiants et cibler les lacunes. L'éventail des outils est donc large. À l'avenir, ils compléteront le présentiel sans le remplacer.

Anne Dhoquois

## Les outils les plus fréquents

### Présentation / diffusion en synchrone ou asynchrone

- Actions : visio, partage de données, tableau blanc, tchat
- Outils : Teams, Zoom, Discord, tout l'univers de Google (Hangout)

### Évaluation formative

- Actions : quiz, sondage, nuages de mots
- Outils : Klaxoon, Kahoot, Wooclap

### Conception / production en synchrone ou asynchrone

- Actions : diaporama, video learning,

module e-learning, ressources partagées

- Outils : carte heuristique, Google Drive, Google Docs, Microsoft Office, Libre Office, Acrobat, Storyline pour des modules e-learning, Camtasia (logiciel de montage pour faire de la vidéo à des fins d'apprentissage)...

### Diffusion en asynchrone

- Actions : centralisation et gestion des parcours de formation des étudiants, mise à disposition et diffusion des ressources pédagogiques

- Outils : LMS, LCMS et campus virtuel

# La petite révolution des concours d'admission

Les concours ont bien changé au cours de ces deux dernières années. Si une grande partie des décisions sont guidées par la situation sanitaire actuelle, de plus en plus d'écoles envisagent ou mettent en place des nouvelles modalités d'admission sur le long terme.

Les écrits, c'est fini ? Au concours Advance, c'est oui ! Les quatre écoles d'ingénieurs qui le composent, l'EPITA, l'ESME Sudria, l'IP-SA et Sup'Biotech, ont supprimé de leurs admissions post-bac les QCM auxquels devaient s'atteler tous les candidats en parallèle des oraux. « C'était une évaluation trop mécanique », explique Karine Gounot, directrice du concours Advance. En remplacement, les établissements ont choisi de privilégier le dossier Parcoursup des candidats. « L'année dernière, en raison de la crise sanitaire, nous avons été contraints d'abandonner nos écrits et nos oraux. Pour être cohérent avec l'esprit du concours et notre volonté de nous intéresser à l'élève dans sa globalité, nous avons décidé de nous pencher particulièrement sur l'aspect qualitatif du dossier. On s'est alors rendu compte que les données et informations sur Parcoursup étaient très riches et qu'il était dommage de passer à côté », poursuit Karine Gounot. Notes, appréciations, avis du chef d'établissement ou encore la rubrique centres d'intérêt sont particulièrement scrutés.

## Rites initiatiques

Et ces quatre établissements sont loin d'être des cas isolés. Plusieurs écoles ou concours communs ont choisi de supprimer leurs épreuves écrites, que ce soit de manière temporaire, compte tenu du contexte sanitaire incertain, ou de façon plus durable. Si la crise sanitaire a pu être le déclencheur, d'autres ont profité de la mise en place de Parcoursup pour entamer leur mue. C'est le cas par exemple des écoles d'orthophonistes connues pour leur concours de culture générale ou encore des formations d'orthoptie, qui, elles aussi, ont bifurqué vers l'examen du dossier de candidature couplé à un oral. Du côté des Grandes Écoles, il aura fallu davantage de temps et même, pour certaines, une expérimentation un peu forcée pour s'interroger sur leur mode d'ad-

mission. « On sent que la société française veut faire évoluer ses rites initiatiques. C'est un vrai sujet de fond : le coronavirus n'est que le révélateur des aspirations de la société à mieux intégrer la différence et à diversifier sa conception des élites », précise Florence Dufour, directrice de l'EBI et présidente du concours Puissance Alpha. « Comment sélectionner alors qu'aujourd'hui, on a davantage besoin de compétences que de connaissances. Quel mode d'admission permet de prendre en compte la diversité des profils ? », s'interroge à son tour Jean-François Fiorina, président du concours Passerelle, rassemblant les admissions parallèles de neuf établissements de management.

Des réflexions peut-être influencées par Sciences Po qui a supprimé son sacro-saint concours écrit. Prévue avant 2020, la réforme mise sur l'étude approfondie du dossier Parcoursup de l'élève, des textes et essais à écrire à la maison pour exposer sa motivation ou ses centres

d'intérêt et un oral. « Avec ce concours, tout le monde a les mêmes chances d'exprimer son potentiel. Nous souhaitons recruter les talents les plus divers, sur les mêmes critères d'excellence, pour qu'ils puissent faire valoir leur parcours et leur potentiel », détaille Gabriela Crouzet, directrice des admissions à Sciences Po Paris.

## Plus de diversité ?

Justement, à l'heure où les Grandes Écoles sont pointées du doigt en raison de leur manque de diversité, l'évolution des épreuves écrites, qui impressionnent voire découragent les élèves peu habitués aux codes des établissements les plus prestigieux, pourrait rebattre les cartes. « S'organiser pour passer un écrit peut être difficile pour certains élèves. Tous ne sont pas au même niveau. Ces nouvelles modalités peuvent être un levier de la diversité », estime Florence Dufour. C'est du reste ce que confirme Sciences

Une jeune fille surfe sur l'espace candidat du site du concours Passerelle.



Po dont l'image a changé depuis la réforme des admissions. « Notre école devient une opportunité tangible pour tous les lycéens, accessible par le choix d'un vœu alors qu'avant, c'était une voie à part, à laquelle bien souvent on était initié par sa famille, ses professeurs, etc. », estime Gabriela Crouzet. Une évolution souhaitée par Nicolas Glady, président du jury du concours Mines-Pont. Si la voie prépa reste encore intouchable, celui qui est aussi directeur de Télécom Paris envisage d'augmenter progressivement le recrutement via les admissions parallèles. « En modifiant notre sourcing, en allant chercher par exemple dans les parcours en sciences du vivant, nous pourrions féminiser davantage nos classes », précise-t-il.

### Des oraux maintenus... mais en distanciel ?

Si ces évolutions sont structurelles, d'autres ont été imposées par la crise sanitaire et le confinement. Ainsi, en 2020, les écoles ont annulé leurs oraux. Cette année, pas question de faire de même. Attachées à cet exercice qui peut rattraper un dossier un peu moyen, elles comptent d'ores et déjà s'organiser pour les maintenir. Quitte à ce qu'ils se déroulent à distance, l'ultime recours. Mais pérenniser la visio-conférence dans un contexte hors crise sanitaire ne serait pas pertinent. Aux Beaux-Arts de Paris, les oraux sont ainsi prévus dans l'enceinte même de l'établissement. Le distanciel ne fait partie que du plan B. « Pour nos établissements, ce serait vraiment dommageable : nous n'avons pas la même perception du candidat en présentiel ou en distanciel. Dans ce deuxième cas, nous manquons de prise pour interagir avec lui. Cela donne l'impression d'un relatif confort au candidat mais qui peut être un peu trompeur », précise Jean-Baptiste de Beauvais, directeur des études des Beaux-Arts de Paris. « En sortant du lycée, la production artistique des lycéens est très limitée. Ces derniers vont complètement se transformer en passant par nos écoles. C'est en rencontrant la personne que l'on peut avoir une idée de ce qu'elle sera en capacité de faire ». À Passerelle, les oraux sont aussi programmés dans leur forme initiale. Mais pour Jean-François Fiorina, président du concours commun, la question du distanciel, de ses avantages et de ses limites, mérite de se poser. « On se demande comment maintenir une équité de traitement, comment mettre au point une surveillance pour éviter toute triche... Mais il y a, à côté, de vrais intérêts », convient-

il. « D'une part, on peut parvenir à attirer des étudiants qui ont choisi de partir à l'étranger, en séjour académique ou en stage, et qui n'auraient pas la possibilité de revenir uniquement pour des entretiens. D'autre part, il y a l'enjeu écologique. Faire le tour de France des écoles n'est pas l'idéal pour la planète ».

### Des résistances au changement

Tous les établissements ne sont pas prêts au changement. Nombre de concours communs maintiennent coûte que coûte leurs procédures d'admission considérées comme leurs marques de fabrique. Au concours Accès rassemblant les écoles de commerce postbac de l'IESEG, de l'ESSCA et de l'ESDES, on a ainsi préféré maintenir le concours cette année... tout en le digitalisant. « L'année dernière, nous avons été obligés de nous baser sur le dossier scolaire. Mais notre ADN reste le concours qui met sur un même pied d'égalité tous les candidats », explique Céline Verdrière, responsable recrutement et concours à l'IESEG. Même son de cloche du côté des concours post-prépa. Si les écoles qui les composent réfléchissent aux évolutions à apporter dans

le cadre de la réforme du lycée et de son corollaire, celle des CPGE, les banques d'épreuves de la BCE et Ecricom sont désireuses de conserver leur format, le combo écrits et oraux en présentiel, auquel sont attachés les établissements mais aussi les candidats. En 2020, l'annulation exceptionnelle des oraux avait suscité un tollé auprès des élèves de prépa qui avaient lancé des pétitions pour les rétablir. « Il y a cette inquiétude qu'en abandonnant les épreuves écrites, les familles considèrent que l'on sélectionne moins. Par ailleurs, un concours mesure surtout la capacité à proposer un rendu convenable, dans un contexte contraint et stressant, à une date précise et fixée indépendamment de votre bonne forme », explique Florence Dufour. Elle ajoute : « Cependant, cette jeune génération a montré qu'elle savait surmonter l'adversité dans un contexte totalement inédit et des conditions loin d'être favorables ! ». Reste que la crise sanitaire pourrait durablement imposer sa loi. Et l'année 2021 faire office de deuxième répétition avant une éventuelle transformation globale des modalités d'admission.

Eva Mignot

### Les portes ouvertes... à distance !

Crise sanitaire oblige, de nouvelles formes d'échanges ont fait leur apparition. Audencia a ainsi fait le choix de développer une plateforme dédiée avec l'aide de la solution Mon Salon Étudiant. Celle-ci donne accès à l'ensemble des journées portes ouvertes et rendez-vous d'information sur les programmes, à destination des lycéens et étudiants. Cet outil va au-delà d'une alternative aux journées portes ouvertes en présentiel en période COVID, il a vocation à compléter à l'avenir l'offre de rencontres physiques, et permettra à une plus large audience d'accéder à ces rendez-vous, notamment pour le

public international visant à intégrer les masters internationaux de l'école, ou encore pour la formation continue. Une fois connecté à l'événement 100 % virtuel, l'internaute peut accéder à l'ensemble de ses fonctionnalités : des conférences en live, des stands et des conseillers pour les orienter et de nombreuses vidéos présentant le campus d'Audencia, ses programmes ou des témoignages d'étudiants et de jeunes diplômés. Site : <https://jpo.audencia.com/>

# Quel sera l'enseignement de demain ?

## Nicolas Arnaud

**DIRECTEUR GRANDE ÉCOLE ET DIRECTEUR DES PROGRAMMES D'AUDENCIA**

## Annabel-Mauve Bonnefous

**DOYENNE DES PROGRAMMES DE EMLYON BS**

Ils dirigent l'ensemble des programmes de leur école. Nicolas Arnaud, directeur des programmes d'Audencia et Annabel-Mauve Bonnefous, doyenne des programmes de emlyon BS, reviennent avec nous sur la façon dont leurs écoles respectives ont su s'adapter aux contraintes de la pandémie et les conclusions qu'elles en tirent pour mieux se réinventer.

**Nous sortons peu à peu d'une période particulièrement difficile pour les étudiants comme pour vos institutions.**

**Quel bilan - rapide - en tirez-vous ?**

**Annabel-Mauve Bonnefous :** Cela a été une période dure. Les étudiants ont eu le sentiment de se faire voler leur jeunesse et leurs belles années d'études. Je retiens de notre côté l'engagement et le dévouement incroyable des équipes de l'école pour accompagner, soutenir et aider nos étudiants. Les professeurs ont également su faire preuve d'une grande flexibilité en adaptant les formats pédagogiques des cours et en suivant au plus près le quotidien des étudiants. La solidarité et la réactivité ont été les maîtres mots de cette situation.

**Nicolas Arnaud :** La contrainte est aussi source d'innovation. En mars 2020, nos équipes ont ainsi su relever le challenge du passage en distanciel de l'ensemble de nos enseignements en seulement quelques jours ! Depuis, nous évoluons dans un environnement fait d'incertitudes, à un niveau encore jamais atteint. Tous les quinze jours, nous devons inventer de nouveaux scénarios d'organisation pour répondre aux nouvelles contraintes imposées ou potentiellement imposées... Nous devons à chaque fois faire preuve d'innovation. Face à nous, les étudiants expriment naturellement le besoin d'avoir des perspectives claires et précises. Chose qu'il nous est extrêmement difficile de leur offrir, au vu du contexte. D'où la création de cellules de soutien. Toutefois, cela nous a aussi permis, paradoxalement, de retisser des liens encore plus forts avec nos étudiants.

Notamment à travers des points hebdomadaires que nous ne faisons pas aussi régulièrement avant.

**A-M.B. :** Cela nous a également permis de faire comprendre de façon concrète à nos étudiants ce qu'était l'incertitude dans le management. Maîtriser ses émotions et créer différents scénarios dans un contexte d'incertitudes sont des compétences clés des managers.

**Avec ce que vous a appris la crise du Covid-19, qu'est-ce qui va changer sur les campus une fois le retour à la normale ?**

**N.A. :** Dans le monde de demain - qui ne sera pas un retour à la situation antérieure à la crise Covid-19 -, nos programmes devront être encore plus flexibles. Le choix entre présentiel et distanciel se fera selon les programmes et leur nature. Les temps de cours en présentiel devront être encore plus intenses et riches qu'avant. Dans notre esprit, les campus doivent être des mondes de forte intensité intellectuelle pour montrer que l'interaction est force de création, d'émulation, et de transformation individuelle, collective et sociétale.

**« Dans le monde de demain, nos programmes devront être encore plus flexibles. »**

**N.A.**

**A-M.B. :** Déjà, nous avons hâte que les étudiants reviennent à 100 % sur nos campus et puissent vivre pleinement leur vie étudiante ! Les campus sont des lieux de vie, de socialisation autant que des lieux d'apprentissage. Nous avons considérablement investi dans des salles de cours Hyflex ou bimodales, permettant de suivre les cours aussi bien à distance qu'en présentiel. C'était prévu dans notre plan de développement mais nous avons dû aller beaucoup plus vite dans l'achat d'équipement. Maintenant, je sais que les étudiants ne rêvent que d'une chose : retrouver leur terrasse comme avant, pour des soirées de travail, d'échanges et de discussion.





Nicolas Arnaud

© F. Sénard / Audencia

### Dans quelle proportion faut-il conjuguer enseignement présentiel et distanciel à l'avenir ?

**A-M.B. :** Cela dépend des années et des programmes d'études. Avant la pandémie, nous délivrions déjà des cours en 100 % distanciel mais avec une répartition différente en fonction des années : nous avons réduit la part de distanciel en première année car les étudiants n'y sont pas habitués et qu'ils ont besoin d'entrer dans l'esprit et la communauté de l'école. En dernière année, ils sont eux-mêmes en demande de cours à distance ; un étudiant, qui a construit sa vie à New York grâce à ses stages et qui doit terminer son dernier semestre d'école, préfère suivre les cours en distanciel plutôt que de revenir en France.

Il faut aussi rappeler que l'apprentissage à distance nécessite un accompagnement renforcé et plus individualisé de notre part. Nous créons actuellement une nouvelle catégorie de professeurs « facilitateurs », qui sont là pour suivre et motiver chaque étudiant afin qu'il réussisse. Entre présentiel et distanciel, la question est surtout de s'assurer que le dispositif pédagogique mis en place est celui qui correspond le mieux à l'étudiant et aux objectifs de sa formation.

**N.A. :** Demain, bien plus qu'hier, tous les programmes auront une part de distanciel, en fonction des phases du cursus et des contenus pédagogiques pour lesquels cela est le plus pertinent. Notamment parce que le monde du travail s'est profondément transformé et que notre mission est de former les futurs managers à cette réalité. Aujourd'hui, savoir travailler et manager à distance est devenu encore plus indispensable qu'hier. Savoir travailler en équipe à distance est également essentiel. Demain, nos programmes en Executive Education, Mastères Spécialisés ou encore MSc seront pensés dès le début pour être délivrés avec telle ou telle intensité de distanciel, synchrone ou asynchrone. Pour des raisons de valeur également, que ce soit pour réduire l'empreinte carbone de nos programmes ou

pour les proposer dans des pays où il est difficile de facturer les mêmes frais de scolarité qu'en France.

### Qu'est-ce que le recours à plus de distanciel va changer ?

**A-M.B. :** Nous avons pu organiser un plus grand nombre de conférences et de témoignages inspirants avec nos alumni et notre réseau académique. Quand nos alumni sont loin, on se pose toujours la question de les faire venir sur nos campus pour intervenir, pour des raisons financières, mais surtout pour des raisons de responsabilité environnementale et d'empreinte carbone. Un autre effet qui m'a marqué est le développement de réseaux sociaux privés incluant les étudiants et leurs professeurs. Les relations ont été plus étroites, il y avait plus d'interactions autour des cours. C'est un effet à conserver.

**N.A. :** Ce qui peut changer, ce sont les déplacements de nos étudiants à l'étranger. Jusque-là, les business schools françaises ont créé de nombreux campus à l'international. Mais, dans une réflexion plus globale, ne faudrait-il pas privilégier davantage ces enseignements aux étudiants locaux et réfléchir à la place que nous donnons aux séjours internationaux et à leur empreinte carbone ? C'est une vraie problématique éthique et responsable qui se pose ici et que nous devons adresser collectivement à l'avenir en trouvant le bon équilibre entre la richesse nécessaire d'une expatriation et les enjeux environnementaux. Il faut aussi que les ranking et autres accréditations l'intègrent, c'est un enjeu sociétal pour lequel nos écoles et leurs parties prenantes ont clairement un rôle à jouer, afin d'aligner le discours avec les actes.

**A-M.B. :** Le contenu pédagogique doit vraiment justifier les déplacements et nous devons les challenger par des solutions plus proches. Il y a une vraie réflexion à mener à ce sujet. Mais il faut aussi bien prendre en compte que les « voyages forment la jeunesse ». emlyon propose à ses étudiants de partir six mois en stage à l'étranger dès la fin de leur première année, et ils en reviennent avec une maturité et une richesse intellectuelle qui accélèrent le processus de développement des dirigeants.

### Quelles autres grandes évolutions de la pédagogie prévoyez-vous dans les années à venir ?

**A-M.B. :** Une pédagogie d'hybridation entre des sciences différentes et des métiers divers. L'unité d'enseignement ne repose plus sur un cours mais sur une ou plusieurs compétences à acquérir. La pédagogie doit être la plus adaptée à l'acquisition de telle ou telle compétence, cela nécessite des temps d'apprentissage variés et



Annabel-Mauve Bonnefous

doivent entrer au cœur – plutôt que rester encore trop souvent en périphérie – des fondamentaux du management et de l'ensemble des spécialisations métiers, afin de permettre aux étudiants d'acquérir un nouveau socle de compétences sociétales (gestion des risques, de l'incertitude, résilience, etc.), qui vient compléter les compétences professionnelles et relationnelles. De même, nous devons y intégrer des dimensions techniques, d'Intelligence artificielle (IA) et de gestion des données notamment. Enfin, l'hybridation des savoirs et l'ouverture à l'autre ouvrent des perspectives pour comprendre les nouveaux enjeux des organisations. Autant de dimensions que nous implémentons dans des environnements mouvants et des cycles de plus en plus courts.

**« Ce qui fait la force et la réussite des managers, c'est leur capacité à se soucier de l'humain. »**

**A-M.B.**

multimodaux, des alliances et des passerelles entre sciences et institutions, et toujours plus d'inventivité et de créativité de la part de nos professeurs.

**N.A. :** Les espaces de temps et de lieux se croisent, évoluent, changent dans un environnement pédagogique en perpétuel mouvement. Ainsi, chaque professeur devient de plus en plus un expert et un animateur qui accompagne les étudiants dans leur apprentissage global et transversal en temps réel ou décalé, en salle de classe et en dehors.

### Quelles nouvelles thématiques émergent dans les enseignements ?

**A-M.B. :** L'enseignement de la RSE (responsabilité sociétale des entreprises) se systématise enfin dans l'ensemble des disciplines ! C'est une excellente nouvelle pour notre planète et notre société. D'autres thématiques se renforcent également : par exemple, la nécessité de maîtriser les *soft skills*, c'est-à-dire des savoir-être individuels et collectifs. Le retour massif au distanciel a montré que les qualités communicationnelles étaient prépondérantes. Alors que la communication est normalement à 80 % non verbale, on perd quasiment toute cette dimension quand on travaille en distanciel. Il faut être d'autant plus explicite qu'on ne peut plus détecter des signaux faibles. Cela nous ramène d'ailleurs à la maîtrise de l'orthographe, de la langue : il faut plus que jamais savoir clarifier sa pensée et trouver les mots justes. Il faut aussi pouvoir s'adapter à l'autre et être tolérant, accepter les différences.

**N.A. :** Les enjeux écologiques et sociétaux vont devenir de plus en plus prégnants. Les cours de comptabilité, de finance, de marketing, se réinventent déjà en intégrant de manière visible ces dimensions. Les enjeux sociétaux

**Vous l'avez évoqué : les entreprises, la société évoluent. Les étudiants apprennent de nouvelles règles de travail. Que leur dire aujourd'hui pour mieux se préparer ?**

**A-M.B. :** Malgré le développement incroyable de la technologie, on se rend compte à chaque fois que ce qui fait la force et la réussite des managers, c'est leur capacité à se soucier de l'humain et des relations humaines. Les étudiants viennent de vivre, ils vivent, des moments violents. Le développement de leur intelligence émotionnelle, c'est-à-dire de leur capacité à gérer leurs propres émotions et celles des autres, est une clé de leur réussite. Ils doivent devenir ceux qui créeront ce lien social et fédéreront autour d'eux. Un autre enseignement clé est de savoir concilier des principes opposés et complémentaires du management : savoir à la fois prendre de la hauteur et être en proximité avec le terrain, savoir clarifier les situations et fixer un cap pour tous, tout en acceptant l'incertitude et en sachant saisir des opportunités. Ces aptitudes, assurément humaines, leur permettront d'évoluer avec agilité et succès dans les entreprises.

**N.A. :** Je conseillerais à nos étudiants de montrer toujours plus de curiosité, d'ouverture. Aujourd'hui, nous sommes trop souvent face à des étudiants qui ne se donnent pas toujours la chance de s'ouvrir à de nouveaux horizons, à des métiers qu'ils ou elles connaissent peu ou mal. C'est en restant ouverts, face à un monde en constante évolution, qu'ils prendront pleinement conscience du champ des possibles qui s'ouvre à eux.

Propos recueillis par Olivier Rollot

# Soutenir les étudiants

• 26 •

**Face à la crise**, les établissements  
soutiennent leurs étudiants

• 30 •

**Confinement et distanciation :**  
les associations étudiantes repartent de zéro

• 32 •

**Comment se forger un profil international**  
sans se déplacer ?

• 36 •

**Entretien croisé :**  
un accompagnement sur-mesure

# Face à la crise, les établissements soutiennent leurs étudiants

Dans le contexte difficile engendré par la crise sanitaire, écoles et universités ont apporté des aides financières et un soutien psychologique à leurs étudiants. Repérer les besoins et y répondre au mieux, tel est l'adage des établissements depuis plusieurs mois.

« En juin dernier, je devais effectuer un stage en ressources humaines dans une auto-école. Mais en raison de la crise sanitaire, la situation économique de l'entreprise était difficile. Même si l'auto-école allait rouvrir après le confinement, le patron m'a annoncé début mai qu'il ne pourrait pas m'embaucher ». Alors qu'elle achevait sa première année à Audencia, Clémence Guérin a ainsi vu son stage annulé. Pour cette boursière, le choc est rude : en plus d'être intéressante, la mission était rémunérée quasiment au niveau du SMIC. La jeune Nantaise est loin d'être la seule dans ce cas : si certains stages ont pu se dérouler en télétravail, beaucoup, notamment dans le domaine de l'événementiel, ont été annulés à cause de la crise Covid-19. De même, les jobs étudiants ont été mis

à rude épreuve : plus question, en effet, de faire du baby-sitting ou de travailler dans la restauration. La fermeture des campus, quant à elle, a rendu beaucoup de missions inutiles, même si certains établissements, à l'instar de l'Université de Lorraine, ont fait le choix volontariste de maintenir les salaires des étudiants qui ne travaillaient pourtant pas. Les doctorants non plus n'ont pas été épargnés par la crise, comme en témoigne Armelle Farastier, vice-présidente adjointe du Conseil des études et de la vie universitaire de Grenoble INP. « De nombreuses thèses ont été retardées car les laboratoires étaient fermés et certains doctorants se sont retrouvés en panne de financement », dit-elle.

Des cas de figure différents mais des difficultés similaires. Pour repérer les jeunes qui avaient besoin d'aide, les Grandes

Écoles ont vite réagi en s'appuyant d'abord sur les responsables de formation qui, même à distance, ont continué d'entretenir des liens avec leurs élèves, mais aussi sur les délégués de promotion. Objectif : mettre en place un accompagnement de proximité doublé de messages sur les réseaux sociaux. Si la communication en ligne a aussi été un outil largement utilisé par les universités, plusieurs d'entre elles ont par ailleurs lancé des campagnes SMS. Ce fut le cas à Angers : « Nous avons envoyé un message aux 25 000 étudiants pour leur demander comment ils allaient et 35 personnes volontaires ont été mobilisées pour recontacter les 400 étudiants qui en avaient fait la demande », raconte Sébastien BouSSION, délégué de la fondation de l'université. « Ce suivi a permis d'identifier des besoins très précis et de mettre en place des actions pour répondre à leurs difficultés à la fois financières, pédagogiques et psychologiques ».

