2019

LIVRE BLANC

L'enseignement supérieur français acteur mondial

Audencia BUSINESS SCHOOL
PARIS | NANTES | BEIJING | SHENZHEN

NEOMA BUSINESS SCHOOL
REIMS · ROUEN · PARIS

SE FORGER UN PROFIL INTERNATIONAL

Accords internationaux, séjours d'échanges académiques, doubles diplômes, professeurs et étudiants venus du monde entier, campus à l'étranger, l'enseignement supérieur français a largement investi le champ international.

Ce mouvement d'internationalisation, les écoles de management en ont les leaders. NEOMA BS organise ainsi des échanges académiques avec 300 universités partenaires de haut niveau dans le monde. En 2019, elle lance plusieurs programmes pour favoriser le départ à l'étranger de ses étudiants entrepreneurs comme investis dans les associations. Egalement signataire de 300 accords d'échanges de haut niveau, Audencia Business School s'est implantée en Chine, à Shenzhen, Beijing et Chengdu pour y recevoir essentiellement des étudiants venus des pays d'Asie. En 2019 elle a signé de nouveaux accords pour développer son réseau d'universités partenaires aussi bien en Amérique latine qu'en Afrique. Dans une moindre mesure, les écoles d'ingénieurs comme les universités développent les mêmes objectifs d'ouverture sur de monde. Quand l'Ecole polytechnique crée un bachelor en 2017 c'est d'abord pour y recevoir des étudiants internationaux. Quand l'université Paris-Dauphine s'implante à Tunis ou Londres c'est pour affirmer son statut d'université internationale. Tout un mouvement d'échanges internationaux qui repose autant sur la confiance entre les établissements que leur capacité à obtenir des accréditations internationales que scrutent les étudiants internationaux avant de choisir tel ou tel campus.
Mais une expérience internationale démarre bien avant de descendre de l'avion. C'est sur leur campus français que les étudiants commencent à rencontrer des étudiants venus du monde entier. Alors que la France connait une augmentation régulière du nombre de ses étudiants qui s'expatrient (+ 70 % entre 2006 et 2016), elle reçoit en effet quasiment trois fois plus d'étudiants internationaux qu'elle n'en envoie chaque année à l'étranger : 245 000 pour 90 500. De plus en plus mêlés aux étudiants français au sein des associations ou des cursus, ces étudiants internationaux amènent avec eux une interculturalité et une vision du monde qui transforme les a. Au bout du chemin, après leurs périodes académiques, après leurs stages, tous auront la capacité à intégrer un monde professionnel plus que jamais ouvert sur le monde. C'est tout cet univers que nous vous proposons de découvrir dans ce Livre Blanc.

Olivier Rollot, rédacteur en chef
ORollot

Sommaire

ARTICLES

6 - 11 **Expériences à l'étranger : ils racontent :**
Ils sont six. Six étudiants ou alumni, français et étrangers, à avoir profité des opportunités qu'offraient leurs écoles à l'international.

18 - 21 **L'international commence en France, sur son campus**
Dès son arrivée sur un campus un environnement multiculturel permet de se forger un profil international.

25 - 29 **Un corps professoral de plus en plus international**
L'arrivée de nombreux professeurs étrangers change la pédagogie et l'apprentissage des étudiants.

30 - 33 **Des directions internationales pour accompagner les étudiants**
Les directions internationales sont là pour accompagner les étudiants dans leurs projets.

34 - 37 **Universités partenaires : l'immersion avant tout**
Se créer un réseau d'universités partenaires de valeur est indispensable. Les accréditations internationales nécessaires.

38 - 42 **Des marques pour conquérir le monde**
Dans un univers concurrentiel il faut capitaliser sur des marques fortes et visibles internationalement.

43 - 47 **Campus à l'étranger : quand la France exporte ses formations**
Casablanca, Shanghai, New York, l'enseignement supérieur français ouvre des campus dans le monde entier.

50 - 53 **Double diplôme : le must de l'expérience internationale**
Faire un séjour d'études à l'étranger c'est bien. En revenir avec le diplôme de l'université partenaire c'est excellent ! Les témoignages de quatre étudiants qui ont obtenu un double diplôme.

58 - 60 **Réussir ses stages : l'autre dimension de l'internationalisation**
Quoi de mieux pour s'immerger dans la culture d'un pays que d'y effectuer un stage dans une entreprise ou une collectivité ?

DOSSIER

12 - 17 **Mobilité : quelle place pour la France ?**
Qui sont les étudiants internationaux en France ? Pourquoi viennent-ils ? Qui sont les étudiants français qui s'expatrient ?

ENTRETIENS

2 - 5 **Entretiens**
Christophe Germain, directeur général d'Audencia BS
Delphine Manceau, directrice générale de NEOMA BS

22 - 24 **Béatrice Khaiat**
(Campus France)

48 - 49 **Bernard Ramanantsoa**

Une publication du groupe HEADway Advisory, SAS au capital de 30000 €, RCS 53298990200046 Paris, CPPAP 0920W93756, 33, rue d'Amsterdam, 75008 Paris.
Directeur de la publication : Sébastien Vivier-Lirimont.
Rédacteur en chef : Olivier Rollot (o.rollot@headway-advisory.com).
Création graphique et mise en pages : Élise Godmuse / olo. éditions

Christophe Germain

DIRECTEUR GÉNÉRAL D'AUDENCIA BS

« Nous envoyons nos étudiants suivre des semestres académiques en petits groupes »

La stratégie internationale d'Audencia passe avant tout par des partenariats avec d'autres business schools qui vont permettre des échanges d'étudiants en petits groupes. L'école a également ouvert un campus un Chine pour y recevoir essentiellement des étudiants venus d'Asie. Aujourd'hui le développement passe aussi par l'Afrique nous explique son directeur général, Christophe Germain.

Olivier Rollot : Les écoles de management françaises sont de plus en plus internationales. Implantée en Chine depuis plusieurs années, Audencia a également de très nombreux accords de coopération dans le monde. Récemment vous étiez en Afrique pour en signer de nouveaux.

Christophe Germain : Notre stratégie de développement international passe par l'Afrique. Après une tentative en Côte d'Ivoire, qui n'a pas été couronnée de succès, nous avons trouvé au Ghana et au Kenya des partenaires de qualité, proches de nos valeurs, pour développer des projets s'accordant avec nos axes d'expertise. Au Kenya c'est à une université privée, créée initialement par une Université américaine, qui est aujourd'hui indépendante, la United States International University Africa, que nous nous sommes associés. Cette université dispose d'un campus au meilleur niveau international en plein centre de Nairobi. Nous travaillons dans le cadre d'un process qui correspond tout à fait à nos standards. Des programmes de formation (initiale et continue) communs, des projets de recherche et des échanges d'étudiants seront organisés dans ce cadre qui ne nécessite pas d'investissements lourds.

O. R : Votre principale implantation à l'étranger se trouve en Chine, à Shenzhen, où vous avez créé en 2016 une école en commun avec l'université, la SABS (Shenzhen Audencia Business School), au cœur de ce qui est aujourd'hui la métropole dont le développement est le plus dynamique dans le monde.

C. G : SABS est l'illustration de notre stratégie internationale : recruter des étudiants localement en nous associant avec des institutions sur place et proposer aux étudiants français qui effectuent leurs semestres à l'international de s'immerger dans les éco-systèmes locaux. Nous ne souhaitons pas développer de campus à l'étranger en « solo » pour y faire séjourner nos étudiants, considérant que la valeur ajoutée offerte à ces derniers en terme d'interculturalité et d'immersion dans l'environnement économique et social local est supérieure, dès lors que nos implantations se font en partenariat.

O. R : Votre modèle c'est l'échange d'étudiants avec des universités partenaires qui envoient également leurs étudiants à Audencia ?

C. G : Nous avons environ 300 partenaires universitaires dans le monde, ce qui nous permet d'envoyer tous nos étudiants suivre des semestres académiques en petits groupes. Chaque partenaire propose quelques places et ce sont nos étudiants qui choisissent. Dans certains cas, aux Etats-Unis notamment, ces places ont un coût pour l'Ecole. Mais d'une façon générale, nous préférons privilégier des accords équilibrés. Les étudiants américains se déplacent peu pendant l'année universitaire mais apprécient les *summer schools* que nous pouvons leur proposer.

© NEOMA BS

Delphine Manceau

DIRECTRICE GÉNÉRALE DE NEOMA BS

« Notre rôle est de préparer à des métiers qui seront forcément internationaux »

NEOMA fonde depuis toujours son développement international sur l'immersion des étudiants dans des business schools partenaires. Sa directrice générale, Delphine Manceau, revient sur des développements internationaux qui vont également passer par l'implantation d'un programme et d'un centre de recherche avec une université chinoise à la rentrée 2019.

Olivier Rollot : Comment formez-vous vos étudiants pour qu'ils acquièrent une vision internationale et multiculturelle ?

Delphine Manceau : Notre rôle est de préparer à des métiers qui seront forcément internationaux même si tous nos diplômés ne vont pas débuter leur carrière professionnelle à l'étranger. La dimension internationale d'une école recouvre beaucoup d'aspects. L'expérience internationale démarre dès l'école face à des professeurs internationaux qui ont des références différentes. A NEOMA nous comptons près de 70% de professeurs internationaux. Et ils viennent du monde entier : les deux pays dont le plus grand nombre de professeurs est issu sont la Chine et la Corée du Sud. Et un professeur coréen qui donne des cours de marketing c'est forcément différent et enrichissant.
Cette expérience internationale se développe ensuite au contact des étudiants internationaux que les élèves, notamment quand ils sont issus de classes préparatoires, n'ont encore que peu côtoyés dans leur parcours scolaire. Nous allons continuer à recruter davantage d'étudiants internationaux pour que nos étudiants vivent une expérience internationale renforcée en France. Pour cela nous avons ouvert des bureaux de recrutement en Inde, en Chine, et prochainement en Amérique latine. Résultat : déjà une forte hausse des candidatures – 55% ! – cette année tous programmes confondus. Nous constatons d'ailleurs un fort intérêt pour venir suivre des études en France dès le bac.

© NEOMA BS

O. R : Ensuite vient le temps des stages et des séjours académiques…

D. M : Quand un étudiant part à l'international, son séjour sera d'autant plus positif qu'il vivra une véritable immersion culturelle, qu'il sera dans une université de renom et y suivra les cours de professeurs locaux, au milieu d'étudiants du pays où il réside et en compagnie d'étudiants talentueux du monde entier. Quels que soient nos programmes, nous n'envoyons jamais plus de cinq étudiants dans la même université. L'immersion culturelle et académique est essentielle : il faut vivre une véritable expérience locale. De plus, nous ne souhaitons pas exporter nos campus vers d'autres pays. Nous tenons au contraire à nous intégrer au modèle local en travaillant avec des universités de renom dans chaque pays.
En retour, nous accueillons de ces universités un flux similaire d'étudiants internationaux sur nos campus, renforçant ainsi la dimension internationale de nos cursus.

CHRISTOPHE GERMAIN

© NEOMA BS

Nous développons également des partenariats stratégiques avec quelques institutions pour créer des programmes de formation ou de recherche communs. Pour ce qui est de SABS à Shenzhen, nous recrutons des étudiants chinois et proposons à quelques étudiants du programme Grande école (PGE) qui veulent suivre par exemple une spécialité en finance, l'un des axes très forts de la région, d'y effectuer leur période à l'international.

O. R : Quel pourcentage d'étudiants étrangers recevez-vous ? Comment sont-ils recrutés ?

C. G : 35% des étudiants d'Audencia sont étrangers tous programmes confondus. Certains sont « en échange » mais beaucoup viennent également en *fee paying*, c'est à dire en payant leur scolarité. Les équipes de la Direction des Relations Internationales sont en charge de ces recrutements, en collaboration parfois avec des agents à l'étranger qui présentent nos programmes aux étudiants. Nous sommes également présents sur les événements qu'organise Campus France.

O. R : Le niveau en langues des étudiants d'Audencia est-il toujours à la hauteur ? On entend régulièrement que les étudiants français ne sont pas au niveau…

C. G : Nos étudiants ont un très bon niveau en langues avec une moyenne globale de 899 au TOEIC. Entre leur premier semestre et le troisième, la moyenne grimpe d'ailleurs de 881 à 914 et ils doivent de toute façon avoir au moins 850 pour être diplômés. Nos étudiants du PGE – à 100% issus de classes préparatoires en première année - peuvent suivre des cours 100% en anglais dès leur première année. Ils sont rejoints par les étudiants étrangers en deuxième année.

O. R : Les étudiants d'Audencia sont tous des voyageurs dans l'âme ?

C. G : Le semestre d'études à l'international est obligatoire durant la scolarité, mais en revanche les étudiants ne sont pas toujours enclins à prolonger leur séjour pour obtenir les doubles diplômes qui leur sont proposés, préférant revenir à Audencia pour y suivre leur spécialisation. Les places en doubles diplômes à l'international que nous offrons ne sont ainsi pas toujours toutes pourvues.

O. R : Vous préparez spécifiquement vos étudiants à vivre cette dimension interculturelle ?

C. G : Dès leur première année de PGE les étudiants suivent des parcours thématiques – Asie, Amérique latine, etc. – pour suivre des enseignements à la culture, l'histoire, la géographie et bien sûr la langue. Ils doivent effectuer ensuite à la fin de leur première année un stage de six semaines à l'international pour se « frotter » à des environnements culturels différents et vivre une première expérience hors de France. Enfin le semestre académique à l'international obligatoire est positionné en troisième année.

O. R : Votre stratégie internationale s'articule également autour de thématiques spécialisée. Notamment dans l'agri-business.

C. G : Nous entendons effectivement faire rayonner Audencia à l'international à partir de nos axes d'expertise et du levier que constitue notre éco-système. C'est dans cette perspective que nous avons lancé fin 2018 l'Institut international pour l'agribusiness (Collaborative Institute for Global Agribusiness) avec des partenaires sud-américains en Equateur et au Brésil et des partenaires africains au Ghana et au Kenya. Nous souhaitons également y associer dans les mois à venir un partenaire asiatique.

O. R : Pourquoi spécifiquement l'agri-business ?

C. G : De grands groupes du secteur sont implantés dans l'Ouest de la France et les enjeux pour eux sont énormes en termes de développement durable, de croissance verte, du management des talents, mais également du point de vue de la rénovation de la perception d'un secteur qui n'est pas jugé attractif aujourd'hui par les jeunes. Aborder ce secteur par la RSE (responsabilité sociale des entreprises) – un autre domaine d'expertise d'Audencia – et la croissance verte peut contribuer à faire évoluer cette perception. Une conférence internationale annuelle, des projets de recherche en commun, ainsi que des dispositifs de formation initiale et continue sont au programme de cet Institut.

DELPHINE MANCEAU

© David-Morganti

O. R : En octobre vous ouvrez un campus joint en Chine avec l'université de Nankai. Quels sont vos objectifs ?

D. M : Au sein de l'Université de Nankai, nous délivrons un diplôme joint avec cette Université qui fête ses 100 ans cette année et fait partie des plus renommées en Chine. Notre diplôme est reconnu par l'Etat chinois, ce qui nous permet de recruter d'excellents étudiants chinois via le Gao Kao. Nous voulons recruter ensemble des étudiants chinois et asiatiques qui vont suivre un BBA consacré au e-commerce en 4 ans avec des cours de professeurs chinois et français. Au pays des BATX, cela fait sens. Nous avons également créé un centre de recherche joint dans lequel nos professeurs collaborent étroitement.

O. R : NEOMA a une longue histoire avec la Chine ?

D. M : Oui, notamment avec la création d'Instituts Confucius sur chacun de nos campus. Nous avons d'ailleurs été les premiers en France à ouvrir un Institut Confucius for Business et nous avons été désigné « Institut modèle » par les autorités chinoises l'an dernier. Nous allons prochainement agrandir notre centre parisien.

