

A LA UNE

Plans stratégiques : quand les écoles de management se projettent en 2030

En 2025 les plans stratégiques des écoles de management se suivent sans totalement se ressembler dans un marché où il est plus que jamais nécessaire de s'adapter comme l'explique Anne-Sophie Courtier, la directrice générale de l'EM Normandie (lire son entretien dans ce numéro) : « *Plusieurs phénomènes se cumulent : la baisse démographique, la crise du pouvoir d'achat, la réforme de l'alternance, l'impact de l'intelligence artificielle sur les métiers et les formations. En vingt ans, jamais les écoles de commerce n'ont eu à affronter autant de changements simultanés. Les familles hésitent à investir dans des études longues, les étudiants veulent des parcours plus courts, plus modulables. Les écoles doivent s'adapter. Vite.* ».



Olivier Rollet
(@ORollet)
Rédacteur en chef

16 ans après la fusion du Ceram et de l'ESC Lille qui lui a donné le jour, Skema présentait ainsi ce 2 octobre son plan stratégique 2025-2030 avec sa directrice générale, Alice Guilhon : « *Depuis la création de la première école de commerce à Lisbonne en 1750, les écoles ont suivi les demandes des entreprises. Aujourd'hui nous devons aller plus loin en préparant nos étudiants à des transformations sociétales et à des changements profonds dans le contrat social.* ». Au programme notamment : de nouveaux campus à l'international et la création d'une « School for professional studies ».

Du côté de Kedge c'est la prudence qui prévaut comme l'indique Alexandre de Navailles en amont de la présentation de son nouveau plan stratégique Kedge 2030 : « *Dans les années à venir nous allons développer l'école de manière contrôlée pour atteindre d'ici 2030 un chiffre d'affaires de 170 millions d'euros. Je préfère être réaliste dans un marché international complexe et une démographie chancelante. Ce plan est une accélération de ce que nous faisons déjà. Je ne crois pas qu'on puisse avoir une croissance de 70, 80, 100% dans les prochaines années.* ».

Avec son plan stratégique Audencia entend atteindre une « taille critique » qui ne justifie pas de rapprochement avec une autre école, pas forcément de management, même si ce « *n'est pas exclu* » explique Sébastien Tran, son directeur général. Une « taille critique » qu'entend également atteindre le directeur général de l'ISC Paris, Jean-Christophe Hauguel. Ce dernier, qui a présenté son plan stratégique cette semaine, se félicite d'être à la tête d'une « *école indépendante et agile* » qui entend aujourd'hui se « *réinventer* » avec son plan stratégique « *ISC Paris 2030* ».

L'essentiel des plans stratégiques d'Audencia, ISC Paris, Kedge, Skema et l'Esdes présentés en cette rentrée 2025 et de l'EM Normandie, dévoilé quant à lui en mai 2025, et le point sur celui de emlyon et de ses évolutions présentées récemment par Isabelle Huault.



Alice Guilhon, Alexandre de Navailles, Sébastien Tran et Jean-Christophe Hauguel lors de la présentation de leurs plans stratégiques en cette rentrée 2025

De nouvelles écoles. C'est une constante des plans stratégiques présentés cette année : les écoles de management étendent leurs activités à de nouveaux segments. Skema va ainsi créer une « School for professional studies » pour lancer des diplômes de niveau bac+3 dans des métiers en tension ou répondant aux besoins locaux. « *Nous allons vers des programmes comme "Santé et IA" ou "Tourisme et IA" avec toute une gamme de diplômes visés qui seront dispensés dans le monde entier* », explique Alice Guilhon, sa directrice général. Une quarantaine de programmes ont déjà été identifiés en « *analysant les écosystèmes locaux et nous travaillons déjà avec des entreprises pour créer ces programmes et permettre aux jeunes de les intégrer* », précise Patrice Houdayer, directeur adjoint de Skema qui insiste : « *Nous voulons créer des diplômes reconnus localement sur un modèle type visé / gradé avec des formations orientées métiers pour répondre à des demandes locales* ». Ce sont 2 500 étudiants qui sont attendus dans les cinq ans dans ces écoles pour un chiffre d'affaires de 40 millions d'euros.

La School of Public and International Affairs que va ouvrir Audencia se positionne quant à elle à la croisée du management, de la géopolitique, des sciences politiques et des affaires internationales. Cette nouvelle école délivrera des diplômes reconnus – Bachelor, Master et formation continue – et s'appuiera sur des spécialisations autour des villes et territoires, de la coopération public-privé, de la géopolitique et du développement international, ainsi que de l'impact des politiques publiques. Située sur le campus parisien, elle accueillera en septembre 2027 sa première promotion, avec pour ambition

AU SOMMAIRE

Écoles de management

Écoles d'ingénieurs

Universités

Entretien

Aline Aubertin (Isep)

Entretien

Anne-Sophie Courtier (EM Normandie)

Stratégie

L'ISC Paris se « réinvente »

Vie étudiante

Logement des jeunes, une crise sans fin selon l'ESPI

INSCRIVEZ-VOUS AU
DEUXIEME SALON DE
L'EXPERIENCE
ETUDIANTE

Le deuxième [Salon de l'expérience étudiante](#) aura lieu les 25 et 26 mars 2026 à la Cité des sciences et de l'industrie de Paris en partenariat notamment avec la Cdefm, la Conférence des Grandes écoles, la Fesic, France Universités, l'Ugei, etc. Un salon BtoB pour apporter des solutions à tous ceux qui font vivre les campus et l'expérience étudiante afin d'offrir un cadre de réflexion pour les expériences étudiantes et apprenantes de demain. Avec plus de 70 exposants et 2 000 visiteurs attendus, cette deuxième édition mettra en avant des solutions toujours plus innovantes et impactantes pour répondre aux défis actuels de l'expérience étudiante. Les inscriptions sont maintenant ouvertes sur le [site dédié](#).

Une centaine d'exposants sont attendus ainsi que des conférences sur les sujets suivants :

Intelligence artificielle : Comment capitaliser sur l'IA pour optimiser l'accompagnement des étudiants ?

"Multi-vies" étudiantes : Pluriactivité, freelancing, side projects, volontariat... Comment les services étudiants s'adaptent-ils à des parcours de plus en plus "mosaïques" ?

Génération "zapping" : Comment communiquer efficacement avec la génération Z ?

Formation continue : Comment proposer une expérience apprenante de qualité ?

Santé mentale : Veiller à la santé mentale des étudiants

de former 500 étudiants d'ici 2030 pour « *répondre à l'attente des jeunes comme des entreprises qui créent aujourd'hui des postes de chief intelligence officers* ». Audencia va ainsi être composée de quatre écoles différentes.

18 mois après la présentation de son plan stratégique « Résonances 2024-2028 », et alors qu'elle vient d'être reconduite dans son poste de présidente du directoire et directrice générale de emlyon business school, Isabelle Huault pose la première brique de la création d'une nouvelle « Tech School » en 2027 qui passe dès le printemps 2026 par la création de « emlyon Propulse ». Il s'agit de programmes de formation continue à destination des professionnels non-cadres titulaires d'un diplôme allant de bac pro à bac+2 ainsi que des personnes en reconversion ou en remobilisation professionnelle. Les trois premiers programmes lancés au printemps 2026 formeront aux métiers de « technicien en industrie et gestion des risques », « référent IA » et « chargé de clientèle omnicanal ».

Vous avez dit pluridisciplinarité. Dans le même esprit que la création de nouvelles écoles, le deuxième axe du plan stratégique de Kedge met l'accent sur la pluridisciplinarité et l'agilité, afin de « préparer des managers capables de conduire les transitions sociétales et technologiques ». Cela se traduit par un décloisonnement entre programmes (PGE, bachelors, schools spécialisées) et une pédagogie immersive, fondée sur l'action. De nouveaux dispositifs sont lancés : filière géopolitique intégrant diplomates et militaires, semestre entrepreneurial co-construit avec le fondateur d'Ornicar, et projets de transformation environnementale (programme SHIFT).

Sous la direction de son directeur général depuis septembre 2025, William Hurst, l'Esdes entend également renforcer la pluridisciplinarité et la RSE « inside », intégrées au cœur de la formation et de la recherche : chaque étudiant du Programme Grande École obtiendra un double diplôme universitaire mêlant management et sciences humaines dans une logique d'hybridation qu'explique ainsi William Hurst : « *L'hybridation, c'est le mélange de deux espèces. L'interdisciplinarité c'est le dialogue entre deux disciplines. La pluridisciplinarité c'est une vision holistique de disciplines allant du management à la philosophie, en passant par le droit, les sciences politiques, l'ingénierie ou l'histoire. Et en la matière, l'Esdes a un gros avantage car elle appartient par nature à une université pluridisciplinaire* ».

Des écoles plus que jamais internationales. C'est sa marque de fabrique. Dans les années à venir Skema continuera à grandir à l'international... en s'adaptant. « *Initialement nous souhaitions nous installer en Russie, nous sommes finalement allés à Dubaï. Nous allons maintenant nous implanter en Inde et en Australie* », explique Alice Guilhon. La croissance globale de Skema se fera ainsi à plus de 70% à l'international dans des pays en pleine croissance comme l'Inde. Les frais de scolarité n'augmenteront pas en France mais pourraient augmenter aux Etats-Unis ou ailleurs, notamment pour son MSc en finance classé deuxième dans le monde.

Le troisième axe du plan stratégique de Kedge affirme quant à lui l'ancrage international et collectif de l'école. « *Nous souhaitons doubler le nombre d'étudiants internationaux en passant à 2 000* » promet Céline Davesne, directrice des programmes et de l'international qui s'appuie pour cela sur ses trois campus de Chine, Afrique (BEM Dakar) et d'Inde pour « *former la jeunesse qui fera demain la croissance mondiale* ». Kedge proposera également quinze nouvelles opportunités de doubles diplômes internationaux chaque année à ses étudiants. Cette internationalisation toujours plus affirmée passe également par le déploiement de programmes co-construits avec des institutions locales et lancement d'un triple diplôme avec HEC Montréal et BEM Dakar. Un "African track" et un futur "Indian track" associent formation et engagement social dans les ONG locales.

C'est à Barcelone qu'Audencia va ouvrir son sixième « campus collaboratif » de concert avec l'École supérieure de commerce international de l'université Pompeu Fabra. D'ici 2030 un autre campus ouvrira en Afrique pour développer des programmes d'executive education. En tout Audencia disposera alors de sept campus à l'international.

L'EM Normandie va quant à elle ouvrir en 2026 la première année de son PGE à Dubaï. « *Ce campus attire et doit nous permettre de recruter davantage d'internationaux originaires des EAU mais aussi d'Asie et d'Afrique. Nous développons aussi des programmes courts, summer schools et maintenant des winter schools pour les étudiants internationaux à Caen, Le Havre et Paris* », commente Anne-Sophie Courtier.

A l'international l'ISC Paris est déjà implantée en Chine dans le cadre d'un partenariat local et va maintenant s'étendre en Afrique, en Asie – notamment à Hong Kong - et dans le Golfe. Deux alliances vont être créées à l'international pour le Global BBA et le Global DBA. La mobilité internationale va être « réinventée » avec la mise en œuvre de learning expeditions (LEX) plus courtes que les séjours académiques classiques, intitulées « Business for a Better World ».

A l'Esdes l'objectif est de créer un cinquième campus collaboratif à l'étranger avec une cible de 30 % d'étudiants internationaux.

Formation continue forcément. Dans le cadre de son Audencia Corporate Service, Audencia lance un Executive Master avec l'Institut de refondation publique (IRP). Ce master vise à accompagner les décideurs et hauts responsables (des secteurs privé et public) pour « réinventer l'action publique, en alliant l'exigence du management privé à la spécificité des missions d'intérêt général ». Il accueillera sa première promotion dès janvier 2026 dans un format compatible avec des emplois du temps contraints : 80 % de modules en distanciel à 8 séminaires présentiels.

A l'ISC Paris la part de la formation continue devrait passer à 5% de son chiffre d'affaires avec par exemple la création d'un nouveau programme diplômant Executive de niveau bac+5 pour les professionnels en transition. Les alumni verront leurs compétences certifiées et renouvelées avec le développement d'une offre premium sur la plateforme digitale Alumni Lifelong.

A emlyon une nouvelle verticale autour du « Management à l'ère des incertitudes » va être créée avec plusieurs nouveaux programmes : un MSc Strategic Intelligence and Global Risks en formation initiale en propre à emlyon et un executive master en Leadership et Management de l'Assurance avec le Cnam. L'Executive Education se développera également en partenariat avec l'Institut de formation de

Précarité étudiante : Comment faire face à la précarité étudiante ? Les bourses et aides sont-elles vraiment adaptées aux besoins actuels ? Quels sont les autres modèles (revenu universel étudiant, mécénat, micro-crédit, etc.)?

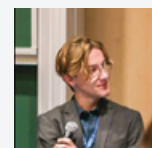


LA PERSONNALITE



Antoine Prodo a été élu président de l'association 3E (les Entreprises éducatives pour l'emploi) fin octobre 2025. Le directeur délégué auprès du président exécutif de Galileo Global Education Marc-François Mignot Mahon, en charge notamment des relations extérieures et de l'expérience étudiante, succède à Philippe Grassaud, président d'Eduservices, qui était président de cette association depuis sa création en 2020.