À Rennes, comme ailleurs, les rencontres informelles manquent aux étudiants.



© Rennes School of Business

## Nécessaire réactivité

Dans un premier temps, la plupart des écoles et universités ont proposé des aides d'urgence. « En tant que boursière, j'ai reçu un mail d'Audencia qui expliquait qu'on pouvait bénéficier d'une bourse si notre stage rémunéré avait été annulé », raconte Clémence Guérin, qui a ainsi reçu une aide de 500 €. « Ce n'était évidemment pas autant que ce que j'aurais gagné en stage mais cela m'a permis de payer mon loyer », témoigne la jeune fille.

Une situation qui a conduit certains établissements à adapter leurs pratiques, comme l'indique Anne-Marie Tournepiche, vice-présidente vie étudiante et vie de campus de l'Université de Bordeaux : « Nous savions que nous allions avoir un afflux de demandes, aussi avons-nous décidé de nous appuyer sur



©École polytechnique - J.Barande

la commission d'aides sociales qui existait déjà ». De mensuelles, les réunions sont devenues bimensuelles puis hebdomadaires. Si les dossiers ont continué à être évalués au cas par cas, des aides forfaitaires de 200 € ont également été accordées sans analyse sociale approfondie, sur la seule base des déclarations des étudiants. « Nous avons misé sur la confiance pour gagner en efficacité et nous avons versé en quatre mois ce que nous accordons d'habitude en cinq ans », explique Anne-Marie Tournepiche.

Dans un tel contexte, « il est important d'être réactif », confirme Nathalie Huet, déléguée générale de la fondation de Burgundy School of Business dont la mission, explique-t-elle, consiste à « aider les élèves à ne pas subir des conditions de vie dégradées à cause de raisons extérieures ». Structures agiles, les fondations ont, un peu partout, été sollicitées pour donner un coup de pouce ou payer un loyer.

Autre enjeu majeur pour les établissements : s'assurer que les étudiants qui se trouvaient à l'étranger ont pu revenir chez eux. Vice-doyen de Skema, Patrice Houdayer ne cache pas la « difficulté face à ce virus qui touchait vague par vague nos sept campus. Au Brésil, nous avons loué des bus pour acheminer nos étudiants jusqu'à l'aéroport de Rio ou de São Paulo ». Élève de l'école, Boris Parov, lui, étudiait en Chine en janvier 2020. « La plupart des étudiants sont partis assez vite mais moi, j'avais envie de rester, comme prévu, jusqu'à l'été : je ne pensais pas que l'épidémie prendrait une telle ampleur. J'aurais dû déboursier 600 € pour modifier

mon billet retour ». Manque de chance, celui-ci est finalement annulé et rentrer se révèle être un véritable parcours du combattant. « Les prix s'étaient envolés et je commençais à être un peu stressé car je voulais trouver un stage de fin d'études », raconte Boris. « J'ai pu rentrer grâce à une bourse de l'école avec laquelle j'ai acheté un vol Shanghai-Paris via Singapour et Amsterdam. Ensuite, mon frère m'a payé un billet de train pour rejoindre ma famille à Lyon », se souvient ce boursier échelon 7, le plus élevé.

## Dons et prêts

Pour financer ces aides inattendues, beaucoup d'établissements ont lancé des campagnes de dons auprès de leurs entreprises partenaires ou de leurs diplômés, souvent avec succès : « Nous n'avons jamais eu autant de réponses de nos anciens », souligne Alexis Méténier à la tête de la Fondation Insa Lyon. En cinq semaines, celle-ci a récolté des dons – 160 euros en moyenne – émanant de près de 500 donateurs. « Nous avons bénéficié de la tendance globale d'une hausse de la générosité des Français », précise le directeur. Et de citer le baromètre France Générosité d'après lequel les dons du premier semestre 2020 ont été 22 % plus élevés que ceux de l'année précédente.

Les établissements ont aussi largement puisé dans la CVEC (Contribution de Vie Étudiante et de Campus) mais avec la deuxième vague de l'automne, « on est en train de faire les fonds de tiroir », confie Armelle Farastier. « On puise dans d'autres ressources, comme les finance-

ments destinés à la recherche de partenariats à l'international puisque ceux-ci sont interrompus ». D'une manière générale, la situation sanitaire ayant porté un coup d'arrêt à de nombreuses activités, « nous avons rebasculé sur l'aide sociale des crédits de projets qui n'ont pas eu lieu », indique aussi Anne-Marie Tournepiche à Bordeaux, qui relève cependant que « les vêtements pouvaient prendre du temps car les banques elles aussi fonctionnaient au ralenti ». Pour pallier ce problème, l'université a distribué des e-cartes utilisables en supermarché. Par ailleurs, des distributions de colis alimentaires ont été organisées sur de nombreux campus.

Au-delà de la vie quotidienne, les établissements ont aussi dû s'assurer que leurs étudiants avaient les moyens matériels de suivre leurs cours à distance. Pour lutter contre la fracture numérique, la fondation de l'Université d'Angers a créé le dispositif « Précanum » qui s'est traduit par « l'achat d'une centaine d'ordinateurs, neufs ou reconditionnés », précise Sébastien Boussion. De son côté, l'Insa Lyon a mis en place un système de prêt d'ordinateurs, noué un partenariat avec une entreprise pour vendre du matériel à prix coûtant et proposé des prêts à taux zéro. Cependant, les équipements eux-mêmes ne représentaient pas la majorité des besoins : beaucoup plus demandées, des milliers de clés 4G ont permis de résoudre, un peu partout en France, les problèmes de connexion des étudiants, notamment au printemps 2020 quand les bibliothèques et les salles informatiques étaient fermées. « Le deuxième confinement a été un peu différent car les étu-



© ESCP BS

Comme ici à Londres à l'ESCP BS, les campus se sont faits bien vides ces derniers mois.

dians pouvaient prendre rendez-vous pour venir travailler sur le campus », nuance Sébastien Boussion. De même, les restaurants universitaires ont pu proposer à l'automne des repas à emporter, au prix avantageux de 3,30 € et même 1 € pour les boursiers, tandis que les assistantes sociales ont repris des rendez-vous en face-à-face, plus appréciés que les entretiens en ligne.

### Suivi psychologique

Car « si l'urgence a au départ été alimentaire, la question psychologique s'est posée très vite », raconte Anne-Marie Tournepiche de l'Université de Bordeaux. Comme beaucoup d'autres, l'établissement a orienté les étudiants vers les plateformes téléphoniques spécialisées comme

Apsytude, créées par des psychologues, ou Nightline, animée par des étudiants, formés à l'écoute et capables d'orienter si besoin vers des professionnels. Pour faire face à l'afflux de demandes, l'Université de Bordeaux a, quant à elle, recruté et étoffé de 30 % son offre de service psychologique. De même, Burgundy School of Business a redynamisé sa cellule de soutien psychologique, composée désormais de trois professionnels : deux psychologues et une psychothérapeute. « C'était important car nous avons été beaucoup plus sollicités qu'en temps normal à cause de crises d'angoisse face à l'inconnu, de troubles alimentaires et du sommeil... », témoigne Alexandrine Bornier, responsable du département développement et accompagnement personnels de l'école. « Beaucoup d'étudiants se sont retrou-

vés isolés », confirme la docteure Sylvie Vaillant, directrice du SUMPPS (Service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé) de l'Université de Lorraine. « Ceux qui étaient en difficulté dans leurs études ont perdu pied parce qu'ils ne parvenaient pas à suivre leurs cours en distanciel ». À l'automne, dans un contexte de grande morosité, « le deuxième confinement a particulièrement affecté les primo-arrivants », constate-t-elle encore. « En effet, le premier semestre est celui où il faut acquérir la méthodologie du travail universitaire, ce qui est encore moins évident à distance ».

Soutenir les étudiants dans leur formation a également été l'une des priorités de Maëlig Le Dû, quand elle est arrivée à Audencia comme infirmière, en octobre 2020 : une création de poste pré-



vue avant l'apparition de l'épidémie par l'école qui avait décidé de développer un Pôle Santé, mais retardée à cause du premier confinement. « Alors que la situation sanitaire crée du stress et de l'anxiété, les étudiants ont du mal à s'organiser seuls chez eux, à hiérarchiser leurs tâches et aussi à faire des pauses, alors qu'il est essentiel de s'arrêter pour s'aérer le cerveau ! », rappelle l'infirmière qui a organisé un atelier virtuel sur le thème de « Apprendre à apprendre », animé par un enseignant de l'école. D'autres ont proposé leurs compétences sur la relaxation, le coaching... D'un format assez court, ces sessions s'inscrivent dans le cadre du dispositif « Well-being @audencia » qui vise à mobiliser les étudiants autour des questions de santé et de bien-être. Un dispositif qui comprend par ailleurs la possibilité de contacter anonymement un psychologue

24 h/24, de prendre rendez-vous avec l'infirmière sus-citée, mais aussi de s'informer via des newsletters ou une plateforme dédiée, et d'échanger sur les questions de bien-être et de santé au quotidien.

### Maintenir le lien social

Car au-delà de l'accompagnement psychologique, l'enjeu pour les établissements est de conserver un lien social avec les étudiants. Un peu partout, les initiatives ont fleuri : à l'Université de Lorraine, les étudiants relais ont animé des séances d'activités physiques et sportives sur les réseaux sociaux, ainsi que des soirées virtuelles, tandis que la diététicienne a travaillé avec l'épicerie solidaire pour élaborer des menus et organiser des repas en ligne. À Angers, diverses actions, du concert sur YouTube en passant par des astuces santé, ont été regroupées sous le hashtag #cococonnecté. Parallèlement, six émissions de radio en partenariat avec Radio Campus ont permis de donner la parole aux étudiants, de les laisser exprimer ce qu'ils ressentaient, tout en diffusant des reportages pour relayer les initiatives menées par l'université. Autant d'actions collectives qui vont dans le sens de la prévention et du bien-être. « L'objectif est de déculpabiliser les étudiants, de les aider à améliorer leur quotidien et à se faire plaisir », insiste Maëlig Le Dû. « Car il ne faut pas attendre d'être en détresse psychologique pour agir ».

Mises en place dans le contexte particulier de la crise sanitaire, certaines de ces initiatives vont en outre se prolonger au-delà. Alors que Burgundy School of Business a recruté une quinzaine d'étudiants pour être à l'écoute de leurs camarades et tis-

ser du lien avec eux, Alexandrine Bornier estime que l'école va « probablement conserver cette « team *feel good* » car la pandémie n'a fait qu'exacerber les besoins de certains étudiants, qui restent fragiles par ailleurs ». De même, l'Université de Lorraine a constaté l'impact positif des 260 « étudiants sentinelles » embauchés pour faire de la sensibilisation sur le campus et rappeler l'importance des gestes barrière : « Cela nous incite à maintenir un accueil plus fort à l'université, dans le cadre de notre politique de développement de l'emploi étudiant », affirme Laurence Cantéri, vice-présidente de l'université. Un peu partout, les responsables veulent croire que comme toutes les crises, celle provoquée par le coronavirus aura des effets bénéfiques, notamment sur l'accompagnement des étudiants.

Reste que, dans tous les cas, mettre en place et coordonner les différentes aides représente non seulement un budget important, mais aussi un investissement en temps considérable : « Notre dispositif solidarité a mobilisé quatre personnes quasiment à temps plein pendant trois mois », indique Alexis Méténier, qui a comptabilisé « plus de 4 700 mails à traiter ». Malgré la charge de travail, « ce millefeuille d'actions est positif », estime Armelle Farastier, qui pointe néanmoins un risque : inonder les étudiants de mails ou de SMS. D'où la nécessité, insiste-t-elle, de « trouver le bon équilibre pour informer sans surcharger ». Un challenge que les écoles et universités devront continuer à relever à l'avenir, avec ou sans Covid-19.

Sophie Blitman

### Se faire aider et aider soi-même : les vertus de la réciprocité

Ce n'est pas parce que certains étudiants ont besoin d'aide qu'ils ne peuvent pas à leur tour rendre service, au contraire ! Forte de cette conviction, l'Université d'Angers s'est attachée à « imaginer des actions qui permettent aux étudiants d'être dans un mouvement de solidarité et de générosité du territoire », explique le délégué de la fondation, Sébastien Boussion.

Qu'il s'agisse de distribuer du gel hydroalcoolique, de garder des enfants pour aider les parents dans l'obligation de travailler ou d'apporter leur soutien sur

une plateforme téléphonique, de nombreux étudiants se sont mobilisés. « Certains de ces bénévoles bénéficiaient eux-mêmes de colis alimentaires », souligne Sébastien Boussion, qui se réjouit d'un « double effet positif. En effet, ce genre d'action est bénéfique aux personnes qui reçoivent du soutien, mais également aux étudiants qui se sentent utiles : plusieurs d'entre eux nous ont dit que s'engager leur avait fait du bien et les avait même aidés à traverser cette période difficile ».

# Confinement et distanciation : les associations étudiantes repartent de zéro

Réactif et créatif, le monde étudiant a su réinventer la vie sur les campus grâce aux outils digitaux. Mais au deuxième confinement, les nombreuses initiatives virtuelles n'ont pas pu combler le manque de contact humain.

« C'était le moment ou jamais d'être un peu fou ! » Arthur Lange, étudiant en master à Excelia Business School (La Rochelle), a été élu à la tête du BDE le 20 mars 2020. La fête de la victoire, le week-end d'intégration... il n'a rien connu de tout cela. « On partait de zéro, il a fallu tout réinventer ! », confie-t-il. Rien de plus motivant pour le jeune homme qui se définit comme interactif. Avec son amie Julia Ferron, vice-présidente du BDE Héritage, Arthur n'a qu'une idée en tête : garder le lien avec les étudiants malgré les règles de distanciation physique et leur dispenser des messages. « Pour leur dire qu'on était vraiment là,

qu'ils pouvaient s'éclater, nous avons eu envie d'organiser un concert diffusé sur Facebook », relate-t-il. Au départ, les platines du DJ Tryptique devaient être installées dans le hall d'Excelia pour les Excelliens. Puis, Arthur et Julia ont décidé de voir plus grand : le concert aura lieu sur le toit de l'école, avec des lumières, un drone... L'invitation a finalement été lancée à tous les étudiants de France. Plus de 6000 d'entre eux ont assisté au concert « *On the top* » diffusé le 17 décembre. « Et nous en sommes à 25000 vues », précise Arthur, galvanisé par l'expérience et les trois mois de préparation de l'événement.

## Un rôle déterminant

Le grain de folie et l'énergie qui se dégagent de l'initiative du BDE d'Excelia tranchent avec le mal-être étudiant décrit dans de nombreuses études. Pourtant les deux phénomènes sont bien réels. Le tissu associatif étudiant, très dense dans les écoles de management et d'ingénieurs mais aussi de plus en plus dynamique dans les universités, a compris, dès le premier confinement, que leur rôle allait être déterminant. « Notre campus est quand même très loin de tout. Si on ne faisait rien, l'isolement, on le vivrait multiplié par 1000 », témoigne Eva Chatry, étudiante en deuxième année à CentraleSupélec. Pour la

Concert « *On the top* », organisé sur le toit d'Excelia et diffusé en live sur Facebook.





présidente de l'association Le Raid, organisatrice de courses, « maintenir des activités dans le respect des règles sanitaires nous a demandé beaucoup plus d'efforts mais c'était tellement nécessaire ! »

De fait, les associations étudiantes ont su faire preuve de réactivité et de créativité lorsque le premier confinement a été annoncé. À l'Essec, les traditionnels parrainages des nouveaux arrivants ont été revisités. « Chaque parrain a créé un faux compte Facebook et a échangé ainsi avec son filleul. Ils apprenaient à se connaître, via des défis, et au bout d'une semaine, le parrain révélait sa vraie identité », raconte Milo Morel, président du BDE. « En une semaine, plus de 3 500 défis ont été organisés par 150 étudiants ». Dans la catégorie académique, les facultés de médecine ont aussi innové. Si ne pas aller en cours n'a guère changé la vie des étudiants en médecine qui fréquentent peu les amphes en temps normal, l'interdiction d'aller dans les bibliothèques risquait de provoquer des décrochages. « Les facultés ont donc créé des BU virtuelles », explique Audrey Monnier, vice-présidente de l'Association Nationale des Étudiants en Médecine de France (Anemf). « Via Skype, Zoom ou d'autres outils, les étudiants pouvaient se connecter avec leur caméra et se voir travailler. Constaté que l'on n'est pas tout seul à bosser, c'est très encourageant et, vers 16 heures, ils font une pause pour discuter ». De son côté, le Bureau Des Arts (BDA) de CentraleSupélec a décidé de suspendre « Apartés », leur semaine des arts. Impossible de faire venir des artistes sur le campus ou encore d'organiser un défilé de mode. Dans la version « confinée » de l'événement, le BDA a notamment organisé « la livraison de poèmes ». « Nous choisissons un thème et les étudiants devaient trouver un poème qui y correspondait. Ensuite, nous nous chargeons de la livraison du poème à la personne de leur choix, de façon anonyme s'ils le souhaitent », explique Louis Soumoy, président du BDA. « Nous avons livré 700 poèmes en une semaine ».

Globalement, ces associations, qui en temps normal organisent beaucoup de soirées, week-ends d'intégration et autres voyages, se sont vite rendu compte que transposer ces événements en distanciel était impossible ou voué à l'échec. L'enquête menée à l'issue du premier confinement par Animafac, un réseau regroupant 4 000 associations, a clairement montré que « ce sont les activités culturelles et événementielles qui ont été frappées de plein fouet », témoigne Claire Thoury, la déléguée générale. 87 % des

événements ont dû être annulés. Comme l'a constaté Benoît Tock, vice-président Formation à l'Université de Strasbourg, « les associations se sont focalisées sur les activités d'entraide ». Le BDE de l'Essec, l'un des plus gros de France et des mieux dotés, a par exemple lancé le mouvement « Solidarité étudiante » en associant d'autres écoles. Le budget des BDE, non utilisé à cause de la pandémie, a été reversé en partie à la Fondation des Hôpitaux de France : 116 000 euros de dons ont ainsi été collectés. Des distributions de produits bio se sont aussi développées sur des campus via des AMAP. « Lors de la distribution de paniers, des réseaux de proximité se sont créés », indique Claire Thoury. Quant au soutien scolaire et autre tutorat, ils se maintiennent, pouvant facilement se transposer sur des plateformes comme Teams ou Discord.

## Du social et du ludique

Cependant, le besoin de lien social et surtout de divertissement se fait sentir. « Sur Messenger, on a facilement une réponse à une question de cours mais on ne rigole pas vraiment », raconte Valentin Schwertzler, étudiant en deuxième année de médecine à Strasbourg. Beaucoup d'associations jouent donc la carte du ludique. Des fans de médecine organisent des « tutoscars », des vidéos parodiant un film qui dispensent des conseils pour réussir ses partiels, mais de manière « fun ». But de l'opération : aider les étudiants à tenir psychologiquement. Les associations n'en ont pas pour autant oublié leurs missions traditionnelles : créer un esprit d'appartenance à l'établissement mais aussi acquérir des compétences telles que la gestion de projet, le travail en équipe, tenir un planning. « Cela fait partie intégrante de notre formation », souligne Dominique Giancani, président du BDE d'Audencia. « Pas question de baisser les bras ». Néanmoins, au deuxième confinement, une certaine forme de lassitude a sapé la motivation de bon nombre de jeunes. « Ils n'étaient plus dans un sprint mais dans un marathon », déclare Claire Thoury. « Nous avons donc sensibilisé les jeunes impliqués dans des associations afin qu'ils continuent à porter des projets. Les compétences informelles, ils ne les apprennent pas sur le banc de l'école ». Aujourd'hui, plusieurs constats s'imposent. D'abord, les écoles dotées d'un campus où les étudiants résident ont eu moins de mal à mobiliser les troupes. Ceux investis dans une association ont beaucoup moins souffert de l'isolement.

## Des outils numériques variés

Réseaux sociaux et plateformes numériques, tout était déjà en place. Pas une promo sans son groupe Facebook, pas une classe de TD sans son groupe WhatsApp ! Avec la crise Covid-19, ces outils numériques ont juste été plus utilisés. Pour l'événementiel (concerts en live, cours de sport...), Facebook est plébiscité, ainsi que Teams. Avec les messageries type WhatsApp ou Messenger, les étudiants jouaient sur deux tableaux : les petits échanges informels et les questions de cours pointues. Instagram et Snapchat ont permis de rajouter une pincée de ludique avec des concours de stories. Quant à l'application Discord, créée à l'origine pour des communautés de joueurs, elle s'est beaucoup répandue pendant ces périodes de confinement. « Du tutorat avec des schémas d'anatomie pour les étudiants en médecine à des chaînes un peu troll pour se lâcher, l'éventail de son utilisation a été large », témoigne Audrey Monnier, de l'Anemf. De quoi s'y perdre ? Pas vraiment. Même si certains étudiants auraient souhaité un peu plus d'harmonisation entre les outils, le principal écueil est ailleurs : les échanges virtuels ne combrent pas le manque de contact humain.

La contrainte a clairement fait jaillir de la créativité, dopé les initiatives autour du bien-être et généré de la solidarité. « On ne s'est jamais autant serré les coudes avec les étudiants », souligne Benoît Tock. « Cela a permis de travailler de façon beaucoup plus transversale ». En revanche, tous s'accordent sur un point : le digital ne permet pas d'investir de nouvelles relations, mais au mieux de maintenir l'existant.

Cécile Coumau

# Comment se forger un profil international sans se déplacer ?

Depuis mars 2020, des milliers d'étudiants se sont vus privés de départs à l'étranger. Une difficulté qui ne doit pas les empêcher de rêver d'ailleurs. Car, malgré la crise, il est possible de se constituer un profil international.

**N**oël 2019. Maëlle, étudiante à Audencia, se prépare à ce qu'elle pensait être « la meilleure année de (sa) vie ». « Je devais partir six mois en Asie, dont quatre en échange académique à Shenzhen, où mon école a un campus (Shenzhen Audencia Business School), précédés et suivis de voyages dans la région, avec des amis. Je me rappelle qu'à Noël, j'ai trinqué avec ma famille en disant que j'aurai tout ce dont je rêvais en 2020 », raconte-t-elle. L'étudiante déchante vite : début janvier, la situation sanitaire chinoise commence à remettre en cause son voyage. Finalement, le projet tombe à l'eau. Covid-19 oblige.

Heureusement pour Maëlle, son école de commerce a vite réagi. « Des modules de cours ont été mis en place rapidement, avec des cours en ligne, effectués par des professeurs internationaux, intégralement en anglais. Nous avons pu suivre des cours de finance, de marketing... dispensés par des enseignants grecs, polonais, écossais... Chaque semaine, nous découvririons une nouvelle matière, que l'on travaillait en groupe avec des étudiants censés venir en France et eux aussi bloqués dans leurs pays », se souvient l'étudiante. Elle se déclare forcément « déçue », mais tout de même heureuse d'avoir vécu cet ersatz d'international. « Finalement, cela n'aura pas beaucoup de conséquences sur mon avenir. Si ce n'est l'envie d'aller m'installer à l'étranger, à la fin de mes études, que ce soit sur le court, moyen ou long terme », ajoute la jeune femme. Maëlle est loin d'être la seule dans ce cas. Chaque année, la France envoie plus de 90 000 étudiants à l'étranger, indique Campus France, et en accueille plus de 350 000. Selon le Classement mondial des universités QS, plus de 90 % des jeunes Européens restaient déterminés à étudier à l'étranger au printemps 2020. Malheureusement, pour des milliers d'entre eux, il a fallu parfois reporter,

souvent renoncer. Bien que l'expérience internationale ne puisse pas être réellement et intégralement retranscrite à distance, les établissements d'enseignement supérieur se sont tous mobilisés pour proposer des expériences tournées vers l'étranger et le multiculturalisme. Se forger un profil international tout en restant à la maison, c'est donc possible grâce au numérique, qui a permis aux étudiants de ne pas renoncer à regarder vers l'ailleurs.

## Échanges académiques à distance

Une mobilité à distance, depuis la France, fut l'une des formules plébiscitées par les écoles, à condition que les partenaires académiques le permettent. « Nous ne voulions pas seulement proposer un semestre en anglais à nos étudiants de troisième année censés partir, nous souhaitions qu'ils mènent des travaux de groupe, se confrontent à d'autres organisations, d'autres façons d'étudier », explique Jennifer Malet, responsable du bachelor de l'Institut Mines-Télécom Business School. Trois universités répondent présentes à son appel : la Technological University de Dublin, le Cesine à Santander en Espagne et la San Ignacio University de Miami. Depuis la France, les étudiants peuvent se consacrer aux cours dispensés par ces établissements comme s'ils étaient sur place. Mais cela leur demande une certaine adaptation, pointe la responsable du programme : « À chaque pays ses habitudes ! À Miami, on travaille beaucoup en amont du cours, où l'on vient pour poser des questions. À Dublin, le programme est très technique, proche de celui des ingénieurs. En Espagne, il y a peu de cours en présentiel, avec beaucoup de dissertations et la possibilité d'échanger via des forums. Nos élèves ont ainsi découvert une façon différente de fonctionner, en au-

tonomie. C'était un challenge, car il a fallu souvent prendre contact avec d'autres étudiants de la promotion, qu'ils n'ont jamais rencontrés et qui vivent à des milliers de kilomètres ». Soit une expérience malgré tout enrichissante, dans une autre université, que les jeunes pourront valoriser par la suite sur leur CV.