O. R : Vous avez créé récemment plusieurs nouveaux parcours internationaux. Qu'apportent-ils à vos étudiants ?

D. M : Nous enrichirons à la prochaine rentrée nos parcours internationaux. Nos meilleurs étudiants vont ainsi avoir accès à l'incubateur et aux cours de l'Université de Berkeley, mais aussi à ceux de la Copenhagen Business School, de l'Université Jiao Tong à Shanghai et de la Fundação Getúlio Vargas (FGV) de Sao Paulo au Brésil. Des établissements de premier plan donc. Nous allons également lancer le parcours « Global Experiences » permettant de suivre deux accords d'échange sur deux continents différents au sein des meilleures business schools des meilleures universités : Saint-Gall en Suisse, SMU à Singapour, Laval au Québec… Six mois par continent pour vivre une expérience académique globale unique.
Nous ouvrons également le parcours « Future In Asia » pour ceux qui veulent construire leur avenir en Asie. Un parcours en deux temps. D'abord six mois de cours consacrés aux spécificités culturelles et au management dans les meilleures universités asiatiques : Tsinghua en Chine, IIM de Calcutta en Inde ou Sungkyunkwan University Business School en Corée du Sud. Puis six mois de stage dans la région. Le tout pouvant déboucher sur un double diplôme en passant un an de plus sur place. Si vous voulez vraiment travailler en Asie, il faut d'abord en comprendre la culture dans ses dimensions académiques, professionnelles et linguistiques !

O. R : Cette immersion internationale c'est plus que jamais votre modèle.

D. M : Nous voulons aller au bout de ce modèle immersif en nous appuyant sur des partenaires prestigieux que notre triple accréditation – Equis pour la durée maximale de cinq ans, AACSB également, AMBA – nous permet de toucher.

O. R : Un modèle que vous proposez même avant l'entrée à NEOMA. Cet été vous emmenez des élèves de classes prépas découvrir la Chine.

D. M : Dans le cadre du programme « Leaders@the next generation », nous emmenons dix professeurs et vingt élèves de première année de classes préparatoires économiques et commerciales en Chine en juillet prochain. Sélectionnés notamment sur leur niveau en Chinois – ils pourront obtenir le HSK niveau 2 - parmi 100 candidats, ils y suivront pendant deux semaines des cours de langues et de civilisation chinoise, de management interculturel, de géopolitique, d'économie… Ils effectueront aussi des visites d'entreprises, d'incubateurs sans oublier la découverte de la Grande Muraille de Chine.

O. R : Et avec vos alumni que faites-vous à l'international ?

D. M : Notre département Talent & Careers déploie une stratégie internationale pour développer des liens étroits avec nos alumni partout dans le monde. Rappelons tout d'abord qu'ils sont plus de 15 000 diplômés de NEOMA à résider et travailler hors de France. En Russie, nous venons par exemple d'organiser une table ronde avec les alumni pour y proposer plus de stages. En Inde, nous les avons réunis en partenariat avec la Chambre de commerce franco-indienne. Nous allons multiplier ce type d'initiatives dans plusieurs pays (Irlande, Etats-Unis…).

Expériences à l'étranger : ils racontent

Ils sont six. Six étudiants ou alumni, français et étrangers, à avoir profité des nombreuses opportunités qu'offraient leurs écoles à l'international. Ils racontent ici leurs expériences et la construction de leur parcours au gré de séjours à l'étranger ou en France. De quoi alimenter la réflexion sur leur choix de carrière.

VICTOR ATUYER

« *Faire un stage en tant que vendeur dans la boutique de montres de luxe Tag Heuer sur les Champs-Elysées, c'était déjà une expérience à l'international* », expose Victor Atuyer, étudiant au sein du programme Grande école de NEOMA à partir de 2015. Une école qu'il a choisie, après avoir effectué sa classe préparatoire ECE au lycée Notre-Dame-des Minimes de Lyon, avant tout pour son réseau d'alumni, « *mais aussi pour la dimension fortement internationale, notamment les nombreux partenariats noués avec des universités partenaires* », précise-t-il. De fait le jeune homme, qui s'est intéressé très tôt au secteur du luxe, choisit la France pour ses premières expériences professionnelles. Après Tag Heuer, c'est au sein de la maison Chaumet qu'il effectue son deuxième stage en tant qu'assistant retail Europe, une fonction là encore internationale.

En Chine, c'est le collectif qui prime. Le grand saut, Victor finit par le franchir quand, en février 2018, il part suivre un semestre d'études à l'Université de commerce international et d'économie à Pékin : « *J'étais déjà allé en Chine, je parlais un peu le chinois, mais dans ce cadre-là c'était vraiment un saut dans l'inconnu. On perd ses bases et les chocs culturels sont nombreux, d'autant plus que je ne résidais pas sur le campus, mais en colocation avec des Chinois. Je vivais comme eux* ». Un séjour qui lui permet de perfectionner son Chinois, mais pas seulement. « *Les cours portaient sur le business et aussi sur la culture chinoise. C'était intéressant, par exemple, d'étudier le comportement du consommateur chinois et les différences avec les Français qui sont beaucoup plus individualistes. En Chine, c'est le collectif qui prime ; les valeurs familiales par exemple sont importantes et très sollicitées dans les publicités* », résume Victor qui se remémore encore : « *De mon séjour, je retiens également l'apport culturel et personnel. Cela m'a appris l'humilité, à prendre conscience qu'il n'y a pas de culture dominante et que le point de vue de l'Occidental n'est pas forcément le meilleur, d'autant qu'à la fac il y avait beaucoup de nationalités différentes en lien avec la Nouvelle route de la soie.* ».

Demain un VIE aux Etats-Unis ? Au milieu de son semestre d'échange, Victor prend tellement goût à la Chine qu'il décide de tout mettre en œuvre pour y rester. Recommandé par la maison Chaumet, il intègre en août 2018 la filiale chinoise, implantée à Shanghai, en tant que stagiaire au sein du service marketing. Il s'occupe notamment du digital et de la gestion de produits pour un grand événement. Il témoigne : « *Je m'attendais à un milieu professionnel plus figé. Certes, j'étais dans une entreprise française, mais j'ai été surpris par l'absence de poids hiérarchique et par des process plus allégés que chez nous – alors que la lourdeur administrative est énorme. La porte de manager était toujours ouverte, les horaires de bureau étaient sympas, je travaillais moins à Shanghai qu'à Paris et la pause déjeuner était tout aussi longue. La convivialité y était aussi bien plus entretenue : petit-déjeuner d'équipe, pot de départ, etc. Et puis, j'étais le seul Français, l'immersion était totale. J'ai beaucoup aimé cette expérience et beaucoup appris : ils sont plus en avance que nous sur l'usage du digital, par exemple* ».
Quand Victor rentre de Chine, il obtient son master 1 puis choisit de se spécialiser en marketing de luxe en master 2. La suite pourrait prendre la forme d'un VIE (volontariat international en entreprise), aux Etats-Unis, par exemple, pour évoluer dans un contexte différent. « *Avoir des expériences à l'international, c'est ce qui permet de se démarquer aujourd'hui. Maîtriser plusieurs langues, ça fait la différence sur un CV. Et puis grâce aux relations qu'on tisse, on se dote d'un réseau mondial qui renforce son employabilité* ».

« Avoir des expériences à l'international, c'est ce qui permet de se démarquer aujourd'hui »

« Je n'étais jamais seule »

LIDEWIJ BLANKERS

Si prononcer son prénom vous pose problème, Lidewij vous met tout de suite à l'aise. « *Appelez-moi Lily* », propose-t-elle dans un Français presque parfait. Et pour cause, la jeune Néerlandaise de 22 ans a déjà passé pas mal de temps dans l'Hexagone. Lors du bachelor qu'elle effectue aux Pays-Bas, elle doit suivre un semestre d'échange à l'étranger au cours de sa troisième année d'études. Elle opte pour l'IGR-IAE de Rennes : « *La France m'a toujours attirée ; j'y ai passé de nombreuses vacances petite. Et très tôt j'ai voulu quitter les Pays-Bas pour découvrir d'autres cultures. Dans mon pays, l'enseignement est très axé sur la théorie. Pour les examens, on doit apprendre des articles académiques, des modèles... Mais on ne nous demande pas d'utiliser ces modèles dans un cadre professionnel. A Rennes, j'ai trouvé ce que je cherchais : une approche plus pratique du business international. On travaille par exemple sur des études de cas avec des entreprises* ». Outre l'aspect académique, la jeune Néerlandaise prend plaisir à s'immerger dans un contexte français, démarche facilitée par un groupe d'étudiants en charge de l'accueil des étrangers. « *Je n'étais jamais seule. On nous proposait de nombreuses activités. Et cela m'a aussi aidé à améliorer mon français.* »

Un programme entièrement en anglais. Lily retourne dans son pays pour y terminer son bachelor. Une fois diplômée, elle se tourne vers Audencia et son Master of science in International management, un programme dispensé entièrement en anglais. « *J'ai tellement aimé mon séjour à Rennes que j'ai souhaité revenir en France, à Nantes, pour la vie étudiante – les deux villes se ressemblent de ce point de vue – et pour la dimension internationale et pratique des études* », précise Lily, qui ajoute : « *Dans ma classe, il y a 35 nationalités différentes. Et tout le monde est dans la même situation : on est tous partis de chez nous et on doit être autonome. Alors on se comprend. Si je n'étais entourée que de Français, l'intégration serait plus difficile* ».

Travailler dans le conseil en management du changement. Dans son cursus, Lily avait l'opportunité de faire un échange dans un autre pays. Elle a préféré rester en France où elle a posé ses valises et où elle vit déjà une expérience à l'international. « *J'apprends sur moi-même et sur le monde. Comme tous les Néerlandais, je suis très directe. En France, c'est déjà différent. C'est intéressant de comprendre les autres cultures et de s'adapter. On se met plus facilement à la place des autres et cette flexibilité nous sera utile plus tard, quel que soit l'entreprise ou le pays que nous choisirons.* » Son souhait à elle, c'est d'effectuer son stage de fin d'études à Nantes ou Paris et de travailler dans le conseil en management du changement, un secteur qu'elle a découvert dans le cadre de ses études à Audencia. « *C'est intéressant car très diversifié, on travaille aussi bien sur les processus que sur l'humain* », atteste Lily qui s'interroge sur sa capacité à exercer ce métier en France : « *La langue pourrait être une barrière car il y a beaucoup de rapports à rédiger. Les entreprises sont peu enclines à recruter des étrangers… Mais tout s'apprend et je connais mes capacités d'adaptation* ».

MARIE CAYUELA

Quand Marie Cayuela est encore lycéenne, elle est tiraillée entre deux orientations : une école de commerce – elle pense en l'occurrence à ESCP Europe – ou une voie académique faisant davantage appel à la créativité. C'est cette deuxième option qu'elle privilégie en terminale. Après son bac, Marie intègre donc l'école de design Strate. *« J'ai craqué pour cette école, pour sa dimension internationale – j'ai été expatriée en Chine quand j'étais petite durant quatre ans, les voyages font partie de ma vie -, ses nombreux partenariats, sa pédagogie professionnalisante. Je voulais être opérationnelle dès le début de ma carrière »*, confie Marie, 22 ans aujourd'hui.

Cap sur la Chine. En fin de deuxième année, Marie effectue un stage ouvrier de deux mois chez Decathlon en Chine, à Shanghai, un pays qu'elle connaît bien et où elle a de nombreux amis. Le choix de l'entreprise n'est pas non plus un hasard : *« Je me sens proche de Décathlon et de ses valeurs sportives, de son engagement favorisant le sport pour tous. Et puis, c'est une entreprise dynamique »*. L'intérêt du stage réside également dans sa localisation. Outre l'attache affective, Marie y trouve son compte sur un plan professionnel : *« Il y a des bureaux de production et de conception dans différents pays, dont la Chine, où on est proche des usines de fabrication. On peut suivre un produit jusqu'à la phase finale et c'est aussi cela que j'aime dans le design : rencontrer les fournisseurs, visiter les usines. J'ai aussi pu me perfectionner en chinois et en anglais »*. Elle ajoute : *« Ce que je recherche dans les voyages, c'est le contact avec les autres cultures, les locaux. C'est important pour un enrichissement personnel et professionnel. Je suis tout autant passionnée de travailler avec des profils différents du mien (ingénieurs, commerciaux, etc.) que de côtoyer des personnes originaires d'autres pays »*.

Cap sur la Suède. Après cette expérience chinoise, Marie décide de rester en France quelques temps et d'y effectuer son stage de troisième année, à Lille, chez Boulanger. Mais l'attirance pour l'étranger la rattrape et l'année suivante elle s'envole pour Lund en Suède dans le cadre d'un échange Erasmus. *« J'ai choisi la Suède car c'est le premier pays du design. C'est dans leur culture et c'est au cœur de beaucoup de leurs projets car le design donne du sens. Cet échange a été très productif sur le plan académique d'autant que l'université est très bien équipée en machines et en matériel »*.
Un apport intellectuel et technique mais aussi humain. *« A la faculté, les designers, architectes, ingénieurs… étaient mélangés. Nous formions une grande famille. Côtoyer des ingénieurs m'a ouvert les yeux sur les apports réciproques de nos disciplines. Cette dimension pluridisciplinaire m'a beaucoup plu ainsi que le mélange des nationalités et la multiculturalité »*, se souvient Marie en évoquant, non sans nostalgie, la dynamique communauté d'étudiants, les virées à la montagne, les soirées et ses nombreux voyages dans les autres pays scandinaves.

Le design plus le commerce. Aujourd'hui en cinquième année, la jeune femme a opté pour une majeure « produit ». Dans ce contexte, elle a décidé d'effectuer un stage diplômant qui se traduira par une formation de trois mois à ESCP Europe en entrepreneuriat. *« Ainsi, j'aurai fait aboutir mes deux projets de lycéenne, le design et le commerce. Et cela fait sens car je souhaite devenir une "intrapreneuse" c'est-à-dire intégrer une entreprise mais rester autonome et garder la main sur mes créations jusqu'à leur finalisation. Grâce à ESCP Europe, je me doterai d'outils me permettant de gérer l'ensemble du processus alors que de nombreux designers se contentent de créer puis de léguer à d'autres leur création »*, explique Marie, qui prend plaisir à exposer son parcours.
Du reste, aux jeunes qui vont faire leur entrée dans des écoles, elle veut dispenser un message : *« Il faut partir, c'est une obligation. Sinon, vous le regretterez. En tant que Français, notre ouverture au monde est limitée. Séjourner à l'étranger, c'est une opportunité offerte par les écoles et il faut la saisir. Tout le monde n'a pas cette chance »*.

« Il faut partir, c'est une obligation »

ALEXANDRE PLANCHEZ

« Je me suis recentré sur l'essentiel »

« J'ai choisi l'école d'ingénieurs EPF parce qu'elle se situait près de chez moi – je finance mes études, la proximité m'arrangeait – et sa dimension internationale », explique Alexandre Planchez, 21 ans. A EPF, en effet, les étudiants doivent passer un semestre à l'étranger durant leur cursus, en séjour d'études ou en stage si le relevé de notes ou le niveau d'anglais n'est pas suffisant. Pas un problème pour Alexandre qui se retrouve à devoir choisir entre 150 universités partenaires. *« J'avais deux critères : étudier l'informatique et aller dans un pays scandinave. Je suis fasciné par leur culture, leur histoire et leur nature. J'ai opté pour la Finlande – à Vaasa exactement - où de surcroit le système éducatif a très bonne réputation »*.

Vivre en autonomie. Alexandre n'est jamais allé en Scandinavie auparavant ; il se souvient encore de ses premiers étonnements : un sauna dans chaque habitation, la nuit sans discontinuer et les effets sur le métabolisme, les magasins ouverts 24h/24… *« Tous les élèves étrangers étaient logés dans le CROUS local. C'était simple de se faire des amis. Mais c'était aussi le plus dépaysant pour moi : vivre en autonomie alors qu'avant, j'étais chez mes parents »*, relate Alexandre.
Sur le plan académique, en revanche, pas de surprise ou de choc culturel : les cours enseignés sont proches de ceux que l'étudiant aurait suivis en France. Ce qui change, c'est l'accès à un laboratoire doté de puissants ordinateurs, robots, serveurs... Et son corollaire : *« l'enseignement y est plus pratique qu'en France. On apprend sur de vraies machines. Du coup, j'ai poussé plus loin certaines notions techniques »*. Il reprend : *« Sur le plan personnel, ça m'a appris à vivre dans une micro-communauté, à gérer un budget, à m'adapter à la vie locale… Cela a été dur de revenir chez mes parents après cette expérience »*.