ELLES/ILS BOUGENT...



Élève ingénieur dans le département Génie Électrique de l'Insa Lyon **Nathan Clemente Moiroux** a été élu président du Bureau national des élèves ingénieurs pour un mandat d'un an. Il succède

à Cyprien Plane



L'administrateur général de Grenoble INP, **Vivien Quéma**, a été élu président de l'Alliance européenne Unite ! dont fait notamment partie son groupe. Il succède à Tanja Brühl. Avec les deux vice-présidents nouvellement élus, Anders Söderholm (KTH) et Arkadiusz Wojs (Wroclaw University), Vivien Quéma « travaillera à renforcer la gouvernance de l'alliance et à définir ses priorités stratégiques, garantissant son développement durable en tant qu'alliance universitaire européenne influente, contribuant à façonner l'avenir de l'enseignement supérieur en Europe ».

l'Onu, l'environnement avec l'école Bioforce alors que des recherches seront menées avec l'Institut de recherche stratégique de l'École militaire. Enfin un institut « Alternatives futures » va être créé avec la London School of Economics pour par exemple mener des recherches sur l'anthropocène.

Toujours à Lyon l'Esdes entend développer un portefeuille de programmes en formation continue avec notamment la création d'un Executive MBA et un DBA d'ici 2030.

Ouverture sociale. Audencia entend renforcer son engagement sociétal en s'alliant à l'association Quartiers d'Affaires, 1^{er} réseau national d'entreprises implantées dans les quartiers prioritaires, pour accompagner les porteurs de projets et faire monter en compétences les dirigeantes et dirigeants de TPE-PME situés dans les 1 609 quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV). Dès 2026, 150 personnes par an pourront être accompagnées au sein du programme « Grandir » de l'association, et bénéficieront d'une certification Audencia. Un nouvel Institut des vulnérabilités se veut un espace de recherche et de dialogue réunissant acteurs socio-économiques et académiques.

Kedge veut quant à elle rester toujours pionnière sur la RSE. « *Nous voulons continuer à développer la RSE dans tous les programmes. Alors qu'on a souvent mis l'accent sur l'IA ces deux dernières années il faut revenir aux fondamentaux* », signifie Alexandre de Navailles alors que son école fait partie de celles qui font passer les tests Sulitest et Task à tous ses étudiants : « *La RSE n'est pas une mode et nous serons particulièrement actifs sur les sujets d'inclusion* ». 3 000 étudiants sont soutenus par des bourses et l'objectif est de passer de 7 à 10 millions d'euros d'aides chaque année.

Corps professoral et pédagogie. Le premier axe du plan stratégique de Kedge est consacré à la connaissance et à l'excellence académique et repose sur le renforcement de la recherche et de la faculté. KEDGE vise une recherche « à la fois rigoureuse et utile aux entreprises et aux territoires », en développant des pôles d'expertise régionaux (santé à Marseille, vin à Bordeaux, aéronautique et défense). « *Nous avons aujourd'hui 223 professeurs permanents et allons en recruter 23 nouveaux en 2026 pour avoir un corps professoral permanent de 270 enseignants-chercheurs en 2030* », explique Isabelle Fagnot, la doyenne de Kedge.

De même deux instituts vont être créés pour « *fédérer et valoriser les expertises de l'ISC Paris* » : Sigma dans la finance durable et Digit dans la transformation digitale. Le tout avec une démarche visant à donner plus d'impact à la recherche. « *Alors que nos enseignants-chercheurs sont depuis longtemps appelés à travailler avec d'autres écoles pour plus publier, nous allons également leur demander de publier ensemble pour favoriser l'impact de l'école* », définit Nabil Ghantous, directeur du laboratoire de recherche de l'ISC.

Les objectifs chiffrés

- Audencia en 2030 ce devrait être 12 000 étudiants, un budget de 150 millions d'euros et 700 collaborateurs dont 250 enseignants-chercheurs.
- Skema en 2030 ce sera 16 000 étudiants, 250 professeurs permanents dont 90% d'internationaux, 250 M€ de budget annuel et 12 implantations dans le monde.
- Kedge en 2030 ce sera 170 millions d'euros de chiffre d'affaires, 12 000 étudiants dont 2 000 internationaux et 270 enseignants-chercheurs.
- ISC Paris en 2030 ce sera 3 000 étudiants, 60 enseignants-chercheurs et un chiffre d'affaires de millions d'euros.
- L'Esdes en 2030 ce sera 3 000 étudiants, 81 professeurs permanents

Des IA mais raisonnablement. Dans le cadre de son nouveau plan stratégique Skema a présenté une doctrine sur l'enseignement du management à l'ère de l'IA dont le premier engagement est que « *les professeurs ne seront pas remplacés par les IA* » comme l'explique Alice Guilhon : « *Nous nous donnerons le droit de ne pas aller partout avec l'IA en présentant une doctrine qui sera affichée partout dans l'école* ». Créatrice de ses propres outils d'IA, Skema ne signera aucun accord avec des IA comme Mistral ou ChatGPT. Les IA vont également être sollicitées par Skema pour révéler les compétences larges des étudiants – musique, littérature, mathématiques, etc. – avec la création d'une « banque de CV augmentée » liée à une plateforme IA destinée à rapprocher les aspirations des jeunes diplômés et des entreprises.

De même un compagnon « Audenc-IA » va accompagner les étudiants d'Audencia, notamment pour les aider dans la composition de leur parcours. Des parcours de plus en plus personnalisés pour des profils particuliers. « *Les étudiants sont de plus en plus de compositions individuelles avec des étudiants sportifs de haut niveau, parents, aidant que nous allons encore mieux accompagner avec notre fondation* », commente Sébastien Tran.

Des campus rénovés et augmentés. 180 millions d'euros vont être investis dans les dix campus actuels de Skema qui aspireront au label « Great place to work ». « *Nous serons non seulement un lieu d'apprentissage mais aussi inspirant* », se projette la directrice dont l'organisation sera portée par une plateforme enrichie par l'IA accessible par tous les étudiants.

Pour recevoir 2 500 étudiants à Paris un deuxième campus d'Audencia devra ouvrir le premier recevant en 2026, c'est une nouveauté, les étudiants du programme Grande école dès leur première année de cours. Toujours à Paris ce sont 1 500 m² supplémentaires de locaux qui vont être créés par emlyon pour recevoir en tout 2 500 étudiants, dont ceux de la Tech School mais aussi de bachelors. Cela devrait être dans le bâtiment actuel sur deux étages supplémentaires alors que l'école a préféré ne pas s'implanter sur le nouveau campus de Galileo où les « *travaux étaient déjà bien lancés* ». Un investissement de cinq millions d'euros.

Être rentables ! Alors que cette année la Cefdg (Commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion) a entrepris d'ajouter des critères de rentabilité dans ses évaluations face à certaines dérives – elle évoque 18 écoles sur 38 en déficit en 2024 –, la question de la rentabilité de ces plans stratégiques est bien évidemment cruciale comme le note Jean-Christophe Hauguel : « *Il ne faut pas faire progresser le chiffre d'affaires si ce n'est pas corallé par une progression de la rentabilité. Certaines écoles s'y sont risquées ces dernières années et le regrettent* ». CQFD.

Olivier Rollet

Rédacteur en chef



LES RECRUTEMENTS EN COURS

HEADway People est la branche dédiée à la chasse de tête académique et managériale d'HEADway Advisory.

Chaque semaine retrouvez une sélection de nos recrutements en cours ici et consultez notre site pour voir toutes nos offres.

Essentiel du Sup 522

HEADway People heading

Directeur / Directrice Pédagogique

ISTC_Lille_DP

HEADway People, cabinet de recrutement spécialisé dans les métiers de l'enseignement supérieur, la recherche et la formation recrute pour l'ISTC, école de management et de communication située à Lille, un/une :

Directeur / Directrice Pédagogique

Pour consulter l'offre, cliquez [ici](#)

IT Business partner F/H

PFU_ITBP

HEADway People has been hired by Planeta Formación y Universidades to seek for an:

IT Business partner F/H

Pour consulter l'offre, cliquez [ici](#)

Ingénieur de formation continue F/H

sorbuniv_IP

HEADway People est un cabinet de recrutement leader dans le secteur de l'enseignement supérieur, de la recherche et de la formation. Sorbonne Université a retenu nos services pour le recrutement d'un.e :

Ingénieur de formation continue F/M

Pour consulter l'offre, cliquez [ici](#)

Responsable pédagogique F/H

EMA_Respeda

HEADway People est un cabinet de recrutement leader dans le secteur de l'enseignement supérieur, de la recherche et de la formation. L'Ecole de Management Appliquée – EMA, a retenu nos services pour le recrutement d'un professionnel d'exception situé à Rabat :

Responsable pédagogique F/H

Pour consulter l'offre, cliquez [ici](#)



Consultez l'ensemble de nos offres sur notre site

<https://headway-people.com/fr/>

Un projet de recrutement ?

Discutons-en recrutement@headway-advisory.com

« Nous développons une démarche volontariste, systémique et continue pour recruter des filles »

Aline Aubertin, directrice de l'Isep

On peut être une école « des technologies du numérique » et recruter plus d'un quart de filles. C'est une question de volonté comme le démontre Aline Aubertin, directrice de l'Isep, qui nous rappelle les fondamentaux de son école à un moment de transition pour l'enseignement supérieur.



Olivier Rollot : Comment s'est déroulée la rentrée de l'Isep sur ses divers programmes ?

Aline Aubertin : Nous enregistrons une croissance notable : à deux chiffres pour certaines filières, à un chiffre pour d'autres. Toutefois, nous restons vigilants pour les étudiants étrangers, dont certains ne sont pas encore arrivés. Il peut y avoir des mauvaises surprises liées aux visas.

O. R. : Faut-il comprendre que certains étudiants inscrits ne viennent pas, ou choisissent une autre voie en dernière minute ?

A. A. : Certains élèves que nous attendions ne finalisent pas leur inscription. D'autres, à l'inverse, arrivent tardivement. Le calendrier de Parcoursup, les listes d'attente, les vœux prioritaires : tout cela entretient un jeu d'attente incessant pour les étudiants. Nous avons parfois à relancer ceux qui ont manifesté leur intérêt mais n'ont pas confirmé.

O. R. : Il y aujourd'hui un débat sur les frais de préinscription qui pourraient être supprimés si le projet loi relatif à la régulation de l'enseignement supérieur privé était adopté tel qu'il est rédigé aujourd'hui. Pouvez-vous préciser leur rôle et leur statut légal ?

A. A. : Ce sont des montants modestes. Leur finalité est d'empêcher les engagements sans suite et également de rassurer les familles que l'inscription est bien prise en compte. Si un étudiant ne finalise pas, certains frais peuvent être remboursés, notamment en cas de problème de visa. Toutefois, la future réglementation pourrait interdire les frais de préinscription, ce que la Conférence des Grandes Écoles observe avec attention.

O. R. : On entend « c'est plus compliqué, c'est plus long » de placer les apprentis aujourd'hui dans les entreprises. Qu'observez-vous exactement ?

A. A. : C'est ce que nous constatons également. Dans le domaine du numérique, cela se ressent un peu — les entreprises sont moins promptes à s'engager pour trois ans d'apprentissage. Pour les élèves ingénieurs — particulièrement ceux qui n'ont que deux années d'apprentissage à effectuer — le phénomène est ténu : beaucoup trouvent encore des entreprises. Mais pour les parcours en 3 ans, c'est plus difficile. Et pour les formations de type Bachelor, c'est là que cela coince le plus.

O. R. : Les entreprises revendiquent de recruter des profils intermédiaires, mais hésitent à en engager ?

A. A. : On entend régulièrement qu'elles ont besoin de techniciens, d'ingénieurs assistants, de profils moins élevés et avec de la mixité filles-garçons, mais, dans les faits, leurs engagements sont limités, même pour les candidates. Parfois, on observe que nos ingénieurs juniors en début de carrière sont sous-utilisés. Cela pourrait se corriger si les entreprises acceptaient davantage de répartir les tâches selon les compétences et les appétences, sans considérer le niveau hiérarchique comme un obstacle.

O. R. : Comment définiriez-vous l'Isep ?

A. A. : L'Isep est une école « des technologies du numérique » dans un sens très large, notamment en maintenant l'électronique comme socle pour ensuite explorer les usages : systèmes embarqués, data, cybersécurité, systèmes d'information. En troisième année, le socle commun permet aux étudiants de voir l'ensemble de ces domaines avant de choisir une spécialité. Nous sommes une école à taille humaine dont la mission est de former des professionnels, femmes et hommes, capables de donner du sens à l'innovation, c'est-à-dire de contribuer à ce que les avancées technologiques soient des opportunités de progrès pour le Bien Commun. En une phrase, « nous faisons grandir le numérique au service de l'humain ».