## Un catalogue de cours tourné vers l'étranger

Autre école, autres idées, mais challenge identique. À Audencia, l'équipe se penche très vite sur l'organisation d'un semestre à l'étranger en virtuel. « Les étudiants avaient le choix : ils pouvaient suivre les cours en ligne d'un établissement partenaire, comme s'ils y partaient, ou de notre campus chinois. Ou, encore, opter pour notre catalogue de cours en ligne, qui rassemble des enseignants du monde entier », explique Desi Schmitt, directrice des affaires internationales de l'école de management. Le principe de ce catalogue : permettre de suivre des cours en anglais sur une thématique précise. Quelques exemples : *corporate finance* par un professeur autrichien, marketing de l'agribusiness par un intervenant brésilien, leadership international par un enseignant floridien... « Cela a demandé une grande organisation, mais notre préoccupation était de proposer cette expérience à nos étudiants, qui intègrent souvent notre école avec ce rêve d'international », ajoute Desi Schmitt. Elle précise que sur les quelque 450 étudiants censés partir en septembre 2020, la moitié a choisi cette option. Une cinquantaine a préféré les cours depuis Shenzhen. Et les autres ont pu suivre les cours à distance des universités partenaires de leur choix. Leur désir commun : avoir un jour l'occasion de résider, sur le court ou le long terme, dans un autre pays. Grâce à la présence de certaines écoles

sur plusieurs campus à travers le monde, les étudiants ont également pu suivre des cours dispensés à l'étranger, sans trop de difficultés. « Un élève peut suivre à la fois une spécialisation en France et un cours électif sur un autre de nos campus, selon son agenda et ses choix de parcours. Il peut être à Paris et suivre un cours à Londres, par exemple. Cela crée des opportunités : il est ainsi possible de valider des crédits en amont et, si l'étudiant le souhaite, de terminer plus tôt sa scolarité », précise Léon Laulusa, directeur général adjoint de ESCP Business School. Les étudiants ayant fait le choix de réaliser un échange académique à distance avaient également accès à ces cours inter-campus.

### Double-diplôme en visio et nouveaux cours

Défi similaire pour les doubles-diplômes, qui donnent la possibilité aux étudiants d'obtenir une double compétence et de passer une année dans le pays de leur choix. Grâce au système évoqué plus haut, certaines écoles ont permis à leurs étudiants de suivre leur année de cours à distance, depuis la France. Ainsi, à Rennes

School of Business, des élèves ont suivi un double-diplôme en Australie, en Malaisie, en Amérique Latine... « Ce n'était pas simple, car les cours ne sont pas toujours asynchrones, il faut parfois se lever très tôt ou se coucher très tard. Il leur manque aussi l'interaction avec les étudiants locaux : des projets en groupe ne remplacent pas complètement la vie sociale sur place. Néanmoins, ils ont ainsi accès pendant une année à un cursus qu'ils n'auraient pas pu suivre ici », relate Élodie de Saint-Yves, responsable de la mobilité. In fine, ces étudiants obtiendront le diplôme de l'établissement partenaire ainsi que celui de leur école de management. Un plus pour la suite et une preuve de leur volonté de se forger un profil tourné vers le monde.

La situation sanitaire peut également être l'occasion d'innover, de proposer de nouveaux cours, en s'appuyant là encore sur les outils numériques. « Ce semestre, nous avons proposé un cours porté par des enseignants d'une université partenaire en Allemagne et en Espagne. Nous réfléchissons du reste à l'intégrer et à le développer dans notre programme », confirme Élodie de Saint-Yves. Grâce à la visio, l'IAE Aix-Marseille a égale-

ment imaginé un cours de management culturel, en faisant intervenir des alumni. « Ces cinq anciens, installés à Dubaï, San Francisco, Séoul, Delhi... ont chacun pris la parole face à nos étudiants pour expliquer comment cela se passait dans le pays en tant que Français expatrié. Cela a d'autant plus de force qu'ils ont ce regard français sur le pays qui les accueille, avec une perspective différente d'un local y ayant vécu toute sa vie. Là, c'était du concret, avec des anecdotes du terrain : il m'est arrivé ceci, j'ai pensé cela. C'était l'occasion rêvée de faire intervenir des personnes vivant à l'étranger, tout en créant un lien avec nos anciens », raconte Antonin Ricard, directeur associé à l'international.

### Des stages en télétravail

Autre problématique pour les écoles : les stages à l'international. Plus de 30000 étudiants se lancent dans cette aventure chaque année. Aventure freinée par la crise sanitaire... Là encore, il a fallu trouver des solutions de repli. « Nous avons autorisé certains jeunes à réaliser le stage en France, dans un service d'une société tournée vers l'international.



Normalement, cela ne compte pas comme une expérience internationale, mais vu la situation, nous l'avons permis, en inscrivant néanmoins dans la convention de stage que la langue de travail devait être l'anglais », explique Laurent Champany, directeur d'Arts et Métiers Sciences et Technologies, qui a aussi élargi les dispositifs de césure et de report de mobilités. À l'École Polytechnique, les étudiants ont eux aussi subi les conséquences de la crise sanitaire. Avec un timing difficile : le campus a été fermé la veille du supposé départ des étudiants de troisième année en stage. « Il y avait bien sûr de l'amertume, mais nous avons pu faire basculer certains stages en télétravail. Cela leur a permis de le réaliser malgré tout, non pas sur un autre territoire, mais à distance, en lien avec une entreprise ou un laboratoire implanté dans tous les pays du monde. Nos élèves ont ainsi pu expérimenter cette relation interculturelle avec un employeur qui a d'autres codes. Par exemple, le Japon est très demandé par nos étudiants, pour son haut niveau technologique et scientifique, certains d'entre eux ont réalisé leur stage en télétravail pour des sociétés japonaises », se souvient Gaëlle Le Goff, directrice des relations internationales de l'École Polytechnique. De quoi acquérir une expérience certaine et de nouvelles compétences, malgré la distance. Mais, pour que cela fonctionne, il leur a fallu s'adapter. « Les étudiants ont subi le décalage horaire, mais je pense que c'est une excellente chose pour eux de l'avoir vécu. S'ils souhaitent avoir un jour une carrière tournée vers l'international, ce sera une problématique qui se posera tous les jours ! Rien ne remplace une vraie mobilité, mais en termes de découverte de projets de recherche et d'enjeux d'entreprises à l'étranger, l'expérience est réussie », affirme Gaëlle Le Goff.

## Événements et réseautage

Toutes ces solutions constituent de bons compromis pour continuer à se forger un profil international. En complément ou en remplacement, de nombreux établissements ont organisé des événements en ligne, faute de mieux. C'est le cas de l'IAE Aix-Marseille, avec ses « study tours ». D'ordinaire, les étudiants partent une semaine dans un pays étranger, notamment le Vietnam. « L'idée est de les exposer à la pédagogie d'un autre pays, de découvrir la culture locale, à travers des activités culturelles, des ateliers, des visites d'entreprises... Nous avons bas-



© Institut Mines-Télécom Business School

culé cet événement en distanciel, grâce à nos partenaires vietnamiens : cette année, les étudiants vont assister à des présentations d'entreprises et à des cours en visio, une intervention de l'ambassade... Ils réfléchiront toute la semaine à des problématiques de conseil, puis restitueront leurs conclusions à la société partenaire. On se coupe de l'aspect touristique, certes, mais la portée pédagogique de l'exercice reste intéressante et permet de découvrir l'effort de s'adapter à la manière de pen-

sée locale, ce qui est demandé aux expatriés », détaille Antonin Ricard. Tout cela a été organisé conjointement avec le Centre de formation franco-vietnamien à la gestion, situé à Hanoï.

La période difficile ne doit donc pas empêcher l'échange, le réseautage, inhérents à l'expérience académique et universitaire. « Qu'il parte physiquement ou non, un élève doit avoir une interaction avec ses camarades. Nous avons donc créé du réseautage virtuel après les classes. Nous



leur demandons systématiquement de travailler en groupes et nous organisons des événements afin qu'ils puissent échanger, même à distance. Par exemple, nous avons proposé un Halloween virtuel pour l'ensemble de nos étudiants et de nos partenaires académiques. Concrètement, c'était une soirée en visio, mais nous avons réussi à rassembler plus de 300 étudiants », se réjouit Léon Laulusa, de ESCP Business School. Cafés virtuels, apéros Skype, séminaires..., de nombreuses formules ont

été testées afin d'encourager les étudiants, français et internationaux, à échanger entre eux et à créer des connexions.

### Des étudiants étrangers en France

Si les Français n'ont pas pu partir, des étudiants internationaux sont restés ou venus sur notre sol durant la crise. La France a ainsi accueilli 358 000 étudiants étrangers en 2020. Les établisse-

ments d'enseignement supérieur ont encouragé leurs élèves français à se tourner vers ce vivier de jeunes, eux aussi à la recherche d'échanges. « Nous avons la chance d'avoir un campus très international, avec 40 % d'enseignants-chercheurs d'autres nationalités et environ autant d'étudiants qui ne sont pas français, avec une belle diversité d'origines. Mon premier conseil est de créer des interactions avec ces camarades et ces enseignants. C'est une chance d'avoir cette diversité culturelle et linguistique au sein même du campus, des personnes qui sont prêtes à échanger avec nos étudiants en présentiel ou en distanciel », suggère Gaëlle Le Goff, de l'École Polytechnique. Il serait en effet dommage de s'en priver !

### Cours en ligne et bien plus encore

Autre idée pour ceux souhaitant se forger un profil international en restant chez eux : pourquoi ne pas s'inscrire à un cours proposé en ligne, parfois gratuitement, par une université étrangère, du pays de son choix ? « Un MOOC en anglais, sur un domaine qui intéresse l'étudiant, qui fait sens avec son projet professionnel, peut être un vrai plus pour la suite », recommande Laurent Champaney, d'Arts et Métiers Sciences et Technologies. Pour aller plus loin, via des plateformes comme edX, il est possible de suivre des cours payants, mais certifiants, d'universités telles que Harvard, Berkeley, le MIT, mais aussi l'Université Polytechnique de Hong Kong, ETH Zurich, l'Université de Cambridge, de Tokyo, d'Islande... « Une telle démarche est un signal fort pour la suite : cela montre que l'on est allé de soi-même chercher des possibilités de formations, sur des thématiques en cohérence avec son CV », souligne Antonin Ricard, de l'IAE Aix-Marseille. Il encourage les jeunes rêvant d'ailleurs à se mobiliser, quitte à créer leurs propres événements. « Cela peut être simple : organiser un café virtuel, avec trois anciens de sa formation vivant dans un pays donné, pour le découvrir, par exemple. Si je vois cela sur un CV, je me dis que l'étudiant a vraiment envie de ce pays, qu'il a pris le temps de chercher des alumni, qu'il a commencé à se constituer un réseau... Avec le digital, il est possible de mettre en place des solutions simples, mais qui nous connectent plus loin ».

Laura Makary

# Un accompagnement sur-mesure

## Marie-Noëlle Koebel

**DIRECTRICE DES ÉTUDES À L'ESSEC**

## Claude Lombard

**DIRECTRICE VIE ÉTUDIANTE, ADMISSIONS ET CONCOURS À AUDENCIA**

Les écoles sont différentes, mais les problématiques rencontrées sont similaires. À l'heure de la crise Covid-19, comment accompagner au mieux les étudiants sur le plan de la scolarité et de la santé, physique ou mentale, telle est la question. Marie-Noëlle Koebel, directrice des études à l'Essec, et Claude Lombard, directrice Vie Étudiante, Admissions et Concours à Audencia, y répondent.

**Est-ce que votre fonction a changé entre janvier 2020 et janvier 2021?**

**Marie-Noëlle Koebel :** La fonction repose sur deux piliers : le travail sur le contenu de la formation en lien avec nos objectifs pédagogiques et, avec les équipes dédiées, l'accompagnement des étudiants dans leur cursus et leur projet. Aujourd'hui, nos missions restent fondamentalement les mêmes, mais nous veillons

particulièrement au respect des objectifs de la formation incluant la mise en place de nouveaux outils pédagogiques et à un accompagnement renforcé des étudiants. À chaque étape, ils doivent choisir entre différentes options. Notre rôle, c'est de continuer à leur fournir, et ceci dans le contexte d'incertitude actuel, les bonnes informations pour qu'ils construisent au mieux leur projet.

**« L'important est d'accompagner le mieux possible les étudiants dans leurs parcours et cela demande de notre part de l'anticipation et de la réactivité. »**

**M-N.K.**

**Claude Lombard :** Nous orientons nos actions sur l'organisation de la scolarité des étudiants et leur accompagnement dans les choix qu'ils ont à faire afin que ceux-ci soient compatibles avec leur projet professionnel. Ce qui a changé en un an, c'est la dimension internationale des parcours, un passage obligé pour être diplômé. Ce fut le premier secteur impacté par la crise sanitaire. Il nous a fallu être très réactifs et trouver des solutions lorsque les universités concernées par les échanges n'étaient pas en mesure de proposer des cours à distance ou que le décalage horaire ne permettait pas de les suivre. Nous avons développé des solutions alternatives en proposant aux étudiants de choisir des cours en distanciel dispensés par des intervenants internationaux organisés par Audencia ou par les universités partenaires.

**M-N.K. :** L'international a en effet été le plus impacté par la crise. Les étudiants sélectionnés pour partir à l'étranger dans le cadre d'un échange ou d'un double diplôme ont eu le choix entre la réintégration d'un cursus au sein de l'Essec - nous avons étoffé notre offre de

Marie-Noëlle Koebel



cours et les places disponibles pour pouvoir les accueillir à la rentrée -, le suivi des cours du partenaire en ligne ou le report de leur départ. Rares sont ceux qui ont pu partir comme prévu. Dans tous les cas, les étudiants ont souhaité avancer dans leur parcours. Autre dimension impactée : les expériences professionnelles. Là encore, ils ont eu le choix entre effectuer leur stage (en présentiel ou en télétravail) ou réintégrer un parcours académique. L'important, c'est que les étudiants ne prennent pas de retard, cela demande de notre part de l'anticipation et de la réactivité.

#### **Quelles ont été vos priorités et vos points de vigilance ?**

**C.L. :** Ce qui a caractérisé 2020, c'est notre capacité à réagir et à réagir vite. Dans nos écoles, nous sommes habitués à certains process, nous accompagnons les étudiants de manière à leur laisser le temps de la réflexion afin d'optimiser leur parcours... Nous avons dû rapidement revoir ces process et faire preuve d'adapt-

**« Une compréhension mutuelle s'est instaurée au sein de l'école qui a renforcé nos relations ; je suis convaincue qu'après la crise, nous garderons cet esprit collectif. »**  
C.L.

tation. Ce qui fut aussi le cas de nos enseignants et de beaucoup d'étudiants, même si certains ont eu plus de mal à s'adapter. À ce propos, je ferais une distinction entre les premières années 2019-2020 et celles de 2020-2021. Dans le premier cas, les étudiants ont eu le temps d'intégrer l'école, de s'imprégner de son état d'esprit, de créer une cohésion au sein de la promotion. Dans le second, ce fut beaucoup plus compliqué car ils ne se sont vus que trois semaines en septembre et n'ont pas eu le temps de faire connaissance.

**M-N.K. :** En 2019-2020, notre priorité a porté sur les étudiants en fin de parcours. Ils étaient inquiets par rapport aux exigences de l'école - comprenant une expérience à l'international - pour l'obtention de leur diplôme. Nous avons fait en sorte, avec l'aide du ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, que ni la diplomation des étudiants ni leur intégration professionnelle ne soient impactées. En 2020-2021, notre priorité s'est concentrée sur les nouveaux arrivants. D'une façon générale, notre accompagnement s'est intensifié afin de maintenir le lien avec chacun : contacts directs avec les étudiants, rôle des professeurs, s'assurant que les étudiants



Claude Lombard

© F. Sémerai / Audencia

restent actifs durant les cours, proposition d'une aide psychologique, possibilité de rendez-vous à tout moment avec l'infirmière ou des conseillers carrière. Nous les encourageons également à maintenir le lien entre eux via le BDE ou les associations. L'important, c'est d'identifier le plus rapidement possible les étudiants en difficulté et de les prendre en charge au mieux.

**C.L. :** La démarche a été similaire à Audencia. Les étudiants-français et étrangers, que nous surveillons également de près - ont la possibilité d'interagir avec nous quand ils le souhaitent pour satisfaire un besoin d'accompagnement. Nos classes sont composées de groupes de 40 élèves, chacun désigne un ou une délégué(e). Nos échanges avec eux se sont accentués depuis la crise. Ils nous font remonter les besoins et nous aident à repérer les étudiants en difficulté. Ceci dit, je n'ai pas du tout le sentiment d'être confrontée à une hausse de décrochage ou d'abandon. En revanche, pour certains étudiants, l'enseignement à distance est plus compliqué que pour d'autres. Et, en novembre, au moment de l'annonce du report des cours en présentiel à février, beaucoup ont eu un coup au moral. Il a fallu remotiver les troupes.

#### **Qu'est-ce que cette crise a révélé ?**

**M-N.K. :** En temps normal, nous nous interrogeons sur les évolutions de nos enseignements compte tenu des changements économiques, environnementaux et sociétaux. Cette crise a encore plus mis en valeur la nécessité de s'interroger sur la formation de nos étudiants. Par ailleurs, nous avons fait preuve d'un formidable travail collectif entre les équipes de l'école



© Institut Mines-Télécom Business School

et les professeurs. Tout le monde s'est mobilisé et ce fut très porteur. Les étudiants nous ont fait confiance. Cela a donné du sens à notre travail.

**C.L. :** Tout un chacun a conscience des difficultés des autres dans un tel contexte. C'est vrai pour les professeurs vis-à-vis de l'administration, des étudiants vis-à-vis de leurs professeurs, etc. Une compréhension mutuelle s'est instaurée au sein de l'école, qui a renforcé nos relations ; je suis convaincue qu'après la crise nous garderons cet esprit collectif. La situation nous a par ailleurs obligés à utiliser de nouveaux outils digitaux qui ont montré leur efficacité. Cette crise aura provoqué des changements qui impacteront durablement nos écoles.

### **Comment vous projetez-vous dans les mois à venir ?**

**C.L. :** Nous aspirons à une vie d'école et de campus avec nos étudiants. Sans eux, le vide se fait sentir. Et puis, les accompagner en face-à-face, c'est tout ce qu'on aime faire.

**M-N.K. :** Oui, nous espérons retrouver cette vie de campus, car elle manque à tout le monde, tout en utilisant l'opportunité qui nous est donnée de réfléchir à de nouvelles méthodes pédagogiques, à la mise en place de nouveaux outils, mais aussi à notre façon de travailler, à gérer notre temps... Nous allons tirer les enseignements de cette expérience à tous les niveaux.

**Propos recueillis par Anne Dhoquois**



# L'emploi en ligne de mire

• 40 •

**A quels jobs mènent les Grandes Écoles...**  
et les autres ?

• 44 •

**Entretien croisé :** l'intégration professionnelle  
dans un monde en crise

• 46 •

**Les stages,** (plus que jamais) première étape  
vers l'emploi

• 50 •

**L'apprentissage :**  
la meilleure préparation à l'emploi

• 54 •

**CV et lettres de motivation :**  
les conseils des recruteurs

• 56 •

**Plateformes d'emploi :**  
transformer l'essai

• 59 •

**Chercher du travail à l'étranger**  
ou l'appel du globe

• 64 •

**Entrée dans la vie active :**  
des alumni témoignent

• 66 •

**Les associations d'alumni**  
en passe de se réinventer

• 69 •

**Préparation à la vie active :** les écoles boostent  
leur accompagnement

# À quels jobs mènent les Grandes Écoles... et les autres ?

En termes d'emploi, la crise Covid-19 a rebattu les cartes. Si les élèves diplômés des écoles les plus cotées restent appréciés des entreprises, ce sont les experts en informatique, finance ou télécoms qui tirent le mieux leur épingle du jeu. Et que dire des profils pointus du digital, du cloud, de la cybersécurité et de la « supply chain » que les employeurs s'arrachent.

**L**a question peut paraître provocatrice quand elle concerne des jeunes particulièrement bien formés et outillés pour s'insérer sur le marché du travail. Pourtant, en cette période de pandémie, elle est légitime. Le cheminement vers l'emploi au temps de la Covid-19 est pour eux au mieux ardu et au pire chaotique et anxiogène. Dans un contexte de crise inédite, l'Apec soulignait en octobre dernier une baisse historique de 40 % du recrutement des cadres en 2020.

Traditionnellement, les jeunes diplômés sont les premiers impactés. Ceux-ci ont déjà fortement subi la crise financière de 2008-2009. L'année écoulée ne fait pas exception à la règle. À la suite des confinements, 42 % d'entre eux déclaraient fin 2020 à l'Apec que la crise sanitaire avait perturbé leur intégration (difficultés pour s'insérer dans un collectif de travail, appréhender les codes et la culture de l'entreprise et montrer leurs compétences). Et plus d'un jeune diplômé en recherche

d'emploi sur deux (52 %) avait vu sa recherche perturbée par la crise, tandis que 82 % estimaient cette recherche difficile.

## Les délais s'allongent

Pour autant, ces aspirants à un premier job ne baissent pas les bras. Selon l'étude du cabinet Walters People France, réalisée auprès de 425 jeunes diplômés en août dernier, 67 % d'entre eux restaient optimistes quant aux opportunités profession-





plômés de la promotion 2019 en brosse plusieurs tableaux. Les secteurs d'activité qui ont la cote, tant pour les jeunes ingénieurs que pour les jeunes managers, offrent toujours des postes intéressants, et les entreprises n'ont pas stoppé leur flux d'embauches, même si elles les ont réduits. À commencer par le secteur du conseil. « C'est l'un des premiers à avoir pris des mesures face à la crise. Le patron d'Accenture notamment a renforcé les liens avec l'Institut Polytechnique de Paris - qui réunit cinq grandes écoles d'ingénieurs - en vue de préparer l'avenir », constate Nicolas Glady. « Elles ont besoin de constituer un vivier », renchérit Franck Cheron, associé conseil chez Deloitte Capital Humain. D'autant plus qu'elles jouent un rôle moteur dans le dé-

veloppement de l'employabilité de ces débutants. Par ailleurs, les grandes sociétés sont robustes et les ETI de la tech résistent bien. « Fin décembre, avec un taux d'embauche avoisinant 60 % pour les sortants d'écoles d'ingénieurs et de masters universitaires scientifiques, les diplômés des filières scientifiques ont été moins défavorisés que ceux d'écoles de management et de masters universitaires en éco-gestion, sciences politiques, droit, sciences humaines et sociales et lettres-langues dont l'insertion n'a pas dépassé 50 % », résume une étude de Syntec Conseil, publiée mi-janvier. Toutefois, les écoles de management qui ont su s'ouvrir aux grands sujets sociétaux tirent bien leur épingle du jeu. « Nos diplômés profitent d'une tendance de fond, qui traverse tous les sec-

## Trois questions à Frédérique Bouvier, directrice du recrutement et de la formation d'AXA France (13 000 salariés)

**Vous avez toujours recruté beaucoup de jeunes diplômés. Est-ce encore le cas ?**

**Frédérique Bouvier :** Oui, car nous cherchons à rajeunir notre pyramide des âges, encore trop déséquilibrée, et à favoriser le dialogue intergénérationnel. Notre accord de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), signé en 2019 avec les partenaires sociaux, prévoit de réserver 30 % de notre volume d'embauches aux moins de 26 ans sur trois ans : en 2019, 2020 et 2021. Nous ciblons de facto des jeunes diplômés dans toute la diversité de nos

métiers : actuariat, gestion de sinistres, informatique, fonctions supports - RH, marketing, commercial, etc. De plus, nous souhaitons fidéliser nos 1000 alternants.

**Dans quelle mesure la crise sanitaire a-t-elle affecté vos embauches ?**

**F.B. :** Elle nous a poussés à différer, et non à supprimer, une partie de nos recrutements. Le volume annuel se situe depuis plusieurs années à plus de 5 000 embauches AXA en France. Avec toutefois le souci de moderniser nos réseaux de distribution et d'améliorer les parcours digitaux de nos clients en 2021. Nous recherchons en particulier des profils pointus en la matière, ainsi que ceux experts de la gestion des risques financiers. C'est notre façon de recruter qui a changé : les entretiens se font à distance, et les contrats de travail nécessitent une signature électronique.

**Avec quel type d'écoles travaillez-vous ?**

**F.B. :** Nous travaillons avec plus de 130 écoles, mais nous restons dans une dynamique de recherche de compétences, et non pas dans un esprit élitiste souvent associé aux grandes écoles, un biais très français. Nous recrutons des ingénieurs de l'Epita, de l'Epitech également en région car nous voulons développer nos réseaux sur les territoires. Nous allons aussi sur les campus lillois de Centrale ou de l'EPISI, à l'école des Mines de Saint-Etienne, ou à l'Insa Lyon. Nous ciblons les universités avec des spécialités sur le droit des assurances. Et diverses écoles de management, grandes ou pas.

nelles dans leur secteur d'activité. Même si la durée pour trouver un premier emploi s'allonge : en 2020, un étudiant sur quatre a trouvé un emploi avant la fin de sa formation, contre un étudiant sur trois en 2019. « Ceux qui savent faire preuve de résilience, de capacité à surmonter les crises, sont appréciés des recruteurs », assure Nicolas Glady, président de la commission Aval de la Conférence des Grandes Écoles (CGE) – cette commission observe et analyse les évolutions de l'insertion, en France comme à l'international, des diplômés des Grandes Écoles - et directeur de Télécom Paris. « Les diplômés des Grandes Écoles représentent pour eux une valeur sûre, de par la sélection à l'entrée et leurs cursus remarquables ». Il poursuit : « Elles apparaissent particulièrement bien armées pour relever le défi de la relance, grâce à leur agilité, leurs liens étroits avec les entreprises et les recruteurs, leurs puissants réseaux d'alumni, la qualité des formations dispensées et l'excellence de leurs diplômés. »

### Un marché favorable aux ultra-qualifiés

Le marché du travail n'est pas simple à appréhender, mais il conserve pour ces candidats bac+5 des lignes de force. L'enquête d'insertion 2020 de la CGE auprès des di-



teurs et qui a pour noms l'IA (intelligence artificielle), la blockchain et la RSE », expose Jérôme Troiano, le directeur de l'Edhec Career Centre. « Les entreprises ont un fort appétit pour les juniors qui sont capables de comprendre les techniques de l'IA et d'en discuter en interne. Dès lors, ils peuvent intégrer cette compétence dans leur métier, le marketing, le *business development*, le juridique ou les RH par exemple ». La composante RSE est également un must dans la finance, qui mise davantage sur les obligations vertes.