Savoir s'adapter. Un séjour qui a eu un effet profond sur le jeune homme : *« J'ai découvert que je pouvais me débrouiller, ça m'a donné confiance. Et aussi, en Finlande, les gens sont calmes et posés. Je prends plus mon temps aujourd'hui, je ne me précipite plus. Je me suis recentré sur l'essentiel : la famille, les vrai(e)s ami(e)s. Ca m'a permis de faire du tri dans ma vie »*, confie-t-il.
Alexandre sera diplômé en septembre 2020 après avoir fait un stage de fin d'études. Il regarde du côté de l'Espagne, car il parle la langue du pays, et imagine débuter sa carrière là-bas. Il sait désormais qu'il pourra s'adapter sans problème à la vie dans un pays étranger.

PRASAD DA

Prasad a grandi en Inde à Pondichéry, qui fut longtemps un comptoir français en Inde. De cette origine il a gardé une appétence pour la France, qui va le conduire sur le campus de NEOMA. Mais avant cela, le jeune homme s'est cherché. Après un bachelor en physique dans sa ville natale, il postule à des emplois dans ce domaine, sans grande conviction. *« La physique, c'est intéressant sur le plan intellectuel, moins d'un point de vue professionnel »*, confie le jeune homme. Il envoie néanmoins des CV en France et à Singapour, mais rien ne se concrétise. Au bout de six mois de recherches infructueuses, une amie lui propose un emploi au Gabon qu'il accepte. Durant deux ans et demi, Prasad va être acheteur puis responsable de la logistique au sein d'une société minière. Un travail qui l'amène à gérer différents projets, dont la construction d'une usine de production de manganèse, à avoir des interlocuteurs en Europe, en Asie…

Un master en "supply chain management". De cette première expérience professionnelle, Prasad garde de nombreux souvenirs : *« J'ai beaucoup appris, notamment au niveau du management. Je gérais des équipes de Gabonais et cette interculturalité était nouvelle pour moi. Mais comme je me débrouille en français, je me suis bien intégré. La difficulté, c'est que je manageais des gens plus vieux. J'ai appris au fur et à mesure à comprendre les visions de chacun, leurs besoins »*. Prasad aurait pu continuer à évoluer dans l'entreprise mais l'envie de suivre un master en "supply chain management" le titille : *« Une occasion pour moi de grandir et de me perfectionner sur les aspects légaux de mon métier. Au Gabon, j'étais avant tout sur l'opérationnel »*.
Après quelques recherches sur les écoles françaises, un choix lié à ses origines et à sa connaissance de la langue, il opte pour NEOMA où certains de ses collègues ont déjà posé leur valise. *« Et aussi parce que le master était totalement en anglais, ça a joué dans ma décision, ainsi que la réputation de l'école »*, se souvient Prasad qui arrive sur le campus de NEOMA en septembre 2017. Il va y rester toute une année. Une expérience qui fut notamment riche sur le plan académique : *« J'ai beaucoup appris car les professeurs étaient très qualifiés »*.

« Je veux être un "global citizen" »

Des jobs à l'étranger, outre les stages ou des échanges. En termes d'orientation professionnelle, le master produit son effet : Prasad est conforté dans son envie de poursuivre dans ce secteur d'activité. Il postule à un stage au sein de DSV, une entreprise internationale de transport et de solutions logistiques, à Hong Kong d'abord – le vice-président est un alumni de NEOMA - puis à Singapour où il est embauché en « business development executive » en février 2019. *« Ce qui a plu à DSV c'est que grâce à NEOMA j'avais à la fois des connaissances techniques et commerciales. De fait, j'ai été très bien formé, j'utilise beaucoup d'outils que l'on m'a enseignés à l'école. »*

Aux étudiants qui intégreront les écoles, le jeune homme de 25 ans conseille *« d'avoir des jobs à l'étranger, outre les stages ou des échanges, car cela permet de mieux s'orienter, d'utiliser à plein les réseaux sociaux, de s'informer. Etre «global» implique d'être curieux du monde et de le questionner, d'échanger avec des étrangers et de sortir de sa zone de confort »*. Et il conclut : *« Je voyage beaucoup, en Europe, en Asie…J'ai envie de découvrir le monde, je veux être un "global citizen" et mon métier le permet car je peux travailler partout. Pourquoi pas un jour en Amérique du sud ou au Canada afin d'expérimenter leur mode de fonctionnement. C'est ça un "global citizen" »*.

ROD POURCYRUS

Quand Rod commence à relater son parcours, il évoque d'abord ses parents, nés tous deux en Iran et arrivés en France vers l'âge de 20 ans. C'est là que Rod voit le jour il y a 24 ans. Une double identité vécue comme une richesse : *« Je parle le persan, je côtoie beaucoup d'Iraniens. Je connais bien la culture iranienne. Je me sens iranien, même si mon côté français prime »*. De surcroit il est allé plusieurs fois en Iran. Mais c'est en France qu'il poursuit des études supérieures. Il s'inscrit d'abord en licence de management et sciences de gestion à l'institut d'administration des entreprises (IAE) de de Lille, ce qui lui donne l'opportunité de faire un stage à Téhéran dans une entreprise d'import-export. Une fois diplômé, il passe les concours pour intégrer une école de management et fait son entrée à Audencia via une admission sur titres.

L'envol pour la Chine. En janvier 2018 commence une année de césure : il passe un an en stage à Amiens au sein de Gueudet Automobile, une entreprise familiale spécialisée dans la distribution de voitures et leur entretien. *« C'est un secteur qui m'intéresse. Et c'était l'occasion de faire un stage à un poste à responsabilités. J'étais le bras droit du directeur exécutif, ce qui m'a permis d'expérimenter la fonction de chef de projet »*, raconte Rod. Une fois le stage fini, le jeune homme ne passe pas par la case Nantes et s'envole directement pour la Chine. Il passe un semestre d'échange à Shenzhen Audencia business school, une joint venture créée par l'école française et l'université de Shenzhen où se côtoient surtout des étudiants des deux pays. Rod raconte : *« J'ai fait ce choix pour différentes raisons. D'abord, je voulais aller en Chine, un pays qui m'attire en raison de sa culture, son histoire, ses traditions, mais aussi sa spiritualité et sa philosophie. Et je voulais vivre cette expérience en étant au plus près du quotidien des Chinois, pour faciliter les rencontres et comprendre leur façon de penser le monde, l'avenir… »* L'autre raison, c'est que cela le rassurait d'être sur un campus Audencia. *« J'ai pu rencontrer de nombreux étudiants, plus qu'en France où j'étais resté peu de temps. Enfin, les études y sont variées (finances comportementales, management de l'investissement, économie et histoire chinoise…) et j'ai eu l'occasion d'apprendre un peu de Chinois. »*
Avant de rentrer en France, Rod décide de voyager en Asie à la découverte du Vietnam, Cambodge et Laos. De ce séjour il garde de très bons souvenirs, sans édulcorer les épreuves : *« Le choc culturel, c'est la lourdeur administrative qui de plus coûte cher. L'école ne nous avait pas bien préparés à toutes ces démarches. On a décidé de faire un guide pour les futures promotions afin de leur expliquer ce à quoi ils vont devoir s'attendre »*.

Un travail en lien avec l'Iran. De retour sur le campus de Nantes, Rod a décidé de se spécialiser en entrepreneuriat. Il devra réaliser un stage de fin d'études mais il ne sait pas encore ni vers quelle entreprise ni quel pays se tourner. *« Cette majeure me permet d'acquérir des compétences nécessaires à la création d'une entreprise, ce qui ne m'empêche pas de démarrer ma carrière dans un grand groupe en management de la transformation digitale par exemple »*, explique Rod qui garde dans un coin de sa tête un projet professionnel plus personnel qui a trait à ses origines. Il souhaiterait travailler en tant que consultant pour accompagner les entreprises françaises désireuses de s'installer en Iran. *« C'est un marché à fort potentiel peu investi par les Européens, mais mon projet est fragile car il dépend beaucoup de la conjoncture géopolitique »*, admet-il.
Bref, Rod n'est pas à cours d'idées, il envisage même d'ouvrir un restaurant « fast and good » en France à base de cuisine iranienne. Aujourd'hui, rien n'est écrit mais l'envie de vivre quelques années à l'étranger le titille. *« C'est un projet plus simple à réaliser aujourd'hui que dans dix ans, une fois installé, avec des enfants… »*, dit-il. Et il ajoute : *« Aux étudiants qui intègrent les écoles, j'ai envie de leur faire passer le message suivant : quitte à aller à l'étranger, jouez le jeu, ouvrez-vous, adoptez la culture du pays et sortez de votre cocon ! »*.

Anne Dhoquois

« Quitte à aller à l'étranger, jouez le jeu ! »

DOSSIER

Mobilité internationale : quelle place pour la France ?

L'enseignement supérieur français poursuit deux objectifs : d'un côté qu'un étudiant français sur deux ait eu une expérience internationale pendant son cursus, de l'autre que la France double les étudiants étrangers qu'elle accueille. Où en est-on ?

Sixième pays d'origine des étudiants en mobilité, la France connait une augmentation régulière du nombre d'étudiants qui s'expatrient (+70% entre 2006 et 2016). En tout la France reçoit quasiment trois fois plus d'étudiants internationaux qu'elle n'en envoie chaque année à l'étranger : 245 000 pour 90 500. Selon une enquête menée en 2016 par Campus France, l'organisme public chargé de promouvoir l'enseignement supérieur français à l'international, ce sont en tout un peu moins de 42% des étudiants français interrogés qui ont déjà effectué (32,8%), ou vont le faire pour valider leur diplôme, un séjour à l'étranger pendant leur cursus. Avec une grande diversité : dans les grandes écoles, la barre des 80% est franchie quand on cumule les étudiants qui ont déjà vécu l'expérience et ceux qui affirment devoir s'y soumettre pour valider leur diplôme. A l'inverse, la mobilité chute à 28,8 % dans les universités. En tout plus d'un tiers des étudiants en mobilité d'études sont issus des Grandes écoles alors qu'elles ne totalisent que 11% des étudiants.

Tous établissements confondus les étudiants français sont les deuxièmes à s'expatrier le plus en Europe (derrière les Allemands et devant les Ukrainiens). Tout en restant frileux dans leur choix : la Belgique, le Canada et la Suisse représentent près de la moitié de ce flux et l'Europe 61% (15 % des étudiants choisissent l'Amérique du Nord, 12 % tentent l'Asie ou l'Océanie et seuls 37 % des séjours sont effectués dans un pays de langue anglaise).

Les destinations des étudiants français en mobilité diplômante

RANG	PAYS DE DESTINATION	EFFECTIFS EN 2016	ÉVOLUTION 2011-2016	RANG	
				2011	2016
1	Belgique	16 856	+212%	5	1
2	Canada	15 603	+87%	2	2
3	Royaume-Uni	12 076	-8%	1	3
4	Suisse	9 652	+43%	4	4
5	Allemagne	6 955	+16%*	-	5
6	États-Unis	6 473	-19%	3	6
7	Espagne	5 434	+158%	6	7
8	Roumanie	2 169	+211%	9	8
9	Australie	1 566	+18%	7	9
10	Pays-bas	1 430	+128%	11	10
11	Italie	1 364	+25%	8	11
12	Luxembourg	984	+11%*	70	12
13	Japon	695	+1%	10	13
14	Hongrie	588	+205%	20	14
15	Irlande	581	+15%	12	15
16	Danemark	573	+118%	19	16
17	Pologne	497	+71%	18	17
18	Autriche	478	+17%	14	18
19	Portugal	463	+27%	15	19
20	Suède	440	0%	13	20
21	Arabie saoudite	424	+224%	28	21
22	Argentine	416	ND	-	22
23	Maroc	368	+110%	63	23
24	Nouvelle-Zélande	333	+8%	16	24
25	Brésil	301	+2%	17	25
TOTAL GÉNÉRAL		90 543	+50%		

Source : Campus France « Chiffres clés 2019 »

Des stages à l'emploi

L'expérience internationale n'est pas qu'académique. Il y a bien longtemps qu'une période de stages est obligatoire dans le cursus de toutes les Grandes écoles de management. Si ce n'est pas encore le cas dans les école d'ingénieurs, cela n'en devient pas moins la norme. Quant aux universités tout dépend du cursus et de son imprégnation plus ou moins internationale. Avec des durées variables. Sur les quelques 27 800 étudiants des Grande écoles partis en stage à l'étranger dans l'année 2013-14, plus de 26 000 ont effectué un stage d'au moins 1 mois. Mais ce sont surtout les stages de 6 à 12 mois qui augmentent considérablement pour tous les types d'écoles.

Mais quel pourcentage de ces étudiants, notamment des Grandes écoles, choisit ensuite de s'expatrier ? Aux alentours de 13% (12,9% pour être précis) en 2018. Un pourcentage largement en baisse puisqu'il atteignait 14,6% en 2017. Dans un contexte de reprise de l'emploi en France, les diplômés des écoles de management restent largement ceux qui s'expatrient le plus : 18,6% pour 9,9% du côté des diplômés ingénieurs.

L'Union européenne demeure la première destination internationale des nouveaux diplômés. Le Royaume-Uni et l'Allemagne restent les deux principales destinations des diplômés partant travailler à l'étranger, ces deux pays en accueillant le quart. Le Royaume-Uni arrive largement en première position chez les managers. Hors Union européenne, la Chine est la première destination devant la Suisse et les Etats-Unis : les ingénieurs choisissent plus les États-Unis et la Suisse ; les managers préférant la Chine.

© NEOMA BS

Étudiants des Grandes écoles en stage à l'étranger

ÉCOLES	2007-2008	2009-2010	2011-2012	% 2012 / 2010	2013-2014	% 2014 / 2012
INGENIEUR	13333	14280	14766	3,40	15804	+7,02
MANAGEMENT	9149	8971	11845	32,03	11114	-6,17
AUTRES SPECIALITES	446	465	836	79,97	924	+10,5
TOTAL	22928	23716	27447	15,73	27842	+1,43

Les périodes de stages se développent avec comme première destination les pays européens (Tableau : Conférence des Grandes écoles)

Mobilité internationale : quelle place pour la France ?

5,1 millions d'étudiants en mobilité

Campus France publie chaque année ses Chiffres clés qui établissent notamment dans son édition 2019 que les étudiants sont 5,1 millions à avoir traversé des frontières pour obtenir un diplôme en 2016. Si la France reste le 4ème pays d'accueil dans le monde – et premier non anglophone –, elle ne progresse pas aussi vite que ses concurrents. En parallèle, la mobilité sortante des étudiants français a crû de 50% entre 2011 et 2016.

Entre 2006 et 2016, la population étudiante mondiale a crû de près de 50%, passant de 146 millions à 218 millions d'étudiants, soit une croissance de 4,1% par an. En 2016, près de 5,1 millions d'étudiants étaient en mobilité dans le monde (sur 218 millions) contre seulement 2,9 millions en 2006 (+77%). À ce rythme, le nombre d'étudiants en mobilité devrait dépasser les 10 millions d'ici 2030 – soit 3,9% des étudiants du monde entier (2,3% en 2016).

42% des étudiants en mobilité internationale sont originaires d'Asie-Océanie (1,9 million) et 28% d'Europe (1,3 million). Le nombre d'étudiants en mobilité originaires de ces régions croît rapidement : entre 2006 et 2016, il a augmenté de 87% pour l'Asie-Océanie et de 68% pour l'Europe. La population étudiante mondiale devrait continuer à croître dans les prochaines années – à une moindre allure cependant – et atteindre 265 millions d'étudiants d'ici 2030.