O. R. : Qu'est-ce que les entreprises apprécient particulièrement chez vos diplômés ?

UN NOUVEAU CYCLE FORMATIONS POUR LES CADRES DE L'ESR

Depuis plusieurs années, l'AMUE (Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur ou de recherche) et l'IH2EF (Institut des hautes études de l'éducation et de la formation) collaborent pour bâtir et dispenser une offre de formation à destination des cadres des établissements de l'ESR. Ce dispositif repose sur une démarche collégiale sous la direction du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, de France Universités, de la Cdefi et de l'Association des directeurs généraux de services.

Ensemble ils lancent un nouveau cycle formations pour les cadres de l'ESR sur 3 années (un module par an). 9 directions métiers sont concernées : direction générale des services, direction des ressources humaines, direction des affaires financières, direction du patrimoine immobilier, direction du système d'information, direction des achats, direction des affaires juridiques, directeur de cabinet, agence comptable. Toutes les informations sont disponibles sur le [site](#) de l'IH2EF.

L'IGAS SE PLONGE SUR LES OPCO

L'Inspection générale des affaires sociales vient de publier son rapport sur [le Contrôle de l'efficacité comparée des onze opérateurs de compétences](#). Si ces derniers ont « démontré leur efficacité », le rapport met en lumière des « coûts de fonctionnement élevés et très variables selon les organismes ». Il propose des mesures pour réduire les coûts de gestion. Les mesures d'efficacité identifiées représentent plus de 200 M€ et 1 500 emplois d'économies, à comparer à un total de 720 M€ de frais de fonctionnement. Le transfert à l'Agence de services et de paiement (ASP) de la gestion des contrats d'apprentissage présenterait des gains de l'ordre de 100 M€, à la mesure des écarts de coûts de gestion des Opco et de l'ASP.

OUVERTURE DE L'APPEL A PROJETS ERASMUS+ 2026

La Commission européenne annonce l'ouverture de [l'appel à projets Erasmus+ 2026](#) doté d'un budget de 5,2 milliards d'euros. Tout organisme public ou privé engagé dans les domaines de l'éducation, de la formation, du développement des compétences, de la jeunesse ou du sport peut solliciter un financement auprès de l'Agence Erasmus+ France / Éducation Formation ou de l'Agence Erasmus+ France Jeunesse et Sport. Les établissements universitaires sont invités à proposer leurs candidatures pour :

- des projets de mobilité européenne d'élèves, apprentis, étudiants, demandeurs d'emploi, adultes en reconversion, enseignants, formateurs, personnels administratifs, agents territoriaux, jeunes, travailleurs de jeunesse, personnels ou encore coaches sportifs ;

A. A. : Deux éléments émergent. D'une part, elles reconnaissent la qualité de leur socle technique, leur polyvalence, leur capacité à naviguer d'un domaine à l'autre. D'autre part, elles valorisent « le plus » : les soft skills, l'éthique, la posture, la responsabilité sociétale, l'esprit critique. Nous demandons aux étudiants de réfléchir aux biais de l'IA, à l'impact environnemental, à leur rôle dans les technologies qu'ils produisent.

O. R. : Quels dispositifs concrets mettez-vous en place pour valider leur capacité en soft skills ?

A. A. : Nous leur faisons par exemple passer le test 4colors (rouge, jaune, vert, bleu) pour les aider à mieux se connaître et à comprendre ceux qui pensent différemment. Nous impliquons un philosophe spécialiste de l'éthique dans l'équipe pédagogique pour travailler les dimensions réflexives. Dans les projets informatiques, on regarde aussi l'empreinte énergétique ou les choix de conception d'IA responsables.

O. R. : C'est un sujet crucial aujourd'hui. Comment l'Isep accompagne le bien-être et la santé mentale des étudiants ?

A. A. : Nous avons créé une direction de l'expérience étudiante, de manière à mieux structurer et rendre visible pour les étudiants l'ensemble de notre accompagnement. Par exemple, il existe un espace d'écoute et pour la santé, une convention avec l'Université Paris Cité permet à nos étudiants d'accéder aux services universitaires. Nous prévoyons aussi l'installation d'une infirmerie dans le nouveau bâtiment.

O. R. : Qu'en est-il de la vie associative ?

A. A. : Elle est centrale : nous y allouons environ 1 % du budget. Elle fait partie intégrante du projet éducatif car elle forge des compétences (gestion, conduite de projet, communication). Bientôt des crédits ECTS seront associés à l'engagement : les étudiants pourront valoriser leurs activités (associatives, solidaires, etc.), selon leur appétence et leur charge de travail.

O. R. : L'Isep a recruté 27 % de filles cette année, un taux élevé dans le numérique. Quelles sont vos stratégies pour atteindre et dépasser cet objectif ?

A. A. : Nous développons une démarche volontariste, systémique et continue. Dès les journées portes ouvertes, j'interpelle directement les filles : « Vous êtes au bon endroit ! ». Nous sensibilisons tous nos étudiants dès l'accueil avec la présence visible de femmes dans le corps enseignant, des textes non sexistes ou encore des initiatives pour éviter les « micro-blaques » qui peuvent être terriblement blessantes si elles se répètent trop souvent. Et c'est ça qui construit le syndrome de l'imposteur et qui sape la confiance.

Les filles ne naissent pas avec un manque de confiance en elles. Simplement, on leur retire la confiance beaucoup plus qu'aux garçons, notamment dans des domaines où elles sont minoritaires, comme le nôtre. J'invite les garçons à prendre conscience de ces inégalités invisibles en leur disant : « Ce n'est pas de votre faute si vous ne vous en rendez pas compte, mais je vous demande d'y prêter attention. » Un appel à la vigilance fondé sur des faits : les équipes mixtes sont systématiquement plus performantes. C'est prouvé, les groupes de travail composés de filles et de garçons obtiennent de meilleurs résultats.

L'objectif n'est pas d'opposer les genres mais de promouvoir une dynamique collective fondée sur la complémentarité. Ce n'est pas une démarche les uns contre les autres, c'est du gagnant-gagnant. Le bureau des élèves organise donc un accueil spécifique pour les filles dès le début. Nous signons des chartes, par exemple le Part « femmes & IA : pour une IA responsable et non-sexiste » avec le Cercle InterL, et revoyons tous les textes que nous publions pour éviter le seul masculin universel.

O. R. : Disposez-vous d'indicateurs de progression ou des comparaisons sectorielles ?

A. A. : Notre index égalité femmes-hommes atteint 93/100. Face au secteur du numérique globalement autour de 20 %, 27 % est un taux déjà très respectable. Mais ce n'est pas suffisant : je dis toujours que je n'ai pas la formule magique — sinon je la vendrais — mais nous poursuivons cette spirale positive en montrant qu'il y a déjà des femmes à l'Isep et qu'elles y sont épanouies.

O. R. : La capacité à apprendre à apprendre est cruciale pour des métiers qui n'existent pas encore dans 10 ou 20 ans. Avez-vous des projets de formation continue ?

A. A. : C'est une piste à développer. Nous avons un master spécialisé dans la protection des données (DPO). Mais ce n'est pas suffisant. Nous réfléchissons à des modules ou capsules formatives pour les ingénieurs en activité, en mutualisant peut-être entre écoles au lieu de chacun développer son propre portefeuille.

O. R. : Est-ce que vous coopérez avec d'autres écoles ou partenaires dans ces démarches ?

A. A. : L'Isep, c'est dans son ADN, n'opère pas seul. Nous construisons des collaborations — comme les bachelors avec des lycées, par exemple le lycée La Salle Saint-Nicolas à Issy-les-Moulineaux, des cours partagés avec l'Institut Catholique de Paris. À Bordeaux, nous avons installé un campus associé avec le lycée Saint-Joseph de Tivoli. Nous essayons que les alliances soient des synergies et non des fusions.

O. R. : Vous avez évoqué cette année un déménagement ou une extension du campus à Issy-les-Moulineaux. Où en êtes-vous ?

A. A. : Le projet de construction avance : à quatre minutes à pied du bâtiment actuel. Il vise à offrir davantage d'espace, d'infrastructures, de confort. En parallèle, une prépa associée au lycée Stanislas continue à exister dans notre réseau. C'est un modèle multisites mais coordonné.

- des partenariats de coopération pour renforcer la qualité et l'ouverture de l'enseignement, de la formation, du secteur jeunesse et du sport en Europe, et développer les compétences nécessaires aux métiers de demain.

L'appel à projets 2026 est notamment marqué par le renforcement de la Carte européenne d'étudiant, pour « faciliter la reconnaissance du statut d'étudiant dans toute l'Europe et la dématérialisation des démarches ».

Les candidatures peuvent être déposées jusqu'au 19 février 2026 pour les projets de mobilité des secteurs de l'Education et de la Formation, jusqu'au 12 février 2026 (premier round) ou au 1^{er} octobre 2026 (deuxième round) pour les projets de mobilité des secteurs de la Jeunesse et du Sport, jusqu'au 5 mars 2026 pour les projets de partenariats (tous secteurs), et jusqu'au 9 avril 2026 pour la nouvelle action pilote pour le développement de réseaux scolaires.



LE CHIFFRE DE LA SEMAINE

485 000

485 000 néo-bacheliers ont accepté une formation sur Parcoursup cette année, un chiffre égal à 2024 selon la note du SIES [Parcoursup 2025 : les propositions d'admission dans l'enseignement supérieur](#). Comme l'année dernière, un peu plus de neuf acceptations sur dix l'ont été en phase d'admission principale : 92,2 %, soit +0,1 point en un an. Les licences sont toujours les formations les plus choisies et acceptées (36,5 %), suivies par les BTS (20,7 %) et les BUT (9,8 %).

Si on remonte plus en amont ce sont 648 000 des 679 500 élèves de terminale qui se sont inscrits à la phase principale de Parcoursup (le même effectif qu'en 2023-2024) et 599 000 ont obtenu le baccalauréat (+1%). La part de néo-bacheliers recevant au moins une proposition diminue légèrement (93,5 %, -1 point par rapport à 2024). Comme l'an dernier, les néo-bacheliers professionnels sont ceux qui connaissent la plus forte diminution de leur taux de réponse favorable (82,9 %, -2,9 points). Cette part diminue légèrement pour les néo-bacheliers technologiques (91,6 %, -0,5 point) et pour les néo-bacheliers généraux (97,2 %, -0,5 point).



PERSONNES HANDICAPEES : OMNES MOBILISE

À l'occasion de la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées (SEEPH), OMNES Education a déployé du 17 au 21 novembre une série d'actions destinées à sensibiliser ses étudiants, enseignants et collaborateurs à la question du handicap, à encourager les échanges et à renforcer la culture inclusive sur l'ensemble de ses campus. Des modules e-learning immersifs ont permis d'appréhender les réalités du handicap, de la dyslexie à la surdité en passant par la dépression ou la malvoyance alors qu'une « inclu-line » confidentielle,

Classements des écoles d'ingénieurs : Le Figaro lance le bal

L'École polytechnique devant Mines Paris, CentraleSupélec, les Ponts et Chaussées et Télécom Paris pour les écoles post prépas, l'Insa Lyon devant l'UTC, l'Epita, l'Esilv et l'ECE, Le Figaro est le premier cette année à publier ses [classements des écoles d'ingénieurs](#). Deux classements thématiques s'y ajoutent : en informatique Grenoble INP Ensimag s'impose devant l'Epita et Télécom Nancy quand c'est AgroParisTech qui l'emporte devant ESBS et l'Institut Agro Montpellier.

Centrale Méditerranée école de l'ingénierie responsable



Engagée dans une démarche de transformations responsables initiée dans sa stratégie 2023-2030, Centrale Méditerranée affirme aujourd'hui sa stratégie « Cap 2030 » : devenir un territoire source de l'ingénierie responsable. L'école vient justement de publier son Schéma Directeur Développement Durable & Responsabilité Sociétale et Environnementale (DD&RSE) afin d'accélérer la mise-en-action. La démarche stratégique repose sur un diagnostic fondé sur la « théorie du Donut » de Kate Raworth, intégrant limites planétaires et plancher social. « Dans un monde en mutation, où notre souveraineté n'est plus un acquis, notre ambition est de former des ingénieurs impliqués dans la Cité, capables d'agir pour répondre aux défis environnementaux et sociétaux. La mise en œuvre opérationnelle de cette démarche globale s'appuie sur une boussole, un pilotage et une animation, à travers 100 actions pour accélérer nos transformations » résume Carole Deumié, directrice de Centrale Méditerranée.

Côté formation, l'établissement veut former des ingénieurs « conscients des limites planétaires », en intégrant davantage les enjeux de transition dans tous les cursus. Présentations d'acteurs engagés, semaines d'idéation centrées sur les défis territoriaux (eau, transports...), apprentissage par l'action en entreprise et nouveaux parcours liés aux besoins du territoire — comme l'éolien en mer flottant via le projet MECENE Méditerranée — figurent parmi les mesures phares.

En matière de recherche, Centrale Méditerranée veut renforcer les projets à fort impact sociétal, notamment en s'inspirant du vivant ou en mobilisant l'intelligence artificielle. Un pôle d'expertise adossé à la chaire UNESCO « Innovation pour le développement durable » sera lancé, tandis qu'une réflexion sur de nouveaux indicateurs d'évaluation de la recherche est engagée, au-delà des métriques traditionnelles.