## Les secteurs porteurs

Les sociétés de conseil, bureaux d'études, ingénierie restent en 2020, le premier employeur des diplômés 2019 d'écoles d'in-

génieurs, dont il accueille 30 % des promotions, résume l'enquête de la CGE. L'externalisation de ce type d'activités se renforce très nettement : dix points de plus que dans l'enquête précédente. Le deuxième employeur regroupe les activités informatiques où sont classés les éditeurs de logiciel et les ESN (Entreprises de Services du Numérique), lesquelles sont tirées notamment par l'essor du cloud et de la cybersécurité. Viennent ensuite l'industrie des transports et la construction-BTP. Ce sont les services R&D et des études-conseil qui apparaissent les plus gourmandes de ces talents en herbe : 37,4 % de la promotion 2019. Une tendance qui confirme celle de la précédente enquête et qui devrait perdurer en 2021 pour les diplômés 2020.

## Trois questions à Emmanuelle Capiez, DRH du groupe d'ingénierie Assystem (5 000 salariés en France, 6 000 dans le monde).

**Votre activité d'ingénierie semble ne pas avoir trop souffert de la crise, pourquoi ?**

**Emmanuelle Capiez :** Le groupe Assystem opère sur des projets complexes dans l'énergie, le bâtiment, le transport, l'industrie. Il accompagne également ses clients dans leur transformation digitale, grâce à notre expertise en ingénierie digitale et en data science industrielle. Tous ces projets majeurs n'ont pas été suspendus par la crise. Dans notre secteur, les investissements sont encore là. Je pense aux infrastructures du Grand Paris, aux rénovations de gares SNCF, aux modifications des tracés des rails... En 2021, nous escomptons de nouvelles prises de marché en France et à l'international.

**Vos recrutements sont-ils toujours aussi soutenus ? Sur quels profils ?**

**E.C. :** Avec de telles perspectives, nous avons besoin de bras et de cerveaux, ingénieurs de chantiers, concepteurs de projets, et, encore plus qu'avant, des spécialistes pointus en digitalisation. Nous embauchons en France 1000 personnes en 2021, dont 70 % d'ingénieurs. Et parmi les 1000, 20 % sont des jeunes diplômés. Nous souhaitons qu'ils s'inscrivent avec nous dans la durée, avec un plan de carrière. Ils doivent être mobiles, aussi bien sur le type de missions que géographiquement, sans avoir peur de changer d'entités, de découvrir d'autres métiers, d'apprendre tout au long de leur parcours.

**Où recrutez-vous et par quel canal ?**

**E.C. :** Nous apprécions les écoles d'ingénieurs généralistes, Ensam, Insa, X, Supélec, les Mines d'Alès... Les doubles cursus sont pour nous un plus : une formation dans une école d'ingénieurs et de management ou un 3<sup>e</sup> cycle, qui donnent des atouts pour évoluer. Depuis la crise, nous recevons davantage de candidatures spontanées, mais 30 % des embauches se réalisent via la cooptation, ce qui facilite l'intégration. On utilise aussi les réseaux sociaux et les jobboards. Et nous misons sur nos stagiaires et nos alternants : en 2020, nous avons recruté 70 % d'entre eux en CDI.



Du côté des gestionnaires/managers là aussi, les sociétés de conseil sont en haut du podium des principaux employeurs des promotions 2019/2020, devant celles de la banque-assurance. Plus de 38 % des diplômés sont recrutés dans ces deux secteurs. Les activités informatiques, quant à elles, où sont classées les ESN qui ont recruté 10,9 % de ces managers tout frais, progressent de cinq points, comparé à l'enquête 2019. Sans surprise, les services commerciaux, les études-conseil et expertise, l'administration-gestion-finance et le marketing absorbent plus des deux tiers des managers de la promotion 2019. Et d'après Jérôme Troiano à l'Edhec, on peut distinguer en particulier les géants du web, qui eux aussi sont friands de jeunes diplômés d'écoles de management, soucieux d'intégrer des profils hybrides et des approches d'innovation variées.

## Grands groupes et PME

Selon l'enquête 2020 de la CGE, les diplômés de la promotion 2019, ingénieurs ou managers, vont dans les mêmes proportions (30 %) grossir les rangs des grandes



© Shutterstock

entreprises de 5000 salariés ou plus, tels l'assureur Axa ou l'ingénieur Assystem (voir interviews) et les entreprises de taille intermédiaire, de 250 à moins de 5000 salariés (à hauteur de 30 %). Ils se répartissent également au taux identique de 19 % dans les PME (50 à 249 salariés) et de 10 % dans les plus petites (20 à 49 salariés). Pourtant, il y a des gisements d'emplois dans ces structures de taille moyenne, en particulier les entreprises familiales, telles que le groupe Liébot aux Herbiers (Vendée), spécialiste des fenêtres et façades en aluminium et en verre (3000 salariés). L'entreprise recrute en 2021 une vingtaine de cadres, dont un quart de jeunes, surtout en informatique, pour accélérer la robotisation en production, en atelier et la digitalisation des process clients. « Dans un contexte de rénovation énergétique, c'est un produit qui a du sens, et nous offrons un cadre de vie de qualité », expose le DRH Pierrick Postic. Faute d'attirer des talents issus des métropoles, il travaille avec les écoles d'ingénieurs de la région, à La Rochelle (EIGSI) Nantes (Cesi, ESB, Icam), la Roche-sur-Yon (Icam) et Angers

(PolyTech ISTIA). « L'étudiant doit ouvrir ses chakras », préconise Franck Cheron, chez Deloitte. « Mieux vaut parfois être moins spécialisé et plus généraliste afin d'être capable de travailler dans des secteurs différents. La crise peut aussi être l'occasion d'effectuer un an de plus, non pas pour retarder l'échéance, mais pour renforcer son employabilité immédiate, compléter sa formation, sur un micro segment par exemple. Et le jeune réalisera que les écoles dites de 2<sup>ème</sup> ou 3<sup>ème</sup> rang offrent des débouchés intéressants, notamment auprès des ETI ou PME des territoires ». Moins prestigieux sans doute, mais plus formateur.

Marie-Madeleine Sève

## Emploi des jeunes diplômés : les chiffres clés

### Quel volume d'offres ?

- 29 % d'offres en moins pour les jeunes diplômés en décembre 2020 par rapport à décembre 2019. Un chiffre moins mauvais que ceux d'avril et mai 2020 (- 69 et - 64 %)
- 25 000 jeunes diplômés déjà accompagnés fin janvier par l'Apec dans le cadre du dispositif #ObjectifPremierEmploi

Source : Apec (Association pour l'emploi des cadres)

### Où vont-ils ?

- 86 % travaillent en France
- 55 % des postes occupés dans l'Hexagone sont localisés en Ile-de-France, loin devant l'Auvergne-Rhône-Alpes (10 %) et l'Occitanie (6 %)
- 30 % travaillent dans les grandes entreprises, autant que dans les ETI et les PME
- 82 % ont un CDI

Source : CGE

### Dans quels secteurs ?

- 91 % optent pour le secteur privé
- 30 % des ingénieurs choisissent les sociétés de conseil (bureau d'études, études, ingénierie, hors informatique)
- 24 % des managers choisissent les sociétés de conseil ou d'ingénierie ou les bureaux d'études indépendants

Source : CGE

### Sur quels postes ?

- 19 % des ingénieurs vont en R&D, études scientifiques et techniques (autres qu'informatique)
- 19 % des managers vont en développement commercial, y compris comme ingénieurs d'affaires

Source : CGE

### Pour quelles rémunérations ?

- Moyenne du salaire brut de base annuel à l'embauche (hors primes)
- 42 000 euros pour les diplômés d'écoles d'ingénieurs
  - 41 500 euros pour les diplômés d'écoles de management
  - 38 500 euros pour les diplômés d'université
  - 37 200 euros pour les diplômés de filières spécifiques (actuariat, informatique, essais cliniques...)

Source : Willis Towers Watson, enquête « Jeunes diplômés 2020 » (auprès de 5000 jeunes de moins de deux ans d'expérience)

# L'intégration professionnelle dans un monde en crise

## Agnès Boissière-Marchand

**RESPONSABLE DU CAREER CENTER À AUDENCIA**

## Frédéric Meslin

**DIRECTEUR DU DÉVELOPPEMENT À CENTRALE NANTES**

L'accompagnement à l'intégration professionnelle est au cœur des préoccupations des étudiants et des écoles qui les forment. Un sujet central de tout temps mais, avec la crise sanitaire et ses conséquences économiques, il revêt aujourd'hui une importance particulière. C'est ce que nous expliquent Agnès Boissière-Marchand, responsable du *Career Center* à Audencia, et Frédéric Meslin, directeur du développement à Centrale Nantes.

**Comment guidez-vous les étudiants aujourd'hui sur le chemin de l'intégration professionnelle ?**

**Agnès Boissière-Marchand :** Notre mission, c'est d'abord de les accompagner dans la construction d'un projet professionnel. C'est aussi d'entretenir des liens avec les recruteurs et de les rendre visibles auprès de nos étudiants. Il y a un an, nous menions ce travail à 90 % en présentiel et à 10 % en distanciel, des chiffres qui, en raison de la crise sanitaire, se sont inversés. Mais notre qualité d'intervention et d'accompagnement est restée la même. En revanche, notre méthode a évolué : nous proposons des webinars à l'ensemble de nos promotions, nous avons développé notre offre de mentoring – les étudiants peuvent être mentorés par des alumni – et augmenté le nombre d'entretiens individuels – nous en avons réalisés plus de 1800 entre janvier 2020 et janvier 2021 –, car nos étudiants et nos diplômés ont besoin d'écoute. Ils peuvent prendre directement rendez-vous avec un consultant coach via notre plateforme *on-line*. La réactivité constitue du reste l'une des grandes valeurs ajoutées des écoles par rapport aux universités.

**Frédéric Meslin :** À Centrale Nantes aussi, l'usage du digital pour nos interventions est devenu une obligation. Mais, selon moi, le vrai changement aujourd'hui porte sur la nature des demandes : il y a une réelle détresse sociale chez nos étudiants et nos diplômés face à leur recherche d'emploi ou de stage. C'est aussi perturbant pour nos collaborateurs qui sont confrontés à cette détresse. Ceci étant dit, je n'irai pas jusqu'à parler de génération sacrifiée, un terme devenu courant dans les médias et qui ne reflète pas la réalité.

**« Soyez curieux, ouverts...  
tout en restant conscients de vos valeurs. »  
A.B-M.**

**A.B-M. :** Il n'y a pas de réponse unique. Chaque étudiant est différent. Pour combattre ce sentiment d'isolement, nous organisons par exemple des ateliers collectifs leur permettant d'échanger et de partager leurs problématiques. Cette libération de la parole est importante. Tout comme le sont l'intelligence collective et l'entraide qui en découlent : entre pairs, ils se donnent des conseils sur l'organisation du travail, la gestion du temps... Notre message, c'est que nous ne pouvons pas agir sur la situation sanitaire, mais on le peut sur bien d'autres aspects : la motivation, la confiance, la capacité à se projeter et à s'adapter. Par exemple, si mon objectif, c'est de travailler à l'international, ce qui pour l'instant est un peu compromis, comment je repense mon projet ? Dans un tel contexte, être concret et appliquer le principe des petits pas permet de rester en mouvement et en contact. Développer et entretenir son réseau, par exemple, est essentiel pour se sortir de l'isolement.



© F. Sénard / Audencia

### **Certains étudiants craignent que leur diplôme soit dévalorisé aux yeux des recruteurs. Que leur répondez-vous ?**

**F.M. :** La valeur du diplôme n'a pas changé. Notre école veille à offrir le meilleur, même si pour certains TP, l'exercice n'est pas facile. Mais nos enseignants font preuve d'une grande capacité d'adaptation. La crise n'impacte absolument pas la qualité des cours ni les compétences acquises. Mais, il est vrai que cette peur d'un diplôme dégradé, renforcée par l'isolement, est palpable. Nous constatons par exemple que les étudiants étrangers établis en résidence sont moins sujets à ces inquiétudes que ceux qui vivent seuls ou loin de leurs pairs. Déconnectés d'une dynamique sociale, ils entretiennent des sentiments négatifs qui n'ont rien à voir avec la réalité des faits. D'autant que cette crise offre des opportunités : si certains secteurs sont en berne - c'est par exemple le cas de l'aéronautique -, d'autres connaissent des rebonds porteurs d'emplois. Il en va ainsi des métiers du numérique, des services, de la logistique... La vraie thématique, c'est de renoncer à la part de rêve quand on s'est projeté dans un secteur et qu'on ne peut pas atteindre son objectif.

**« La vraie thématique, c'est de renoncer à la part de rêve. »**  
F.M.

**A.B-M. :** À Audencia aussi, nous avons veillé à la continuité pédagogique. La qualité du diplôme est identique en tous points. C'est pourquoi nous incitons les étudiants à réfléchir sur le long terme - ils ont tendance à être dans le court-termisme -, à se remettre en perspective au-delà de la crise conjoncturelle que

nous vivons. La situation permet par exemple d'ouvrir ses horizons, d'étendre sa curiosité, de développer sa capacité d'adaptation et d'entraide... Autant de compétences et de *soft skills* utiles sur le marché du travail. Un marché qui malgré tout, dans certains secteurs, se porte bien : c'est le cas pour le digital, les technologies de l'information, la supply chain, etc. D'autres, plus en difficulté, ne font que décaler leurs recrutements avec peut-être plus de CDD et moins de postes à l'international. Je constate en tout cas qu'après plusieurs mois de repli, les recruteurs reviennent avec envie vers les étudiants.

**F.M. :** Outre le secteur, la taille des entreprises impacte leur positionnement par rapport au recrutement. Beaucoup de grands groupes reportent en attendant des signaux forts. Mais certains continuent à embaucher des talents pour être prêts au moment de la reprise. C'est aussi vrai pour les TPE/PME, surtout celles œuvrant dans les secteurs de la logistique, du commerce à distance, du développement durable... La conjoncture offre de nouveaux boosters : réindustrialiser la France peut introduire une nouvelle dynamique, porteuse pour les jeunes, y compris pour ceux qui veulent se lancer dans l'entrepreneuriat.

### **Quel message souhaitez-vous leur faire passer ?**

**F.M. :** À cause de l'isolement, les étudiants ruminent et ont tendance à oublier qui ils sont. Je leur dis qu'il faut qu'ils gardent confiance. Car, ils ont tout, ils sont agiles, formés, compétents... Et ils ont la chance d'être accompagnés de façon très étroite. Ils peuvent donc être sereins par rapport à l'avenir. Par ailleurs, la pandémie leur donne l'occasion d'être encore plus en phase avec leurs valeurs. Le coup de frein porté à la mobilité a en effet généré toute une réflexion par rapport à notre écosystème et au développement durable. La crise a révélé que rien n'était acquis. En quelques mois, c'est toute l'organisation internationale qui a été remise en question. Nous formons nos étudiants à la dynamique collective, à être confortables dans le changement. Ils sont prêts s'ils gardent la tête hors de l'eau et ne se noient pas dans la peur.

**A.B-M. :** Osez déployer vos ailes, sortir de votre zone de confort et des sentiers battus. Soyez curieux, ouverts... tout en restant conscients de vos valeurs. Nos jeunes sont innovants, ils ont plein d'idées et l'envie de les développer. Ils vont contribuer à la transformation du management et de l'ingénierie de demain. Ils auront très probablement une vision différente de l'emploi avec une sensibilité accrue à la RSE et aux valeurs humaines.

Propos recueillis par Anne Dhoquois

# Les stages, (plus que jamais) première étape vers l'emploi

Incontournables aujourd'hui et complémentaires de la formation académique, les stages sont l'occasion de tisser une relation gagnant-gagnant : étudiants et entreprises expliquent comment tirer le meilleur parti de ces premières expériences professionnelles.

Reportés ou effectués à distance, nombre de stages se sont quand même tenus malgré la crise sanitaire. Leur utilité dans le parcours des étudiants n'est en tout cas nullement remise en cause. De fait, aujourd'hui plus qu'hier, cette expérience est souvent vue comme une occasion de mieux définir son projet professionnel. Aussi, certains étudiants n'hésitent-ils pas, surtout en début de cursus, à s'ouvrir à des domaines ou des univers différents : pour tester. C'est le cas, par exemple, de Valentin Leclerc, diplômé en 2020 de l'UTT (Université de technologie de Troyes) : bien qu'*a priori* plutôt attiré par le milieu industriel, il effectue son premier stage dans un laboratoire de l'Université du Luxembourg qui mène un projet sur les voitures autonomes. « La thématique m'intéressait et c'était l'occasion de découvrir le milieu de la recherche », explique-t-il. L'élève ingénieur profite pleinement de cette expérience qui le conforte néanmoins dans sa « volonté de travailler plus tard en entreprise : savoir ce que l'on veut passe aussi par le fait d'éliminer ce dont on n'a pas envie », affirme Valentin.

Pour les autres, ceux qui ont une idée précise de leur avenir professionnel, les stages peuvent être une façon d'explorer les diverses facettes d'un métier : « J'ai fait le choix de la diversité », raconte Santiago Pineda Quintero, en dernière année de l'Iscom, une école de communication. « Mon fil rouge reste le marketing mais j'ai pris le parti de réaliser des stages à des postes assez différents, tantôt en agence, tantôt chez l'annonceur ». De l'analyse du comportement des consommateurs à la création de contenu, en passant par le marketing opérationnel, il multiplie les expériences. « J'ai ainsi pu acquérir une vision du métier à 360° qui devrait m'aider par la suite : quelle que soit ma fonction, je comprendrai mieux ce que font mes collègues et je pourrai les aider si besoin », espère-t-il.

Varié le type d'entreprises est une autre manière d'élargir ses horizons professionnels : entrée en 2019 en master à Audencia, Julie Darrivière visait au départ plutôt les grands groupes qui lui semblaient plus sécurisants. Cela l'a conduite à effectuer son premier stage au service des études de France Télévisions. Si la jeune femme apprend beaucoup sur les

techniques d'analyse des audiences, les missions se révèlent « un peu redondantes » à son goût. Pour sa deuxième expérience, elle décide alors de « tenter l'expérience d'une start-up » : en charge des réseaux sociaux pour Yo'Time, qui propose des cours de yoga en entreprise, Julie apprécie de « pouvoir travailler dans la même journée sur du marketing, du





commercial et du financier, tout en ayant des échanges avec les participants et les professeurs : en définitive, je touche un peu à tout ».

### Dans le bain de la réalité professionnelle

D'une manière générale, les petites structures sont souvent plus propices à offrir des missions transversales. « On est tous un peu polyvalents », témoigne Marion Péret, cofondatrice de Dipongo, une application de jeux créatifs pour enfants. Lancée en 2018, la start-up bordelaise compte aujourd'hui huit salariés permanents. « Les stagiaires qui viennent en renfort nous aident beaucoup en cette période de croissance. Ils ont une vraie place, mais on attend aussi d'eux qu'ils ne rechignent pas à effectuer des tâches ingrates, d'autant que celles-ci ne leur sont pas réservées ! Quand il faut mettre 1 000 magazines sous enveloppe et aller les poster, tout le monde participe. »

« Même avec un bac+5, les stagiaires doivent accepter de mettre les mains dans le cambouis », confirme Sophie Reitzer, directrice de projet opérations spéciales chez Ulule. « Envoyer 50 mails pour demander des pièces complémentaires à des porteurs de projet est certes moins valorisant et moins stratégique que faire une présentation devant une entreprise, mais c'est essentiel au fonctionnement de notre structure. En contrepartie, les stagiaires ont aussi la possibilité de prendre des responsabilités plus rapidement ». S'il est stimulant de participer à une aventure entrepreneuriale, la jeunesse d'une entreprise a parfois des inconvénients. Ainsi, Santiago Pineda Quintero s'est heurté à la « lenteur des processus de décision » dans une start-up en phase de lancement : « Les fondateurs avaient du mal à définir la stratégie de marque. Cependant, ces hésitations sont instructives car elles montrent aussi la réalité de la vie professionnelle ».

« On apprend toujours quelque chose », estime aussi Maëva Mecker, en dernière année à Toulouse Business School (TBS). Avec le recul, elle confie que les missions de son premier stage n'étaient « pas très enrichissantes : chargée d'organiser le planning de *merchandisers*, mes tâches étaient assez répétitives et ne demandaient pas beaucoup de connaissances. Mais c'était une première expérience, pas si facile à trouver, et dont je savais qu'elle n'aurait pas d'incidence sur mon parcours professionnel. Et puis, malgré tout, j'ai appris à travailler en équipe, à être rigoureuse, à mener plusieurs missions de front, à gérer la pression et les imprévus. Je me suis également familiarisée avec les codes du monde professionnel ».

En effet, savoir comment se comporter en réunion, rédiger un mail ou qui mettre en copie sont autant de *soft skills* aussi importants que les *hard skills*, les compétences techniques. « Même si l'on a fait des études de cas en cours, là on travaille sur des projets plus opérationnels, qu'on peut mener de A à Z », témoigne Valentin Leclerc qui voit dans les stages « un moment de formation accélérée ». En particulier, ils permettent « d'apprendre à utiliser des outils spécifiques à un métier », observe Nicolas Jouanneaud, directeur formation et alternance à La Poste. Sans compter, relève-t-il, que « ce n'est pas parce que les jeunes sont de gros consommateurs d'applications et sont à l'aise sur les réseaux sociaux dans leur vie personnelle qu'ils ont des compétences digitales professionnelles ».

### Quand parler de stage réussi ?

Lancé en 2009 par ChooseMyCompany, le label Happy Trainees distingue les entreprises les plus appréciées des stagiaires, sur la base de critères évaluant l'accueil, l'accompagnement et le management des étudiants. Forte de quelque 180 000 avis récoltés sur les cinq dernières années, la cofondatrice, Celica Thellier d'Auzers, met en exergue trois conditions majeures qui contribuent au succès d'un stage du point de vue des étudiants :

- 1/ être une expérience stimulante qui permet de découvrir, d'apprendre et de se tester,
- 2/ apporter de la reconnaissance et des encouragements car « les jeunes attendent du feedback »,
- 3/ donner du sens, à la fois au quotidien et d'un point de vue sociétal : « Les stagiaires veulent adhérer aux valeurs et à l'éthique de l'organisation ».

### Un regard extérieur utile aux entreprises

S'ils acquièrent des connaissances supplémentaires grâce aux employés plus anciens et plus expérimentés, les stagiaires apportent de leur côté un regard extérieur apprécié des entreprises. « Nous leur demandons de rédiger un rapport d'étonnement qui interroge notre culture d'entreprise et nous aide à mieux comprendre les attentes de nos clients », indique Nicolas Jouanneaud. Sophie Reitzer d'Ulule va plus loin en parlant de « rôle structurant : les stagiaires nous aident à mieux définir les nouveaux métiers qui sont les nôtres. Dans les start-up, il est fréquent que des postes se construisent au fil de l'eau, pour répondre à un besoin de développement, et qu'ils se situent à la croisée de plusieurs expertises : mon activité, par exemple, est un mélange d'analyse de projet, de commercial, de pédagogie et de stratégie d'achat de nouveaux produits. Expliquer ce métier atypique n'est pas simple mais finalement, il rassemble des compétences développées notamment dans les écoles de management », remarque-t-elle.

En posant des questions, les stagiaires curieux témoignent aussi d'un intérêt pour l'activité de l'entreprise. Directeur du recrutement des cadres à la SNCF, Thomas Wecksteen valorise cette « attitude d'exploration » et apprécie « la spontanéité des stagiaires. À condition, toutefois,





« Il faut oser déranger. »

© Shutterstock

qu'elle aille de pair avec une certaine humilité ! » « Il y a un équilibre à trouver, ajoute Valentin Leclerc, mais une chose est sûre : il faut oser déranger ».

Cependant, l'intégration des stagiaires n'est pas toujours évidente, surtout dans une grosse structure. Parmi les conseils souvent donnés aux jeunes : ne pas rester dans son coin, parler de ses missions, profiter de la pause-café pour tisser des liens informels...

Certaines entreprises proposent quant à elles « un accompagnement des stagiaires de l'onboarding jusqu'à l'off-boarding », comme le dit Isabel Bernal-Rodas, chargée de projet RH chez Nestlé où un BDSA (Bureau des stagiaires et des alternants) a été créé en 2018, à l'initiative d'ailleurs d'un stagiaire. « Animé par les jeunes eux-mêmes, le BDSA vise à favoriser l'intégration des nouveaux et à créer une expérience collaborateur riche, à travers des workshops et des échanges professionnels, ainsi que des événements sportifs et festifs », décrit Isabel Bernal-Rodas.