L'Europe et l'Amérique du Nord accueillent 66% des étudiants en mobilité en 2016, soit 3,4 millions d'étudiants. Entre 2006 et 2016, les effectifs ont augmenté de 63% en Europe et de 78% en Amérique du Nord.

Si sur cinq ans, la mobilité internationale est en nette augmentation (+28%, soit +5% par an), le classement des neuf premiers pays d'accueil reste inchangé. Les Etats-Unis conservent une croissance des effectifs accueillis supérieure à la progression mondiale des étudiants en mobilité internationale. L'Allemagne et la Russie talonnent désormais la France qui conserve sa quatrième place. Un peu plus bas dans le classement, la Chine connaît sur cinq ans une hausse des effectifs accueillis bien supérieure à la croissance mondiale. La plus forte progression en Asie est celle de la Malaisie, qui devient le 10ème pays d'accueil. La Turquie, la Pologne, les Pays- Bas et l'Arabie saoudite connaissent les augmentations les plus importantes d'effectifs accueillis. L'investissement massif dans l'enseignement supérieur local constaté dans de nombreux pays aux revenus moyens, comme la Malaisie ou le Maroc, contribue à la création de pôles d'éducation régionaux d'enseignement supérieur. « Il faut toutefois relativiser la capacité des pays aux revenus moyens à absorber l'importante hausse du nombre d'étudiants locaux tout en concurrençant les systèmes universitaires des pays les plus riches. Ces derniers devraient continuer à attirer l'essentiel des étudiants en mobilité durant les prochaines années », notent les experts de Campus France.

Top 20 des pays d'accueil des étudiants internationaux en mobilité diplômante en 2016

PAYS D'ACCUEIL	ÉTUDIANTS INTERTATIONAUX ACCUEILLIS	ÉVOLUTION 2011-2016	RANG	
			2011	2016
États-Unis	971 417	+37%	1	1
Royame-Uni	432 001	+3%	2	2
Australie	335 512	+28%	4	3
France	245 349	-9%	3	4
Allemagne	244 575	-	ND	5
Russie	243 752	+47%	5	6
Canada	189 478	+57%	7	7
Japon	143 457	-5%	6	8
Chine	142 649	+74%	8	9
Malaisie	124 133	+95%	12	10
Italie	92 655	+26%	9	11
Pays-bas	89 920	+134%	20	12
Turquie	87 903	+182%	27	13
Arabie saoudite	79 854	+129%	24	14
Émirats arabes unis	77 463	+59%	16	15
Argentine	75 688	-	ND	16
Autriche	70 483	+0%	10	17
Corée du Sud	61 888	-1%	13	18
Belgique	61 102	+61%	22	19
Pologne	54 734	+164%	32	20
TOTAL MONDE	5 085 893	+28%		

Source : Campus France « Chiffres clés 2019 »

Accueil des étudiants : la France se maintient mais…

« Comparée à celle des autres grands pays de mobilité, l'attractivité de la France s'affaiblit relativement. La croissance du nombre d'étudiants accueillis en France a ainsi progressé moins vite que celle de la mobilité étudiante mondiale au cours des cinq dernières années : 19% contre +28% », regrette la directeur général de Campus France, Béatrice Khaiat. Sur 10 ans la mobilité étudiante mondiale a progressé de 77% alors que le nombre d'étudiants accueillis en France n'a augmenté que de 23% sur cette même période, faisant chuter la part d'étudiants internationaux choisissant la France de 9% à 5%. En tout la France reçoit chaque année 245 000 étudiants soit… la moitié des objectifs du gouvernement : recevoir 500 000 étudiants étranger chaque année à l'horizon 2027.

En particulier les effectifs des étudiants chinois stagnent alors qu'ils sont de plus en plus nombreux à étudier à l'étranger (+32% sur cinq ans). A l'inverse l'Inde fait une percée remarquable : avec une croissance de 90% sur cinq ans, elle est désormais le 21ème pays d'origine des étudiants étrangers en France.

Plus préoccupant, la France accueille moins d'étudiants en échange dans le cadre du programme Erasmus+ en 2016 qu'en 2011 (-4%), alors que tous les autres pays européens du top 10 progressent.

Dans le détail 46% des étudiants étrangers en France sont Africains : l'Algérie a rejoint le Maroc en tête du classement et les étudiants ivoiriens et congolais sont respectivement 80% et 45% de plus qu'en 2012. Le Congo (RD) a même vu le nombre de ses étudiants mobiles vers la France progresser de 99% en cinq ans, soit 2 071 étudiants en 2017. À l'inverse, le Cameroun et la Mauritanie envoient moins d'étudiants qu'il y a cinq ans (respectivement -7% et -12%).

La mobilité étudiante dans le monde

Source : Campus France

Mobilité internationale : quelle place pour la France ?

Que pensent les étudiants étrangers de la France ?

Neuf étudiants étrangers sur 10 recommandent la France comme destination d'étude selon l'étude que Campus France a réalisée en 2017 avec l'institut Kantar Public auprès de 14 245 étudiants étrangers sur l'image et l'attractivité de la France. De quoi redonner du baume au cœur à notre enseignement supérieur après plusieurs enquêtes qui ont démontré sa perte d'influence dans le monde avec une concurrence qui continue de s'intensifier : 47% des étudiants ayant choisi la France déclarent ainsi avoir hésité avec un autre pays (40% en 2011 et 45% en 2013) et d'abord le Canada et le Royaume-Uni, suivis des États-Unis et de l'Allemagne. Surtout la dynamique est bonne puisque la France est un pays plus attractif qu'avant pour 64% des étudiants étrangers, devant l'Allemagne, les États-Unis et le Royaume-Uni. Seul le Canada bénéficie d'une attractivité qui progresse davantage (69%). Quant aux critiques elles sont en baisse que ce soit sur le coût de la vie (39% d'insatisfaits contre 53% en 2011 et 47% en 2013), les procédures administratives (46% d'insatisfaits contre 53% en 2011 et 52% en 2013), le coût du logement (44% d'insatisfaits contre. 53% en 2011 et52% en 2013) et enfin la possibilité de travailler en France après ses études (42% d'insatisfaits contre 52% en 2013). Les principales raisons du choix de la France sont :

– la qualité de la formation : 46% (45% en 2011 et 51% en 2013) ;
– la connaissance de la langue française : 41% (37% en 2011 et 42% en 2013) ;
– l'intérêt culturel : 38% (31% en 2011 et 35% en 2013) ;
– la réputation des établissements ou des enseignants : 34%.

L'image positive de la France auprès des étudiants étrangers est tout d'abord portée par son rayonnement culturel et artistique (94% d'appréciations positives) puis par son histoire prestigieuse et son rayonnement intellectuel et scientifique (tous deux recueillant 90% de citations positives). Suivent l'importance de son rôle diplomatique (83%) et la stabilité et les performances de son économie dont la perception s'est fortement améliorée depuis 2013. En effet, les trois quarts des étudiants interrogés (76%) estiment désormais que la France dispose actuellement d'une économie stable et performante, soit 12 points de plus qu'en 2013. Le choix de la France reste dicté avant tout par la qualité de la formation, bien que ce critère soit moins important qu'en 2013 (cité par 46% des répondants, soit 5 points de moins que dans la précédente vague du baromètre).

Principales raisons citées à l'augmentation de l'attractivité de chacun des pays (en % de citations auprès de ceux qui se sont prononcés)

	France	Royaume-Uni	États-Unis	Canada
Le rayonnement culturel	78 %	67 %	58 %	59 %
La situation économique	33 %	46 %	61 %	60 %
La situation politique, le gouvernement en place	31 %	27 %	21 %	53 %
La sécurité	29 %	26 %	24 %	54 %
Le coût de la vie	29 %	11 %	22 %	31 %
La politique de visas	24 %	13 %	18 %	42 %

Source : Campus France

Les étudiants internationaux viennent en France pour...

Source : Campus France

Quelle opinion ont les étudiants internationaux des pays qui les accueillent ?

Source : Campus France

L'international commence en France, sur son campus

Concept américain au départ, le campus a peu à peu séduit les écoles françaises. Dans un contexte mondialisé, il permet de donner vie à une communauté d'étudiants issus des quatre coins de la planète. Une diversité riche, mais qui a besoin de coups de pouce pour être effective.

138 hectares. C'est la taille du campus d'HEC à Jouy-en-Josas (78), l'un des plus grands d'Europe et l'un des premiers sur le vieux continent puisqu'il date de 1964. Aujourd'hui, 2000 étudiants de nationalités différentes y résident, mangent, étudient, font du sport, débattent, s'engagent au sein d'associations ou de clubs… Bref, un écosystème mondial s'y est développé, fruit d'une stratégie que François Collin, directeur délégué développement international, à HEC Paris, détaille ainsi : *« HEC Paris a fait le choix d'une stratégie d'alliances académiques plutôt que celui d'une stratégie d'implantation de campus satellites à l'international. Beaucoup d'écoles françaises ont retenu cette seconde option, mais nous pensons qu'un campus unique où le monde entier se retrouve, professeurs et étudiants, correspond mieux à la vocation internationale de HEC. Une stratégie multi-campus conduit souvent à spécialiser les différentes implantations avec une vocation de recrutement régional. L'expérience du campus HEC est difficilement reproductible ».*

60% des étudiants sont étrangers

De fait, sur ledit campus, 60% des étudiants sont étrangers, un chiffre en constante augmentation qui a eu pour conséquence de faire évoluer la langue d'enseignement. Le français cède de plus en plus la place à l'anglais. C'est le cas pour la plupart des masters.
Et pour cause… 105 nationalités sont présentes sur le campus de Jouy-en-Josas dont une majorité d'Allemands, d'Italiens, d'Espagnols. Une donnée qui, selon Julien Manteau, directeur du développement et de la stratégie, programmes pré-expérience d'HEC Paris, ne doit rien au hasard : *« Notre objectif, c'est d'être la business school de référence en Europe. Nous tenons à avoir une masse critique en termes de volume d'étudiants européens car notre vocation, c'est de soutenir l'économie européenne en formant ses futurs dirigeants ».*
Reste que ce formidable melting-pot ne va pas nécessairement de soi. Le mélange doit être stimulé et entretenu, une mission dévolue notamment aux associations d'étudiants. *« Au début, chaque nationalité créait sa propre association. Depuis un peu plus de cinq ans, les étudiants se mélangent au sein des différentes organisations et ils apprennent à mener des actions ensemble, une bonne préparation pour leur carrière future, car ils seront tous amenés à travailler avec des personnes étrangères même s'ils restent en France dans une entreprise française »*, explique Julien Manteau.
Des rencontres interculturelles qui, par ailleurs, changent la vision du monde et la façon de l'appréhender : un étudiant d'HEC parti faire un voyage de six mois de la Terre de feu jusqu'au Mexique, a ainsi réussi à n'être hébergé que par des alumni HEC tout au long de son périple. *« C'est une extraordinaire opportunité pour eux sur le plan personnel et professionnel mais cela n'empêche pas une diversité de comportements ; certains sont davantage repliés sur leur communauté que d'autres. Nous veillons donc à ce que cette diversité soit effective sur le campus »*, ajoute Julien Manteau.

Apprendre à travailler ensemble

Cette diversité est devenue une réalité pour la plupart des grandes écoles de commerce française. Ainsi à Audencia, implantée à Paris et à Nantes, les étudiants étrangers sont également de plus en plus nombreux. 25 nationalités s'y côtoient aujourd'hui. Selon Desi Schmitt,

Vivre dans un environnement multiculturel au contact des étudiants venus du monde entier est crucial. C'est ce que vivent les étudiants de l'Essec.

© Essec BS

L'atmosphère internationale est une réalité sur les campus comme ici celui de NEOMA BS

© NEOMA BS

directrice des relations internationales, *« cela transforme la vie de l'école en profondeur, surtout pour les étudiants français qui dès le début de leurs études apprennent à travailler avec d'autres nationalités. Ils acquièrent cette compétence et cette ouverture d'esprit juste en vivant sur le campus, une adaptation qui opère dans les deux sens. Chacun doit faire un pas vers l'autre, c'est la réalité de la vie professionnelle qui les attend ».*
Et pour mieux les préparer, l'école a institué une méthode pédagogique en petits groupes composés de Français et d'étrangers, un outil efficace pour se confronter à d'autres modes de travail. *« C'est intéressant de voir que selon les nationalités, la façon d'analyser ou d'appréhender un sujet est très différente : les Français sont les plus cartésiens, les Indiens sont davantage anglo-saxons dans leur approche et donc plus pragmatiques, les Brésiliens ou les Colombiens sont rapidement dans l'action et plus directs… »*, détaille Desi Schmitt.
Olga Kapitskaïa, professeur à Audencia depuis 2010 et responsable des masters internationaux, confirme : *« Il y a un apprentissage interculturel à initier et à expérimenter avant de les amener à travailler ensemble car il ne faut pas sous-estimer les chocs culturels. Dans les masters internationaux, on s'organise en team building et on impose des exercices qui nécessitent d'aller vers l'autre, de se mélanger. On mixte ateliers pratiques et réflexions théoriques nous amenant à décrypter la performance des équipes multiculturelles, leur richesse, leur complexité… ».*
Une diversité de nationalités qui se couple avec une variété d'origines sociales et de parcours. Olga Kapitskaia en témoigne : *« Les étudiants français sont issus de milieux homogènes (leurs parents sont cadres pour la plupart), ils sont tous un peu sur le même moule, surtout ceux qui sont passés par les classes prépa. La diversité est apportée par les admissions parallèles et les étudiants étrangers de par leur histoire de vie, leur expérience, leurs objectifs de carrière, leur vision du monde… même s'ils ne sont pas les plus démunis de leur pays. Financer ce type d'études coute cher ».*
Des programmes coûteux mais pas inaccessibles, un des atouts de l'Hexagone pour les étudiants étrangers. Prasad Das, un ancien étudiant de NEOMA d'origine indienne, l'atteste : *« La France est un pays international et c'est cela qui nous attire. Le développement interculturel y est exceptionnel. C'est l'une des raisons pour lesquelles les étudiants internationaux choisissent d'étudier dans ce pays. Il y a également des raisons plus pratiques : il existe de nombreuses bourses et aides offertes par le gouvernement français, les frais de scolarité sont abordables, la procédure de visa est simplifiée avant et après les études, les étudiants internationaux ont souvent appris le français en deuxième langue. Du coup, les campus se transforment en un environnement international. »*
Léa Dos Reis Silva, présidente du bureau international de NEOMA, abonde : *« La dimension internationale apporte beaucoup de dynamisme au campus et à l'école. C'est positif d'échanger avec des personnes d'autres cultures et de parler différentes langues. Pour certains, c'est une vraie découverte. Cette ouverture au monde met à mal les clichés. Vivre ensemble permet de réaliser qu'on est tous semblables. Cela forme les citoyens que nous sommes ».*

Développer la diversité

La plupart des étudiants étrangers sont recrutés grâce à des partenariats avec des établissements d'enseignement supérieur, mais pas seulement. Ainsi, l'EM Strasbourg compte un tiers d'étudiants étrangers venus étudier en France dans le cadre soit d'un échange soit d'un recrutement individuel via un réseau d'agents

© Audencia BS

Dès leur rentrée dans le programme Grande école les étudiants d'Audencia BS sont réunis pour que naisse un esprit de promotion

internationaux en charge de repérer ceux pouvant répondre aux exigences académiques de l'école. Répartis en Asie, Afrique sub-saharienne, Maghreb, Amériques… ces agents assurent la présence de 200 étudiants étrangers sur les 900 que compte l'EM Strasbourg. Une fois présélectionnés, l'école se déplace pour les rencontrer et valider leur participation au concours en vue d'intégrer le cycle grande école ou un bachelor. Ce sont donc des étudiants qui restent entre deux et trois ans sur le campus, certains suivent un parcours francophone, d'autres un parcours anglophone. *« Nous avons mis en place ce mode de recrutement en 2011 suite au constat que certaines nationalités étaient peu représentées chez nous, notamment les Africains. C'est pour nous un gage de diversité encore plus grande et, grâce aux échanges multiculturels, cela crée un environnement stimulant : nos étudiants apprennent à juger des situations d'un autre point de vue, leur référentiel change et cela fait bouger les lignes »*, explique Séverine Bonhomme, responsable de la communication et de la promotion à l'international. Elle précise : *« Beaucoup d'étudiants ivoiriens de très bon niveau viennent se former en France avant de repartir travailler chez eux. Leur présence sur le campus permet peu à peu de faire tomber quelques barrières : rares sont les Français à souhaiter effectuer un stage en Afrique, par exemple, mais nous travaillons à faire évoluer les préjugés »*. Bref, la diversité est aujourd'hui dans l'ADN des écoles, gage de dynamisme, d'ouverture, mais aussi de flexibilité. A l'Essec, c'est même devenu l'un des éléments du modèle pédagogique. *« L'internationalisation des campus, c'est l'un des avantages des écoles de commerce. Et c'est un phénomène qui s'accentue : chez nous, la majorité du corps professoral est d'origine étrangère, ce qui renforce l'ambiance internationale »*, analyse Felix Papier, directeur général adjoint de l'Essec.