- ▶ L'école organisera et animera dans les prochaines semaines une assemblée citoyenne pour un campus régénératif, en mobilisant ses parties prenantes afin « d'engager l'action sur l'évolution des modes de vie et de travail ».

La Cdefi demande une « simplification réaliste de la gestion des laboratoires de recherche »

Alors que 40 % des unités mixte de recherche (UMR) devraient être concernées par une délégation globale de gestion (DGG) à la fin 2026 et 80 % à la fin 2027, la Cdefi (Conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénieurs) demande que la négociation à venir « implique systématiquement l'ensemble des tutelles des UMR ». Pour la conférence, l'expérience du terrain montre que la « mise en œuvre d'une telle délégation doit respecter un certain nombre de principes pour s'avérer efficace » qu'elle liste ainsi :

- un principe de proximité : les implantations géographiques des unités doivent être prises en compte ;
- un principe de partage des données : toute tutelle doit avoir accès à tout moment aux données de pilotage et de comptabilité, ce qui implique notamment l'utilisation des logiciels adéquats ;
- un principe de répartition de la gouvernance : toute tutelle doit être associée aux prises de décision par l'intermédiaire d'un « conseil d'administration » de l'unité qui délègue sa gestion concrète au directeur ou à la directrice de l'unité amené en retour à rendre des comptes à ce conseil.

Après une classe prépa scientifique, 7 étudiants sur 10 poursuivent en école d'ingénieurs

Une [note](#) du SIES fait le point sur le devenir des 25 600 élèves qui se sont inscrits en 2019 en première année de classe préparatoire aux grandes écoles (CPGE) scientifiques. Quatre années plus tard, 70 % d'entre eux sont inscrits dans une formation d'ingénieur. Un tiers des élèves qui poursuivent dans les écoles d'ingénieurs le font dans l'une des vingt-trois écoles d'ingénieurs considérées comme faisant partie des plus sélectives.

animée par une experte du handicap externe à l'organisation, a offert un espace d'écoute et de dialogue pour « poser ses questions et mieux comprendre les situations au travail et à l'école ».

ATLAS S'ENGAGE AUX COTES D'EURO APP MOBILITY

Pour « renforcer son action en faveur de la mobilité européenne des alternants et des apprentis et structurer son offre de services », Atlas s'engage aux côtés d'Euro App Mobility (EAM). Signé le 5 novembre 2025 pour une durée de trois ans, ce partenariat a pour objectif de « développer l'accès à la mobilité des alternants et d'accompagner les entreprises ainsi que les CFA dans la mise en œuvre de parcours de mobilité longue et de qualité ». « Ce partenariat vise avant tout à encourager les futurs alternants et apprentis à ne plus considérer la mobilité internationale comme une simple option, mais comme une réelle opportunité accessible et concrète. On observe une progression notable de près de 26 % entre 2023 et 2024 des demandes de financement liées à la mobilité, témoignant d'un engouement pour la mobilité », déclare Marie Buard, présidente d'Atlas.

TALENTS DU NUMERIQUE CREE « DESTINATION NUMERIQUE »

Le site [Destination Numérique](#) a été développé par l'association Talents du numérique, face à deux constats constants : le numérique est un secteur porteur mais qui reste méconnu alors que les différentes voies d'accès à partir du lycée sont souvent tout aussi méconnues et leur présentation varie, parfois de manière significative, selon les intervenants. Destination numérique a donc été conçu pour mettre des ressources communes à la disposition de toutes celles et ceux qui sont amenés à expliquer les parcours vers le numérique.



2 MILLIONS D'EUROS SUPPLÉMENTAIRES POUR LES SCIENTIFIQUES EN DANGER

En plus des 2,8 millions déjà attribués en 2025, le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Espace vient d'attribuer 2 millions d'euros de plus au programme PAUSE d'accueil aux scientifiques en danger. « Le programme PAUSE permet à la France de venir en aide aux chercheurs et aux scientifiques en danger dans le monde. C'est l'honneur de notre pays que de mener de telles actions », confie Philippe Baptiste, ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Espace.

Les élèves qui ne s'inscrivent pas en écoles d'ingénieurs se répartissent entre la voie universitaire (9 % sont inscrits en master en 2023-2024 et 4 % en licence), les écoles normales supérieures (2 %) et les écoles vétérinaires (2 %). Ils sont 10 % à être considérés comme sortants de l'enseignement supérieur français. Parmi ces derniers, la moitié (52 %) n'avaient effectué qu'une seule année de CPGE. Environ un quart des sortants avaient obtenu un diplôme avant de ne plus figurer parmi les inscrits dans une formation : ils sont titulaires d'une licence générale ou professionnelle (12 % des sortants), d'un DUT (5 %) ou d'un BTS (4 %).

| Inscription 2023/2024 | CPGE scientifiques | Voie de CPGE scientifique | | | | | | |
|---|--------------------|---------------------------|------|------|-------|------|------|------|
| | | MPSI | PCSI | PTSI | BCPST | TS1 | TB1 | TPC1 |
| ENS | 1,7 | 2,5 | 1,1 | 1,3 | 2,2 | | | |
| Formation vétérinaire | 1,6 | | | | 12,3 | | 3,8 | |
| Formation ingénieur dans l'une des 23 écoles d'ingénieurs les plus sélectives | 22,9 | 27,4 | 24,4 | 27,2 | 9,8 | 7,9 | 6,3 | 8,8 |
| Formation ingénieur dans une autre école | 47,0 | 43,9 | 52,4 | 52,2 | 36,5 | 48,2 | 27,7 | 42,2 |
| Master | 8,9 | 10,6 | 7,2 | 4,1 | 15,7 | 3,5 | 10,1 | 9,8 |
| Licence | 3,6 | 3,6 | 3,4 | 2,8 | 3,6 | 5,7 | 11,3 | 8,8 |
| Autres formations | 4,7 | 4,7 | 4,5 | 3,7 | 5,6 | 6,2 | 7,5 | 8,8 |
| Sortants et assimilés | 9,6 | 7,4 | 7,0 | 8,7 | 14,2 | 28,2 | 32,1 | 21,6 |

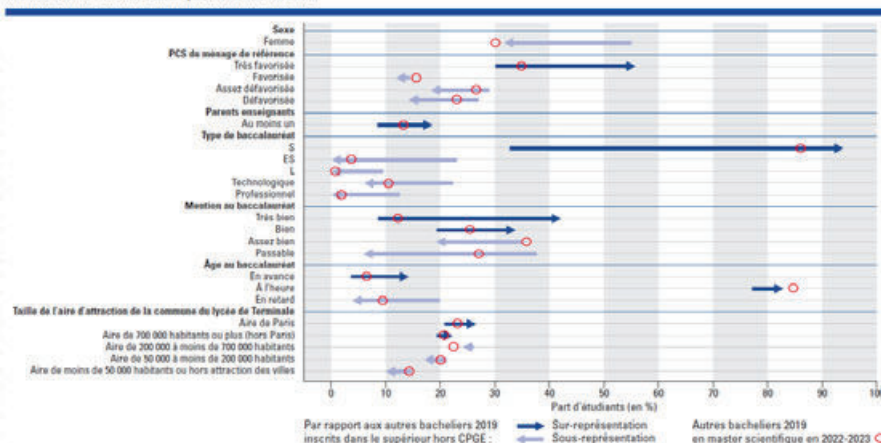
Le taux d'inscrits en formation d'ingénieurs en 2023-2024 varie selon les voies de CPGE. Il est plus élevé en MPSI (71 %), en PCPSI (77 %) et en PTSI (79 %) que dans les autres voies. Symétriquement, la part de sortants et assimilés est plus élevée pour les élèves qui étaient inscrits en 2019-2020 en BCPST (14 %), TSI (28 %), TB (32 %) et TPC (22 %). Les inscrits en BCPST peuvent en effet s'orienter vers les écoles vétérinaires (12 %), qui représentent un débouché naturel de leur voie de CPGE, encore parfois appelée « prépa-véto ».

Parmi les étudiants entrés en première année de CPGE scientifique en septembre 2019, 65 % y sont restés deux ans. Ils sont en effet 17 % à avoir quitté la CPGE pendant, ou à l'issue de la première année, et 18 % à avoir choisi de redoubler la deuxième année. Des taux qui varient selon les filières. La proportion d'étudiants ne faisant qu'une seule année s'étend de 14 % en MPSI et PCPSI à 40 % en TB. Parmi ceux qui poursuivent en deuxième année, la proportion de ceux qui choisissent de faire une troisième année s'étend de 14 % (en PT et PT*) à 29 % (TB).

Une légère différence de durée de parcours est également observée entre les sexes. Les taux de femmes et d'hommes qui restent deux années en CPGE sont comparables, mais les femmes sont proportionnellement un peu plus nombreuses que les hommes à ne pas aller en deuxième année (19 % contre 15 %). En outre, elles sont inscrites pendant trois années de CPGE un peu moins fréquemment : 16 % contre 19 %.

En première année ces élèves sont répartis entre sept voies : MPSI (mathématiques, physique et sciences de l'ingénieur ; 35 % des inscrits), PCPSI (physique, chimie et sciences de l'ingénieur ; 34 %), PTSI (physique, technologie et sciences de l'ingénieur ; 13 %), BCPST (biologie, chimie, physique et sciences de la Terre ; 13 %), TSI (technologie et sciences industrielles ; 5 %), TB (technologie et biologie ; moins de 1 %) et TPC (technologie, physique et chimie ; moins de 1 %). Les classes de MPSI, PCPSI, PTSI et BCPST sont principalement composées d'étudiants ayant obtenu un baccalauréat général, tandis que les classes de TSI, TB et TPC accueillent majoritairement des étudiants issus d'un baccalauréat technologique.

GRAPHIQUE 5 - Les étudiants de CPGE scientifique sont plus souvent des hommes, issus de milieux très favorisés, titulaires d'un baccalauréat scientifique avec mention « Bien » ou « Très bien » que les autres étudiants



En bref...

- « J'ai eu 15 réponses négatives et rien pour mes autres candidatures » : les jeunes ingénieurs rattrapés par les crises (Le Monde) : La France n'a jamais formé autant d'ingénieurs, mais leur insertion professionnelle se dégrade : en 2024, 15 % des diplômés ont peiné à trouver un emploi. En cause, l'instabilité gouvernementale qui règne depuis plus d'un an et le contexte international.
- L'ESTACA, et Audensiel, acteur en transformation digitale, conseil métier et conseil en technologies, annoncent la création de la Chaire "EcoSysOpt" pour une durée de 5 ans. Ce programme de recherche est dédié à la conception d'outils d'aide à la décision collaboratifs pour les systèmes intelligents.
- « Un mélange des avantages de la fac et de ceux de la prépa » : l'essor des formations hybrides pour préparer les concours des grandes écoles (Le Monde) : Encore peu connus, les cycles universitaires préparatoires aux grandes écoles constituent une alternative solide à la « voie royale » des classes prépa.

« L'ÉTAT DE L'ÉCOLE » 2025 EST PARU

Scolarité des élèves, investissements, climat scolaire, formation des personnels, acquis des élèves, parcours, orientation et insertion professionnelle... autant de thèmes abordés dans *L'état de l'École 2025* à travers 40 fiches courtes pour une lecture synthétique des grandes questions liées à l'éducation.



REVUE DE PRESSE INTERNATIONALE

Chaque semaine nous scrutons pour vous l'actualité internationale dans les principaux médias consacrés à l'enseignement supérieur : Times Higher Education, The Chronicle of Higher Education, HigherEd Dive, University World News... mais aussi de la presse généraliste française et internationale quand cela concerne l'enseignement supérieur.

Global

- [Anti-immigration politics are reshaping international HE](#) (University World News) : Le changement qui s'opère actuellement en Australie, au Royaume-Uni, au Canada et aux États-Unis ne résulte pas uniquement de la politique en matière d'enseignement supérieur. Il trouve son origine dans la politique intérieure. Chaque gouvernement répond à un sentiment public qui exige une réduction visible de l'immigration, même lorsque les cibles sont des étudiants temporaires. L'éducation internationale a été emportée par cette logique.

Canada

[Is Canada still in the 'big four' overseas student recruiters?](#) (Times Higher Education)

Etats-Unis

- [International student enrolment in US down 17% in 2025](#) (NAFSA) : Le nombre de nouveaux étudiants internationaux arrivant aux États-Unis a chuté de 17 % en 2025, selon un rapport de la NAFSA (Association of International Educators) intitulé « Fall 2025 International Student Enrollment Snapshot and Economic Impact ».
- [Trump poses 'existential threat' to HE and democracy](#) (University World News) : L'accord, qui met fin à plusieurs enquêtes fédérales sur l'université, exige également que celle-ci communique chaque trimestre des données détaillées sur les admissions

Classements thématiques de Shanghai : une année médiocre pour la France

Aucune université première dans aucune discipline et une université de moins qu'en 2024 dans un top 10 (trois contre quatre et huit en 2023) les [Classements académiques de Shanghai 2025](#) dessinent une année médiocre pour la France. La meilleure place est la deuxième de Paris-Saclay en mathématiques. Une université Paris-Saclay présente dans 40 des 57 disciplines classées (dont 20 fois dans le top 20) et qui l'emporte ainsi devant Sorbonne Université, Paris Cité, UGA, Montpellier et PSL.