### « Tirer son stage vers le haut »

Toutes les entreprises ne vont pas aussi loin, mais la plupart forment ou au moins sensibilisent les tuteurs dont la relation avec le jeune est un élément clef de la réussite du stage. Maëva Mecker en a fait l'expérience : en 2019-2020, l'étudiante de TBS profite de son année de césure pour faire des stages à Londres. D'abord business analyst chez Ebay, elle regrette que « [sa] manager manque de temps à [lui] consacrer ». La suite est plus concluante : data analyst dans une start-up qui vend des logiciels informatiques, elle a « la chance d'avoir un responsable à la fois très disponible et capable de suivre le projet d'un point de vue technique ». Dans tous les cas, conclut-elle aujourd'hui, « il faut se montrer autonome et proactif afin de tirer son stage vers le haut et surtout ne pas le subir ». En effet, tout n'est pas figé, comme le raconte Julie Darribère, élève à Audencia, qui a pu réorienter les missions de son stage à Yo'Time : « À ma de-

mande, mes managers ont limité la partie commerciale de mon poste et, comme je leur ai dit que j'allais suivre une majeure en finance, ils ont ajouté des missions sur la rémunération des professeurs et le bilan du chiffre d'affaires ».

Cependant, il arrive parfois que les missions ne correspondent pas aux attentes. Si tel est le cas, « mieux vaut en parler, en se référant à la fiche de poste de départ », conseille Emilie Pelletier, responsable de la sélection des entrepreneurs sociaux chez Ashoka. En général, bien définir les missions en amont permet d'éviter des déconvenues. Lors du recrutement, l'association a en outre l'habitude de mettre les candidats en contact avec les stagiaires du moment pour qu'ils puissent « parler de pair à pair : cela a beaucoup de sens et de valeur », constate la responsable. De son côté, Ulule demande aux candidats de plancher sur un cas pratique : « Cela nous permet de voir la manière dont ils réfléchissent, mais l'objectif est aussi de leur donner un aperçu concret des missions qui les attendent », précise Sophie Reitzer.

À la SNCF, Thomas Wecxsteen « propose aux stagiaires de rédiger quelques éléments pour vérifier ce qu'ils ont compris de la mission et voir en quoi elle correspond à leurs études : à partir de là, nous co-construisons la fiche de poste ». Le directeur du recrutement va même plus loin : « Pourquoi les étudiants ne proposeraient-ils pas des offres de services, sous forme de candidature spontanée ? », suggère-t-il, convaincu que les stagiaires peuvent « créer un besoin ».

Rare mais emblématique, l'exemple d'Emmanuelle Thiroloix en est la preuve. Étudiante à l'ECE, une école d'ingénieurs, cette passionnée d'aviation complète ses connaissances des systèmes embarqués en suivant une formation en aéronautique à Montréal. Déterminée à devenir ingénieure essais, elle parvient à se créer un « stage sur-mesure » chez Capgemini, en partenariat avec Airbus. « J'avais une idée très précise en tête, explique-t-elle. Je voulais améliorer mes connaissances générales en aéronautique, avoir un contact direct avec un avion ou un simulateur, travailler sur un système avionique et développer mes compétences en gestion de projet ». Objectif atteint : « Tous ces points ont été intégrés dans l'offre de stage que nous avons rédigée ensemble avec mon tuteur ! », se réjouit la jeune fille qui ajoute : « Je suis sûre que mes stages seront un plus lors de mes futurs entretiens ».

### Du stage à l'insertion professionnelle

Encore faut-il réussir à valoriser les compétences acquises. En entretien, outre la description des missions proprement

dites, « j'essaie d'évaluer ce que le candidat a retenu de ses précédents stages ou jobs étudiants », confie Thomas Wecxsteen. « Je leur demande de prendre du recul, de voir ce qu'ils auraient pu faire différemment, en un mot de faire preuve de discernement, y compris s'il s'agit d'une expérience négative ». Dans cette perspective, « échanger avec le tuteur peut aider à mettre des mots sur des compétences que les stagiaires ont du mal à mesurer », constate Emilie Pelletier d'Ashoka, « comme la capacité à mener un entretien, à poser des questions dans un climat de confiance et à reformuler. Or, ce sont là de véritables compétences relationnelles, transposables notamment dans les métiers du conseil en RSE ». Le rapport de stage est aussi « une bonne occasion de faire le point », observe Julie Darribère. « Cela aide à poser à l'écrit tout ce que l'on a pu faire, et à le verbaliser dans une perspective d'insertion professionnelle ».

De ce point de vue, les stages de fin d'études ont une place particulière, en ce qu'ils sont parfois considérés comme une pré-embauche, tant par les étudiants que par les entreprises. « Il faut profiter d'être encore dans les murs pour parler aux managers, aux recruteurs et sonder les possibilités d'emploi », conseille Valentin Leclerc, qui a signé un CDI chez Thalès dans la continuité de son stage de fin d'études. Chez Nestlé, les stagiaires « peuvent se positionner sur des postes, comme tous les collaborateurs », indique Fabienne Amante, responsable de la marque employeur. « Par ailleurs, certains événements RH leur sont spécialement destinés, par exemple des tables rondes sur nos métiers, nos processus de

### Stages et Covid-19

Les stagiaires n'ont pas été épargnés par la crise sanitaire : « C'est plus compliqué pour poser des questions à son tuteur quand on est confiné chez soi », témoigne Julie Darribère. En poste chez France Télévisions au printemps 2020, l'étudiante d'Audencia s'est aussi heurtée à des contraintes techniques : « Il fallait faire des extractions de données car on n'avait pas les bons logiciels chez nous », souligne la jeune fille qui a toutefois pu mener ses missions jusqu'au bout, contrairement à d'autres.

À BSB par exemple, « 10 à 15 % des étudiants ont vu leur stage suspendu ou interrompu en raison d'une activité ralentie », relève Alexandrine Bornier, responsable du département développement et accompagnement personnels. Avec le temps, chacun s'est adapté. Les stages ont repris et le travail à distance fait désormais l'objet d'un avenant à la convention.

recrutement et nos perspectives d'évolution. En ce sens, les stages constituent un tremplin vers l'emploi ». Pour de nombreuses entreprises, les stages sont en effet l'occasion de « ferrer les talents », comme le dit Thomas Wecxsteen, « car les stagiaires sont les employés de demain ». Même si, évidemment, tous les stages ne se concluent pas par une embauche. Dans tous les cas, les étudiants élargissent leur réseau. C'est l'autre enjeu des stages : nouer des relations qui pourront être utiles à plus long terme. Or, si les stagiaires ont tout intérêt à laisser un bon souvenir dans l'entreprise, la réciproque est vraie. « Si l'étudiant valorise l'entreprise dans son établissement, c'est du bon marketing de la marque employeur », remarque Thomas Wecxsteen. « À l'inverse, un bouche-à-oreille négatif se répand très vite ». De plus, ajoute Sophie Reitzer, « les anciens stagiaires peuvent devenir des prescripteurs d'Ulule, quand ils travaillent par la suite dans des incubateurs ou des entreprises ». Autant de raisons, de part et d'autre, de faire des stages une expérience réussie.

Sophie Blitman



# L'apprentissage : la meilleure préparation à l'emploi

Une immersion dans la durée : tel est le principal avantage de l'apprentissage qui permet aux étudiants d'acquérir des compétences solides, adaptées au marché de l'emploi. Autre bienfait : leur donner la confiance nécessaire pour développer leur propre projet.

**D**epuis 1987 et le vote de la loi sur l'apprentissage, le dispositif connaît une progression notable dans l'enseignement supérieur avec une nette accélération lors des dix dernières années. Côté universités, les effectifs des masters en alternance ont doublé sur cette période tandis que dans les Grandes Écoles, ce sont maintenant 15 % des élèves (12 % parmi les ingénieurs, 20 % dans les écoles de management) qui choisissent ce mode de formation. Audencia a du reste lancé cette année son propre CFA, et multipliera par quatre le nombre de places au sein de son programme Grande École à la rentrée 2021. Des chiffres qui illustrent une réelle évolution des mentalités dans la mesure où l'alternance a longtemps souffert d'une image négative dans l'enseignement supérieur.

« Quand j'ai pris mon poste en 2009, il fallait convaincre les managers en entreprise, mais aussi les étudiants et leurs familles des bienfaits de l'apprentissage car beaucoup considéraient qu'il s'agissait de sous-études par rapport à la formation d'ingénieur traditionnelle », témoigne Laure Quedillac, directrice carrières et entreprises de Centrale Nantes. Deux réformes politiques, la création de la prime d'activité en 2015 et la loi Avenir professionnel de 2018 ont contribué au changement. Et, en 2020, le volet « jeunes » du plan de relance a non seulement assoupli les conditions de signature d'un contrat, mais a aussi instauré une aide à l'embauche de 8000 € pour les apprentis majeurs : de quoi limiter l'impact négatif qu'aurait pu avoir la crise sanitaire sur le développement de l'apprentissage.

## Être en phase avec le marché de l'emploi

Aujourd'hui, « il existe toujours des réticences mais le sujet est davantage entendu », confirme Julie Lahaye, head of talent acquisition France chez Saint-Gobain. À ses yeux, l'apprentissage permet de « résoudre le problème de l'inadéquation dont on souffre encore trop en France entre les compétences acquises via l'enseignement supérieur et celles dont l'entreprise a besoin ». Pour cette spécialiste des matériaux, l'apprentissage est aussi une manière de « valoriser certains métiers en tension, notamment dans le domaine de la maintenance où il existe une forte pénurie technique ». Il s'agit également de mettre en avant les nouveaux métiers liés au digital qui touchent aussi bien la finance, le marketing que les ressources humaines. « L'industrie ne s'est peut-être pas suffisamment valorisée auprès des jeunes », avance Julie Lahaye. « À travers l'alternance, on s'adresse directement à eux. » Découvrir des métiers et des univers professionnels, mais surtout préparer au mieux son insertion, voilà ce qui pousse la plupart des jeunes à opter pour cette voie, avant même les avantages financiers qu'ils n'évoquent souvent que dans un second temps. « J'ai toujours eu peur de ne pas trouver de travail », confie Barbara Trappler, étudiante en licence professionnelle hôtellerie tourisme international à l'UVSQ (Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines). Sitôt son bac en poche, la jeune fille se tourne donc vers l'apprentissage, d'abord avec un BTS qu'elle prolonge ensuite par une licence. Une option que certains étudiants tardent à envisager : « Jusqu'à 22 ans, il ne m'était pas venu à l'idée de suivre des études en alternance », reconnaît Solal Sténo qui a choisi de se former en économie à l'Uni-

La transmission : l'un des atouts majeurs de l'apprentissage.





© Shutterstock

université de Bordeaux. Intéressé par l'analyse de datas, il décroche un master recherche avant de se rendre compte qu'il a « davantage envie de faire carrière dans le privé que de suivre la voie académique ». Mais son diplôme orienté recherche et son manque d'expérience professionnelle constituent des handicaps, si bien qu'après avoir postulé à « une centaine d'offres d'emploi sans succès », le jeune homme décide de reprendre une formation en alternance pour, dit-il, « rendre [son] profil plus compétitif ». En septembre 2020, Solal Sténoù intègre ainsi la première promotion du CFA (Centre de formation des apprentis) ouvert par Orange. Sa mission : analyser les verbatims de clients dans des boutiques de l'opérateur et comprendre l'impact de la crise Covid-19 sur l'industrie des télécoms en France. « Cela complète bien ma formation théorique », estime-t-il, satisfait en particulier de manier de nombreux outils professionnels, très connus dans le monde de l'analyse de données. Avec l'apprentissage, les étudiants se forment « sur le terrain », confirme Laure Quédillac de Centrale Nantes, d'autant plus convaincue des bienfaits de ce *learning by doing* qu'il se déploie dans la durée.

### L'avantage de la durée

Parce qu'il se déroule au moins sur une année, et même plus souvent sur deux, voire trois, l'apprentissage permet de mieux envisager les périodes clés de l'entreprise sur la durée. « Le début d'année est intéressant d'un point de vue RH car c'est le moment de la revue annuelle des compétences et du lancement des projets. Mais si l'on s'arrête à l'été, on n'ex-

périmente ni la rentrée sportive de septembre ni le passage en mode hiver, très important chez nous, ni les bilans de fin d'année », détaille Kamel Medjabra, responsable relations écoles, recrutement et marque employeur chez Decathlon. Directrice Vie Étudiante, Admissions et Concours à Audencia, Claude Lombard dresse le même constat : « Dans le domaine de l'audit par exemple, les cabinets ont tendance à recruter des stagiaires en janvier ou avril-mai, au moment où il y a un surcroît d'activité pour le contrôle des comptes. Les apprentis, eux, travaillent bien sûr à cette période mais mènent d'autres actions d'accompagnement et de conseil, pas forcément accessibles à des stagiaires ».

En plus de faire vivre le cycle annuel d'une entreprise, être présent dans la durée est un atout de taille en termes de *soft skills*. « Certaines choses ne s'apprennent qu'en situation », estime Barbara Trappler. Actuellement assistante commerciale dans un appartement-hôtel, elle apprécie parvenir, petit à petit, à « mieux gérer, par exemple, une demande de négociation agressive d'un client : j'observe ma manager et elle-même analyse la manière dont je me comporte et me donne des conseils pour rester calme et avoir une attitude plus commerciale ».

Plus que toute autre expérience, l'alternance permet ainsi « de grandir professionnellement, mais aussi de comprendre le fonctionnement et l'organisation de l'entreprise de manière plus intime qu'en lisant un organigramme », souligne Claude Lombard. C'est en effet progressivement, et de façon souvent intangible, que se dévoilent les pratiques, les habitudes et les personnalités. Au fil des

mois, l'apprenti enrichit ainsi son vécu professionnel. « L'apprentissage est un vrai terrain de jeu pour développer ses compétences, plus à la manière d'un marathon que d'un sprint », résume Kamel Medjabra, qui aime user de métaphores sportives. « En un an d'alternance, j'ai acquis une connaissance vraiment approfondie de l'entreprise et de mon poste », témoigne Lucas Goullet de Ruggy, diplômé en août 2020 de Montpellier Business School, alors que, « dans un stage de six mois, on s'en va au moment où l'on commence à être à l'aise ». Mais attention ! « Il ne faut pas être totalement dans le confort : l'alternance est faite pour apprendre ! », insiste Muriel Jougleux, vice-présidente partenariats et professionnalisation de l'Université Gustave Eiffel, l'une des premières à s'être lancée dans l'alternance, qui concerne aujourd'hui 23 % de ses étudiants.

Dans cette perspective, le livret d'apprentissage est un support efficace pour mesurer la progression de l'étudiant et les points sur lesquels il doit travailler. Pour que l'expérience soit réussie, il faut « être vigilant en amont, c'est-à-dire veiller à ce que les missions soient évolutives et en adéquation avec le diplôme », indique Muriel Jougleux, chef de projet média trader en alternance, dans le cadre de sa formation à l'Iéseg. Anselme Langle se réjouit d'avoir plus de responsabilités que

### Question de rythme

Décidé d'un commun accord entre l'école et l'entreprise, le rythme de l'alternance est variable selon les formations. Beaucoup favorisent des périodes longues en entreprise. Ainsi, Anselme Langle travaille trois semaines dans son agence médias avant de retourner une semaine à l'Iéseg, une école de management. Pour l'étudiant, ce rythme présente un avantage clair : « Instaurer une vraie coupure entre l'école et l'entreprise ».

Par ailleurs, le rythme peut changer au cours d'un contrat pour accompagner l'évolution de l'étudiant : ainsi, après avoir été majoritairement en formation au départ, Mohand Abdelouhab a passé une durée croissante en entreprise, jusqu'à y être à 100 % les six derniers mois. Si, d'après lui, « ce n'est pas toujours évident de suivre ses missions quand on est présent seulement deux jours par semaine en entreprise », le diplômé de l'ESIEA apprécie que la formation ait mis « de plus en plus l'accent sur la dimension professionnelle ».



Chez Decathlon, 20% des leaders de magasins sont issus de l'alternance.

© Decathlon

lorsqu'il a débuté il y a un an et demi : « Aujourd'hui, je gère des clients seul, tout en bénéficiant d'un droit à l'erreur ». Barbara Trappler de l'UVSQ parle quant à elle de « bienveillance » tandis que Solal Sténo, au Centre de formation des apprentis d'Orange, aime se décrire comme « un salarié en formation longue durée ».

« Le management n'est pas le même qu'avec des jeunes CDD ou CDI pour lesquels on mesure surtout les indicateurs de performance », affirme Kamel Medjabra. Le responsable de Decathlon souligne l'importance d'adopter « une posture qui favorise l'apprentissage » et prône une certaine flexibilité pour permettre aux étudiants de suivre leurs cours et de réussir leurs examens. Diplômé de l'ESIEA (École d'ingénieurs du monde numérique) en août 2020, Mohand Abdelouhab a eu la chance de trouver chez EDF « un tuteur disponible et soucieux de me faire progresser : non seulement il avait un programme en tête pour moi, mais il adap-

tait le rythme de travail en fonction de mes résultats à l'école ! » Par exemple en décalant la livraison d'un projet pour lui laisser le temps d'étudier.

### Exigeant mais formateur

Il n'est en effet pas facile de mener son travail et ses études de front : tous les témoignages font état d'un rythme pour le moins soutenu. « Les jeunes doivent être motivés et autonomes, afin de s'organiser et de réussir à jongler entre leur formation et leurs missions en entreprise », précise Claude Lombard, qui conseille de « bien réfléchir à ce que cela implique dans son quotidien avant de se lancer » car l'investissement, prévient-elle, est « double ». C'est aussi ce terme qu'emploie Lucas Goulet de Ruy, évoquant sa « double vie » partagée entre Montpellier Business School et son agence médias. En même temps, « cela donne une idée de l'équilibre qu'il faudra trouver dans le futur entre vie personnelle et vie professionnelle », ajoute-t-il.

Exigeants, ces allers-retours sont également bénéfiques parce qu'ils créent du lien entre théorie et pratique. « C'est intéressant d'étudier en cours les différentes manières de manager et de les identifier sur le terrain », indique Barbara Trappler, qui envisage de poursuivre ses études avec un master en alternance pour conserver ce « savant mélange » et acquérir des connaissances plus larges tout en renforçant ses savoir-faire et savoir-être. « En plus de m'aider à avoir une vision globale du marché et d'alimenter ma réflexion stratégique, le travail théorique me pousse à voir les choses différemment », confie pour sa part Anselme Langle. Dans le cadre de ses cours, l'étudiant de l'IESEG a notamment planché sur la relation entre liberté et technologie. Or, « quand on lance une campagne publicitaire, on ne se pose en général pas la question de savoir si l'internaute est libre de cliquer ou pas, reconnaît le jeune homme. Mais écrire un article académique sur le sujet m'a amené à m'intéresser à l'impact social de la publicité ».

Les entreprises trouvent elles aussi un intérêt à voir les jeunes revenir de formation avec des idées et des connaissances actualisées. « Nous voulons être une entreprise apprenante, qui valorise les échanges intergénérationnels. Si la culture du *reverse mentoring* est bien ancrée dans un domaine comme les réseaux sociaux, cela peut fonctionner ailleurs », déclare Julie Lahaye de Saint-Gobain. Et de citer l'exemple d'une apprentie de la Web School Factory qui a apporté de nouvelles compétences au service des ressources humaines : chargée de travailler sur un projet de mobilité interne, la jeune fille a utilisé pour cela les techniques du *design thinking* et finalement formé toute l'équipe à cette nouvelle méthode. De même, Emmanuelle Le Merrer, VP Talent acquisition et talent development chez Schneider Electric, raconte comment une apprentie a lancé l'idée d'un « vis ma vie de femme ingénieure » pour inciter les étudiantes à se lancer dans des carrières techniques : un exemple qui montre bien, selon elle, que « les apprentis apportent un regard extérieur et une diversité positive pour l'entreprise ».

### Des étudiants « acteurs de leur recrutement »

Motivation, autonomie, capacité d'adaptation et d'innovation : voilà des compétences que les apprentis peuvent ensuite valoriser lors d'un entretien d'embauche. Pour les entreprises, l'alternance représente « un beau levier de recrutement car on repère des talents potentiels, ceux qui ont envie de prendre des responsabilités », avance Kamel Medjabra. Chez Decathlon, 20 % des leaders de magasins sont issus de l'alternance. « On voit la manière dont le jeune évolue », confirme Emmanuelle Le Merrer de Schneider Electric où « en 2020, 15 % des recrutements en CDI ont été réalisés avec des alternants. L'objectif à court terme est d'atteindre 20 %, puis davantage encore. Et dans tous les cas, on garde ces jeunes dans notre radar quand il y a une ouverture de poste par la suite ». Incontestablement, la durée de l'expérience rassure les employeurs tout en donnant aux étudiants davantage confiance en eux : « Je me sens plus mature et plus employable aujourd'hui », témoigne Anselme Langle. Satisfait dans son agence médias, il envisage le fait d'y rester comme « l'une des options possibles, mais rien n'est figé. L'entreprise est elle aussi libre de me garder ou pas », précise-t-il en rappelant que signer un contrat relève d'un « consentement mutuel ». Nombre d'ap-

prentis n'hésitent pas à se tourner d'eux-mêmes vers d'autres entreprises, à l'image de Mohand Abdelouhab, qui a pourtant passé trois ans chez EDF. « Je voulais un poste de chef de projet avec des missions techniques qui ne correspondait pas aux offres proposées chez EDF », explique l'ingénieur de l'ESIEA qui s'est alors lancé sur le marché de l'emploi, avec succès. « Les recruteurs que j'ai rencontrés ont apprécié mon regard professionnel et critique car je m'intéressais aux objectifs de l'entreprise, à sa structure et à ses projets, en ayant conscience du coût et de l'impact sur le reste de l'activité », explique-t-il. Finalement, Mohand a signé un contrat d'ingénieur IT chez Amazon, un aboutissement lié à l'alternance selon lui : « Cette expérience m'a vraiment aidé. Je me suis présenté sur le marché de l'emploi totalement autonome et opérationnel ».

De l'avis général, les étudiants passés par l'apprentissage parviennent davantage à argumenter sur leurs capacités et comprennent mieux les attentes des employeurs. « Ils se sont aussi créé un réseau qui facilite la recherche d'emploi », note Muriel Jougleux de l'Université Gustave Eiffel. Dès lors, si cette expérience ne se traduit pas nécessairement par l'accès à un poste ou un salaire plus élevé, « elle maximise les chances de réussite », observe Emmanuelle Le Merrer de Schneider. « Surtout, elle contribue probablement à moyen terme, à accélérer leur carrière ». Alors que près d'un jeune actif sur deux quitte son premier emploi dès la première année, d'après l'Observatoire du premier emploi Ipsos 2020, les apprentis ont une vision plus claire de ce qu'ils veulent. Un constat partagé par de nombreux experts. Claude Lombard en conclut : « Ils sont davantage acteurs de leur recrutement ».

Sophie Blitman



# CV et lettres de motivation : les conseils des recruteurs

Depuis mars 2020, la situation est particulièrement anxiogène pour les étudiants et jeunes diplômés en passe d'entrer sur le marché du travail. D'où l'importance de leur dispenser les bons conseils pour les aider à peaufiner une candidature faisant la différence, face à des recruteurs toujours plus exigeants.

**T**rente-quatre secondes. C'est le temps moyen qu'un recruteur passe à lire un CV, selon un baromètre publié en 2019 par la start-up Tilkee. Lors d'une candidature, mieux vaut donc s'assurer que son CV et sa lettre de motivation soient aussi précis, complets et surtout lisibles que possible, a fortiori si l'on est jeune et peu expérimenté.

## Expliciter ses expériences

Des exigences qui s'appliquent dès l'entête du CV. Rédiger un titre et un encart pour résumer le contenu du document et communiquer en un coup d'œil des informations sur son profil s'avère précieux pour le recruteur, qui enchaîne souvent la lecture des candidatures. « L'idée est de rédiger une phrase de synthèse, d'une ou deux lignes, en tête de CV, afin de donner une clef de lecture rapide. Par exemple, "je suis chef de projet digital international" ou "je suis community manager, spécialisé dans les médias sociaux de tel pays". On fait ainsi gagner du temps au lecteur, on lui donne une compréhension structurée et une vue d'ensemble, en montrant qui l'on est et ce que l'on a envie de faire », assure Cécile Eymard, qui travaille pour le cabinet de recrutement digital et IT Clémentine. Naturellement, ces quelques mots doivent être réfléchis et adaptés à la candidature.

Suite à cette mise en bouche, vient la partie la plus importante du CV, celle dédiée à l'expérience professionnelle. En parallèle de son poste de manager exécutif au cabinet de recrutement Harry Hope, Mathieu Mailliot dispense des cours sur les candidatures. Il relate : « J'ai repéré une erreur récurrente chez les étudiants : ils inversent la chronologie. Or, il faut mettre la dernière expérience en tête ! Je les encourage aussi à détailler au maximum les

expériences, sous forme de tirets. Se contenter d'écrire que l'on a été *business developer* sans autre information conduit à perdre l'attention du recruteur. Au-delà de l'intitulé, ce dernier cherche des adéquations entre le poste et le candidat. Il voudra savoir ce qui a vraiment été fait ». Il est recommandé de noter en quelques lignes concises ses projets, missions, et éventuellement ses résultats, en particulier s'ils sont en lien avec le poste visé.