Une ambiance internationale souhaitée et renforcée, mais qui ne va pas complétement de soi, comme le souligne Olga Kapitskaia : *« Cela ne suffit pas de mettre les étudiants ensemble car le risque, c'est que seuls les plus courageux se mélangent. L'ouverture demande des efforts, mais une fois que le pas est franchi, ils sont contents et évaluent la richesse de cet apport. En se côtoyant, ils acquièrent une connaissance culturelle plus intime des uns et des autres. En travaillant ensemble, ils bénéficient également d'un apprentissage formel, qui leur sera utile dans leur vie professionnelle. Le tout permet de devenir plus tolérant avec des personnes parfois radicalement différentes sur le plan culturel : ça les rend plus flexibles, plus agiles et plus forts »*.

A. D

5 POINTS À RETENIR

1. Son campus français est souvent la première occasion pour les étudiants français de rencontrer leurs homologues internationaux.
2. Se constituer un réseau d'amis internationaux sera utile toute sa vie.
3. Les étudiants internationaux ne travaillent, ne réfléchissent pas comme les Français : il y a beaucoup à apprendre d'eux pour sa future vie professionnelle.
4. Les étudiants internationaux viennent aussi en France pour rencontrer des étudiants français mais ne sont pas pour autant toujours « liants » : aux étudiants français d'aller vers eux.
5. Les étudiants étrangers doivent avoir leur place dans les associations étudiantes.

Des associations étudiantes pour mieux accueillir les étudiants étrangers

Accueillir des étudiants étrangers, c'est bien. Les intégrer, c'est mieux. Et c'est la mission que s'assignent des associations d'étudiants présentes en nombre sur les campus des grandes écoles. A Audencia, la structure en question, créée il y a vingt-cinq ans, a pour nom IC Team. *« Nous avons pour but de créer des liens entre étudiants français et étrangers et d'intégrer au mieux ces derniers. Via des Campus tour, des activités « ice breaking », des visites de Nantes, des évènements…, on essaye de les mettre à l'aise, on les incite à faire connaissance avec les autres jeunes et on répond à toutes leurs questions d'ordre pratique. Une démarche qui porte ses fruits, d'autant que c'est de plus en plus ancré dans les mentalités qu'il faut se mélanger »*, confie Candice Pisiou, présidente de IC Team.

Faire le lien entre les étudiants français et étrangers. A NEOMA, le bureau de l'international est aujourd'hui présidé par Léa Dos Reis Silva, une jeune Franco-Portugaise arrivée à l'école en septembre 2018 après une classe préparatoire : *« Mon envie de m'impliquer dans cette structure a été immédiat, influencée par une vie déjà riche de voyages multiples et une appétence prononcée pour la découverte de nouvelles cultures »*. Son association qui compte 40 membres a pour objectif d'accueillir et d'intégrer les étudiants étrangers – une centaine de nationalités chaque année – entre eux et parmi les Français.

Ses outils pour y parvenir : l'accueil sur le campus, l'organisation de soirées, de journées à thème, de voyages dans des capitales européennes… *« Occuper ce poste m'épanouit sur un plan personnel. Je savais que je pouvais y mettre de la rigueur et faire le lien entre les étudiants français et étrangers. Cela me permet aussi de proposer un accueil, comme j'aimerai être accueillie à Boston, mon objectif de l'année prochaine »*, ajoute Léa.

Mettre en contact les étudiants entre eux. L'association que préside Lea est organisée par pôles – communication, soirée, event, etc. – afin d'accroître son efficacité et rendre possible l'émergence de nouveaux projets. *« Nous souhaitons mettre en place des soirées à thème hebdomadaires consacrées à un pays ou à un continent afin de découvrir la culture de cette région du monde, ses habitudes alimentaires… via des exposés. Cela demande beaucoup d'organisation »*, concède Léa qui par ailleurs ne chôme pas pour que l'association atteigne ses objectifs : les voyages en Europe permettent de renforcer la cohésion entre les étudiants, les journées internes à l'école, les welcome days, organisées avec des associations françaises, favorisent l'intégration des étrangers, qui sont également sollicités pour présenter leur université lors des « international days » afin d'aider les locaux à s'orienter. *« Toutes ces activités nous permettent d'accueillir et d'intégrer, et aussi de mettre en contact les étudiants entre eux sur un plan académique et festif. Mais nous pouvons encore nous améliorer : certains étrangers ont tendance à se regrouper entre eux. Il faut imaginer de nouveaux types d'actions pour éviter cela : durant les event, tout le monde se parle mais dans la vie de tous les jours, nous pouvons faire encore mieux »*, confie Léa.

Cutberto Luna Reyes, étudiant mexicain en troisième année du programme grande école à NEOMA, y a trouvé son compte : *« Après presqu'un an passé ici, je me sens intégré. Je connais plein de monde. Je participe à beaucoup d'activités organisées par l'association où je rencontre des premières et des deuxièmes années. A mon niveau, les étudiants travaillent beaucoup »*. Une expérience qui lui a donné envie de revenir en Europe pour effectuer un stage afin de mieux s'imprégner de la culture du vieux continent, signe que son séjour en France lui a plu. Il confie : *« En rentrant chez moi, je raconterai que les Français sont plus sympas et plus ouverts que ce que l'on croit au Mexique! »*

© HEC Paris

HEC Paris privilégie les échanges avec les meilleures business schools de la planète pour recevoir sur son campus des étudiants du monde entier

Béatrice Khaiat

DIRECTRICE GÉNÉRALE DE CAMPUS FRANCE

« Il existe un consensus sur la volonté de recevoir plus d'étudiants étrangers en France »

En charge de la promotion de l'enseignement supérieur français dans le monde, Campus France a été au cœur des polémiques face à la volonté du gouvernement d'augmenter les droits de scolarité des étudiants extra-communautaires. La directrice générale de Campus France, Béatrice Khaiat, revient sur la stratégie qu'elle met en œuvre pour attirer toujours plus d'étudiants étrangers en France. Au-delà des polémiques.

Olivier Rollot : Une vive polémique a éclaté dans les universités après la décision du gouvernement d'augmenter les droits de scolarité des étudiants étrangers non communautaires. Quelle est votre position à ce sujet ?

Béatrice Khaiat : Il existe un consensus sur la volonté de recevoir plus d'étudiants étrangers en France. Nous sommes aussi tous d'accord pour exprimer qu'il faut assurer un meilleur accueil aux étudiants étrangers. La France a de ce fait construit une stratégie, à laquelle s'ajoutent des moyens nouveaux (les moyens nécessaires dédiés aux bourses avaient globalement diminué jusqu'en 2017). Le seul point de divergence est sur qui supporte ces moyens. Le gouvernement a pris une décision pour les sécuriser et permettre aux établissements de développer leur politique internationale.

O. R : Mais justement, la plupart des universités préfèrent juguler toute augmentation des droits en utilisant un mécanisme qui leur permet de donner des exemptions jusqu'à 10% de leurs effectifs…

B. K : Le pourcentage d'étudiants extra-communautaires au sein des établissements (hors boursiers, hors échanges, hors doctorants et programme Erasmus) s'approche plutôt des 5% en moyenne. Tous les établissements peuvent donc exonérer l'ensemble des étudiants concernés potentiellement par la mesure pour qu'ils paient les mêmes droits de scolarité que les étudiants français. Ils peuvent même donner des bourses s'ils le souhaitent. Cela s'inscrit dans le cadre de l'autonomie des établissements.

O. R : Alors la mesure aura-t-elle un jour un véritable effet ?

B. K : Il faut du temps pour mettre au point cette réforme. Tous les établissements, et à l'intérieur toutes les composantes universitaires n'ont pas la même politique. Le bon système est un système payant abondé par des bourses dont le nombre va énormément augmenter. Hors exonérations données par les établissements, le ministère des Affaires étrangères va délivrer cette année 21 000 bourses et exonérations. Cela concerne un quart des étudiants extra-communautaires qui sont à peu près 100 000 chaque année.
Le véritable enjeu est notre stratégie d'influence. Avec Donald Trump à la Maison Blanche, avec le Brexit, avec un continent asiatique qui envoie beaucoup d'étudiants à l'étranger mais qui est en décroissance démographique, avec la Chine qui devient un grand pays d'accueil ou encore avec l'enjeu considérable que représente l'Afrique, nous devons suivre une stratégie offensive et réaffirmer notre volonté d'attirer davantage d'étudiants internationaux.

O. R : Et précisément, qu'est-ce que nous voulons faire en Afrique ? La croissance du nombre d'étudiants y est vertigineuse avec, dès aujourd'hui, environ un étudiant mobile sur dix dans le monde et un taux de mobilité deux fois plus élevé que la moyenne mondiale.

B. K : Nous devons contribuer à la co-construction d'un système d'enseignement supérieur en Afrique - avec des partenaires universitaires africains - qui puisse répondre aux demandes de formations locales. On en a peu parlé mais cela fait partie intégrante de la stratégie gouvernementale. Le MEAE va ainsi investir 5 millions d'euros cette année sous la forme d'un fonds de solidarité pour les projets innovants, les sociétés civiles, la francophonie et le développement humain (FSPI), puis l'Agence française de développement va contribuer à hauteur de 20 millions d'euros par an pendant cinq ans afin de contribuer à la mise en place de formations délocalisées et de campus off-shore, essentiellement en Afrique. Le modèle suivi est celui des campus franco-sénégalais ou franco-tunisien qui sont déjà en place.
Il faut aussi développer nos cours en anglais pour aller davantage recruter en Afrique anglophone où nous sommes sollicités par le Nigéria ou le Ghana. On ne peut pas non plus négliger les programmes doctoraux qui doivent pouvoir se faire en anglais, notamment en sciences dures.

O. R : Quand vous mettez en avant le modèle d'enseignement supérieur à l'étranger comment le définissez-vous ?

B. K : Comme interdisciplinaire, appuyé sur une recherche de haut niveau, permettant d'accéder à des diplômes reconnus pour leur qualité sur le marché du travail. Un enseignement de qualité dispensé dans un environnement agréable avec une richesse culturelle inégalée. Enfin notre modèle est très tourné vers la coopération avec les pays partenaires, avec une conscience forte de notre rôle au sein de notre communauté universitaire.

O. R : Cela ne nous empêche pas d'être soumis à la concurrence de nouveaux acteurs dans l'enseignement supérieur. Par exemple l'Arabie Saoudite qui accueille de plus en plus d'étudiants africains.

B. K : L'Arabie Saoudite propose des bourses conséquentes aux étudiants internationaux, en particulier du Moyen-Orient et d'Afrique. Ils sont accueillis dans des campus intégrés, à l'anglo-saxonne, suivent des formations en anglais ou en arabe. Il est difficile de refuser, quitte à ensuite venir en France pour poursuivre d'autres études. La Turquie est aussi un acteur qui progresse fortement (elle est passée du 27e au 13e pays d'accueil en 5 ans), auprès des étudiants africains notamment. Elle offre près de 60 000 bourses d'études, qui souvent incluent logement et 200€/mois en master. La Russie revient elle aussi à un niveau qu'elle n'avait plus connu depuis la chute de l'Union soviétique. Elle pourrait même rattraper la France si on en croit les chiffres de l'Unesco.
Pour notre part, nous maintenons notre rang de quatrième pays d'accueil mais avons progressé moins vite que la mobilité étudiante mondiale au cours des cinq dernières années : 19% contre +28%. Plus préoccupant : nous sommes le seul pays européen (dans le top 10) qui recule dans l'accueil d'étudiants dans le cadre du programme Erasmus+, même si nous sommes premier pays d'envoi.

O. R : Un recul que vous analysez comme dû aux carences de notre politique d'accueil. D'où la création d'un label « Bienvenue en France » (« Welcome to France ») qui va valoriser les établissements assurant un bon accueil sur le modèle des étoiles des hôtels.

B. K : Quand ils partent à l'étranger, les étudiants chinois par exemple, s'attendent à découvrir des campus à l'américaine, à être intégrés dans leur établissement et à être aidés pour comprendre les différentes procédures administratives !
200 établissements ont déjà déclaré leur intérêt pour ce label. Nous procédons en deux temps : les établissements s'autoévaluent la première année avant que des experts aillent estimer s'ils sont aux normes

© NEOMA BS

Des étudiants de NEOMA

internationales pour le logement, les activités sportives, l'Internet, etc. C'est toute une culture de l'accueil que nous évaluons mais tout le monde ne s'attend pas à avoir tout de suite le score maximum de trois étoiles. D'autant que tout ne dépend pas des établissements. Les CROUS sont également un acteur majeur de l'accueil.

O. R : Avec toutes ces actions, l'objectif affiché d'atteindre les 500 000 étudiants chaque année vous paraît-il envisageable ? Je rappelle que nous en sommes à peu près à la moitié : 245 000 en 2016.

B. K : Tous les pays d'accueil sont en croissance. C'est donc un objectif atteignable dans les dix ans. Pour cela nous devons encore plus mettre en avant que nous ne sommes pas que le pays artistique et littéraire que beaucoup imaginent dans le monde. Que nous formons également d'excellents scientifiques, managers, etc. Toute une palette de formations que nous sommes pratiquement les seuls à pouvoir proposer.

De plus, nous attirons des étudiants du monde entier quand d'autres, l'Australie avec l'Asie par exemple, se focalisent sur une partie du monde. Il faut le mettre en avant. Nous devons également délivrer plus de programmes en anglais, et ce dès le niveau licence. Aujourd'hui la plupart sont dispensés au niveau master alors que les Indiens, les Chinois ou les Brésiliens partent étudier à l'étranger dès le bachelor.

Il faut aussi penser à faire évoluer notre offre pour répondre aux nouveaux besoins de formation. Un exemple : en Chine émerge tout un marché de la fin du secondaire avec des élèves mineurs qui ne passent plus le Gao Kao – le bac chinois – mais les A-Levels britanniques ou le SAT américain. Ils apprennent l'anglais très tôt et préfèrent ensuite intégrer une école hôtelière aux Etats-Unis ou en Suisse. Nous devons pouvoir répondre à cette demande.

O. R : Quelle stratégie internationale doivent privilégier les établissements d'enseignement supérieur français pour se développer selon vous ?

B. K : Il faut d'abord être bien conscient qu'une partie du public auquel nous nous adressons, et notamment asiatique, ne jure que par les classements. Des classements qui sont réalisés selon un modèle anglo-saxon qui ne nous favorise pas. Mais, si on y regarde de près, nous nous situons sur le plan académique à un 5ème ou au 6ème rang mondial qui correspond à notre rang économique. Et nous avons les meilleures écoles de management au monde !

Améliorer sa notoriété internationale demande aussi un investissement constant et sur le long terme de la part des établissements. En consacrant beaucoup de moyens à leurs recrutements internationaux, en étant présentes sur les réseaux sociaux, en ayant des sites en anglais, en allant recruter des professeurs, les écoles de commerce ont connu des progressions spectaculaires ces dernières années.