Voici les vainqueurs dans huit grandes disciplines :

- mathématiques ([Mathematics](#)) : Princeton University ;
- physique ([Physics](#)) : Massachusetts Institute of Technology (MIT) ;
- chimie ([Chemistry](#)) : Stanford University ;
- sciences de la Terre ([Earth Sciences](#)) : University of Colorado Boulder ;
- géographie ([Geography](#)) : National University of Singapore (NUS) ;
- écologie ([Ecology](#)) : University of Oxford ;
- océanographie ([Oceanography](#)) : University of California, San Diego ;
- sciences de l'atmosphère ([Atmospheric Science](#)) : University of Washington.

« Durabilité » : QS publie son nouveau classement

QS Quacquarelli Symonds publie l'édition 2026 de son [Classement mondial des universités QS : Durabilité](#). L'université de Lund, en Suède, occupe la première place pour la première fois depuis la création du classement en 2023. L'université de Toronto, qui était la meilleure au monde en 2024 et 2025, recule à la deuxième place, suivie par l'UCL au Royaume-Uni, qui gagne deux places et se hisse à la troisième place du classement général.

L'université Paris-Saclay est la seule université française parmi les 50 premières, se classant 45ème mais en baisse de six places, tandis que l'université Paris 1 Panthéon Sorbonne est 61ème, en hausse de sept places. L'Institut polytechnique de Paris grimpe de 90 places pour se classer 109ème grâce à des gains dans tous les indicateurs QS sauf un.

La France est le pays le plus représenté en Europe continentale avec 77 établissements classés. Si la France a enregistré plus de baisses que de hausses dans cette édition (53% de baisses et 9% de hausses), cela s'explique principalement par l'expansion significative du classement, avec l'ajout de 17 universités françaises, soit plus que tout autre pays européen et le quatrième rang mondial.

Tableau 2 : France - Les 10 universités les mieux classées

| Classement 2026 | Classement 2025 | Établissement |
|-----------------|-----------------|--|
| 45 | 39 | Université Paris-Saclay |
| 61 | 68 | Université Sorbonne |
| 109 | 199 | Institut polytechnique de Paris |
| 150 | 83 | Université PSL |
| 233 | 465 | Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne |
| 276 | 583 | Université de Bordeaux |
| 377 | 328 | Université Côte d'Azur |
| 571 | 1081-1100 | Institut national des sciences appliquées de Lyon (INSA) |
| 575 | 440 | Université d'Aix-Marseille |
| 587 | 508 | Université Grenoble Alpes |

BUT : quelle réussite ?

Le taux de réussite au BUT en trois ans, pour les néo-bacheliers inscrits en 2021, est de 55 % selon une [note](#) du SIES. Le taux de réussite est plus élevé pour les bacheliers généraux (62%) et pour les titulaires d'une mention Bien ou Très bien (respectivement 64% et 66%). Les femmes (39% des étudiants) et les étudiants dont l'origine sociale est très favorisée (32%) sont aussi relativement plus nombreux à obtenir leur BUT en trois ans (respectivement 60% et 58%).

Les taux de réussite en trois ans varient également selon les établissements en montant jusqu'à plus de 66% à l'université de Mulhouse pour seulement 48,9% à l'université Bretagne Sud. Le tableau suivant montre le top 25 des IUT.

des étudiants de premier cycle.

- [Cornell inks \\$60M deal with Trump administration to restore funding](#) (HigherEdDive)
- [Accueil des étudiants étrangers aux États-Unis: "Nous avons eu beaucoup de problèmes avec les Français", déclare Donald Trump sur Fox News](#) (BFM TV)
- [NYU lance La Courant Institute School of Mathematics, Computing, and Data Science](#) (NYU)
- [Jeffrey Epstein's Inbox Reveals His Deep Ties to Prominent Researchers](#) (The Chronicle of Higher Education)

Royaume-Uni

- [Harassment Findings Triggered The Fall Of Oxford Saïd's Dean](#) (Poets & Quants) : L'université d'Oxford fait à nouveau l'objet d'une enquête approfondie concernant sa gestion des plaintes pour harcèlement et incohérence après la démission soudaine, en début d'année, de Soumitra Dutta, doyen de la Saïd Business School. M. Dutta a démissionné en septembre après qu'une enquête menée par l'université a confirmé plusieurs plaintes pour harcèlement à son encontre, un fait qui n'a pas été mentionné dans l'annonce publique de son départ faite par l'école.

Suisse-UE

- [EU welcomes Swiss researchers back into the Horizon fold](#) (University World News)

AGENDA

27 novembre : L'association Femmes Ingénieures organise la 5ème édition de ["Ingénieure ? C' pour Moi !"](#). Destiné aux collégiens, collégiennes, lycéennes et lycéens, cet événement gratuit et accessible en ligne a pour objectif de « faire découvrir la diversité des métiers d'ingénieurs et de susciter des vocations scientifiques, notamment chez les jeunes filles ».



2 décembre : La conférence annuelle Erasmus+ se déroule à Paris (Nanterre) sur la thématique « Former, connecter, transformer : Erasmus+ à l'ère du numérique ».

2026

30 janvier et 1er février 2026 : Le [Salon des formations et métiers de l'aéronautique](#), grand rendez-vous de la formation et du recrutement dans les secteurs de l'aéronautique, du spatial et de la défense, le SFMA revient pour sa 34^e édition au sein du musée de l'Air et de l'Espace – Aéroport Paris-Le Bourget.

| Nom établissement | Premières inscriptions en 2021 | Réussite en 3 ans | Réussite en 3 ans Taux observé | Réussite en 3 ans Taux simulé | Réussite en 3 ans Valeur ajoutée |
|-------------------------------|--------------------------------|-------------------|--------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| Etudiants | 48 456 | 26 635 | 55,0 | | |
| UNIVERSITE MULHOUSE | 713 | 471 | 66,1 | 58,2 | 7,8 |
| UNIVERSITE LA REUNION | 324 | 196 | 60,5 | 52,9 | 7,6 |
| UNIVERSITE LYON 2 | 241 | 156 | 64,7 | 57,1 | 7,6 |
| UNIVERSITE TOULOUSE 2 | 325 | 197 | 60,6 | 54,2 | 6,5 |
| UNIVERSITE POITIERS | 834 | 516 | 61,9 | 55,4 | 6,5 |
| UNIVERSITE DE BESANCON | 901 | 552 | 61,3 | 55,0 | 6,2 |
| LE MANS UNIVERSITE | 629 | 385 | 61,2 | 55,3 | 5,9 |
| UNIVERSITE LA ROCHELLE | 441 | 293 | 66,4 | 60,7 | 5,8 |
| UNIVERSITE REIMS | 1 199 | 713 | 59,5 | 53,8 | 5,7 |
| UNIVERSITE NANTES (EPE) | 1 282 | 809 | 63 | 58 | 5,4 |
| UNIVERSITE PAU | 499 | 301 | 60,3 | 55,0 | 5,3 |
| UNIVERSITE TOURS | 691 | 444 | 64,3 | 59,2 | 5,1 |
| UNIVERSITE LIMOGES | 705 | 424 | 60,1 | 55,2 | 4,9 |
| UNIVERSITE PARIS 8 | 360 | 193 | 53,6 | 49,2 | 4,4 |
| UNIVERSITE ORLEANS | 991 | 575 | 58,0 | 53,6 | 4,4 |
| UNIVERSITE LYON 3 | 311 | 204 | 65,6 | 61,2 | 4,4 |
| UNIVERSITE AIX-MARSEILLE | 1 600 | 934 | 58,4 | 54,7 | 3,7 |
| UNIVERSITE AVIGNON | 190 | 130 | 68,4 | 64,8 | 3,6 |
| UNIVERSITE ARTOIS | 804 | 468 | 58,2 | 54,7 | 3,5 |
| UNIV. CLERMONT AUVERGNE (EPE) | 1 104 | 663 | 60,1 | 56,6 | 3,4 |
| UNIVERSITE PARIS NANTERRE | 351 | 198 | 56,4 | 53,3 | 3,1 |
| UNIVERSITE LYON 1 | 1 601 | 940 | 58,7 | 55,6 | 3,1 |
| UNIVERSITE BORDEAUX 3 | 232 | 155 | 66,8 | 64,1 | 2,7 |
| UNIVERSITE CHAMBERY | 1 092 | 642 | 58,8 | 56,5 | 2,3 |
| UNIVERSITE PARIS CITE | 848 | 509 | 60,0 | 57,7 | 2,3 |
| UNIVERSITE LE HAVRE NORMANDIE | 711 | 399 | 56,1 | 54,4 | 1,7 |
| UNIVERSITE DE BORDEAUX | 1 261 | 719 | 57,0 | 55,6 | 1,4 |

L'Université PSL et Rice University créent un parcours international au sein d'un nouveau bachelor

Un an après la signature d'un partenariat stratégique pour la recherche et l'innovation, l'Université PSL et Rice University (Houston, Texas) étendent leur collaboration en créant un parcours international au cœur de l'International Bachelor of Environmentally Engaged Engineering (I-BE³). Porté par les 3 écoles d'ingénieurs de l'Université PSL et opéré par Mines Paris-PSL ce nouveau bachelor ouvrira à la rentrée 2026. « Ouvrir un Bachelor international avec Rice University traduit la volonté de notre université de contribuer à la transformation des systèmes énergétiques, jusque dans leurs modes de production. Ce programme plongera nos étudiants — de Sophia Antipolis à Houston, en passant par Paris — au cœur des transitions réelles, en les confrontant directement aux enjeux industriels, technologiques et sociaux, là où le changement est le plus nécessaire » explique El Mouhoun. Mouhoud, président de l'Université PSL.

10 à 15 % des étudiantes et étudiants recrutés en 2026 à PSL ou à Rice en première année pourront rejoindre, en 3e année, le parcours international. Accueillis sur les campus de Rice à Houston et Paris et sur les campus de PSL à Sophia Antipolis et Paris, ils obtiendront à la fois le diplôme français de Bachelor en sciences et ingénierie conférant le grade de licence et le Bachelor of environmental science de Rice University.

La Comue Université de Lyon inaugure la i-factory



Après 29 mois de travaux, la **I-Factory** ouvre ses portes sur le campus LyonTech-la Doua. Plus grand espace académique entièrement dédié à l'innovation sur le site Lyon Saint-Étienne, ce lieu de 6 500m² a pour ambition de « rapprocher le monde académique et les acteurs socio-économiques, afin de faire émerger des solutions créatives, concrètes et utiles au territoire ».

Lieu ressource accessible à tous, la I-Factory héberge 18 dispositifs de l'enseignement supérieur et de la recherche, comptant 400 collaborateurs. Ensemble, ils proposent un continuum de services : de l'idéation à la création d'entreprise, en passant par l'incubation, le prototypage et la recherche partenariale.

25 et 26 mars : Le deuxième [Salon de l'expérience étudiante](#) a lieu à la Cité des sciences et de l'industrie de Paris en partenariat notamment avec la Cdefm, la Conférence des Grandes écoles, la Fesic, France Universités, l'Ugei, etc. Un salon BtoB pour apporter des solutions à tous ceux qui font vivre les campus et l'expérience étudiante afin d'offrir un cadre de réflexion pour les expériences étudiantes et apprenantes de demain.

RESSOURCES (TOUJOURS) UTILES

Ce sont des données qu'on n'a jamais sous la main quand on les cherche mais qui sont terriblement utiles.

- [L'Europe de l'éducation en chiffres](#)
- [Repères et références statistiques sur les enseignements, la formation et la recherche](#) :



- [Le Code de l'éducation](#)
- [L'état de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation](#) (2022)
- [L'Europe de l'éducation en chiffres](#) (2020)
- [Regards sur l'éducation \(2022\)](#) de l'OCDE
- L'enquête [Conditions de vie des étudiants](#) de l'Observatoire de la vie étudiante.
- L'[Enquête Génération](#) du Céreq permet une mesure régulière de l'insertion professionnelle des jeunes diplômés sur leurs trois premières années de vie active.
- Les grands classements internationaux: [ARWU](#) («Classement de Shanghai»), [Times Higher Education](#), [QS Top Universities](#), [US News Best Global Universities](#), [CWTS Leiden Ranking](#) (sur l'impact des publications universitaires).
- Les classements français des écoles de management : [l'Etudiant](#), [Le Figaro](#), [Le Point](#), [Le Parisien](#), [Challenges](#) (2023) et [Le Classement des Classements de HEADway Advisory](#)
- Les classements des écoles d'ingénieurs : [l'Etudiant](#), [Le Figaro](#), [L'Usine nouvelle](#) (2023), [L'Usine nouvelle](#) (2022), [L'Usine nouvelle](#) (2021), [L'Usine nouvelle](#) (2020), [L'Usine nouvelle](#) (2019), [L'Usine](#)

L'EHESS et le 1 publient un numéro spécial



L'EHESS et [Le 1](#) s'associent pour publier un numéro exceptionnel cette semaine, conçu avec les chercheuses et chercheurs de l'école à l'occasion de son cinquantenaire sur « [Comment reprendre le contrôle de l'info](#) ». Des Lumières à l'ère numérique, de la France à la Russie, des États-Unis à la Chine, des chercheuses et chercheurs de l'EHESS « interrogent les mutations de nos façons de nous informer, les menaces qui pèsent sur l'espace médiatique et les défis démocratiques qui en découlent ».