## Ne pas minimiser ses expériences

Avec la crise, 51 % des jeunes ont été amenés à revoir leur projet professionnel, relève le dernier baromètre d'OpinionWay, réalisé avec Prism'emploi, publié fin 2020. Certains n'ont pas pu réaliser le stage ou vivre l'expérience et la mobilité qu'ils espéraient. Alors, que mettre sur son CV si celui-ci semble vide ? L'expérience associative peut, par exemple, être valorisée, mais à certaines conditions : « Si celle-ci prouve une capacité de gestion de budget ou d'organisation, il faut la spécifier. En revanche, je déconseille de zapper un stage en entreprise pour se concentrer sur une expérience associative, comme cela peut être fait dans certaines écoles. La valeur ajoutée professionnelle d'un stage effectué dans le futur secteur du jeune sera bien plus importante ! », affirme Mathieu Mailliot. Autre point important : les petits jobs étudiants. « Une personne ayant travaillé dans un fast-food en parallèle de ses études a tendance à minimiser cette expérience. Or, cela démontre aussi des capacités : côtoyer des collègues, respecter un planning, assumer des responsabilités... », poursuit-il. De quoi mettre l'accent sur deux qualités qui peuvent faire la différence : l'autonomie et la débrouillardise.

Pour aller plus loin, pourquoi ne pas lister quelques données clés sur l'entreprise ou le secteur où chaque expérience a été réalisée ? « Pour permettre au recruteur d'avoir la visibilité la plus optimale possible, je conseille de mettre quelques mots sur la société : cabinet œuvrant dans tel secteur, comprenant tant d'employés. Même au sein d'un grand groupe, le fait de préciser qu'il s'agit de telle entité, avec tant de salariés, etc., permet au recruteur de se faire une idée du contexte de cette expérience. Il ne faut pas hésiter à être précis, ajouter le montant alloué au projet, l'impact de la mission », suggère Alex Hoa, senior researcher pour le cabinet RH Fitch Bennett Partners. En somme, plus l'expérience, son cadre et les réalisations du candidat seront claires, plus il marquera des points auprès du recruteur.





## Montrer d'autres compétences

La partie formation d'un CV est également importante. Mais, attention à ne pas paraître scolaire en en mettant trop ou des informations trop anciennes ; inutile par exemple de préciser que l'on a obtenu son brevet. « Incrire une spécialisation peut être intéressant, idem pour un master, une majeure, un track, suivi en complément du tronc commun pouvant donner une coloration au profil. En revanche, il n'est pas nécessaire de détailler tous les cours, nous les connaissons », pointe Cécile Eymard. Naturellement, les mobilités et doubles-diplômes sont à mettre en avant. « Partir un semestre ou une année à l'étranger prouve que l'on peut aller seul dans un pays que l'on ne connaît pas et sortir de sa zone de confort. Cela nous permet d'ouvrir le champ des possibles, de projeter des faisceaux plus larges sur ce que peut faire cette personne », ajoute-t-elle.

Tous les recruteurs s'accordent sur un point : indiquer sa maîtrise des langues et des logiciels informatiques liés au métier visé est important. Il est également recommandé de prendre le temps de réfléchir avant d'écrire ses fameux « loisirs ». « Si vous avez une passion particulière, par exemple si vous faites du roller derby tous les week-ends, c'est intéressant, ce sont des perches tendues au recruteur. Le côté très générique, type voyage, lecture, musique, est à bannir. Il ne faut pas hésiter à entrer dans le détail. Je me souviens d'un CV où la candidate avait indiqué qu'elle était passionnée de guerre froide. Forcément, on a envie de demander d'où vient cet intérêt », détaille Cécile Eymard. Inutile de préciser qu'il ne faut jamais mentir. Passer un entretien avec un recruteur passionné du domaine cité s'annoncerait alors périlleux.

## Réussir sa lettre de motivation

Si le CV est important à travailler, il en va de même pour la lettre de motivation. Dans le cadre d'une candidature spontanée, les recruteurs interrogés suggèrent d'intégrer le texte directement dans le corps du mail, pour maximiser les chances qu'elle soit réellement lue. Fabrice Buzon, directeur associé du cabinet Walter, spécialisé dans le recrutement de cadres, cite quelques conseils : « Avant tout, la lettre de motivation ne doit pas comporter de fautes, être écrite



Attention aux fautes d'orthographe dans les lettres de motivation.

en bon français. Cela peut paraître rétrograde, mais pour en discuter régulièrement avec des RH, cela demeure un critère de sélection. Il faut aussi éviter à tout prix les lettres génériques et s'adapter à l'entreprise visée. Elle ne peut pas être la même selon que l'on s'adresse à une start-up ou à un grand groupe international ! ». Autre conseil : montrer à la société une grande motivation à l'idée d'intégrer ses rangs. « Il faut que l'on sente que la personne a réfléchi, se projette et sache mettre en avant ce qu'elle peut apporter. Pour cela, elle peut par exemple détailler quelques *soft skills* développés lors de ses différentes expériences. La lettre de motivation vient compléter le CV. On peut alors ressentir la maturité du jeune et sa réelle envie de rejoindre le poste en question », conclut Fabrice Buzon. En complément, un lien vers une page LinkedIn, comprenant des informations clés sur son parcours ainsi qu'une photo professionnelle, constituera un gage de sérieux. Pour, encore une fois, faire la différence.

Laura Makary

# Plateformes d'emploi : transformer l'essai

En plus de surfer sur les plateformes d'emploi pour répondre à des offres, les étudiants ont tout intérêt à s'en servir pour mûrir leur projet professionnel et développer leur réseau. Sans pour autant négliger les échanges avec des spécialistes de l'insertion.

Indispensables, incontournables, passage obligé... Tels sont les mots récurrents pour qualifier les plateformes d'emploi. Il faut dire que les chiffres ne recèlent aucune ambiguïté : d'après le baromètre Apec 2019 sur le *sourcing* des cadres, 89 % des entreprises utilisent les offres d'emploi pour recruter. En toute logique, les jeunes diplômés ont donc tout intérêt à y répondre sans négliger les sites d'entreprises sur lesquels les postes vacants peuvent être signifiés.

## Un foisonnement d'offres...

Parmi les nombreux sites professionnels qui ont fleuri sur la toile, LinkedIn s'est imposé depuis plusieurs années comme un acteur de premier plan, cité par la plu-

part des experts en ressources humaines. Directrice du développement des talents chez PageGroup, Estelle Raoul est catégorique : « Aucun doute, il faut y être ! Ne serait-ce que parce que tous les recruteurs, qu'il s'agisse des entreprises ou des cabinets spécialisés, utilisent LinkedIn : c'est pour eux un moyen simple d'aller chercher des candidats, y compris ceux qui ont un profil de niche ». À condition, toutefois, que les mots-clés soient clairement identifiés et mis en avant.

« En France, les deux tiers de la population active sont présents sur LinkedIn », constate son directeur des comptes stratégiques, Julien Guagliardo. « Au départ, les membres étaient surtout regroupés dans les grandes entreprises et les grandes agglomérations. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas : l'audience s'est diversifiée. Toutes les catégories de populations, toutes les implantations géographiques, tous les secteurs professionnels et les niveaux de fonction sont désormais représentés. » Les opportunités y sont en effet nombreuses : « Plus d'un million d'offres en France sont disponibles sur LinkedIn », indique Julien Guagliardo. Qu'en est-il des autres plateformes ? HelloWork a comptabilisé « environ 2000 recrutements par jour en 2020 », d'après son responsable éditorial, Flavien Chantrel, qui précise que « la moitié d'entre eux se concentre sur les déclinaisons locales de Régions Job ». À l'inverse, le portail Highered s'adresse exclusivement aux diplômés qui souhaitent démarrer leur carrière à l'international : développée par l'EFMD (*European foundation for management development*), la plateforme est accessible aux écoles de management partenaires du réseau. « C'est intéressant car nous n'avons pas toutes les ressources financières ou humaines pour développer des relations entreprises dans le monde entier », souligne Mélinna Schleder, responsable du pôle relations étudiants-entreprises chez Audencia. Plutôt que le critère géographique, d'autres

plateformes ont, quant à elles, choisi de se spécialiser sur un secteur d'activité : c'est le cas, par exemple, de ProfilCulture, de FashionJob pour le luxe ou de MakeSense pour les métiers de la RSE (Responsabilité sociétale des entreprises).

## ... dans lequel il faut faire le tri

Cependant, « les étudiants ont accès à tellement d'outils et de contenus qu'ils peuvent facilement se noyer dans cette richesse », observe Mélinna Schleder. Pour les aider à s'y retrouver, certains établissements font le choix de sélectionner et d'agréger les offres d'emploi les plus adaptées à leurs étudiants sur un outil unique. C'est ainsi que les universités Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Paris Descartes et Paris Diderot ont créé Réseau Pro il y a dix ans. Aujourd'hui utilisée par six universités franciliennes, cette plateforme mutualisée rassemble les offres d'emploi émanant d'environ 15000 recruteurs, « mais toujours en adéquation avec la formation proposée par chaque établissement », précise Béatrice Piazza-Paruch, directrice du partenariat

## Quid des CVthèques ?

« Les CVthèques fonctionnent encore, les entreprises vont piocher dans leurs bases de données », assure Estelle Raoul, directrice du développement des talents chez PageGroup, qui cite en exemple Monster et Indeed. Les diplômés ont donc tout intérêt à y déposer leur CV, à condition de penser à le mettre à jour régulièrement !

Par ailleurs, « de plus en plus de plateformes créent une CVthèque à l'occasion d'un événement digital », observe Mélinna Schleder, responsable du pôle relations étudiants-entreprises chez Audencia. Si elles sont éphémères, elles ont l'avantage de cibler une thématique et des entreprises en particulier.





© Shutterstock

En France, LinkedIn compte 21 millions de membres.

avec les entreprises et de l'insertion professionnelle de Paris 1. Réseau Pro propose également une CVthèque (voir encadré) ainsi que des conseils sur l'insertion professionnelle et l'entrepreneuriat.

D'autres établissements, de plus en plus nombreux aujourd'hui, font appel à JobTeaser qui « cible vraiment les étudiants du supérieur », estime Mélinna Schleder. « Nos élèves ont accès à un grand panel d'offres dont certaines correspondent bien aux profils hybrides de nos mastères spécialisés ou *masters of science* ». « Le fait de sélectionner et de tagger les annonces facilite la recherche pour nos étudiants », confirme Mickaël Rivette, directeur des relations entreprises à Arts et Métiers Sciences et Technologies. Ce qui n'empêche pas le foisonnement. « Il faut faire le tri », insiste Mélinna Schleder.

Ainsi, écoles et universités mettent en avant le rôle, toujours essentiel aujourd'hui, des conseillers carrière. « Les plateformes ne sont pas un substitut, mais un complément de l'accompagnement personnel », affirme Aurélie Bachet, responsable du BAIP (Bureau d'aide à l'insertion professionnelle) de Paris 1. « Rien ne remplace l'interaction humaine », confirme Jérôme Troiano, directeur du *Career Center* de l'Edhec. « L'école a fait le choix de développer son propre outil qui agrège différentes ressources et fait le lien entre, d'un côté, les opportunités de carrière et les tendances du marché, et, de l'autre, la personnalité et les objectifs de l'étudiant définis avec les conseillers ».

## Découvrir un univers professionnel

Il ne suffit donc pas de surfer sur la toile pour construire un projet professionnel qui exige de réaliser un travail sur soi en amont de la recherche d'emploi. Néanmoins, les plateformes peuvent nourrir la réflexion des étudiants, en leur permettant de découvrir des environnements professionnels. En effet, nombre d'entre elles proposent désormais aux entreprises d'avoir un espace pour se présenter aux candidats potentiels.

Sur *Welcome to the jungle*, des textes et vidéos évoquent la culture de l'entreprise, l'organisation des locaux, la possibilité de télétravailler ou encore l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. La marque employeur se déploie sur cette « vitrine qui vise à offrir une expérience complète de ce que propose le marché de l'emploi, en donnant à voir le contexte global de l'entreprise », décrit la marketing manager Ilaria Migliorato. *Welcome to the jungle* entend ainsi être « plus qu'une simple plateforme de recrutement : notre valeur ajoutée est d'être un média sur l'emploi ».

« Une énorme ouverture sur le monde de l'entreprise ». C'est précisément ce que Corinne Raclin, qui pilote les relations d'Arts et Métiers Sciences et Technologies avec JobTeaser, apprécie sur cette plateforme où les entreprises ont également leur propre page, qui contient souvent un lien de connexion vers les ressources humaines. De la même manière, LinkedIn

## Se créer un profil attractif sur LinkedIn

Il est loin le temps où les photos de vacances ou de soirées arrosées fourmillaient sur les réseaux sociaux, y compris professionnels : si certains, notamment des jeunes, en ont fait les frais, la plupart d'entre eux savent désormais qu'ils doivent soigner leur identité numérique. Cependant, limiter les images et commentaires peu flatteurs ne suffit pas : « Il faut se créer un profil attractif qui valorise ses compétences », insiste Julien Guagliardo, directeur des comptes stratégiques de LinkedIn. « Et ne négligez pas la photo car celle-ci augmente considérablement le nombre de vues ». Autres éléments clés : « Créer du contenu et se constituer des relations pour que les personnes de votre réseau soient exposées à vos publications », ajoute-t-il. Mais attention à la formulation, même s'il ne s'agit que de commentaires : les recruteurs s'y intéressent de près. « Cela donne de précieuses indications sur les *soft skills* des candidats », explique Estelle Raoul, directrice du développement des talents chez PageGroup. En effet, les licences recruteurs proposées par LinkedIn permettent d'aller « plus loin dans la connaissance d'un candidat, sans se limiter aux seules expériences professionnelles ».

Par ailleurs, les recruteurs se trouvant face à une multitude de profils, les candidats doivent se faire remarquer. Comment ? « En ayant une activité pertinente », affirme Estelle Raoul. « Ceux qui sortent du lot sont ceux qui réagissent, posent des questions, animent le débat ». Une manière de témoigner d'une connaissance ou, du moins, d'un intérêt pour le secteur d'activité. Mais ce n'est « pas toujours facile, prévient la recruteuse, notamment parce que cela demande de la continuité : il faut être actif un peu tous les jours ».

apparaît à Jérôme Troiano, de l'Edhec, comme « un outil supplémentaire pour parfaire sa connaissance des entreprises et des secteurs d'activité ». « Identifier les personnes en lien avec le secteur dans lequel on veut travailler permet d'avoir du contenu adapté dans son flux », explique Julien Guagliardo. « Cela permet de savoir ce qui se passe, de connaître les tendances d'un secteur, simplement en suivant les experts d'un domaine. »



Un évènement «Boost», organisé par Welcome to the jungle.

## Développer son réseau

Mais, l'intérêt de LinkedIn réside surtout dans la facilité avec laquelle on peut contacter des professionnels et ce, aussi bien dans sa région qu'à l'autre bout du monde. Si les forums entreprises ou les interventions de professionnels dans les écoles et universités sont l'occasion d'avoir un contact plus direct, « les plateformes ont l'avantage d'élargir le champ des possibles », reconnaît Jérôme Troiano, « car on ne peut pas faire venir toutes les entreprises sur le campus. En particulier, elles permettent aux structures de taille restreinte de toucher nos étudiants ». Sans compter qu'une demande sur LinkedIn permet « d'entrer en contact de manière un peu moins formelle qu'en sollicitant un entretien », souligne Estelle Raoul de PageGroup. « Il faut activer tous les moyens à sa disposition, surtout quand on est jeune diplômé », insiste Flavien Chantrel de HelloWork. « C'est-à-dire répondre à des annonces, configurer des alertes pour ne pas en manquer une qui serait pertinente, mais aussi développer son réseau pour avoir accès aux offres, qui ne sont pas encore sur le marché ».

Cela permet en effet de saisir les opportunités de cette « zone grise » et, si possible, d'être coopté par des professionnels en activité. D'après Julien Guagliardo de LinkedIn, « être connecté à une personne dans une entreprise multiplie par trois les chances d'accéder à un emploi dans cette entreprise ».

Dans ce cadre, les *alumni* sont souvent d'une aide précieuse, surtout lorsque le sentiment d'appartenance à l'établissement est développé. « Chez les Gadzarts, l'esprit d'entraide est une valeur extrêmement forte, cultivée par l'école depuis des dizaines d'années », rappelle Mickaël Rivette. Les anciens dispensent volontiers des conseils et aident les candidats à se préparer aux tests de recrutement. « Dès lors, les plateformes d'emploi apparaissent comme « l'un des multiples leviers à actionner dans la recherche d'un emploi », estime Mélinna Schleder. « C'est en faisant converger de multiples facteurs que l'on trouvera la bonne opportunité, c'est-à-dire celle qui nous convient ».

Sophie Blitman

# Chercher du travail à l'étranger ou l'appel du globe

Entamer sa carrière à l'étranger se prépare : où, quand et avec quel type d'entreprises ? Tout commence en façonnant un parcours d'étude ouvert à l'international pour valider son ambition et acquérir les *soft skills* pour travailler loin de chez soi.

**P**artira, partira pas ? Telle est la question en ces temps de crise sanitaire.

De l'avis des Grandes Écoles, l'impact de la pandémie semble encore limité sur les opportunités d'emploi à l'international, en dehors des secteurs particulièrement touchés comme « le tourisme ou l'immobilier d'entreprise », note Raphaëlle Gautier, directrice Carrières et Partenariats entreprises à HEC. « Le travail à distance a rendu possible le maintien de beaucoup de stages, mais aussi d'embauches pour les premiers emplois », constate pour sa part Patrice Houdayer, vice-doyen de Skema Business School. Commencer sa carrière à l'étranger peut donc débiter par... une prise de fonction à distance, depuis son pays.

Pas l'idéal, surtout pour des jeunes qui ont opté pour des études au sein de Grandes Écoles en raison d'un écosystème tourné vers l'international. En 2021, certains témoignages ont de quoi faire rêver. Brice Dufour, diplômé en 2011 du PGE d'Audencia, travaille depuis dix ans pour Google à Dublin. Entré comme commercial pour développer le portefeuille publicitaire d'entreprises françaises, il coordonne une équipe depuis trois ans. « Je voulais travailler dans le marketing digital, mais il n'y avait pas de majeure spécifique à Audencia à l'époque. Une amie m'avait fait découvrir qu'on pouvait lui substituer deux échanges à l'étranger pour clore le cursus. Je suis parti étudier aux États-Unis puis en Finlande. C'est là que j'ai eu le déclic. J'ai fait mon dernier stage à Paris tout en cherchant un travail à l'étranger. J'ai postulé chez Google. La première fois que j'ai mis les pieds en Irlande, c'était pour mon entretien d'embauche », raconte-t-il.

Fort de son expérience, Brice n'est pas avare de conseils dont : « Si vous espérez recréer votre vie d'avant en quittant la France, ne partez pas. Je vis à Dublin, qui est une capitale cosmopolite, mais c'est aussi une petite ville où tout se fait à pied. Ça n'a rien à voir avec Paris ! » Shyla Du

Cosquer, consultante à Audencia Career Center, confirme : « Nous encourageons l'expérience internationale, d'abord pour l'ouverture d'esprit. On leur dit "Soyez curieux !" »

Entre un stage obligatoire et l'opportunité de s'expatrier lors de l'année de césure ou d'un semestre d'étude, un étudiant d'Audencia pourra passer deux années hors de France sur les quatre années que peut durer un programme Grande École. Cette séquence hors des frontières est devenue un passage quasi obligé dans la plupart des écoles, qui multiplient les partenariats avec des établissements et entreprises implantés à l'étranger. Voire, elles y développent leurs propres campus, comme Audencia à Shenzhen en Chine, et bientôt dans d'autres villes chinoises et au Brésil selon son plan stratégique ECOS 2025, ou Skema Business School, en Chine, aux États-Unis, au Brésil et en Afrique du Sud. « Nos différents programmes permettent aux étudiants de bénéficier d'une approche par semestre. Entre janvier et mars 2021, 500 étudiants sont partis à Raleigh, 500 à Belo Horizonte et 400 à Cape Town », illustre Patrice Houdayer.

## Se rapprocher du marché du travail local

Étudier dans un pays étranger représente l'opportunité de se rapprocher du marché du travail du pays. Pour décoder les pratiques de recrutement, identifier les offres qui adhèrent à ses aspirations... « Des intervenants locaux exposent les réalités du marché de l'emploi. Nos étudiants bénéficient d'un coaching individuel, comme en France. Et des entreprises présentent leurs offres... », relate Patrice Houdayer. Le réseau des alumni est une autre bonne piste. Brice Dufour est ambassadeur Audencia à Dublin. Il accueille les nouveaux arrivants, mais organise aussi, depuis 2017, des *learning expeditions*. « Tous les ans, les étudiants du Mastère Spécialisé® Stratégies Digitales et Data Marketing se rendent à Dublin et rencontrent huit entreprises du secteur (Google, Facebook...) pour comprendre ce qu'elles font, quels sont leurs métiers, etc. En 2021, pour la première fois, cette visite sera virtuelle ! » De son côté, HEC a créé, pendant le premier confinement, « des panels de discussions en ligne avec

## Des ressources pour s'orienter

**Eures** : Eures est le service public de l'emploi européen. Cette plateforme web compile 2 millions d'offres d'emploi dans toute l'Europe. Elle apporte des informations sur les conditions de travail par pays et offre un accompagnement personnalisé.

**Europass** : Europass permet de créer un profil professionnel en ligne et de générer plusieurs types de CV ou lettres de motivation adaptées à une

offre d'emploi. Elle cible aussi les *soft skills* pour, éventuellement, orienter le candidat vers d'autres offres d'emploi.

**www.francaisaetranger.fr** : ce site d'informations s'adresse aux Français de l'étranger mais encore plus à ceux qui souhaitent partir. On y trouve des actualités et informations par pays.

**mon-vie-via.businessfrance.fr** : la plateforme pour trouver son VIE.



Travailler aux quatre coins du globe : un rêve pour beaucoup de jeunes.

des alumni de la promo 2009 sur la façon dont la crise 2008 a impacté leur recherche de job ou de stage à l'époque, leur stratégie de gestion de carrière et les enseignements qu'ils en ont retirés », explique Raphaëlle Gautier.

## Carrière globale

Hélène Niyonzima, elle, a débuté sa carrière en France avant de partir au Canada. Elle sort diplômée du PGE d'Audencia en 2014 pour faire de l'audit financier chez Mazars. Elle s'expatrie à Toronto en 2018 pour participer à l'ouverture du bureau canadien. « J'arrive avec un travail assuré, une prime de transfert, des collègues que je connais, c'était une chance », souligne Hélène. Elle ajoute : « J'ai entendu parler du projet et j'ai tout de suite toqué à la porte ! Si je n'étais pas déjà partie pendant mes études (un stage à Manchester, un échange en Inde), je ne sais pas si j'aurais saisi cette opportunité. »

Hélène travaille toujours à Toronto, mais pour la filiale canadienne du groupe de BTP Colas. Et rien ne dit qu'elle ne repartira pas vers la France ou un autre pays encore après le Canada. La trentenaire se laisse guider par son désir de progresser dans son métier et rien ne lui fait peur. « La chance des élèves d'écoles de management est de pouvoir cumuler des expériences qui nous aident à valider ce qu'on veut faire. À 23 ans, j'ai fait un stage dans un spa à Manchester. J'ai découvert l'accent mancunien, j'arrivais à peine à prononcer le nom de ma station de bus et je devais gérer une équipe totalement anglophone. J'y ai appris une réelle capacité d'adaptation. Ce n'était pas une question de survie, mais presque ! », sourit Hélène.

Car si les diplômés français sont recherchés pour la solidité de leur formation académique, ils doivent également développer leurs *soft skills*. L'intelligence relationnelle, la capacité de communication,

l'esprit critique..., autant de compétences comportementales qui rendent si importante l'expérience de terrain, car c'est là qu'elles se forgent et se révèlent. « Avec deux ou trois expériences réussies à l'international, pendant vos études, un recruteur sait que vous pourrez vous adapter, mais aussi travailler de manière virtuelle avec des équipes qui ne vivent pas dans votre pays », précise Patrice Houdayer. Ces expériences et tout particulièrement les échanges dans un autre établissement contribuent à lever un autre obstacle : la pratique de la langue in situ. Que ce soit l'anglais, l'espagnol, le portugais ou le chinois, pratiquer la langue du pays n'est pas qu'un plus. Mais le niveau de maîtrise ne doit pas non plus être un frein. « Bien sûr, je parlais anglais avant d'arriver à Dublin, mais j'étais loin d'être bilingue », explique Brice Dufour. « L'anglais est une langue internationale très vivante et on ne vous demande pas de parler l'anglais de Shakespeare », relativise-t-il.

## Grande entreprise, PME ou start-up ?

Et quand on est sûr de son projet, « il faut savoir pitcher, se présenter, se préparer à échanger avec cinq personnes qui font le même métier que vous dans une entreprise. Nous nous adaptons aux besoins de chaque étudiant en fonction de son parcours et ce, jusqu'à leur apprendre à négocier un salaire », explique Shyla Du Cosquer. Autre passage obligé : s'adapter au déploiement des outils numériques de sélection tels que les tests de personnalité automatisés, les processus de pré-sélection ayant recours à l'intelligence artificielle... Avant de rencontrer le recruteur d'une grande entreprise, il faut passer l'étape du robot qui réduira le nombre de candidats de 200 à 50. Ce n'est pas une spécificité de l'employabilité à l'international, mais la distance et la crise sanitaire rendent ces outils systématiques. Et passer son entretien d'embauche en visio dans sa chambre d'étudiant avec un recruteur étranger est devenu la norme.

Alors grande entreprise française ou étrangère, PME en développement ou start-up, à chacun de mûrir son choix. Et si c'est la PME, « cela peut être opportun de lui parler du Volontariat International en Entreprise (VIE) que trop peu connaissent encore », conseille Shyla Du Cosquer. Le VIE permet à des entreprises françaises, petites ou grandes, d'embaucher un jeune (18-28 ans) sur un poste à l'étranger pour une durée maximale de deux ans. 9 000 contrats VIE sont en cours à l'heure actuelle dans 120 pays du monde auxquels on peut ajouter les presque 2 000 Volontaires de la Solidarité Internationale (VSI) qui, eux, s'engagent dans une ONG. À noter que suite à un changement de réglementation imposé par la crise sanitaire, il est désormais possible d'entamer son contrat en France pour une durée maximum de six mois, lorsque l'accès au pays est interdit.