Mais il faut aussi que nous arrêtions de changer constamment les marques de nos établissements au gré des fusions et des rapprochements. C'est du marketing de base. Comment voulez-vous que les étudiants ou les alumni s'y retrouvent ? Harvard n'a jamais changé de nom depuis près de 400 ans !

Un corps professoral de plus en plus international

Longtemps franco-françaises les Grandes écoles hexagonales ont recruté en grand nombre ces dernières années des enseignants-chercheurs d'autres nationalités. Une nécessité pour former des jeunes ouverts sur le monde et rester dans la course internationale. Gros plan sur des business schools françaises pionnières de ce mouvement.

Arpenter le couloir qui dessert les bureaux des enseignants-chercheurs de Rennes School of Business est un peu comme faire le tour du monde en 80 secondes… L'une des benjamines des écoles de management françaises, qui revendique 91 % de professeurs étrangers (un record ou presque), a été pensée dès sa création, en 1990, de manière internationale, avec un projet : former en anglais et par des natifs, des managers capables de travailler dans un environnement multiculturel. Une démarche alors très innovante.

Au milieu des années 90, le recrutement de professeurs étrangers reste minoritaire, lorsque HEC, *« en quête d'enseignants-chercheurs capables de produire des travaux de recherche au plus haut niveau, et d'enseigner à un public étudiants de plus en plus international, se tourne vers le marché international »*, se souvient son doyen de la faculté et de la recherche, Jacques Olivier.

Les années 2000 : la création de programmes en anglais

Peu à peu, rattrapées par la mondialisation, toutes les Grandes écoles vont suivre et se mettre à l'heure internationale. D'abord en tissant des partenariats académiques avec des universités du monde entier puis, au tournant des années 2000, en créant des parcours d'études en anglais. *« Comme nous ne trouvions pas de professeurs pour dispenser ces cours en France, nous nous sommes tournés vers l'étranger »*, se souvient Jean-Philippe Ammeux, le directeur général de l'Ieseg qui a lancé un programme Grande école 100% en anglais en 2002.

Puis, l'avènement d'un marché global de l'enseignement supérieur, régi par un système d'accréditations internationales et de classements, fondés sur la recherche, a poussé les établissements à renforcer leurs équipes de chercheurs et à recruter de plus en plus à l'étranger. Impossible en effet de décrocher ces précieux labels qualité et d'émerger dans les classements sans des équipes enseignants-chercheurs capables de publier dans les meilleures revues internationales.

© Grenoble EM

La rentrée des étudiants, ici à Grenoble EM, est l'occasion d'une première rencontre avec des professeurs de plus en plus internationaux

© NEOMA BS

Un cours à NEOMA

© Audencia BS

Les personnels d'Audencia BS se réunissent chaque année pour leur rentrée

« Les meilleurs enseignants dans leur domaine »

Dans les Grandes écoles, et en particulier de management, développement de la recherche, montée dans les classements et internationalisation vont de pair depuis dix ans. A Audencia, les 35 postes créés depuis 2016, ont été pourvus en majorité par des profils non français. La cible de prédilection ? Les titulaires d'un doctorat ou un PhD, obtenu si possible dans une université accréditée, avec des publications d'articles dans les domaines de spécialisation « maison » et une fibre pour l'enseignement. Avec 125 enseignants permanents, dont 45 % d'étrangers, l'école nantaise estime aujourd'hui avoir atteint son objectif de diversité. *« La nationalité est désormais un critère parmi d'autres »*, confie André Sobczak, directeur académique et de la recherche.
L'internationalisation du corps professoral vaut aussi pour les écoles d'ingénieurs. *« C'est le corollaire de l'élévation scientifique de l'activité des grandes écoles d'ingénieurs. Plus les écoles sont prestigieuses et plus elles ont une recherche de qualité et un recrutement international qui garantit d'avoir les meilleurs! »*, analyse Yves Poilane, directeur de Télécom ParisTech et président de la commission relations internationales de la Conférence des grandes écoles. C'est le cas à Centrale Nantes. Récemment, l'école a mis l'accent sur les profils internationaux (40 % des recrutements, et un quart du corps professoral) *« sans s'interdire de recruter des Français, l'idée restant d'aller chercher les meilleurs dans leur discipline »*, confirme Arnaud Poitou, son directeur général. L'internationalisation jouant comme un cercle vertueux, les recrutements internationaux sont de plus en plus faciles au fur et à mesure que la diversité grandit au sein du corps professoral de la faculté.

Tout un travail en amont

Mais ce travail ne s'est pas fait en un jour. Au début, détecter des docteurs et les convaincre de signer dans un établissement français, n'a pas été une mince affaire. Surtout lorsqu'on est situé en région et qu'on n'a les moyens ni d'Harvard ni de Cambridge. *« Tous ces candidats ont sept ou huit possibilités à l'international. Il faut leur vendre votre école »*, reconnaît le directeur général de Rennes SB, Thomas Froehlicher.
Pour se rendre attractives, les écoles ont mené un travail de structuration et de valorisation de leur recherche. Elles ont défini de grands axes de spécialité, autour desquels elles ont organisé les équipes et fléché les embauches. *« Nous avons instauré une vraie politique de recrutement avec une participation systématique aux grands événements internationaux »*, confie Sandrine Henneron, directrice générale adjointe faculté et recherche de NEOMA. L'école, qui compte 160 enseignants-chercheurs (et en vise 200 en 2022), en recrute entre 15 et 20 nouveaux par an, dont la majorité avec un passeport étranger.
Le travail de repérage des nouveaux talents se fait en marge des conférences internationales, où les jeunes docteurs viennent présenter leurs travaux de recherche. *« Pour les profils plus seniors, on passe par des sites spécialisés, et dans certains cas très précis, il nous arrive aussi de faire appel à des chasseurs de tête, en France ou à l'étranger »*, précise Sandrine Henneron. L'école est organisée en interne de manière à pouvoir recruter toute l'année. Les candidats présélectionnés sont ensuite invités sur le campus. L'occasion de présenter leurs travaux et passer un entretien avec la direction de la recherche, rencontrer leurs futurs collègues, et se rendre compte des moyens mis à leur disposition.

Des conditions de travail attractives

Incapables de rivaliser avec les salaires faramineux des grandes institutions anglo-saxonnes, les business schools hexagonales, misent d'abord sur les conditions de travail. *« Beaucoup de collègues que nous recrutons ont des bénéfices privés à être en Europe. Dans certains cas, ils acceptent des baisses de salaire pour se retrouver dans un environnement avec de meilleures conditions de travail, ou plus en ligne avec leurs valeurs, ou pour travailler avec certains collègues seniors. A ce titre, tout recrutement réussi facilite le recrutement d'après. A contrario, tout départ de collègue emblématique nous fait faire un grand pas en arrière »*, confie le doyen de la faculté d'HEC.
Les écoles proposent un « package » motivant : planning de cours allégé ou aide aux démarches via la Maison des chercheurs étrangers à Audencia, hébergement temporaire et accompagnement par un professeur « mentor », bourses de recherches spéciale pour certains projets. *« On offre aussi des primes assez attractives en cas de publication dans une revue de recherche de haut rang »*, précise Sandrine Henneron.
Dans les écoles d'ingénieurs publiques, dont le budget dépend essentiellement des deniers de l'Etat, les marges de manœuvre sont plus étroites. *« On va pouvoir recruter les enseignants, qui ont démarré leur carrière à l'étranger en tant que contractuels, et être plus souples sur le salaire, mais cela reste très raisonnable »*, explique Arnaud Poitou, directeur général de Centrale Nantes.

Des campus pour faciliter le recrutement d'étrangers

Dans certains cas, les implantations ouvertes ces dernières années par les écoles sont également un vecteur d'internationalisation du corps professoral. Installée en Chine, à Shenzhen, Audencia a recruté sur place des professeurs chinois, européens ou encore australiens. De même à NEOMA la création d'un centre de recherche joint avec l'Université de Nankai – près de Pékin - va permettre des échanges de doctorants, d'enseignants et des coopérations en matière de recherche.
Plus largement, *« le simple fait d'envoyer des professeurs à l'étranger contribue à leur conférer une vision plus ouverte »*, confie Gaëlle Le Goff directrice du marketing et des relations internationales de l'Ecole polytechnique. Même son de cloche à l'Université Paris-1 Panthéon-Sorbonne qui envoie chaque année plusieurs dizaines de professeurs enseigner et faire de la recherche dans ses campus du Caire, d'Istanbul, de Bucarest et de Buenos Aires.

5 POINTS À RETENIR

1. Les professeurs internationaux sont de plus en plus nombreux dans les corps professoraux des business schools françaises.
2. Ces professeurs internationaux apportent avec eux d'autres méthodes de travail qui changent les formes mêmes d'apprentissage.
3. A leur contact les étudiants se forgent une approche multiculturelle.
4. Ils ont été recrutés pour leur valeur académique et sont tous titulaires de PhD.
5. Ils sont de bons conseils pour préparer un futur séjour académique ou un stage à l'étranger.

© Rennes SB

International à 95% le corps professoral de Rennes SB favorise les échanges et l'interculturalité.

Solène Hervouet (Audencia BS) a pu profiter de son séjour à Boston pour voir des matchs des Celtics. Elle travaille toujours aujourd'hui là-bas.

© D.R

Des étudiants de Kedge BS suivent un cours dans le cadre de leur MBA

© Kedge BS

Une recherche plus ouverte

La nécessité de recruter des professeurs internationaux amène les exigences à évoluer. Notamment sur le niveau de français. Il y a dix ans, les écoles attendaient des nouvelles recrues qu'elles maîtrisent le français. Ce n'est plus forcément le cas aujourd'hui, même *« si pour échanger avec les entreprises locales ou collecter des données, de recherche, c'est mieux »*, estime André Sobczak. A Audencia, réunions, échanges par mail au quotidien passent aussi bien par le français que par l'anglais.

Issus d'autres cultures, les enseignants-chercheurs étrangers arrivent avec de nouvelles références et une vision différente. Avec à la clef, de nouveaux terrains de recherche, et la promesse de coopérations facilitées à l'international. L'Institut international pour l'agrobusiness monté par Audencia avec plusieurs partenaires sud-américains (Association brésilienne des agro-entreprises, l'ESPAE Graduate School of Management en Equateur...) et africains (Université du Ghana et Université l'United States International University-Africa au Kenya) en est un exemple.

Ensemble, ces institutions entendent développer une nouvelle approche plus globale et responsable, à travers des formations, des voyages d'étude, des conférences et des travaux de recherche communs. *«Audencia n'est pas seulement un membre de l'institut, mais agit bien comme une plateforme qui met en réseau des chercheurs dans plusieurs endroits du monde entier »*, salue Jose Luiz Tejon Medigo, président de TCA International, un cabinet de conseil brésilien spécialisé dans le domaine.

Des cours enrichis

Cette diversité est, pour les étudiants, l'assurance d'enseignements plus ouverts. *« Beaucoup de ces professeurs viennent de pays où la recherche est historiquement ancrée dans leurs institutions, contrairement aux business schools françaises où c'est récent,* se félicite Sandrine Henneron. *Cela permet d'enrichir le contenu de nos cours et de challenger nos pratiques pédagogiques. »*

C'est une manière aussi de renouveler les cas, pierre angulaire de la formation en école de commerce. *« J'ai eu un professeur qui avait longtemps travaillé chez Kraft Food Group, une multinationale américaine de l'agroalimentaire et qui nous a fait travailler sur un cas Canadien. Toute la cible, le marché potentiel, l'image de marque étaient vraiment différents. C'est passionnant d'avoir des professeurs qui nous donnent à voir les choses à travers un prisme différent »*, se souvient Lucas, qui a opté dès la première année à NEOMA pour une filière dispensée en anglais.

Selon Nicolas, en dernière année de PGE à l'Edhec, « *plus que le contenu, c'est l'approche du cas qui change en fonction de la nationalité de l'enseignant* ». Thomas Froehlicher, le directeur général de Rennes SB, approuve : *« Le cas de l'entreprise Alibaba ne sera pas enseigné pareil par un professeur chinois, américain ou européen. Le Chinois va vous expliquer pourquoi la Chine devient la première puissance mondiale, l'Américain fera le match entre Ali Baba et Amazon, et l'Européen pourquoi l'Europe est en train de perdre pied ». « Le fait d'avoir des profs étrangers, apporte beaucoup !*, approuve Corentin, en master 2 à RSB. *La dimension multiculturelle revient souvent en cours de communication ou de négociation. »*

Ce bain multiculturel nécessite un travail d'adaptation permanent. *« Les manières d'enseigner varient beaucoup d'un pays à l'autre, que ce soit dans la manière de faire travailler, de faire participer ou d'évaluer les étudiants »*, conclut Emmanuel Métais, directeur général de l'Edhec. Être confronté à des enseignants de culture différente de la sienne oblige à sortir de sa zone de confort et s'impose comme une préparation indispensable à une future carrière internationale.

Cécile Peltier

A l'Université, des professeurs visitants

A l'université, les professeurs étrangers, plus rares, sont pour beaucoup Européens. En tant que jeune docteur, il est possible de se faire recruter dans n'importe quelle université européenne, mais à condition de parfaitement maîtriser le français qui reste la principale langue d'enseignement.

« A Paris 1, nous avons quelques cours en anglais, mais cela reste assez timide », note Maria Gravari-Barbas, vice-présidente en charge des relations internationales.

Et à l'université, le principal moyen d'internationalisation reste les professeurs visitants ; Paris 1 en reçoit plus de 150 par an.

Des directions internationales pour accompagner les étudiants

Echanges académiques, doubles diplômes, stages…
Un passage par la case « internationale » est devenu quasi incontournable pour un étudiant français d'une Grande école bien sûr, mais également, de plus en plus, de l'université.
Mode d'emploi pour profiter au mieux des conseils des directions internationales, chargées d'accompagner les étudiants dans cette mobilité.

« Un ami m'avait dit, *« tu vas voir, en partant à l'étranger, tu vas gagner en maturité »*, et c'était tellement vrai… » Comme pour beaucoup d'étudiants, son échange d'un semestre à l'Universidad Catolicà Argentina à Rosario (Argentine) en 2018, restera pour Maxime, bientôt diplômé de NEOMA BS, un souvenir indélébile. *« Au-delà des cours, j'ai pris le temps de faire des choses que je n'aurais jamais faites autrement, comme apprendre le khmère et m'informer sur l'histoire du pays »*, se souvient de son côté Benoît Zoetelief Tromp, diplômé d'Audencia Grande école en 2014 après avoir passé un semestre à l'université royale de Phnom Penh au Cambodge.

Nés il y a une trentaine d'années dans les grandes écoles d'ingénieurs et de commerce, ces échanges académiques au sein d'universités partenaires font désormais *« partie intégrante de la formation, avec un départ systématique en échange ou en stage »*, se félicite Jean-François Fiorina, directeur adjoint de Grenoble EM. Des échanges devenus fréquents dans les universités comme dans les écoles d'ingénieurs mais sans être la norme comme dans les écoles de management.

Au choix, des dizaines d'échanges aux quatre coins du monde, de l'Amérique à l'Europe en passant par l'Asie et même l'Afrique : 300 à NEOMA ou à Rennes School of Business, 197 à Audencia afin de permettre des départs par petits groupes pour une meilleure immersion. Longtemps délaissé, l'Afrique fait l'objet d'un nouvel intérêt ; en témoigne le partenariat inédit signé par Audencia avec l'Université du Ghana et l'United States International University-Africa (USIU) au Kenya.

Un double diplôme possible

L'expérience à l'étranger peut aussi prendre la forme d'un double diplôme. *« L'intérêt, c'est que ça dure un an au lieu de six mois, et qu'on décroche un diplôme local, donc une légitimité supplémentaire »*, témoigne Damien Binois, diplômé du programme grande école d'HEC et titulaire d'un master de la prestigieuse FGV (Fundação Getulio Vargas) de Sao Paulo au Brésil. Un titre bien utile aujourd'hui à l'entrepreneur de 31 ans, qui a monté son entreprise de commercialisation de la baie d'acaï, très connue en Amérique du Sud, après un mémoire de fin d'études sur le sujet.