En bref...

- La Faculté des Lettres et Sciences Humaines de l'**Université Catholique de Lille** ouvre cette année un nouveau Master "Psychologie de la Santé".
- Sciences Po** ouvre un bureau régional à São Paulo, hébergé au sein de la Chambre de Commerce France-Brésil (CCIFB) avec le soutien de Business France. Cette implantation vise à « approfondir les coopérations académiques, scientifiques et institutionnelles sur le continent latino-américain et caribéen ».
- La Fondation de l'**université Savoie Mont Blanc** lance une nouvelle chaire « Organisation Ouverte (O2) » dont l'ambition est de repenser les organisations par une ouverture au vivant, aux humains et aux technologies intelligentes.

ENTRETIEN

« Jamais les écoles de commerce n'ont eu à affronter autant de changements simultanés »

Anne-Sophie Courtier, directrice générale de l'EM Normandie

À la tête de l'EM Normandie depuis mars 2025, Anne-Sophie Courtier revient avec nous sur une rentrée contrastée : satisfaisante en apparence, mais marquée par une conjoncture difficile pour tout l'enseignement supérieur. Entre tensions sur l'apprentissage, démographie en berne et impact de l'intelligence artificielle sur les pratiques pédagogiques, elle estime que le secteur est à un tournant.



Olivier Rollot : Comment s'est déroulée la rentrée à l'EM Normandie ?

Anne-Sophie Courtier : Nous sommes satisfaits, même si certains chiffres ne sont pas à la hauteur de nos espérances. Le contexte est difficile pour toutes les écoles : le ralentissement du recrutement touche l'ensemble du secteur. Fait inédit, nous avons dû ouvrir la phase complémentaire de Parcoursup sur Paris, ce qui n'arrivait jamais auparavant. Cela montre bien que le marché s'est tendu.

O. R. : Allez-vous adapter vos effectifs ou vos programmes à cette nouvelle donne en 2026 ?

A-S. C. : Nous restons sur les mêmes volumes d'admission pour le concours SESAME et le Programme Grande école. En revanche, nous augmentons le nombre de places en Bachelor : c'est un format en trois ans qui répond à la demande. Certains jeunes veulent davantage de flexibilité et sont moins enclins à s'engager sur cinq ans d'études, sans diplôme intermédiaire. Le PGE, très engageant financièrement et académiquement, doit évoluer. Nous réfléchissons à introduire une diplomation intermédiaire à bac + 3, calquée sur le modèle universitaire. Cela permettrait plus de mobilité et d'adaptabilité dans les parcours.

[nouvelle \(2018\)](#), [L'Usine nouvelle \(2017\)](#).

- Les palmarès internationaux des business schools : [Financial Times](#), [QS World University Rankings by Subject : Business & Management Studies](#), [Best Business Schools \(Bloomberg\)](#), [Which MBA \(The Economist\)](#)
- [Vademecum RNCP](#) de France compétences

► Les Publications de la DEPP (Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance) du ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports sont accessibles sur [DSPPaDoc](#). Du Système d'information et études statistiques à [SIES](#).

LES « REFERENCES » D'HEADWAY

L'Essentiel du Sup c'est maintenant plus de 500 numéros ! Nous avons publié un numéro hors-série spécial pour célébrer le 500^{ème} numéro. L'occasion de revenir en détails sur l'actualité des douze dernières années dans l'enseignement supérieur au travers de nos 500 numéros. Vous pouvez le télécharger sur la [plateforme Yunpu](#).



HEADway Advisory et L'Essentiel du Sup publient également régulièrement des indicateurs « références » sur son blog :

Comment ont évolué les écoles de management françaises dans le [Classement des business schools européennes du Financial Times](#) depuis 2005 ? Deux animations Flourish permettent de visualiser la domination sans partage d'HEC en France comme en Europe : [Les écoles françaises dans le classement des business schools du Financial Times: visualisez la domination d'HEC](#) et Classement des business schools européennes : visualisez comment HEC l'emporte pour la onzième fois

[Le « Classement des classements » des écoles de management](#)

[Le « Classement des classements » des écoles d'ingénieurs](#)

[« Twitter Influence » de l'enseignement supérieur: les établissements](#)

[« Twitter influence » de l'enseignement supérieur: les personnalités](#)

Est publiée également toute une collections de de livres blancs avec nos partenaires :

[« Tech, le monde d'après. Un défi pour l'enseignement supérieur »](#)

[« Des études à l'emploi, les Grandes écoles se réinventent »](#)

[« Se former aux métiers de demain »](#)

[« L'enseignement supérieur français, acteur mondial »](#)

POUVOIR D'ACHAT, DEMOGRAPHIE, IA : « TOUT ARRIVE EN MEME TEMPS »**O. R. : Vous parlez d'un marché « tendu ». Qu'entendez-vous par là ?**

A-S. C. : Plusieurs phénomènes se cumulent : la baisse démographique, la crise du pouvoir d'achat, la réforme de l'alternance, l'impact de l'intelligence artificielle sur les métiers et les formations. En vingt ans, jamais les écoles de commerce n'ont eu à affronter autant de changements simultanés. Les familles hésitent à investir dans des études longues, les étudiants veulent des parcours plus courts, plus modulables. Les écoles doivent s'adapter. Vite.

O. R. : Comment l'apprentissage évolue-t-il dans ce contexte ?

A-S. C. : Les nouvelles mesures gouvernementales ont eu un effet direct. Les entreprises recrutent moins d'alternants et négocient davantage le reste à charge. Nous voyons aussi des entreprises orienter les candidats vers des établissements moins coûteux en reste à charge. C'est préoccupant : cela tire le système vers le bas.

L'année prochaine, la situation risque de se durcir encore davantage. Nous sommes clairement à un tournant. L'alternance, qui avait été un axe prioritaire du premier mandat d'Emmanuel Macron, a constitué à la fois un formidable levier d'ascension sociale et un outil majeur de professionnalisation pour les étudiants. C'était une politique très positive, qui a profondément transformé les écoles de commerce.

Désormais, il faut parvenir à préserver ces deux dimensions – professionnalisation et ascenseur social – mais dans des proportions plus mesurées. Lorsque l'État ne pourra plus soutenir aussi largement le dispositif, ce sera aux écoles de prendre le relais pour accompagner leurs étudiants.

O. R. : Face à cette situation qui se tend pour les écoles, envisagez-vous d'augmenter les frais de scolarité ?

A-S. C. : Nous avons décidé de ne pas les augmenter pour la rentrée 2026. C'est un choix fort : les familles sont déjà très sollicitées. Pour nous, l'ouverture sociale est essentielle. On ne peut pas, dans un contexte économique tendu, demander un effort financier supplémentaire. Ce choix suppose en revanche de trouver de nouvelles sources de revenus.

REPENSER LE MODELE ECONOMIQUE**O. R. : Quelles pistes explorez-vous ?**

A-S. C. : Nous travaillons sur trois grands axes : la formation continue, le recrutement international et la recherche appliquée.

La formation continue reste très concurrentielle, mais nous avons une carte territoriale forte à jouer, notamment grâce à notre expertise dans les domaines portuaires et maritimes avec notre Institut Portuaire d'Enseignement et de Recherche, l'IPER, qui va fêter ses 50 ans en 2027.

À l'international, nous allons ouvrir en 2026 la première année du PGE à Dubaï. Ce campus attire et doit nous permettre de recruter davantage d'internationaux originaires des EAU mais aussi d'Asie et d'Afrique. Nous développons aussi des programmes courts, summer schools et maintenant des winter schools pour les étudiants internationaux à Caen, Le Havre et Paris.

Enfin, la recherche appliquée, à travers les chaires, les projets financés et les partenariats, doit devenir une vraie source de revenus.

METTRE L'ETUDIANT AU CENTRE DU PROJET**O. R. : Vous insistez beaucoup sur « l'humain ». Comment cela se traduit-il ?**

A-S. C. : Nous voulons remettre l'étudiant au centre. L'époque où les écoles se remplissaient toutes seules est révolue. Un étudiant qui renonce, c'est plusieurs années de chiffre d'affaires perdues, mais surtout une relation rompue. Nous devons donc soigner chaque étape : du candidat au diplômé. C'est pourquoi notre stratégie à cinq ans, c'est « grandir » plutôt que « grossir ». Nous avons revu nos objectifs : atteindre 7 000 étudiants à horizon 2030, mais avec une qualité de service irréprochable. Nous voulons des étudiants satisfaits, engagés, ambassadeurs.

O. R. : S'il doit être au centre du projet l'étudiant n'est pas pour autant un client ?

A-S. C. : Nos étudiants ont un double statut : étudiant pour la partie académique, client pour la partie administrative et servicielle. Cela ne veut pas dire qu'ils « achètent » leur diplôme : l'exigence académique reste non négociable.

Mais pour tout ce qui relève de la vie étudiante, de la santé ou de l'accompagnement, nous nous devons d'adopter une posture de service et d'être à l'écoute des étudiants. Par exemple, en adaptant les parcours d'un sportif de haut niveau ou d'un étudiant en difficulté psychologique ou financière. L'exigence et la bienveillance doivent coexister, c'est fondamental.

O. R. : Comment accompagnez-vous les étudiants fragiles dont on sait qu'ils sont de plus en plus nombreux ?

A-S. C. : Au sein de la direction de la vie étudiante, le pôle Wellness est entièrement dédié à leur accompagnement et travaille avec des psychologues, des assistantes sociales et d'autres professionnels de santé. Il met en place de nombreuses actions de prévention, sur les addictions par exemple, et des formations aux premiers secours en santé mentale. Nous avons signé une convention nationale sur la prévention des comportements à risque. Nos équipes « bien-être » participent aux jurys académiques, pour adapter le parcours d'un étudiant si nécessaire. C'est une fierté : nous sommes capables de faire un pas de côté face aux process, quand un étudiant a besoin d'aide. Nous gérons des volumes importants, mais nous tenons à ce que chaque étudiant reste une personne, pas un numéro.

**RETROUVEZ NOS ENTRETIENS ET PORTRAITS**

Chaque année nous publions plus de cinquante entretiens et portraits. Vous pouvez les retrouver sur le blog de l'Essentiel du Sup. Voici les portraits et entretiens que nous avons publiés en 2022-2023.

Entretiens :[Tamym Abdessemed \(Excelia BS\)](#)[Olivier Aptel \(Rabat BS\)](#)[Christophe Boisseau \(ESCE\)](#)[Frank Bournois \(CEIBS\)](#)[Fouziya Bouzerda et Philippe Monin \(GEM\)](#)[Pascal Brouaye \(Pôle Léonard de Vinci\)](#)[Joël Cuny \(ESTP\)](#)[Emmanuel Duflos \(EPF\)](#)[Odile Gauthier \(Institut Mines Télécom\)](#)[Christian Guellerin \(École de design Nantes Atlantique\)](#)[Alice Guilhon \(Cdefm et Skema\)](#)[Patrice Houdayer \(Skema\)](#)[Florence Legros \(ICN\)](#)[Stéphanie Lavigne \(TBS Education\)](#)[Quentin Leroux \(Adeppt\)](#)[Olivier Maillard \(Ipag\)](#)[Delphine Manceau \(Neoma\)](#)[José Milano et Mathias Emmerich \(Omnes Education\)](#)[Jean-Michel Nicolle \(EPF\)](#)[Gérard Pignault \(CPE Lyon\)](#)[Hervé Penan \(TSM\)](#)[Elian Pilvin \(EM Normandie\)](#)[Caroline Roussel \(Iéseg\)](#)[Richard Soparnot \(ESC Clermont\)](#)[Sébastien Tran \(Pôle Léonard de Vinci\)](#)[Gilles Vandecaveye \(Icam\)](#)[Macha Woronoff \(Université de Franche Comté\)](#)**Portraits :**[Frank Bournois](#)[Laurent Champaney \(Arts et Métiers et CGE\)](#)[Bruno Ducasse \(Montpellier BS\)](#)[Vincenzo Esposito Vinzi \(Essec\)](#)

O. R. : Vous n'en demandez pas moins une exigence comportementale accrue.

A-S. C. : Nous avons mis en place une tolérance zéro sur les tenues inadaptées. Pas de jogging, pas de casquette. Les étudiants doivent se préparer au monde de l'entreprise et adopter les bons codes vestimentaires et comportementaux. C'est une question de savoir-être qui fait partie de leur formation globale. Les parents nous soutiennent dans cette démarche.