## L'internationalisation des carrières

Développer un projet de carrière à l'international n'est pas uniquement une question de localisation de son emploi hors de son pays d'origine. L'internationalisation des entreprises permet de façonner des parcours professionnels qui jonglent entre postes à l'étranger, travail en France avec des équipes d'un autre pays, ou engagement dans une entreprise où des dizaines de nationalités différentes se côtoient, comme dans le numérique. La compé-



© F. Sénard / Audencia

## Les conseils de Shyla Du Cosquer, consultante à Audencia Career Center.

1. Pratiquer les tests de personnalité pour mieux se connaître, définir son projet.
2. Rechercher en permanence des informations sur les métiers, via son réseau mais aussi les salons et rencontres organisés par son école.
3. Consulter les fiches métiers de l'Agence pour l'emploi des cadres (Apec), les sites d'offres d'emploi, pour s'acculturer au marché du travail, identifier les tendances.
4. Se méfier des placements en stage payants dont le résultat est loin d'être acquis.
5. La PME de vos rêves n'offre pas d'opportunités à l'étranger ? Soumettez-lui de créer un poste de volontariat.

tition mondiale à laquelle se livrent les meilleures formations d'enseignement supérieur est le signe le plus évident de cette internationalisation des carrières. Que l'on parte pour deux ans ou dix ans, l'avenir est donc au contrat local, à la mobilité professionnelle entre employeurs, mais aussi entre pays, quitte à revenir en France tout en travaillant avec l'étranger. À chacun de choisir son parcours, avec ambition et curiosité.

Philippe Chibani-Jacquot

# Entrée dans la vie active : des alumni témoignent

**HOUSSAM ECHRIGUI, 25 ANS,**

**CONSULTANT CHEZ CGI BUSINESS CONSULTING**

**Pour Houssam Echrigui, grande école et insertion professionnelle vont de pair. Le jeune homme a ainsi profité à plein de tous les services proposés par le Career Center d'Audencia.**

Après un bac passé dans un lycée français à Bruxelles et un bachelier en commerce international obtenu à l'EPHEC, un établissement de management de la capitale belge, Houssam Echrigui s'interroge sur son avenir et sur sa carrière. « Je voulais rejoindre une école de management qui m'accompagne dans mon insertion professionnelle », raconte le jeune homme de 25 ans. Suite à quelques recherches, il découvre le programme International Master in Management (IMM) à Audencia. Une vingtaine de nationalités différentes se côtoient sur les bancs de la formation. Il y trouve ce qu'il cherche : une aide sur mesure pour construire son projet professionnel et intégrer le marché du travail. « À plusieurs reprises, j'ai pris rendez-vous avec le Career Center d'Audencia pour savoir ce que je devais mettre en avant pour candidater pour tel ou tel poste », se souvient le jeune diplômé. Plus la fin d'année approche, plus Houssam Echrigui a recours aux ressources mises à disposition par l'école. « Dans un entretien RH, il est plus difficile de connaître véritablement l'ambiance dans l'entreprise ou de savoir si l'équipe est sympa. L'intranet nous propose un référentiel des stages : chaque étudiant ou diplômé explique quel stage il a réalisé, laisse un commentaire, un feedback et ses coordonnées », précise le jeune homme. Après avoir pris connaissance des témoignages, il prend contact avec trois ou quatre personnes. « Il y a une certaine solidarité dans le réseau d'Audencia. Les gens prenaient le temps de me répondre », poursuit-il.

**Un premier pas dans l'univers du conseil**

Houssam Echrigui décroche finalement un stage dans le secteur qu'il cible : le monde du conseil. Lors d'un forum organisé par l'école, il rencontre une équipe de CGI Business Consulting et tente sa chance en s'embarquant dans le processus de recrutement. Il transforme l'essai, obtenant un stage puis un CDI. « En tant que consultant, on accompagne différents acteurs dans

un même secteur. Pour moi, c'est le luxe. Je travaille avec Hermès, Zadig & Voltaire... On les aide dans leur transformation digitale, que ce soit au niveau des boutiques ou du siège. Pendant le confinement, alors que les magasins étaient fermés, j'ai par exemple réalisé un travail d'analyse de marché pour trouver les outils de vente à distance les plus adaptés aux enseignes dont je m'occupais », détaille-t-il.

Bien intégré dans son entreprise, Houssam Echrigui a gardé des liens avec son école. Il participe à des webinars sur les thématiques qui l'intéressent ou interagit avec des diplômés dans son secteur. Si lui s'est emparé des ressources mises à disposition par l'établissement, tous les étudiants n'en font pas le même usage. « On nous présente ces outils à la rentrée. Mais en début d'année, on ne se rend pas forcément compte à quel point ils peuvent nous être utiles. C'est peut-être au moment où l'on commence à se consacrer à son insertion sur le marché du travail, dans le dernier tiers de l'année, qu'il faudrait en reparler à ceux qui n'en ont pas encore profité pleinement », conseille-t-il. Des ressources utiles dont il fait désormais partie. Houssam Echrigui n'oublie pas de renvoyer l'ascenseur à son ancien établissement en répondant volontiers aux étudiants intéressés par son parcours.



**« Je voulais intégrer une école qui m'accompagne dans mon insertion professionnelle. »**



**ALBANE ROUMESTAN, 24 ANS,  
CHARGÉE DE DÉVELOPPEMENT CHEZ ARES**



**Bien que son passage à Télécom Paris lui ait apporté de la crédibilité et une expertise technique bien appréciée par les employeurs, Albane Roumestan s'est finalement débrouillée seule pour s'insérer sur le marché du travail et trouver sa voie.**

Bac S, prépa PCSI, école d'ingénieurs. « Il y a des routes un peu toutes tracées quand on est bon à l'école. Je me suis engagée dans ce parcours classique sans me poser de question », affirme Albane Roumestan, 24 ans, qui admet avoir atterri à Télécom Paris sans vraiment l'avoir choisi. « En classe prépa, on fait le maximum pour avoir la meilleure école possible en se basant uniquement sur des classements. Mais il nous manque peut-être un peu de recul et d'informations sur les métiers, des témoignages de professionnels pour comprendre ce qui nous attend par la suite », regrette la jeune diplômée.

Une année de tronc commun en cycle ingénieur plus tard, elle intègre le cursus à Sophia-Antipolis, sur le campus d'EURECOM. Elle se spécialise en sciences des données. Mais, il lui manque quelque chose car Albane Roumestan n'a pas envie d'exercer un métier uniquement technique. Elle décide alors de rejoindre en dernière année un master 2 Management de l'innovation, un parcours dispensé par l'École Polytechnique en partenariat avec HEC. « Je voulais vraiment développer des compétences transverses. Et c'est exactement ce que j'ai fait : j'ai appris à faire de la gestion de projets, à construire une stratégie d'innovation... Tout cela m'a clairement servi dans le monde professionnel », explique-t-elle.

**L'alternance pour une transition douce**

En parallèle, la jeune femme travaille trois puis quatre jours par semaine en alternance à Capgemini. « J'avais besoin d'autonomie financière. Par ailleurs, le monde du travail m'angoissait. Je me disais que si quelque chose se passait un peu moins bien en apprentissage, ce n'était pas aussi grave que si j'étais en emploi. C'était la meilleure façon pour opérer une transition douce vers le marché du travail et un très bon moyen de mettre un pied à l'étrier », raconte-t-elle. D'autant qu'elle endosse rapidement des responsabilités. Albane se voit ainsi confier le lancement de projets dans une entité dédiée au développement logiciel pour les industriels. « J'étais assez autonome. J'ai monté un petit lab consacré à l'innovation et notamment à des projets de data science. J'ai essayé de pérenniser la

structure, de la rendre légitime au sein du groupe et d'en faire un véritable atout. Je me suis rapidement montrée proactive et on m'a très vite fait confiance », se souvient-elle. Cette année d'alternance se passe particulièrement bien. L'entreprise lui propose dans la foulée un CDI qu'elle accepte. Si elle sait que cette embauche, elle la doit à son travail, Albane Roumestan est bien consciente que le nom de Télécom Paris sur son CV a joué. « C'était aussi un levier de négociation pour le salaire », raconte-t-elle.

**Direction l'ESS**

Après un an en CDI, là encore, il lui manque quelque chose. Un sens à donner à son activité professionnelle. « Compte tenu du temps que l'on passe au travail, j'avais besoin de me sentir utile », précise Albane Roumestan. Elle quitte Capgemini et se tourne vers le secteur de l'économie sociale et solidaire. « À l'école, l'ESS n'est pas du tout une option : on ne nous en parlait jamais à Télécom Paris. Même en cherchant dans le réseau des anciens, je n'ai pas trouvé. J'ai dû me débrouiller seule », se souvient-elle. Elle suit alors une formation sous forme de MOOC en innovation sociale et cherche des opportunités, notamment sur la plateforme Jobs\_that\_makesense. Assez vite, elle trouve un poste de chargée de développement dans le groupe ARES qui regroupe des structures favorisant l'insertion des personnes en situation de grande exclusion. Au sein de l'établissement Accés Inclusive Tech, une entreprise de services du numérique à mission sociale, la jeune femme propose des prestations informatiques réalisées par des publics fragiles tels que des travailleurs en situation de handicap, des chômeurs de longue durée, des jeunes éloignés de l'emploi... avec un accompagnement social adapté. Albane Roumestan a enfin trouvé sa voie.

**« J'avais besoin de me sentir utile. »**

**SÉBASTIEN LORIAU, 24 ANS,****RESPONSABLE LOGISTIQUE OPÉRATIONNEL CHEZ DANONE**

**Aidé par deux alumni d'Audencia, Sébastien Loriau a pu affiner son projet professionnel jusqu'à trouver le bon poste. Il est aujourd'hui en CDI, responsable logistique opérationnel chez Danone.**

C'est en pensant visiter une école vétérinaire que Sébastien Loriau, alors lycéen, découvre les secteurs de l'agronomie et l'agro-alimentaire. « Je suis allé aux portes ouvertes d'ONIRIS à Nantes pour les cursus vétérinaires de l'école. Mais ce jour-là, c'est la formation ingénieur qui était à l'honneur. Cela m'a très vite intéressé », raconte le jeune homme de 24 ans. Ses deux années de CPGE en BCPST (biologie, chimie, physique et sciences de la terre) le confortent dans son idée d'intégrer la formation ingénieurs spécialisée dans l'agro-alimentaire et les bioproductions. Il réussit avec succès le concours et intègre l'école nantaise.

Après avoir effectué un premier stage dans l'usine de LU-Mondelez, un autre au Royaume-Uni au sein de Greenhalgh's Craft Bakery Limited puis un stage à Sodebo, Sébastien Loriau réalise qu'il n'a pas forcément envie de devenir ingénieur process. « Ce qui m'intéressait, c'était ce qui se passait avant ou après la production. J'avais aussi envie d'avoir un rôle plus tourné vers le management », raconte le diplômé. Il prend alors conseil auprès de ses professeurs pour intégrer un double-diplôme en partenariat avec Audencia. Le jeune homme rattrape ainsi son retard dans le domaine du management : analyse financière, stratégie, marketing, management des ressources humaines... Et dès le deuxième semestre, il choisit de se spécialiser en *supply chain*.

**Des mentors pour le guider**

En parallèle de ses études, Sébastien Loriau travaille sur sa future insertion professionnelle. « Je faisais régulièrement des points avec les coachs carrière qui corrigeaient mon CV, me conseillaient dans mon parcours ou m'aidaient à préparer les entretiens. Ils m'ont régulièrement donné des pistes ou m'ont mis en relation avec deux diplômées passées par un *graduate program* que j'envisageais de suivre. Depuis, ces deux personnes sont devenues mes mentors », détaille le jeune homme. Elles l'accompagnent alors dans la construction de son projet professionnel. « Elles m'ont aidé à définir quels types de stages pouvaient me convenir et comment me projeter. Ce mentoring m'aura aussi permis d'appréhender de manière différente les entretiens et de les voir davantage comme un échange

plutôt qu'une évaluation de la part des recruteurs », poursuit-il.

Sébastien Loriau a bien conscience que son stage de fin d'études peut être décisif pour sa carrière, ouvrant la voie vers un CDI. Il dresse alors un top dix des entreprises qu'il souhaiterait rejoindre. En haut de la liste, Danone a sa préférence. Réussissant les différentes étapes de sélection, il y intègre le secteur de l'*activity management* et de la *supply chain*. Au programme : coordination des services de projets d'innovation dans le packaging, réalisation des commandes, vérification des volumes, etc. « J'étais sensible aux enjeux environnementaux. Or, une partie de mon travail consiste à réduire les déchets de carton et autres. Il y avait aussi toute une partie projet qui m'intéressait et qui m'enthousiasmait », explique Sébastien Loriau.



**« [Mes mentors] m'ont aidé à définir quels types de stages pouvaient me convenir et comment me projeter. »**

**Une double-compétence précieuse sur le marché du travail**

Après avoir enchaîné un CDD dans la même équipe, il parvient à décrocher un CDI en tant que responsable logistique opérationnel dans les Hauts-de-France, près de Lille. « Sur cette base, je veille à ce que les commandes soient préparées dans les temps, qu'elles respectent les normes de sécurité et de qualité mais surtout, il y a toute une fonction managériale qui me plaît : gérer les plannings, veiller au bien-être des salariés et à leur sécurité », explique-t-il. Un aboutissement après un chemin peu semé d'embûches. Pour Sébastien, l'entrée sur le marché du travail a en effet été relativement facile, en raison de sa double compétence, mais aussi d'un choix d'un secteur, qui ne connaît pas la crise. Mais si l'envie le titillait de changer de carrière, il sait qu'il pourra se tourner de nouveau vers ses mentors.

**DORINE LAMBINET, 26 ANS,  
DESIGNEUSE INDÉPENDANTE**



**Diplômée en 2017 de l'ENSCI-Les Ateliers, une école de design, Dorine Lambinet est aujourd'hui entrepreneuse et designeuse indépendante. Même si elle a un peu tâtonné à ses débuts, elle a pu s'appuyer sur un solide bagage académique pour développer son activité.**

À la fin du collège, Dorine Lambinet est poussée par ses professeurs vers la voie générale. Mais amatrice de dessin et plutôt manuelle, la voilà qui opte plutôt pour un bac technologique STI filière arts appliqués. « C'était un vrai pari », se souvient la jeune femme. D'autant plus que, pour elle, c'est l'École Nationale Supérieure de Création Industrielle (ENSCI-Les Ateliers), sinon rien ! À son grand soulagement, la lycéenne intègre l'école qui lui avait tant tapé dans l'œil. Outre un enseignement très divers – on parle ici de création industrielle au sens large –, elle y découvre un nouvel environnement, bien différent de ce qu'elle a pu connaître tout au long d'une scolarité relativement « classique ». Notes quasiment absentes, cours sous forme de projets, promotions mixées... « Je ne maîtrisais pas grand-chose en rentrant. Mais j'ai beaucoup appris au contact des autres. Pour mon premier projet, je travaillais avec un autre étudiant qui avait quinze ans de plus que moi et qui avait déjà une expérience d'ébéniste », raconte Dorine Lambinet. Dès la deuxième année, la jeune femme commence à réaliser quelques prestations, en graphisme notamment, à côté de ses études. Mais pour ses premiers pas sur le marché du travail, elle tâtonne : elle ne sait pas combien facturer, ne connaît pas toutes les démarches administratives... Des aspects de la vie active abordés qu'à la toute fin du cursus. « On demande aux anciens, on regarde sur Internet combien facturer la réalisation d'un logo par exemple. Au début, il peut y avoir quelques trous dans la raquette », concède Dorine Lambinet.

**Une boîte à outils**

Après six mois en option entrepreneuriat à ESCP Business School dans le cadre d'un partenariat existant entre son école et l'établissement de management – « ça m'a encore plus donné l'envie de travailler dans des équipes pluridisciplinaires, avec des collaborateurs qui ont d'autres compétences que les miennes », dit-elle –, l'apprentie designeuse travaille sur son projet de fin d'études. Elle développe une marque avec des produits et un service visant à impliquer les utilisateurs dans la fabrication des vêtements. « J'ai eu l'occasion de gérer une dizaine d'étudiants volontaires sur ce projet. J'ai appris à déléguer et à gérer une équipe, la motiver et

la stimuler. C'était extrêmement riche humainement », explique Dorine Lambinet.

Une fois diplômée, si l'aventure entrepreneuriale l'attire, elle ne lui permet pas d'être complètement autonome financièrement. La Cour des comptes prend alors contact avec elle : au sein du pôle communication, on lui propose de vulgariser des rapports complexes afin de les rendre accessibles à tout lecteur. Initiée au monde de l'action publique, la designeuse découvre le programme Entrepreneurs d'Intérêt Général, s'engage dans l'un d'eux qui débouchera sur LexImpact, un outil permettant aux élus d'estimer l'impact des réformes de l'impôt sur le revenu. En parallèle, elle rejoint la Direction

**« En sortant de l'ENSCI-Les Ateliers, on dispose d'une large boîte à outils que l'on peut mobiliser au niveau professionnel. »**

interministérielle du numérique en tant que freelance et travaille avec API Entreprise, qui cherche à faciliter la circulation des documents administratifs des entreprises et des associations entre les administrations. Conclusion : l'insertion professionnelle de Dorine a été globalement facile. Mais elle n'a pas été sans obstacles : « Ce sont des épreuves à chaque étape. Les métiers du design ne sont pas forcément compris : par exemple, les employeurs ne se rendent pas compte qu'en sortant de Grandes Écoles après cinq à six ans d'études, nous pouvons avoir des prétentions salariales bien supérieures à ce qu'ils nous proposent. »

S'il lui a manqué quelques clés pratiques pour débiter, Dorine Lambinet a bien conscience que l'école lui a énormément apporté. « La notoriété de l'ENSCI m'a donné une crédibilité. On m'a aussi fait confiance parce que je sortais d'une école qui a su bien me former », estime la designeuse. Mais surtout, elle peut déployer tout ce qu'elle a appris au quotidien. « En sortant de l'ENSCI-Les Ateliers, on dispose d'une large boîte à outils que l'on peut mobiliser au niveau professionnel : on a appris à structurer sa pensée, à s'exprimer, à formuler une proposition ou une solution et à les formaliser ! » Surtout, la jeune femme n'a pas peur de porter un regard neuf et curieux sur chaque nouveau défi.

Eva Mignot

# Les associations d'alumni en passe de se réinventer

Outre les visées de financement et d'attractivité de « leur école », les associations d'alumni se sont beaucoup concentrées sur l'accompagnement professionnel de leurs adhérents. L'esprit de corps devient un sentiment d'appartenance proactif et solidaire, renforcé par la crise sanitaire.

Mise en réseau physique et numérique, conseils de carrière, diffusion d'informations, événements thématiques, formations, et même séquences détente. Les services que rend CentraleSupélec Alumni à ses adhérents - 45 000 anciens élèves dans 80 pays - sont nombreux et la liste n'a eu de cesse de s'étoffer au fil du temps. « Huit fois par an, nous leur proposons des petits-déjeuners dits « Face à Face » avec des personnalités qui leur donnent des clés sur le fonctionnement d'une entreprise ainsi que des éléments de réflexion sur les grands sujets sociétaux », explique ainsi Corine Dubruel, présidente de CentraleSupélec Alumni.

Aujourd'hui, les associations d'alumni opèrent leur mue dans l'Hexagone, car les attentes des adhérents et des établissements sont fortes. La Conférence des Grandes Écoles en a même fait un colloque en juin 2018, intitulé « Les alumni, acteurs de l'avenir ». L'idée : rapprocher les trois protagonistes de l'attractivité des établissements d'enseignement supérieur à savoir les écoles, les associations d'alumni et les fondations afin qu'elles puissent se coordonner sur les projets du futur, tels l'ouverture aux jeunes, l'emploi, l'environnement, la diversité, l'international et le poids des réseaux sociaux. Ces sujets ambitieux et prometteurs sont maintenant sur la table.

## La nécessaire modernisation déjà en chemin

Les structures existantes n'ont pas attendu 2020 pour se moderniser. Depuis dix ans, elles se développent autour de principes phares hérités des universités américaines, dont le terme *alumni* est issu : renforcer le sentiment d'appartenance des diplômés, « l'*affectio societatis* », favoriser l'entraide tout au long de la vie, soutenir financièrement « son »

école. Aujourd'hui, cohabitent trois types de fonctionnement : les associations intégrées à l'école, les associations indépendantes, et les associations hybrides, mixant les deux formules. Ainsi, chez Audencia, Matthieu Bonnamy travaille à temps plein à la tête du « pôle alumni », intégré à l'école en 2012, qui se synchronise avec l'Association des alumni, pilotée par des diplômés bénévoles élus, alors qu'à CentraleSupélec, Corine Dubruel, par ailleurs DG de Plug Power Europe, nouvellement élue, préside bénévolement une association indépendante, qui compte onze permanents salariés. Toutefois, les services rendus sont bien identifiés et fléchés, d'autant plus qu'ils sont désormais repérables en ligne, et pour certains digitalisés. Que peuvent donc y trouver les alumni ? « Primo, une cartographie du réseau de nos diplômés de 1940 à 2020 », expose Bernard El Ghoul, délégué général des alumni de Sciences Po Paris (80 000 alumni, dont 60 000 en France). « Où travaillent-ils, depuis quand, dans quelle entreprise, et sur quels types de métiers ? Chacun peut les retrouver selon des critères de localisation, de fonction, d'entreprise ou d'année de diplomation ». C'est la pierre angulaire du réseau, qui permet ensuite aux membres de se réunir au sein de clubs ou de comités di-

vers par affinités géographiques, sectorielles, ou de solliciter un conseil, voire une recommandation.

Une série de clubs thématiques incitant leurs membres à se nourrir intellectuellement sur des sujets clés est également proposée par les structures d'alumni. Les anciens d'Audencia bénéficient par exemple d'un club Culture et Management, d'un Cercle dirigeants (pour les diplômés chefs d'entreprise), d'un club des entrepreneurs, d'un club communication, etc. Et chaque club met en place un ou plusieurs événements par an. « Par exemple, en janvier 2021, le club Culture et Management a proposé une conférence intitulée « L'ingénierie culturelle à la française, un atout à l'export », accessible aux alumni et aux étudiants. Auparavant, en février 2020, il avait lancé un événement mixte : un *speed meeting* entre diplômés d'Audencia et de l'École du Louvre travaillant dans le secteur de la culture, et ouvert aux étudiants des deux écoles », rapporte Matthieu Bonnamy. Outre les « Face à Face », CentraleSupélec Alumni monte des *think tanks* sur les thèmes d'actualité et les grands enjeux de société : développement durable, Intelligence Artificielle (IA), transports, et facilitent l'organisation de groupes professionnels (assurance,

## Alumni : aux racines du mot

Le mot est importé des États-Unis, où il semble s'être introduit vers 1821, et a été usité dès le XIX<sup>e</sup> siècle au Royaume-Uni et en Allemagne. Les anciens élèves des universités américaines s'appellent entre eux *alumni*, pluriel du mot latin *alumnus*, lequel signifie « nourrisson, enfant », mais aussi « disciple, élève » et « serviteur », un dérivé de *alere*, « nourrir, alimenter, sustenter ». Un verbe à l'origine du nom aliment. En latin médiéval, *alumnus* désignait soit un protégé entretenu par un

seigneur, soit un maître ou un professeur. Il relève du même champ sémantique que *almus*, « nourrissant, bienfaisant », puis, en latin chrétien, « vénérable, auguste, sacré », que l'on retrouve dans l'expression *alma mater* employée pour dénommer l'université. Par souci de visibilité internationale, *alumni* a supplanté dans les écoles françaises l'expression « anciens élèves », ce que déplore l'Académie française dans sa note du 4 juillet 2019.



L'opération d'Audencia "Around the World" a permis de créer des ponts entre chaque pays dans lesquels les diplômés sont établis.

automobile, ingénierie...) qui proposent chacun six à huit conférences par an. De son côté, l'Ensta Alumni de Paris se concentre sur des thèmes liés aux objectifs de carrière : comment trouver des financements, chercher des prestataires, des clients ? etc. Et puis s'instaurent partout dans les écoles des rencontres enrichissantes avec des patrons, des politiques...