On voit aussi de plus en plus apparaître les triple diplômes. Après avoir développé une série de doubles diplômes avec des institutions de haut niveau (Massachussetts Institute of Technology, London School of Economics, Imperial College, etc.), l'Edhec a lancé un triple master intégré dans le cadre de la filière GETT (Global Economic Transformation & Technology) de son programme grande école en partenariat avec les universités Sungkyunkwan (Corée) et la Haas Business school de Berkeley.

Dans certains établissements, la mobilité académique peut aussi donner lieu à un séjour sur un des campus « maison ». *« Un échange est intéressant s'il permet une véritable immersion. L'avantage de ce type de séjour est qu'il facilite la continuité pédagogique et assure de ressortir avec un diplôme reconnu »*, estime Léon Laulusa, directeur général adjoint d'ESCP Europe, dont les étudiants de la Grande école ont la possibilité de tourner entre les six campus maison.

De même et depuis le printemps 2018, les étudiants d'Audencia peuvent suivre des cours de finance pendant un semestre à Shenzhen Audencia Business School en complément de leur majeure nantaise. Autant d'options, qui, dans des parcours d'études conçus de manière de plus en plus flexible, tendent à se combiner. A NEOMA, par exemple, les étudiants ont la possibilité d'effectuer entre quatre et dix mois d'études à l'étranger, et jusqu'à 24 mois toutes formules confondues.

Des services mobilité pour les épauler

Mais comment savoir quel moment est le bon pour partir ? Et comment choisir sa destination ? Heureusement, les établissements disposent de directions internationales chargées d'épauler les élèves dans la construction de leur parcours à l'international. Des expériences, qui, pour être vraiment bénéfiques, doivent *« s'insérer harmonieusement dans le cursus d'études »*, insiste Michel Motte, directeur de la mobilité internationale à NEOMA Business School.

L'équipe qu'il encadre, composée de conseillers répartis par grandes zones géographiques, suit tous les étudiants qui partent en échange ou en double diplôme. Une organisation assez classique. A Audencia, la procédure est un peu la même : le directeur adjoint du service international accompagne les élèves dans la construction globale de leur projet, puis des consultants spécialisés les aident à cibler leur candidature dans certains établissements. Dans les écoles qui reçoivent le plus d'élèves, il existe une équipe dédiée au programme Grande école.

Des réunions d'information

Même si les départs à l'étranger interviennent en général seulement à partir de la deuxième année - à HEC les étudiants partent en échange dès le tout premier semestre de première année - les directions des relations internationales organisent des réunions d'information presque tout de suite. *« Dès notre arrivée, l'école, nous a présenté les destinations possibles et le calendrier des démarches à effectuer »*, se souvient Nicolas, étudiant en master 2 à l'Edhec.

Objectif ? Permettre aux étudiants de se poser les bonnes questions. Au-delà du prestige de l'institution d'accueil garanti par les accréditations internationales (Equis, AACSB ou Amba), Marina Lecomte, responsable du bureau relations internationales du master grande école d'ESCP Europe, recommande ainsi de bien regarder le contenu du programme proposé. *« Certaines universités américaines proposent des MBA : des cours du soir avec des professionnels, ce n'est pas l'Auberge espagnole…, insiste-t-elle. Il faut ensuite bien s'interroger sur la destination. »*

« L'enjeu d'un départ en Chine ou en Inde n'est pas le même qu'en Angleterre ou aux Pays-Bas. Nous faisons attention de nous assurer que l'étudiant a bien pris soin de se renseigner sur le pays et les réalités sociétales, qui peuvent parfois s'avérer très perturbantes », rapporte Christophe Elie-Dit-Cosaque, vice-président international de l'Université Paris Dauphine. Pour Desi Schmitt, directrice des relations internationales d'Audencia, la *« meilleure manière de se préparer à partir c'est d'échanger avec les nombreux étudiants*

La vie d'une directrice des relations internationales

Depuis onze ans, Desi Schmitt est directrice des relations internationales d'Audencia. Un service qu'elle connaît comme sa poche. Normal, c'est elle qui l'a créé ! *« Avant, chaque programme gérait ses relations internationales, mais c'est important d'avoir une vision globale »*, insiste l'Américano-Chilienne. Son équipe, composée d'une quinzaine d'experts du sujet, venus du monde entier, accompagne aujourd'hui 2 000 étudiants en mobilité chaque année.

En lien avec la direction générale de l'école, Desi Schmitt définit la politique de l'école en matière de mobilité et d'admission internationale, puis en coordonne la mise en œuvre : *« Notre objectif est d'ouvrir l'esprit de nos étudiants, par le bais d'une expérience à l'international mais* également *grâce à ce qui se passe à l'école »*.

Plusieurs fois par an, Desi Schmitt se rend dans les conférences internationales pour rencontrer d'autres universités, et tisser d'éventuels partenariats : *« Il faut cibler des institutions de qualité, accréditées et qui partagent nos valeurs. La pérennité de l'accord dépend de sa dimension gagnant-gagnant »*. Desi Schmitt rend régulièrement visite aux universités partenaires, dont elle reçoit une cinquantaine de représentants par an. Si tous les accords sont « stratégiques » certains sont plus complexes que d'autres comme celui signé récemment avec l'Université de Shenzhen dont elle est particulièrement fière. Le recrutement d'étudiants internationaux est aussi l'un des pans importants de son travail. Sa grande satisfaction ? *« Savoir qu'un étudiant est rentré content de son séjour à l'étranger. »*

© NEOMA BS

Etudier à l'étranger c'est aussi découvrir de nouveaux pays : ici Celia Hammour, étudiante à NEOMA BS sur la Grande muraille de Chine.

© David Morgenoti

étrangers présents sur son propre campus ». Pour faciliter ces contacts, l'Ieseg a conçu tout un parcours de formation. Au programme : cours de communication et de management interculturels, complétés par des mises en situation, le tout sanctionné par un « passeport de diversité culturelle » indispensable pour partir à l'étranger.

Des catalogues en ligne et des échanges avec les anciens

Afin d'aider les étudiants à faire leur choix, les écoles mettent à leur disposition des catalogues en ligne des universités partenaires, avec le contact des élèves partis récemment. Grâce à ces outils, Nicolas, étudiant à l'Edhec, s'est rapidement intéressé à l'Université de Caroline du Nord à Chapel Hill. *« Les Etats-Unis m'attiraient et cette université est un peu le temple du basket, dont je suis un grand fan »*, confie l'étudiant, que le retour très positif d'un étudiant sur place, a fini de convaincre.
« C'est important de parler aux étudiants partis avant », confirme Michel Motte. A NEOMA, la Journée internationale est l'occasion pour les étudiants étrangers et ceux qui reviennent d'échange, de partager leur expérience avec les futurs candidats à la mobilité. Les « focus days » de l'Essec, sont, eux, consacrés à un pays : les Etats-Unis, le Maroc... Au menu : conférences, témoignages d'anciens...

Les vertus de l'anticipation

Au fil des réunions, les conseils des services mobilité se font plus précis : coût de la vie, bourses, processus d'affectation, pré-requis académiques et linguistiques au sein des universités d'accueil. *« Par exemple, j'insiste sur le fait que si on part dans une université italienne, l'idée étant de ramener des crédits, mieux vaut maîtriser la langue avant de partir... »*, témoigne Elodie Saint-Yves, responsable de la mobilité internationale à Rennes School of Business.
« Anticiper est essentiel ! Les résultats des trois premiers semestres sont clefs dans le choix de l'université. Impossible, par exemple, d'espérer décrocher un double diplôme à Stanford sans les notes ou le niveau d'anglais requis, idem pour un échange à l'université La Bocconi, en Italie... », confirme Desi Schmitt.

Une affectation sélective

Six mois minimum avant le départ, les étudiants formulent leurs vœux via une plateforme en ligne. A NEOMA, il est possible de candidater jusqu'à 40 institutions à condition de remplir les critères. Les élèves sont ensuite affectés par un algorithme en fonction de leur classement académique. Bon élève, à l'aise en langues, Maxime a décroché son premier choix : *« L'université argentine que je ciblais exigeait un niveau assez élevé en espagnol et une lettre de motivation. Je me suis douté que ça allait en dissuader pas mal »*.
Certaines destinations sont en effet plus populaires que d'autres : à Rennes SB, l'Asie, l'Australie, l'Amérique Latine - Mexique et Colombie notamment - et les universités européennes sont par exemple particulièrement demandées. Dans toutes les écoles, les places restantes sont proposées aux candidats qui n'auraient obtenu de réponse. Au final, *« tout le monde part, et rares sont les déçus »*, rassure Elodie Saint-Yves.

Un accompagnement ciblé par zones

Les affectations sont publiées au printemps pour un départ à l'automne, et inversement. Il reste alors six mois pour effectuer, avec l'aide de la « maison-mère » et de l'université d'accueil, les formalités indispensables au départ - passeport, visa, logement, assurances…-, qui varient selon les destinations.
Au programme : des réunions par grandes zones géographiques - parfois par pays, et si nécessaire, un accompagnement personnalisé. *« A partir du moment où j'ai su où je partais, le service international de l'Edhec m'a informé des procédures à effectuer. C'était à moi de demander si j'avais besoin de conseils »*, indique Nicolas. Si les établissements misent à ce stade sur l'autonomie des étudiants, ils veillent au grain. *« Nous n'autorisons personne à partir sans les assurances nécessaires »*, insiste Desi Schmitt.
Sur les sujets pratiques qui vont concerner la vie sur place, c'est l'université d'accueil qui prend le relais. *« Elle nous a envoyé un document très complet avec les logements disponibles et à notre arrivée, elle s'est occupée de notre visa étudiant »*, relate Maxime.
Une fois sur place, les étudiants doivent envoyer à la direction des affaires internationales la liste de leurs cours pour validation. *« Rennes SB nous avait demandé de choisir des modules en lien avec notre spécialisation »*, se souvient Corentin, étudiant en master 2 à l'école rennaise. Mais pour le reste, c'est l'université d'accueil qui devient l'interlocuteur.

Un soutien sur place en cas de problème

En cas de souci toutefois, le service international de l'école est là pour faire l'interface. *« Nous sommes en contact presque quotidien avec le partenaire et s'il arrive quoi que ce soit, on est informé très vite »*, confirme Desi Schmitt. Cafard, choc culturel, la cellule psychologique de l'école est là aussi. Souvent un petit coup de pouce suffit, mais si la situation est plus épineuse la solution peut passer par un rapatriement. Comme pour cette étudiante rentrée plus tôt car ses proches étaient malades, et qui a pu passer tous ses examens à distance.
Catastrophe naturelle, épidémie, troubles politiques. Les directions internationales sont rôdées à la gestion de crise. Celle de NEOMA a été même été formée par l'Institut des hautes études de défense nationale. *« Lors du tremblement de terre au Mexique de 2017, nous avons contacté tous les étudiants par mail, puis sur les réseaux sociaux. A la Tech de Monterrey, il n'y avait plus de toit. On a trouvé des solutions pour qu'ils puissent suivre les cours sur un autre campus »*, se souvient Michel Motte.

Des rapports pour aider les étudiants suivant

Au retour de leur séjour, les notes obtenues à l'étranger par les étudiants sont transmises aux services des affaires internationales et converties en crédits ECTS. Les étudiants remplissent un questionnaire de satisfaction (qualité et niveau de cours, coût de la vie...) et parfois rédigent un court rapport d'échange.

Des documents qui constituent une source d'information précieuse pour les suivants. *« Dès que je suis rentré, j'ai été contacté par des camarades qui voulaient des informations sur les cours, le coût de la vie, et je pense leur avoir donné envie de partir »*, se réjouit Nicolas.

Stages, entrepreneuriat : au cœur de l'entreprise

De plus en plus d'étudiants optent également pour un stage à l'étranger, parfois obligatoire. C'est alors le service carrière qui les accompagne. A NEOMA, la cellule dédiée comprend huit consultants spécialisés dans la recherche de stage, premier emploi et VIE, notamment à l'international. A la disposition des étudiants des guides par pays, des milliers d'offres de stages, des groupes Facebook et de nombreux évènements. Au programme : des ateliers CV en anglais, allemand et espagnol, des échanges Skype avec des entreprises ou des alumni et un forum virtuel. *« Beaucoup d'étudiants rêvent d'un stage à l'étranger mais ce n'est pas toujours facile à trouver, surtout si on veut un stage bien rémunéré. C'est pour cela que je les incite à discuter avec ceux qui sont partis avant eux »*, expose Rima Gilbert, conseillère carrière au département Talent & Carrières de NEOMA.
Même conseil à l'Ecole polytechnique où un nombre croissant d'étudiants choisit d'effectuer son stage de formation humaine et militaire de première année - ou plus tard celui de recherche - hors de France. *« On va leur recommander de contacter le groupe d'alumni local qui peut les aider à trouver un stage, se loger. Ils sont très solidaires et toujours contents d'aider des jeunes »*, souligne Gaëlle Le Goff, la directrice du marketing et des relations internationales.
De nouvelles formules se développent : à la rentrée 2019, NEOMA lance « Entrepreneurs sans frontières », un programme d'échanges d'un nouveau genre qui va permettre aux étudiants de continuer à développer leur start-up dans l'incubateur de l'université partenaire étrangère qui les reçoit.
Quelle qu'elle soit, une expatriation est une aventure humaine et un vrai plus sur un CV. A condition de savoir l'argumenter. Exemple *« un séjour au Kazakhstan n'est peut-être pas en soi hyper prestigieux, mais c'est une expérience originale qui nécessite de vraies capacités d'adaptation »*, illustre Elodie Saint-Yves. Ceux qui sont partis *« rentrent plus patients, plus ouverts, avec de nouvelles façons de travailler »*, ajoute Desi Schmitt. Et rêvent souvent de repartir comme Maxime qui vient de postuler à une offre de volontariat international en entreprise en Argentine !

C. P

5 POINTS À RETENIR

1. La direction ou le service des relations internationales sont incontournables avant tout projet à l'étranger.
2. Dès son entrée dans un cursus il faut commencer à préparer son séjour.
3. La dimension culturelle est au moins aussi importante que la maîtrise des langues: il faut se préparer à toutes les dimensions de sa future destination.
4. Les étudiants qui sont partis les années précédentes sont les premiers à consulter.
5. De nombreux événements sont organisés : il faut absolument y participer !

Universités partenaires : l'immersion avant tout

Pas d'échanges académiques sans partenariats entre établissements. Des choix qui reposent sur les accréditations, la réputation des écoles ou encore la complémentarité des enseignements. Tour d'horizon des stratégies mises en œuvre au sein de quatre Grandes écoles de management françaises : Audencia, NEOMA, Essec et HEC.

Une stratégie à l'international, ça se construit sur la durée. Et la meilleure école pour en parler, c'est HEC qui a été l'une des premières à se positionner sur le sujet… Créée en 1881, elle noue peu à peu des alliances avec des institutions étrangères, un processus qui s'accélère dans les années 60. En 1973, HEC devient co-fondatrice du « PIM » (Parternship in International Management), avec deux autres établissements de renommée internationale, la New York University (NYU) et la London Business School (LBS). Un consortium de business schools qui regroupe 65 membres dans le monde entier en 2019.

D'autres partenariats ont depuis vu le jour, notamment la CEMS (the Global Alliance in Management Education), créée en 1988 par HEC, l'université Bocconi de Milan, l'Esade à Barcelone et l'université de Cologne, qui comprend aujourd'hui 30 écoles, des entreprises et des ONG. D'abord à vocation européenne, la CEMS s'est étendue à l'Asie, aux Etats-Unis… et donne lieu à un cursus spécifique et à un diplôme – le master in international management. *« La création d'alliances académiques nous a permis au fil du temps d'apparaître dans la liste des business schools qui comptent sur le plan mondial, de trouver l'inspiration ailleurs sur d'autres modes d'enseignement, de nouer des partenariats de recherche, mais aussi de développer le flux d'étudiants étrangers »*, commente Julien Manteau, directeur du développement et de la stratégie, programmes pré-expérience d'HEC Paris.