Nous exigeons aussi des enseignants la même rigueur : correction des copies dans les délais, cours de qualité, suivi personnalisé. Tout cela fait partie de la promesse d'expérience étudiante.

L'HYBRIDATION DES COMPETENCES, UNE VOIE D'AVENIR

O. R. : Quelle place accordez-vous au distanciel et à l'IA ?

A-S. C. : Aucun cours n'est dispensé en distanciel, sauf cas exceptionnel. Nous croyons à la relation directe entre enseignants et étudiants. L'IA bouleverse la pédagogie : elle oblige à repenser les travaux, les soutenances, les évaluations.

O. R. : L'IA remet-elle en cause les formations longues en management ?

A-S. C. : Pas forcément, mais elle transforme les besoins. Les entreprises recherchent des profils hybrides, capables de comprendre plusieurs champs : management, droit, data, IA... C'est pourquoi nous lançons un nouveau Bachelor Management, Data et IA Responsable, en partenariat avec le CESI qui ouvrira à Caen, à la rentrée 2026 et qui permettra aux jeunes d'obtenir un double-diplôme.

Les étudiants y suivront un double cursus en trois ans. L'hybridation des compétences, c'est l'avenir.

RESTER DANS LE JEU

O. R. : Qu'est-ce qui vous empêche de dormir aujourd'hui ?

A-S. C. : De savoir si nous prenons les bonnes décisions. Le secteur est en mutation rapide. Il y aura des écoles qui ne passeront pas le cap. Mon rôle, c'est d'assurer que l'EM Normandie reste dans le jeu, qu'elle garde un coup d'avance, qu'elle anticipe. Nous devons être lucides, agiles et fidèles à notre mission : former des diplômés solides, ouverts et humains.

[Jacques Fayolle \(Mines Saint-Etienne\)](#)

[Thomas Froehlicher](#)

[Alain Fuchs \(PSL\)](#)

[Alice Guilhaon \(Cdefm et Skema\)](#)

[Jean-Christophe Hauguel \(ISC Paris\)](#)

[Isabelle Huault \(emlyon\)](#)

[Léon Laulusa \(ESCP\)](#)

[Delphine Manceau \(Neoma\)](#)

[Emmanuel Métais \(Edhec\)](#)

[El Mouhoub Mouhoud \(Paris-Dauphine\)](#)

[Alexandre de Navailles \(Kedge\)](#)

[Bruno Neil \(Excelia BS\)](#)

[Eloïc Peyrache \(HEC Paris\)](#)

[Elian Pilvin \(EM Normandie\)](#)

ÉCOLES DE MANAGEMENT

GEM devient GEM Alpine Business School



GEM adopte une nouvelle identité : GEM Alpine Business School, afin de « refléter son ancrage alpin, son héritage scientifique et son rôle de pionnier des transitions ». Le nouveau logo, « épuré et structuré par des formes géométriques évoquant les reliefs alpins, incarne mouvement et progression ». La signature « Explore Beyond Horizons » exprime quant à elle « l'ambition d'inviter étudiants et partenaires à dépasser les frontières établies et à imaginer des solutions innovantes ». « Cette identité ne change pas qui nous sommes : elle révèle ce que GEM est devenue. Une école ouverte, exigeante, internationale, ancrée dans les Alpes et tournée vers les grandes transitions du XXI^e siècle », explique Fouziya Bouzerda, directrice générale de GEM Alpine Business School.

Cette évolution intervient à un moment clé, marqué par l'expansion internationale, de nouveaux campus, des partenariats renforcés et le développement du parcours immersif 60/20/20. L'école confirme ainsi sa mission : « former des profils capables d'accompagner les transitions environnementales, économiques, technologiques et sociétales ».

L'ICN ouvre un nouveau campus à Berlin



Présente à Berlin depuis 2019, ICN franchit une nouvelle étape avec l'ouverture d'un campus de 2 000 m² dans le quartier Alt-Moabit, en bord de Spree. Proche de la gare centrale et entouré d'institutions culturelles, de cafés et d'ambassades, ce nouveau site comprend des salles de cours de dernière génération, auditorium, espaces étudiants, patio et salles dédiées aux associations. Le campus s'inscrit dans une démarche durable, avec tri, matériaux réutilisables et partenariats responsables.

Le campus accueille les étudiants de deuxième et troisième année du Programme Grande École, intégralement en anglais, avec des spécialisations en finance, marketing ou entrepreneuriat. À partir de 2026, trois nouveaux MSc y seront installés : Finance, Risk and Markets ; Brand & Marketing Management ; et Innovative Business Models & Greentech Startups, soutenu par une salle Bloomberg.

► Cette implantation de MSc fait partie d'une refonte plus large du portefeuille de MSc réunis au sein du DESSMI (diplôme d'études supérieures spécialisées en management par l'innovation, diplôme national visé Bac+5) par le MESRE. À l'occasion du renouvellement du visa pour 2026-2027, l'école dépose une demande d'attribution du grade de master pour ce programme.

Audencia ouvre la première année de son PGE à Paris



L'atrium du nouveau campus d'Audencia à Paris

Être à Paris c'est bien, y proposer tout son programme Grande école c'est mieux ! Audencia va ouvrir à la rentrée 2026 la première année de son PGE à Paris. Les étudiants pourront suivre l'intégralité de leur cursus alors que, depuis 2023, seuls les master 1 et 2 étaient déjà ouverts en apprentissage (en 12 ou 24 mois). Ce sont 120 places qui seront ouvertes dans cette première année dédiées à des étudiants issus de classes préparatoires. Pour autant le nombre global de places ouvertes en 1^{re} année de PGE restera constant avec 635 places post-prépa, dont 515 à Nantes.

Le concours d'admission Grande École aura lieu à Nantes, pour les deux sites. Les candidats pourront exprimer leur choix de campus lors de la phase des oraux, post-admissibilité. Les places seront attribuées en fonction du rang d'admission au concours. À l'issue de la première année, tout étudiant pourra décider de poursuivre sur le campus parisien, ou à Nantes, en fonction de ses souhaits de spécialisations et de modalité d'enseignement (formation initiale ou apprentissage). Les étudiants rejoindront le nouveau campus d'Audencia situé à Saint-Ouen, au pied de la station Saint-Ouen sur la ligne 14 et celle du RER C. Cet immeuble entièrement transformé de 7 000 m² compte 8 niveaux, dont 6 étages, agrémentés de 2 terrasses de 350 m² et d'un jardin. Le campus comprend 20 salles de cours, afin de maintenir un enseignement uniquement en classe, et un amphi de 80 places.

ESCP lance les travaux de son campus historique



Une vue d'architecte du futur campus

Après une première phase de démolition, ESCP Business School a donné le coup d'envoi de la rénovation de son campus historique situé avenue de la République dans le 11^{ème} arrondissement de Paris le 14 novembre 2025. Le futur campus, imaginé par l'agence d'architecture Ateliers 2/3/4/, proposera :

- des espaces modulables et collaboratifs, adaptés aux nouvelles méthodes d'enseignement et de recherche ;
- une intégration forte du numérique, pour un campus "phygital" connecté et inclusif ;
- une place centrale accordée au bien-être et à la qualité de vie : espaces végétalisés, terrasses, équipements sportifs et restauration innovante ;
- une démarche responsable et durable, visant les certifications HQE et BREEAM niveau "Excellent".

Cap sur l'Australie pour les étudiants en bachelor d'Audencia

Alors que la rentrée décalée en janvier dans le programme Bachelor in Management était déjà possible en France pour les bacheliers, le nouveau parcours « Xpress Australia » d'Audencia permet aux bacheliers de faire une rentrée décalée en février après leur bac, en suivant six mois de cours en Australie, avant d'intégrer directement la deuxième année du programme Audencia Bachelor in Management. « C'est une opportunité très intéressante pour des candidats internationaux ou des néo-bacheliers 2025 insatisfaits de la formation post-bac qu'ils ont rejointe en septembre, par exemple. C'est en effet l'occasion de changer de voie sans perdre une année, tout en vivant une expérience internationale et en améliorant significativement leur niveau d'anglais grâce à ce parcours 100% dans cette langue » explique Marika Garrel, directrice d'Audencia Bachelor in Management.

Les étudiants de ce nouveau parcours s'envoleront en février 2026 soit pour Brisbane ou Melbourne selon leur choix, pour suivre un fast track à Greenwich College (NextEd Group), l'institution qui accueille le plus d'étudiants internationaux en Australie chaque année. Au programme, de l'anglais intensif pendant les 4 premières semaines, suivies jusqu'à fin août de cours de business, de marketing et communication, à raison de 24h par semaine, entrecoupées de périodes de vacances toutes les six semaines. De quoi obtenir à la fin de l'été l'équivalent des 60 crédits ECTS nécessaires (bac + 1) pour intégrer ensuite Audencia Bachelor in Management directement en 2^e année.

Éklore-ed ouvre un nouveau campus à Saint-Denis



Éklore-ed franchit une étape importante avec l'ouverture de son nouveau campus à Saint-Denis : 700 m², 7 salles de classe et 2 ateliers immersifs pour 40 étudiants. « Un campus qui se veut à taille humaine et familiale », rappelle son directeur Loïc Harriet. Installé au cœur d'un quartier en pleine transformation, ce site propose des espaces modulables conçus pour favoriser les pédagogies actives, le travail en projet et l'accompagnement individualisé.

L'implantation à Saint-Denis répond à un double objectif : se rapprocher des bassins d'emploi d'Île-de-France et offrir une accessibilité renforcée aux publics franciliens. Le campus veut devenir un point d'ancrage entre formation et entreprises, en misant sur l'alternance et des interactions régulières avec les acteurs économiques voisins.

Au-delà de ces ambitions, l'équipe revendique surtout l'envie de « créer un lieu vivant, accueillant, où chacun puisse trouver sa place et se sentir accompagné ». Le site de Saint-Denis se veut ainsi plus qu'un nouvel espace d'apprentissage : un « cadre convivial, ouvert, pensé pour permettre aux étudiants de grandir, d'expérimenter et de construire leur avenir dans un environnement urbain dynamique ».

En bref...

- **L'INSEAD** vient de lancer <https://www.botipedia.org/>, le plus grand portail de connaissances encyclopédiques au monde — une plateforme 6 000 fois plus vaste que Wikipédia. Conçu par le professeur Phil Parker, pionnier de l'IA générative, Botipedia utilise la technologie DMG pour produire du contenu vérifiable, sourcé et disponible en plus de 100 langues.
- **L'ESSCA** obtient le renouvellement de son accréditation AMBA (the Association of MBAs).
- Créé en 1975 sous le nom d'EPSCI, le **Global BBA de l'Essec** fête cette année ses cinquante ans.
- **Dubaï, un nouveau marché pour les écoles de commerce françaises** (Le Monde) : Depuis quelques années, l'émirat, avec ses espaces ultramodernes, sa sécurité, ses plages et sa grande mixité culturelle, attire les grandes écoles françaises. L'EM Normandie, Skema, l'ESCP Business School y ont ouvert des campus avec succès, et Grenoble École de management s'y prépare.
- **KEDGE Business School** ouvre, sur son campus de Marseille, la Maison de la santé et du bien-être. C'est le premier espace de ce type créé par une grande école de management en France, dédié à la santé psychologique. L'ensemble des 5 000 étudiants du campus peut désormais bénéficier de consultations médicales gratuites.
- **William Hurst (Esdes Business School)** : « [Un troisième campus est envisagé en Provence Alpes Côte d'Azur](#) » (Le Progrès)
- « [Quand on a travaillé dur pendant deux ans, c'est légitime de viser le meilleur](#) » : [la fracture entre les écoles de commerce réputées et les moins cotées](#) (Le Monde) : Les frais de scolarité ont explosé dans les écoles du top 10, alors que les moins prestigieuses s'affaiblissent et peinent à remplir leurs promotions. Cette polarisation croissante souligne les limites du modèle du marché français et la rude concurrence avec les institutions internationales.

STRATEGIE

L'ISC Paris se « réinvente »

« Nous avons travaillé pendant cinq ans à redorer notre blason en particulier sur les questions de reconnaissance en augmentant nos accréditations qui sont passées à quatre avec AACSB, EFMD master, Amba et BGA que nous sommes la seule école française à avoir obtenue. » En amont de la présentation de son nouveau plan stratégique le directeur général de l'ISC Paris, Jean-Christophe Hauguel fait le bilan d'une action qui l'a notamment permis d'intégrer le top 100 des masters in management du Financial Times, de faire progresser ses effectifs étudiants de 30% et de professeurs permanents de 21% et de redevenir « légèrement excédentaire avec un Ebitda de 3% qu'il entend faire progresser d'un point par an ». Alors que l'école a aujourd'hui 50% d'alternants il imagine que cette proportion va passer à 40% en 2026 ». Alors que la situation financière des écoles se dégrade, Jean-Christophe Hauguel se félicite d'être à la tête d'une « école indépendante et agile » qui entend aujourd'hui se « réinventer » avec son plan stratégique « *ISC Paris 2030 : réinventer* » : « Nous entrons dans un monde de plus en plus incertain où il faudra constamment s'adapter alors que les jeunes sont en quête de sens et de passion ».