### Des coups de pouce au fil d'une carrière

Enfin, les alumni peuvent être épaulés tout au long de leur carrière. Les étudiants, membres d'office comme à Audencia dès leur entrée à l'école ou qui adhèrent à l'association comme à Sciences Po Paris, peuvent en bénéficier. « À leur arrivée, ils se connectent sur la plate-forme Together, dédiée au réseau. Sur cette dernière, ils retrouvent les propositions de contenus, d'événements, de communautés ou encore l'annuaire, qu'ils peuvent utiliser sur-le-champ », poursuit Matthieu Bonnamy. La fonction « Close to me » permet par exemple de géolocaliser la communauté Audencia (étudiants, alumni, collabora-

teurs) où que ce soit dans le monde, et de démarrer un tchat. Un outil appréciable lorsque l'on s'expatrie ou que l'on démarre un stage ou un semestre d'échange. Un dispositif de mentoring rassemble également plus de 150 diplômés très engagés dans le réseau pour accompagner les étudiants ; c'est un algorithme qui fait matcher leurs profils avec ceux des diplômés mentors. Sciences Po Alumni organise de son côté des entretiens d'accompagnement professionnel pour ses membres avec des coachs ou DRH appartenant à leur écosystème. Par ailleurs, l'association sollicite les alumni pour témoigner face à des jeunes (adhérents ou pas) de leurs expériences professionnelles. Les groupes sont constitués par famille de métier (communication, droit, etc.). Et pour les jeunes diplômés ou les anciens, l'association offre des ateliers de réorientation professionnelle ou d'utilisation efficace de LinkedIn. Elle monte également pour ce même public des cycles de formation sur douze séances : devenir consultant, réussir sa transition du public vers le privé, maîtriser son projet professionnel notamment. Pour sa part, l'Associa-

tion des alumni de l'Ensta Paris aménage pour ses diplômés des mises en relation mensuelles en vue de reconversion ou de réorientation de carrière, ou pour aider les entrepreneurs en herbe à trouver des compétences ou des capitaux. « Nous sommes très présents sur les réseaux sociaux », souligne Sylvain Ferrari, vice-président de l'Ensta Paris-Institut Polytechnique de Paris, en charge des alumni, « ce qui facilite les échanges et la solidarité ». Quant à CentraleSupélec Alumni, elle se préoccupe de ses diplômés en situation de chômage, qu'ils soient adhérents ou pas, grâce au « groupe contacts », un service carrière spécifique à l'association. « Nous les suivons à tous les âges et nous organisons sur demande des entretiens de carrière avec des membres actifs ou à la retraite », révèle Corine Dubruel.

### Des informations ciblées sans cesse actualisées

Magazines, newsletter, Facebook, LinkedIn, Instagram, WhatsApp, YouTube... le souci de la communication n'a rien de nouveau pour les struc-

tures d'alumni, mais elles s'emparent de plus en plus des nouvelles technologies. Il s'agit de tenir au courant les adhérents de la vie de l'école, des évolutions de carrière des uns et des autres, de l'état de la recherche ou des tendances dans tel secteur, tel métier, et ce toutes les semaines ou tous les mois. Les écoles ont à cœur d'informer via divers supports de l'actualité de la communauté. Bernard El Ghoul est le rédacteur en chef de la copieuse revue trimestrielle de Sciences Po Paris, « Émile ». L'Ensta Alumni Paris mise sur LinkedIn pour partager des dossiers et articles, par exemple « Femme ingénieure », « Créateur d'entreprise, start-up, reprise ». De quoi discuter ou rebondir, pour resserrer son réseau, voire suggérer d'autres idées et payer de sa personne. D'autant que selon l'enquête menée pour la CGE auprès d'une centaine d'écoles par Choosemycompany.com, spécialiste de la réputation des entreprises, et présentée lors du colloque de 2018, les alumni ne sont que 40 % environ à s'impliquer régulièrement dans leur association. Un constat qui a évolué avec la crise sanitaire, les opérations de solidarité envers les adhérents et les étudiants se sont en effet multipliées. À Sciences Po Paris, un réseau d'alumni bénévoles s'est concerté avec l'association pour accompagner les autres diplômés en difficulté. Du côté de CentraleSupélec Alumni, l'équipe s'est

rapidement organisée pour proposer à ses membres de suivre des événements en ligne, d'organiser des webinaires, d'échanger entre eux... et de s'entraider.

### Le défi de l'international

Reste que certaines attentes ne sont pas satisfaites, entraînant un éloignement des anciens qui ne souhaitent plus cotiser « pour rien ». De fait, les carrières évoluent et le lien avec l'école aussi. D'où la réflexion actuelle menée par le groupe de travail alumni de la CGE, piloté par Gilles Duthil, secrétaire général de l'AAEENA (Association des Anciens Élèves de l'ENA), sur la massification et l'internationalisation croissante des diplômés. Certes, à l'instar des groupes régionaux en France, il y a des groupes internationaux, actifs en Europe, mais aussi en Chine, au Maroc, en Inde, notamment pour CentraleSupélec Alumni. Pour répondre à cette problématique, Audencia Alumni a imaginé dès 2019 un vaste événement mondial en s'appuyant sur ses diplômés ambassadeurs partout dans le monde. L'opération Audencia Around the World a permis de créer des ponts entre chaque pays dans lesquels les diplômés sont établis et de rassembler les communautés d'alumni présentes aux quatre coins du globe. Mais, « la mutualisation des structures et l'animation reste

encore difficile », observe Gilles Duthil de l'AAEENA. « Cela permet néanmoins de réconcilier les générations et de rapprocher les adhérents aux associations d'alumni des préoccupations des étudiants et jeunes diplômés ». Et puis, il s'agit de faire face à la concurrence des réseaux sociaux et apporter de la valeur ajoutée. Une série de propositions ont d'ores et déjà été formulées, en particulier sur l'accompagnement tout au long de la vie professionnelle. Les chantiers restent ouverts.

Marie-Madeleine Sève

## Attentes VS services

### Quels services attendez-vous prioritairement ?

#1 Accès à la base de données des alumni	84 %
#2 Événements <i>networking</i>	68 %
#3 Ateliers et conférences	5 %
#4 Outils d'aide à l'employabilité	66 %
#5 Événements récréatif	66 %
#6 Mentoring	32 %
#7 Coaching	48 %

### Quels services proposez-vous à vos alumni ?

Chiffres issus d'une enquête menée pour la CGE par Choosemycompany.com sur l'état des lieux des associations d'alumni en France (juin 2018)

# Préparation à la vie active : les écoles boostent leur accompagnement

En pleine pandémie, les services carrières sont totalement mobilisés pour aider les élèves à entrer sur le marché du travail. Ils étoffent leurs services, et les adaptent à la crise en développant un accompagnement sur-mesure. Tour d'horizon.

« Depuis la crise sanitaire, j'ai changé ma façon de travailler », souligne Sophie Picot, responsable des relations entreprises à l'IAE de Caen. « La période est si difficile pour les étudiants, que j'essaie de m'impliquer davantage. J'utilise notamment la puissance des réseaux sociaux. Je mets nos élèves à l'honneur sur mon compte LinkedIn en poussant leur CV, avec ce petit message, "si vous avez besoin d'une compétence en RH, finance, marketing... prenez un moment pour lire ce CV." Et j'incite fortement les étudiants à me demander en contact. » Comme Sophie Picot, nombreux sont les professionnels ou coachs attachés aux services emploi-carrières dans les écoles d'ingénieurs, de management et les universités, à se mettre en quatre pour optimiser les chances de leurs étudiants à trouver des stages ou un premier job. « Cette année, nous accompagnons davantage les promotions sor-

tantes », assure Susan Nallet, directrice carrières et employabilité à Grenoble Ecole de Management (GEM). Certaines, comme Télécom Paris, ont même mis sur pied en avril 2020 une *task force* spécifique pour accompagner les étudiants.

## Les outils classiques revisités

Bien sûr, les ateliers de recherche d'emploi, avec conseils de préparation, construction de CV, rédaction de lettre de motivation, construction d'un réseau, et autres techniques *ad hoc*, restent des incontournables. Les simulations d'entretien aussi, mais depuis des mois, tout s'effectue à distance. « Les workshops se déroulent exclusivement en digital », précise Agnès Boissière-Marchand, responsable du Career Center d'Audencia. « Nous organisons des webinars et nous avons en général plus de 100 connexions par ses-

tion ; pour chacune d'elles, nous organisons des séquences comprenant 40 participants et des sous-groupes permettant un travail de réflexion entre eux d'une dizaine de minutes, puis un temps de questions-réponses facilitant le sur-mesure ! ». L'ingénierie pédagogique elle aussi a changé. Désormais, Audencia encourage le co-coaching. « Nous engageons les étudiants à apprendre les uns des autres, à s'entraider, à sortir de l'attentisme. Ces rencontres virtuelles doivent être vivantes », poursuit la responsable. Ils apprennent ainsi à se présenter derrière un écran, à pitcher leur expérience avec

## Création du passeport citoyen KeyS par Audencia

KeyS (Know and Engage for Your Success and Society) est un ensemble de dispositifs permettant la définition, le développement et la validation du parcours de l'étudiant tout au long de sa scolarité. Il intègre notamment le passeport citoyen - véritable document d'identité validant le parcours de l'étudiant - ou encore l'oral citoyen - grand oral de sortie au cours duquel l'étudiant doit démontrer son appartenance à la communauté des Homo Audenciens.

Il s'agit donc d'une boîte à outils permettant aux professeurs, aux consultants carrières et plus largement à tous les services de l'école (direction des études notamment) d'accompagner l'étudiant dans la construction de son parcours. Il permet également à l'étudiant lui-même d'effectuer le travail d'introspection nécessaire au bon développement de soi tout en lui offrant des moyens simples et efficaces de valoriser son parcours.

Audencia organise des « Career Connexions Week » de trois jours pour chacune des trois années du programme Grande École.



## L'agilité en situation de travail à l'IAE de Caen

Au sein de l'Université de Caen (Calvados), l'UFR des Sciences propose un cours sur les méthodes agiles, délivré par Jean-Luc Lambert, ingénieur-informaticien, universitaire et expert en gestion de projets. Ce professeur intervient aussi depuis quatre ans au sein de l'IAE qui a rendu obligatoire ce cours pour certains masters. « L'agilité est une compétence prisée des recruteurs, explique-t-il. Elle permet de gagner du temps sur les projets, elle stimule la créativité, évite les risques, anticipe les conflits... Des principes qui s'appliquent à tout type de projet, informatique, RH, marketing, finance, etc. » Il ne s'agit pas de cours magistraux, mais d'une série d'ateliers pédagogiques, alternant théorie et mises en situation. Pour le chapitre "anticiper les risques", Jean-Luc Lambert propose l'atelier « l'anti-problème » sur un projet simple du quotidien. Il s'agit de tout faire pour qu'un déménagement échoue. À l'aide de post-it affichés à la vue de tous, les participants notent ce qui leur passe par la tête : retards divers, manque de cartons, panne de voitures, oubli du permis, casse d'objets, etc. Autant de ratés, visibles sur le mur qu'ils peuvent ensuite anticiper pour réussir l'opération. Jean-Luc Lambert propose également un enseignement de « créativité logicielle » sur dix semaines mixant des étudiants en L3 informatique de l'UFR des Sciences et certains masters de l'IAE. Des cours sur l'innovation technologique et la création d'entreprise, dont la déclinaison pratique,

qui se déroule en parallèle sur trois mois aussi et consiste à récolter le maximum de fonds, permettant la création d'une start-up vendant un logiciel innovant. Par petits groupes de dix, les étudiants choisissent un thème : un logiciel utile pour connaître les bars de Caen, vendre en direct des produits agricoles, organiser des karaokés, etc. Une fois le projet abouti, lors de l'épreuve finale en mars, ils s'installent physiquement par groupe dans un « faux » salon de crowdfunding (dans des locaux prêtés par une banque), organisent leur

stand, font leur pitch pour convaincre les « faux clients » d'investir sur leur produit avec de l'argent électronique. « L'exercice permet d'apprendre l'entrepreneuriat et de développer des compétences différentes : la coopération, l'écoute de points de vue contraires, l'adaptation à son interlocuteur, l'argumentation, détaille Jean-Luc Lambert. Ensuite, ils osent négocier et se lancer ! ». En 2020, 157 étudiants au total ont participé à 19 projets. Et en 2021, 238 étudiants pour 25 projets.



Étudiants de l'IAE et en L3 informatique de l'Université de Caen présentant leur projet de logiciel de karaoké à un acheteur potentiel, ici un enseignant, lors du « faux » salon de crowdfunding, le 3 mars 2020.

des arguments qui font mouche, à décrypter le langage non-verbal *on-line*, quand la caméra est allumée. L'avantage du distanciel, car il y en a, c'est qu'il offre plus de flexibilité dans les emplois du temps. En outre, les participants sont parfois plus disponibles. « Avant, mon bureau était toujours ouvert, observe en particulier Sophie Picot à l'IAE de Caen. Les élèves passaient la tête. Maintenant, ils m'appellent, du coup, nous avons des discussions plus longues, plus riches ». Les étudiants sont très demandeurs partout de ce type d'échanges ; les plus inquiets peuvent même solliciter plusieurs tête-à-tête en visio ou en présentiel, dans l'année.

### Des forums entreprise en distanciel

Autre adaptation, les forums entreprise. Ces rendez-vous sont essentiels pour pro-

mouvoir la découverte des métiers, des secteurs, et repérer des opportunités sur le marché du travail. Ils ont souvent lieu fin janvier mais s'effectuent désormais *on line*. Une organisation virtuelle qui exige un gros travail en amont. C'est « challengeant », affirme Susan Nallet, à GEM, qui a réussi à réunir en début d'année 86 entreprises partenaires. « Les étudiants postent leur CV en ligne et nous planifions les entretiens. Soit les intéressés sont en *short-list* et ont des entretiens assurés, soit ils bénéficient de 10 minutes le jour « J » pour échanger avec des DRH ou opérationnels ». La nouveauté en 2021, c'est que grâce au virtuel, GEM a pu attirer sur son forum des entreprises internationales parce qu'elles n'avaient aucun déplacement à gérer. Chez Audencia, une « Career Connexions Week » de trois jours est organisée pour chacune des trois années du programme Grande École,

mettant en contact plus de 1000 étudiants avec près de 200 intervenants extérieurs (66 alumni, 70 recruteurs, 53 entreprises en 2020). Quant à l'IAE de Caen, outre ses forums dédiés par secteur, elle participe en parallèle au forum annuel, où toutes les disciplines de l'Université de Caen sont représentées (OSE). Une synergie qui démultiplie les possibles, selon Sophie Picot.

### Des chemins de traverse

« Tout au long de leur parcours étudiant, nous les accompagnons pour les aider à se projeter dans un avenir qui leur convient », expose Susan Nallet, à GEM. « Les accompagnements sont davantage personnalisés », ajoute Agnès Boissière-Marchand à Audencia. « Il s'agit de remettre les choses en perspective. Si le plan A n'est pas faisable, nous recherchons



avec eux un plan B, une sorte de détour réaliste, qui ne les oblige pas à renoncer à leur projet initial, mais qui constitue une première avancée dans la concrétisation du plan A ». Ils prennent alors les moyens d'explorer des entreprises qu'ils n'avaient pas ciblées, et dans lesquelles ils pourront développer de nouvelles compétences, s'aguerrir. Dans cette même veine, GEM consacre une semaine à un métier, avec des témoignages d'employeurs et de DRH, qui livrent ce qui se joue derrière le job concerné. « Par exemple, le métier de financier s'exerce différemment et n'exige pas les mêmes compétences selon que l'on travaille dans une banque, une entreprise ou une association », détaille Susan Nallet. Exit donc l'illusion du « tout tracé ». Il y a un principe de réalité que les jeunes doivent intégrer et accepter de façon constructive. « Ils n'opèrent pas des choix par défaut », insiste la responsable d'Audencia Career Center. « Il s'agit pour eux d'adopter la meilleure stratégie du moment afin de se positionner et d'atteindre plus tard leur objectif. Dès lors, ils seront plus présents dans les entretiens d'embauche, plus motivés et cela se sentira ».

### Valoriser les soft skills

À l'ère de la crise Covid-19 et du télétravail, les compétences douces qui relèvent du savoir-être, aptes à créer du lien social, à arrondir les angles, à s'adapter à la nouveauté, connaissent un véritable essor. Très appréciées des recruteurs, elles sont en passe de détrôner les *hard skills*, le socle technique, considérés comme un acquis tout au long du cursus. L'enquête de terrain de myCVfactory, dévoilée en janvier 2021, en a listé dix, dont certaines inattendues : l'autodiscipline et la rigueur, qui évitent de se laisser distraire lors du « home working », et qui auraient été interprétées dans le monde d'avant comme une rigidité handicapante ; la capacité à travailler seul, qui aurait, là aussi, été mal vue à l'heure du teambuilding et du sens de l'équipe, faculté qui n'a néanmoins pas disparu. Les écoles le savent bien, c'est pourquoi elles offrent à leurs élèves la possibilité de passer des tests de personnalité. Elles les convient ensuite à faire de l'introspection afin de relier ces atouts-là avec leurs expériences : petits jobs, bénévolat, vie associative etc. Beaucoup, comme GEM ou Audencia, citent le MBTI (Myers Briggs Type Indicator), test basé sur les travaux de Carl Gustav Jung, qui définit seize profils de personnalité. Le MBTI permet

ainsi au jeune de mieux se comprendre et de mieux comprendre les autres, leurs besoins et leurs réactions. Il y a dans les équipes carrières, des coachs agréés sur ce test (ou d'autres), aptes à les déchiffrer et à en restituer des résultats certifiés, en toute confidentialité. « Il s'agit d'aider les élèves à approfondir leur réflexion, en mettant en lumière leurs points forts, et de cerner leur zone de confort et leur zone d'effort », résume Isabelle Galli, responsable du Coach Center de GEM, lequel vise, dans un premier volet, à conforter - ou réorienter - un projet professionnel lors de cours interactifs obligatoires - 12 heures par an en classe réduite - dans le Programme Grande École. L'autre volet, consacré au développement personnel, propose des méthodes pour gérer son stress et ses émotions, via une série de conférences/ateliers/entretiens pour tous les étudiants qui le souhaitent, dont un « speed coaching » : 25 minutes chrono pour présenter son projet. Un ensemble d'outils nouveaux pour satisfaire un vieux principe socratique : connais-toi toi-même.

Marie-Madeleine Sève

### Témoignage de Maxime Kraemer, en master 1 à Grenoble École de Management (GEM)

Dès son intégration à GEM, Maxime Kraemer, 21 ans, rencontre un coach dans le cadre d'un entretien individuel. L'occasion d'échanger sur la création d'entreprise, son projet professionnel. Mais l'accompagnement ne s'arrête pas là. « J'ai également suivi des séances de développement personnel, que j'ai poursuivies en 2<sup>e</sup> année. J'ai, entre autres, pratiqué l'autohypnose. Au début, j'étais sceptique, mais les exercices d'auto-affirmation m'ont appris à contrôler mon mental, mes pensées, mon stress, renforçant ma confiance en moi. Grâce à la pleine conscience, j'ai mieux régulé mes émotions. Les ateliers regroupent plusieurs élèves, mais il n'y a aucun jugement. Tout le monde sait que c'est pour le bien de soi et des autres », témoigne Maxime. À l'automne dernier, il découvre le « Ikigai », animé en visioconférence par une experte du sujet. « Cette technique japonaise aide à trouver un sens au job qui nous attire : ce que j'aime faire, mes atouts, mes valeurs, en quoi je peux contribuer à la bonne marche du monde... », ajoute le jeune homme,

qui passe également plusieurs tests de personnalité, dont le Process Com. Résultat : Maxime est un optimiste, de type persévérant, avec une coloration empathique. « Tout ceci m'a permis de balayer l'ensemble de mes compétences, consignées dans un portfolio digital (obligatoire) que je nourris tout au long de mon cursus, et de clarifier mon projet professionnel. Oui, l'entrepreneuriat semble être une voie pour moi », conclut-il.



**Ce livre blanc a été réalisé sous l'égide de Frank Dormont, directeur de la Communication et des Relations Institutionnelles d'Audencia, et Axelle Chevy, responsable des Relations Médias d'Audencia.**

### **NOUS REMERCIONS POUR LEUR PARTICIPATION À CE LIVRE BLANC, LEURS DISPONIBILITÉS ET LEUR ENGAGEMENT :**

- Nicolas Arnaud, directeur des programmes d'Audencia
- Aurélie Bachet, responsable du BAIP (Bureau d'aide à l'insertion professionnelle) de Paris 1
- Isabel Bernal-Rodas, chargée de projet RH chez Nestlé
- Jean-Pierre Berthet, directeur délégué au numérique de Sciences Po Paris
- Agnès Boissière-Marchand, responsable du Career Center à Audencia
- Yann Bonizec, maître de conférences associé à l'UFR des sciences de la communication à Sorbonne Paris-Nord
- Matthieu Bonnamy, responsable alumni center chez Audencia
- Annabel-Mauve Bonnefous, doyenne des programmes de emlyon BS
- Alexandrine Bornier, responsable du département développement et accompagnement personnels de Burgundy School of Business
- Sébastien Bousson, délégué de la fondation de l'Université d'Angers
- Frédéric Bouvier, directrice du recrutement et de la formation d'AXA France
- Fabrice Buzon, directeur associé du cabinet Walter
- Laurence Cantéri, vice-présidente de l'Université de Lorraine
- Emmanuelle Capiez, DRH du groupe d'ingénierie Assystem
- Laurent Champaney, directeur d'Arts et Métiers Sciences et Technologies
- Flavien Chantrel, responsable éditorial de HelloWork
- Franck Chéron, associé conseil chez Deloitte Capital Humain
- Gabriela Crouzet, directrice des admissions à Sciences Po Paris
- Jean-Baptiste de Beauvais, directeur des études des Beaux-Arts de Paris
- Elodie de Saint-Yves, responsable de la mobilité à Rennes School of Business
- Shyla Du Cosquer, consultante à Audencia Career Center
- Corine Dubruel, présidente de CentraleSupélec Alumni
- Florence Dufour, directrice de l'EBI et présidente du concours Puissance Alpha
- Gilles Duthil, secrétaire général de l'AAEENA (Association des Anciens Élèves de l'ENA)
- Bernard El Ghoul, délégué général des alumni de Sciences Po Paris
- Tamim Elbasha, professeur et Directeur Learning & Quality Development à Audencia
- Cécile Eymard du cabinet de recrutement digital et IT Clémentine
- Armelle Farastier, vice-présidente adjointe du Conseil des études et de la vie universitaire de Grenoble INP
- Valérie Fernandes, doyenne du corps professoral de Excelia
- Sylvain Ferrari, vice-président de l'Ensta Paris-Institut Polytechnique de Paris
- Jean-François Fiorina, président du concours Passerelle
- Isabelle Galli, responsable du Coach Center de Grenoble École de Management (GEM)
- Raphaëlle Gautier, directrice Carrières et Partenariats entreprises à HEC
- Christophe Germain, directeur général d'Audencia
- Nicolas Gladly, président du jury du concours Mines-Pont et président de la commission Aval de la Conférence des Grandes Écoles (CGE)
- Alain Goudey, directeur de la transformation digitale de Neoma BS
- Karine Gounot, directrice du concours Advance
- Julien Guagliardo, directeur des comptes stratégiques de LinkedIn
- Alex Hoa, senior researcher pour le cabinet RH Fitch Bennett Partners
- Patrice Houdayer, Vice-doyen de Skema
- Nathalie Huet, déléguée générale de la fondation de Burgundy School of Business
- Nicolas Jouanneaud, directeur formation et alternance à La Poste
- Muriel Jougleux, vice-présidente partenariats et professionnalisation de l'Université Gustave Eiffel
- Marie-Noëlle Koebel, directrice des études à l'Essec
- Julie Lahaye, head of talent acquisition France chez Saint-Gobain
- Jean-Luc Lambert, professeur à l'Université de Caen
- Léon Laulusa, directeur général adjoint de ESCP Business School
- Maëlig Le Dû, infirmière à Audencia
- Gaëlle Le Goff, directrice des relations internationales de l'École Polytechnique
- Emmanuelle Le Merrer, VP Talent acquisition et talent development chez Schneider Electric
- Marie-Odile Lhomme, directrice de la transformation digitale et des systèmes d'information d'Audencia
- Claude Lombard, directrice Vie Étudiante, Admissions et Concours à Audencia
- Mathieu Mailliot, manager exécutif au cabinet de recrutement Harry Hope
- Jennifer Malet, responsable du bachelor de l'IMT Business School
- Kamel Medjabra, responsable relations écoles, recrutement et marque employeur chez Decathlon
- Frédéric Meslin, directeur du développement à Centrale Nantes
- Alexis Méténier, directeur de la Fondation Insa Lyon
- Ilaria Migliorato, marketing manager de Welcome to the jungle
- Christine Naschberger, professeure en ressources humaines et en management à Audencia
- Susan Nallet, directrice carrières et employabilité à Grenoble École de Management (GEM)
- Emilie Pelletier, responsable de la sélection des entrepreneurs sociaux chez Ashoka
- Marion Péret, cofondatrice de Dipongo
- Béatrice Piazza-Paruch, directrice du partenariat avec les entreprises et de l'insertion professionnelle de Paris 1
- Sophie Picot, responsable des relations entreprises à l'IAE de Caen
- Pierric Postic, DRH du groupe Liébot
- Laure Quédiillac, directrice carrières et entreprises de Centrale Nantes
- Corinne Raclin, responsables des relations entreprises à Arts et Métiers Sciences et Technologies
- Estelle Raoul, directrice du développement des talents chez PageGroup
- Sophie Reitzer, directrice de projet opérations spéciales chez Ulule
- Antonin Ricard, directeur associé à l'international à l'IAE Aix-Marseille
- Mickaël Rivette, directeur des relations entreprises à Arts et Métiers Sciences et Technologies
- Mélinda Schleder, responsable du pôle relations étudiants-entreprises chez Audencia
- Desi Schmitt, directrice des affaires internationales chez Audencia
- Aude Surrat, directrice adjointe de l'UFR des sciences de la communication et maîtresse de conférences à Sorbonne Paris-Nord
- Claire Thoury, déléguée générale d'Animafac
- Anne-Marie Tournepiche, vice-présidente vie étudiante et vie de campus de l'Université de Bordeaux
- Jérôme Troiano, directeur de l'Edhec Career Centre
- Sylvie Vaillant, directrice du SUMPPS (Service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé) de l'Université de Lorraine
- Céline Verdrière, responsable recrutement et concours à l'IESEG
- Thomas Wecxsteen, Directeur du recrutement des cadres à la SNCF
- Anne Zuccarelli, directrice de l'expérience étudiante et des opérations de l'Edhec.