Jean-Christophe Hauguel présente le nouveau plan stratégique de l'ISC Paris qui doit faire passer le nombre de ses étudiants de 2 000 à 3 000, ses enseignants-chercheurs de 40 à 60 et son chiffre d'affaires de 25 à 35 millions.

Réinventer l'expérience étudiante avec les IA. La nouvelle stratégie passe d'abord par la modularisation de l'offre académique avec la déclinaison de quatre titres – bachelor, BBA, MSc et PGE – en blocs avec la possibilité de les obtenir dans des temps variés. Pour aider les étudiants à bien choisir leur parcours des assistants d'IA personnalisés vont leur être proposés. Nommé « *AI Transformation Officer* » le directeur du campus d'Orléans, Pierre Barraud, est en charge de cette transformation pour faire de l'ISC une école « *IA native* » pour « *accélérer son identité "active learning"* ». Le tout avec une dimension toujours humaine. « Nous allons proposer à nos étudiants de placer leurs passions personnelles au cœur de l'apprentissage, à l'image du Bachelor Passion Cavalier déjà proposé sur le campus d'Orléans », définit Coralie Damey, la directrice des programmes.

Ensuite les alumni verront leurs compétences certifiées et renouvelées aux niveaux golden, silver et bronze avec le développement d'une offre premium sur la plateforme digitale Alumni Lifelong. La part de la formation continue devrait passer à 5% de son chiffre d'affaires avec par exemple la création d'un nouveau programme diplômant Executive de niveau bac+5 pour les professionnels en transition.

Réinventer l'engagement territorial et l'impact sociétal. Situé porte d'Asnières à Paris à l'entrée de Levallois le campus parisien de l'ISC va évoluer. « Nous réfléchissons soit à une refonte complète des trois bâtiments soit à un déménagement de l'école en Ile-de-France », commente Jean-Christophe Hauguel qui entend également « ouvrir un deuxième campus en région dans une ville pas encore identifiée ».

À l'international l'ISC Paris est implantée en Chine dans le cadre d'un partenariat local et va maintenant s'étendre en Afrique, en Asie – notamment à Hong Kong – et dans le Golfe Réinventer le rayonnement académique et les partenariats stratégiques. Deux instituts vont être créés pour « fédérer et valoriser les expertises de l'ISC Paris » : Sigma dans la finance durable et Digit dans la transformation digitale. Le tout avec une démarche visant à donner plus d'impact à la recherche. « Alors que nos

enseignants-chercheurs sont depuis longtemps appelés à travailler avec d'autres écoles pour plus publier, nous allons également leur demander de publier ensemble pour favoriser l'impact de l'école », définit Nabil Ghantous, directeur du laboratoire de recherche de l'ISC.

Deux alliances vont être créées à l'international pour le Global BBA et le Global DBA. La mobilité internationale va être « réinventée » avec la mise en œuvre de learning expeditions (LEX) plus courtes que les séjours académiques classiques, intitulées « *Business for a Better World* ».



Le campus de l'ISC

VIE ETUDIANTE



Logement des jeunes : une crise sans fin selon l'ESPI

Lors de la conférence de presse du Conseil Scientifique de l'École Supérieure des Professions Immobilières (ESPI), chercheurs et professionnels du secteur ont dressé un constat préoccupant sur la situation du logement des jeunes en France. Une crise qui s'inscrit dans une dynamique plus large, celle de la chaîne du logement.

Un marché saturé, des dispositifs inefficaces ? Avec plus de trois millions d'étudiants, la France se heurte à un déséquilibre marqué entre l'offre et la demande en matière de logement. Malgré un taux de vacance élevé dans certaines métropoles comme Paris, Lyon ou Bordeaux, les jeunes peinent à en bénéficier, freinés par des critères d'accès restrictifs et des loyers souvent prohibitifs. Ce sont des points « *clés à traiter pour permettre aux étudiants de se loger plus facilement* », souligne Raphaël Adanjo, alumni de l'ESPI qui a écrit son mémoire sur le sujet. Il met en lumière les limites de dispositifs tels que la garantie Visale ou le bail mobilité qui, bien que pensés pour offrir davantage de flexibilité, ne répondent pas pleinement aux besoins d'accessibilité des étudiants.

Mais pour Samuel Depraz, directeur du laboratoire de recherche ESPI2R de l'école, le problème dépasse largement le cadre étudiant : « *On ne parle pas que du logement des jeunes [...] on parle d'une chaîne du logement* ». Selon lui, « *le problème des jeunes ne se pose pas qu'à l'horizon des jeunes mais se pose sur l'intégration de toutes les étapes de vie [...] un étudiant n'est autre qu'un futur ménage* ». Il insiste : « *Le logement des jeunes doit être considéré comme le point d'entrée dans cette chaîne du logement* ».

Ce blocage s'explique en partie par un déficit de production de logements, notamment destinés à la vente. Les primo-accédants rencontrent des difficultés pour acheter, prolongent leur statut de locataires et freinent ainsi la libération de biens pour les nouveaux entrants, tels que les étudiants. À cela s'ajoutent les effets du vieillissement démographique et la pression exercée par les résidences secondaires dans les grandes villes. « *Nous sommes face à un problème systémique* », estime Samuel Depraz.

Une production de logements en recul. Les données du SDES (Service des données et études statistiques est le service statistique des ministères en charge de l'énergie, des transports, du logement et de l'environnement) de septembre 2025 concernant la production du logement confirment une rupture nette en 2022, dernière année de forte production de logements, avant la fin des dispositifs fiscaux tels que Pinel. Depuis, la construction est en recul, avec une baisse de 25 % à l'échelle nationale. Une légère reprise est observée depuis 2024, mais elle reste insuffisante. Les promoteurs, eux, font face à des invendus, souvent dus à des typologies de biens inadaptées : surfaces trop grandes, mauvaise localisation.

Les recherches du laboratoire ESPI2R souligne que « *le facteur géographique est important, il faut savoir où est le besoin ? Nous sommes sur du périurbain [...] l'ouest de la France, le littoral atlantique (notamment Bordeaux) jusqu'au Pays Basque mais aussi la vallée du Rhône et les frontières Suisse, Allemagne, Luxembourg* ». Et pour répondre aux évolutions des comportements des ménages, « *chaque année, nous aurions besoin de près de +180 000 logements (soit 36 %)* », estime Samuel Depraz.

Pour autant le taux de vacance ne peut être totalement supprimé : « *Il est indispensable d'avoir au minimum 4 % de vacances pour que le marché immobilier tourne correctement* », rappelle-t-il. En revanche, la typologie des logements constitue un véritable frein : « *Beaucoup trop de logements disposent de grands espaces par rapport au profil des ménages et en particulier des étudiants qui recherchent en particulier des T1/T2* ».



Jean-Luc Beho

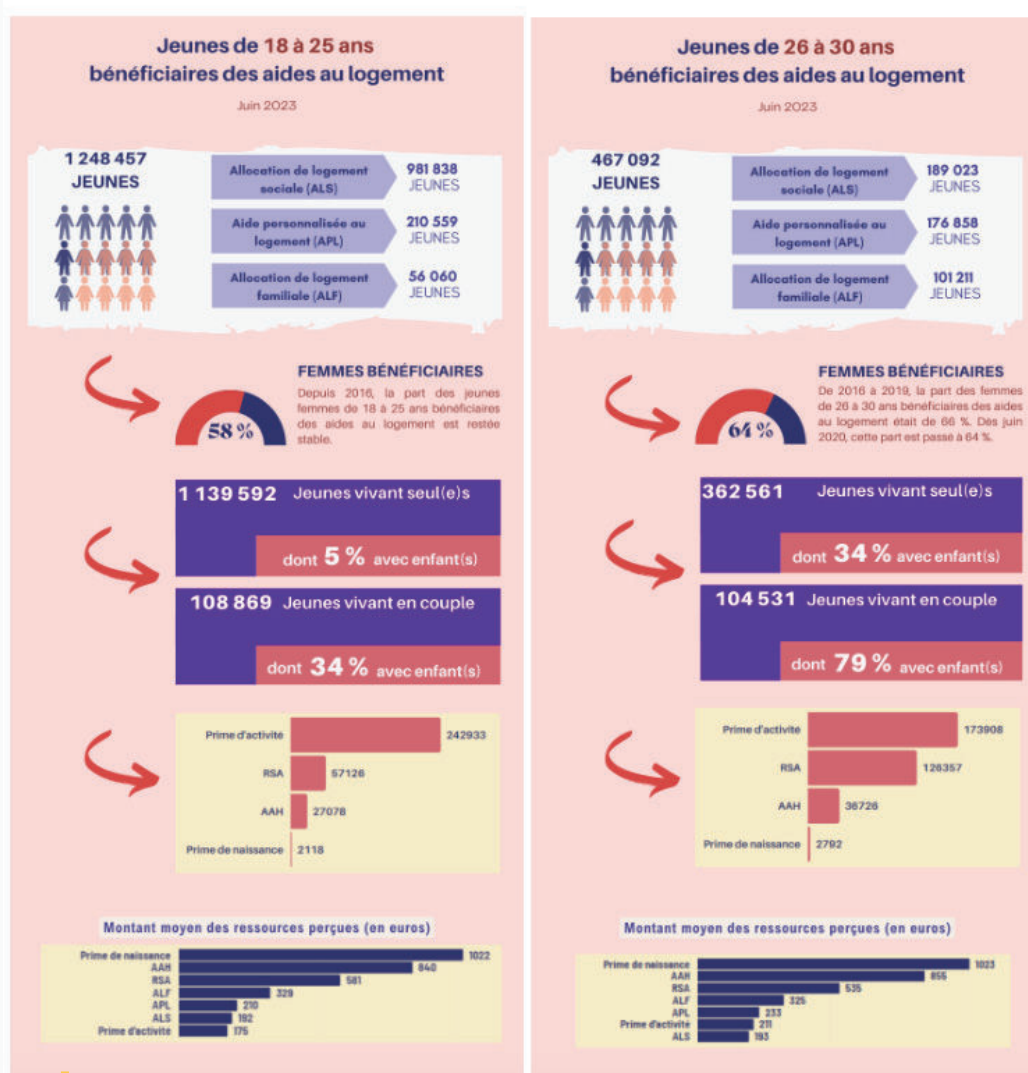
Un enjeu social majeur Le manque de logements adaptés entraîne des conséquences dramatiques. Selon le rapport [Logement des jeunes : une urgence sociale](#) l'ampleur de la crise du logement est sans précédent : près de 5 millions d'adultes (dont 1,3 millions âgés de 25 ans et plus) vivent chez leurs parents, soit un chiffre en hausse de 250 000 personnes en 7 ans. « *17 % des étudiants abandonnent leurs études faute de logement économiquement accessible* », indique Jean Luc Beho, président des entretiens d'Inhaustea dédiés au logement étudiant et membre du Conseil national de l'Habitat, en référence à un sondage Opinion Way paru en mai 2023. La question du logement est souvent à l'origine de la suspension des parcours d'études. Pour les étudiants en apprentissage, « *certain ont des contrats de travail qui ne cadrent pas avec les demandes du logement privé* », ajoute-t-il.

En tout il manquerait près de 600 000 logements étudiants. Dans le parc privé, où résident 74 % des jeunes âgés de 18 à 30 ans, les loyers restent élevés et les surfaces souvent réduites. « La plupart de ces logements sont de piètre qualité (petits, chers...) », constate Jean Luc Beho. À Paris, la situation est particulièrement critique : « Il est quasi impossible pour un jeune de se loger à Paris sans une quelconque forme de soutien (connaissance, garant, financier...) », souligne le rapport.

Le logement social : une solution ignorée par les jeunes ? Le logement social pourrait constituer une alternative, mais il reste largement sous-utilisé par les moins de 30 ans. En 1985, « une étude démontre que 24 % des détenteurs de bail au sein d'un logement social avaient moins de 30 ans. Aujourd'hui, c'est 6 % ». Ce type de logement est souvent perçu comme inadapté aux étudiants. « La typologie du logement est une cause mais il y a aussi le fait que le logement social est perçu comme non fait pour les étudiants lorsqu'on les interroge avec des arguments plus ou moins cohérents », indique le rapport [Logement des jeunes : une urgence sociale](#). Parmi ces freins figure le temps d'attente : le temps d'attente. « La moyenne d'attente pour un logement social est hors de portée pour des étudiants qui ont la plupart du temps besoin d'un logement rapidement » souligne Jean Luc Beho, notamment lorsqu'une formation ou un travail débute loin du domicile familial.

Face à ces constats, une question demeure : comment repenser l'accès au logement pour les jeunes dans un marché tendu et fragmenté ? Entre dispositifs à renforcer, production à relancer et perception à changer, la réponse ne pourra être que collective.

- Sanah Mousshine



Caractéristiques des Jeunes bénéficiaires des aides au logement (Source : Données extraites du tableau de la Cnaf « Dénombrement et montants versables (de droit) pour les jeunes (entre 18 et 30 ans) bénéficiant d'une aide au logement » - juin 2023)