Au cœur d'un réseau de 125 universités et écoles prestigieuses

Plus concrètement, HEC a noué des alliances à plusieurs niveaux avec des universités partenaires. Le premier concerne les enseignants chercheurs, le deuxième permet un emboitement de cursus. Trois cas de figure sont alors possibles, notamment un semestre d'études en première année du programme grande école (c'est le « GEP » ou « Global Exchange Program ») avec des institutions étrangères. *« Notre idée, c'est de favoriser l'ouverture culturelle et disciplinaire de nos étudiants en leur permettant, par exemple, d'étudier le cinéma à Los Angeles, le chinois à Shanghai, l'histoire de l'Amérique latine en Argentine, etc. Dans ce cadre-là, nous choisissons nos partenaires en fonction de leur rayonnement international sur un domaine d'expertise. Les étudiants français sont en minorité dans ces établissements et l'effet sur eux est notable quand ils rentrent : ils ont l'esprit grand ouvert, c'est un accélérateur de maturité »*, expose Julien Manteau.

Autre cas de figure : des échanges académiques au niveau du master 2 dans le cadre du programme MEP (Master Exchange Program). Les étudiants passent un semetre en France, sur le campus de HEC, et un semestre à l'étranger. L'accès au réseau CEMS, composé de 30 business schools leaders dans leur pays respectif, ainsi que des doubles diplômes, sont également proposés avec des institutions telles que le Massachussetts Institute of Technology (MIT), Yale, Berkeley, Hong-Kong UST… Au global, l'école est au cœur d'un réseau de 125 universités et écoles prestigieuses. *« Nous recherchons notamment les partenariats qui proposent des compétences complémentaires à nos étudiants : les relations internationales à Moscou, les politiques publiques à Washington DC, etc. Le choix de la destination a souvent son importance pour la suite de la carrière car cela peut déboucher parfois sur une expatriation »*, précise Julien Manteau.

Une stratégie qui se déploie en résonnance avec la mondialisation et l'aspiration grandissante des jeunes à découvrir le monde et à séjourner à l'étranger. *« On constate que nos étudiants internationaux ouvrent la voie aux étudiants français : une fois de retour dans leur pays, ceux-ci font la promotion de notre business school. De ce fait, les recruteurs aux quatre coins du monde nous connaissent, reconnaissent la qualité de nos étudiants et embauchent des anciens d'HEC. Aujourd'hui, 40% des personnes admises à HEC après une prépa commencent leur carrière à l'international et on le doit en grande partie à nos étudiants étrangers »*, expose Julien Manteau.

© Université de Montréal

L'imposant campus de l'université de Montréal

© O.R

L'université d'Oxford reste une destination privilégiée par les étudiants du monde entier

Complémentarité et accréditations

Une dimension internationale que peu à peu les meilleures écoles françaises ont endossé pour satisfaire la demande de leurs étudiants. Les stratégies de partenariat se sont alors déployées. Ainsi, à NEOMA, l'école privilégie des liens étroits avec des établissements bénéficiant comme elle de la triple accréditation. Mais pas seulement. *« Le point fort de cette approche, c'est de confirmer notre bon positionnement dans un environnement international. Du reste, notre capacité à nouer des partenariats avec des institutions accréditées est regardée de près par les accréditeurs : cela implique que nous appartenons aux mêmes cercles et avons le même objectif qualitatif au niveau de nos enseignements »*, détaille Cécile Davesne, directrice générale adjointe de NEOMA en charge des programmes et de l'international. Chaque école va par exemple reconnaître les ECTS (European Credits Transfer System) délivrés afin de s'assurer de la qualité des cours et du respect des cursus - et de nos professeurs.

Mais il y a aussi un point faible : *« Si on se contente de ce seul critère, on passe à côté d'un panel d'écoles et on se limite à certaines zones du monde. En Afrique, par exemple, rares sont les établissement à être accrédités car cela coûte cher »*, reprend Cécile Davesne.

Positionnement identique à Audencia, triple accréditée également, où le classement national des établissements est regardé de près. *« Seule 1% des écoles ont les trois accréditations. Si c'était notre seul critère, tous les étudiants ne partiraient pas. Et nous avons d'autres moyens de nous assurer de la qualité de la formation : avoir un des trois labels, par exemple, implique que nous sommes sur les même standards au niveau académique. Et puis, nous recherchons la complémentarité et de bonnes opportunités de cours et de cursus pour nos étudiants : certaines business schools peuvent être meilleures en finances ou en marketing »*, explique Desi Schmitt, la directrice des relations internationales d'Audencia. Directeur d'Audencia Grande école, Nicolas Arnaud recommande aux étudiants d'être pro-actifs et de s'emparer de toutes les opportunités qui leur sont offertes en matière d'international : *« C'est une fusée à plusieurs étages : le premier comprend la filière anglophone qui est d'abord l'occasion de rencontrer beaucoup d'étudiants étrangers. Elle concerne 58 % des élèves à partir du Master 1 »*. Le second ce sont les échanges à l'étranger, très nombreux, et le troisième les tracks thématiques qui permettent de passer un semestre à l'étranger chez un partenaire expert du domaine : *« On peut partir à Berkeley faire de l'entrepreneuriat, du management des institutions culturelles à l'université de Breda aux Pays-Bas, de la finance à Shenzhen.... On peut aussi décider de faire tous ses stages à l'international »*.

Des critères au-delà des accréditations

Audencia a noué un partenariat avec l'université de Sao Paulo au Brésil, faculté publique renommée pour la qualité de son enseignement mais non accréditée, qui accueille des étudiants qui peuvent y compléter leur cursus et valider des crédits en vue de leur diplôme. Comme pour HEC, ce type de partenariat permet également d'assurer la promotion de l'école à travers le monde. *« Les étudiants nous représentent chez nos partenaires, ils doivent donc être excellents. En retour, on nous envoie des étudiants de très bonne qualité. C'est le "give and take" »*, précise Desi Schmitt.

Sur les près de 300 établissements partenaires de NEOMA, 75% sont accrédités. Certains ont intégré ou sont restés dans le portefeuille d'établissements en raison d'un partenariat historique et de leur expertise dans un domaine spécifique. Dans le cadre du CESEM (double diplôme de niveau Bachelor réalisé en quatre ans, deux ans dans chaque pays), l'école a ainsi établi il a quarante ans un programme commun avec l'ESB Reutlingen, en Allemagne, une référence en matière d'industrie automobile. *« C'est une exception : les accréditations internationales ont changé notre stratégie et aujourd'hui, lorsqu'il y a un double diplôme à la clé, nos partenaires, que nous rencontrons deux fois par an pour évoquer ensemble l'évolution des programmes, leur promotion, etc., sont accrédités »*, précise Cécile Davesne.

A l'Essec aussi, l'exigence est plus forte sur le plan académique quand un double diplôme est en jeu. *« Nous regardons les accréditations, le ranking, la réputation dans le pays… Notre stratégie évolue : auparavant, les doubles diplômes permettaient certes d'avoir une double culture, de découvrir un autre pays, mais la valeur ajoutée pour l'étudiant d'un point de vue professionnel était peu lisible »*, détaille Felix Papier, directeur général adjoint de l'Essec qui axe aujourd'hui ses partenariats sur des écoles d'ingénieurs, des universités de droit, d'af-

faires publiques ou des écoles de management qui permettent aux étudiants de renforcer leurs compétences dans un domaine spécifique : entrepreneuriat, corporate finance, etc. : *« Nous privilégions également les cohortes : les étudiants des deux pays suivent leur cursus ensemble alors qu'avant ils ne faisaient que se croiser. Cela crée un esprit de promotion que nous voulons renforcer »*.

© Audencia BS

S'adapter à la demande

Les stratégies à l'international sont donc en constante évolution. Ainsi, chaque année, NEOMA engrange entre 8 et 12 nouveaux partenaires, ils seront même 20 en 2020. Objectif : renforcer la satisfaction étudiante. *« Nous leur proposons une immersion à l'international, pas de vivre sur un campus NEOMA avec le risque de se retrouver entre Français. Les partenaires réservent des places pour nos étudiants au sein de leur établissement : du coup, ils partent soit tout seuls, soit en groupe de cinq maximum »*, remarque Cécile Davesne. Les étudiants de NEOMA peuvent séjourner sur les cinq continents, 60 pays et près de 300 institutions, une offre que l'école veut encore plus diversifier car l'Europe y est surreprésentée. Un travail avec les étudiants sur leurs envies et les zones à privilégier a donc été mené. Conclusion : l'Asie est de plus en plus attractive. De quoi alimenter la stratégie de l'école. Ce qui veut dire négocier des places dans les établissements partenaires et, comme la réciprocité prévaut, accueillir en France le même nombre d'étudiants étrangers.

Une démarche identique a été mise en place à l'Essec. *« S'il manque des places, on augmente le volume, mais on peut aussi le baisser. Notre critère de sélection en termes de partenariats, c'est que la réputation des établissements soit bonne dans leur pays et que les cours dispensés correspondent à la demande. La tendance actuelle, par exemple, c'est l'Afrique, l'Australie et l'Amérique du Sud où nous devons augmenter nos places pour des échanges académiques »*, confie Felix Papier.

A Audencia, les étudiants peuvent faire part de leurs commentaires sur les universités d'accueil, la qualité des cours, la vie sur le campus, etc. *« C'est un outil d'aide à l'orientation car avec ces informations les promos suivantes peuvent mieux choisir. C'est d'autant plus important que dès leur arrivée à l'école les étudiants construisent leur parcours sur trois ou quatre ans ; ils se positionnent par exemple sur leur souhait de faire un double diplôme dans l'une de nos écoles partenaires – plus de trente aujourd'hui, un chiffre qui augmente car nous offrons de plus en plus d'opportunités « world wide » – ou le choix d'une majeure. Si c'est la finance et que l'Asie les intéresse, ils pourront séjourner sur notre campus en Chine »*, certifie Desi Schmitt.

L'existence de campus hors de France est un autre marqueur de la stratégie des écoles sur le plan international. Ainsi, l'Essec propose aussi bien des échanges académiques à ses étudiants que des séjours sur ses campus au Maroc et à Singapour. *« Les échanges permettent de découvrir d'autres modèles d'enseignement. Avec les doubles diplômes, on passe à un niveau supérieur d'investissement et d'intensité – l'Essec en propose onze – en lien direct avec un projet professionnel. Enfin, séjourner sur l'un de nos campus assure une cohérence pédagogique entre les cursus en termes de contenu, de densité de travail, de mode d'enseignement »*, précise Felix Papier avant d'insister : *« A l'Essec, nous développons uns nouvelle offre : coupler une expérience de vie dans un pays étranger avec l'acquisition de compétences spécifiques grâce à des partenariats avec des établissements dans d'autres secteurs que le management : l'entrepreneuriat dans un pays en voie de développement, par exemple. L'important, c'est qu'ils partent avec un projet construit »*.

Pour s'adapter constamment à l'évolution du monde, à la demande des étudiants et aux besoins du marché, des thématiques sont renforcées. Ainsi, NEOMA propose un programme « Entrepreneurs sans frontières » basé sur des partenariats avec des incubateurs d'universités permettant aux étudiants de bâtir leur start-up. *« Notre stratégie, c'est de nous adapter aux besoins du marché et des recruteurs. C'est ce qui nous guide quant aux choix de nos partenaires. On suit les évolutions en termes de cursus – data analytics, entrepreneuriat… - et de pays »*, conclut Cécile Davesne.

De l'avis de tous, ces expériences à l'international constituent des atouts importants dans un cadre professionnel. Mais ce sont aussi des opportunités à saisir sur un plan personnel. *« Séjourner à l'étranger donne un esprit d'ouverture car les jeunes se confrontent à d'autres modes d'enseignement et d'autres façons de vivre. Cela les prépare à s'insérer dans des systèmes différents en termes d'éducation, de management, de vie quotidienne »*, analyse Desi Schmitt. La conclusion à Julien Manteau : *« Mélanger les jeunes gens, favoriser l'ouverture culturelle et leur permettre d'apprendre à se connaître, ce sont autant de graines que l'on plante en faveur d'une vision multilatéraliste du monde. C'est un facteur d'apaisement dans un contexte géopolitique tendu car l'impact de ces jeunes diplômés est fort et leur influence sur la marche du monde positive »*. **A. D**

5 POINTS À RETENIR

1. Les accords internationaux entre universités sont la pierre angulaire de leur stratégie internationale.

2. « Dis moi avec qui tu es partenaire, je te dirai qui tu es » : mesurée au moyen des accréditations internationales la qualité des partenarats rejaillit sur l'institution.

3. Dans certains pays peu d'établissements sont accrédités et d'autres critères entrent en jeu.

4. Les échanges internationaux reposent sur le principe de la réciprocité : ainsi les étudiants n'onr rien à débourser de plus que leurs frais de scolarité.

5. Une fois à l'étranger chque étudiant est l'ambassadeur de son institution. Ne pas l'oublier !

La valeur des accréditations

EQUIS, AACSB, AMBA. Trois acronymes pour trois accréditations internationales qui permettent de différencier les établissements et de mieux les choisir. Ainsi EQUIS (European Quality Improvement System) constitue le label européen de référence des grandes écoles de management, qui sont ainsi distinguées pour la qualité de leur enseignement, leur pédagogie, leur innovation, leur recherche, leur responsabilité sociale et leur lien avec le monde de l'entreprise. AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business) est un label américain, qui s'est ouvert peu à peu à des établissements étrangers et qui évalue les objectifs et les programmes des écoles dans le domaine du management. Avec des critères de distinction extrêmement exigeants, son obtention permet aux écoles françaises – seules 20 aujourd'hui peuvent s'en prévaloir – de rivaliser avec les business schools américaines. Enfin, l'AMBA (Association of MBA's) est un label britannique évaluant essentiellement la qualité des programmes MBA mais aussi, depuis peu, des masters.

La très rare triple accréditation. Seules 1% des écoles dans le monde peuvent se prévaloir de la triple accréditation (une consécration couteuse, à renouveler tous les trois à cinq ans). En France, elles sont treize dont HEC, Essec, NEOMA et Audencia, à avoir obtenu ce Graal. Un processus exigeant mais aux retombées aussi valorisantes que bénéfiques pour les établissements concernés. Comme en témoigne Isabelle Fagnot, directrice qualité, accréditation et classement, à Audencia : *« C'est d'abord un gage de qualité qui nous positionne sur le plan international car cela permet de nous comparer avec d'autres écoles. Mais c'est aussi structurant. Comme nous devons rapporter le nombre de nos professeurs, les objectifs de nos enseignements, etc., cela nous oblige à nous organiser pour pouvoir rendre des comptes. C'est un cercle vertueux : ce processus, que nous devons réinterroger régulièrement pour renouveler les labels, nous amène à accroître notre qualité et à l'installer durablement »*.

A Audencia, la triple accréditation est le levier de la stratégie internationale et l'un des atouts pour attirer les étudiants désireux de se doter des meilleures formations disponibles sur le marché et des meilleurs professeurs. *« C'est l'un des points importants des accréditations, poursuit Isabelle Fagnot. Nous sommes notamment évalués sur la qualité du corps professoral : ils doivent avoir les qualifications requises (un doctorat est exigé dans certaines matières) et rester actifs dans leur discipline en faisant de la recherche, en publiant des articles dans des revues académiques, en travaillant au sein d'entreprises. Cela nous assure que les enseignants ne dispensent pas les mêmes cours depuis vingt ans »*.

Une démarche d'amélioration continue. Qui dit label dit également évaluation constante des programmes, qu'ils soient repensés ou renouvelés. *« Si dans un cours, les élèves ont toujours des mauvaises notes ou, au contraire, s'ils ont tous 20/20, c'est que le cours n'est pas adapté, par exemple. Notre objectif, c'est qu'ils bénéficient des meilleurs enseignements possibles mais aussi que leur expérience de vie étudiante (accompagnement de carrière, conférence sur les métiers, étendu du réseau d'alumni…) et les services offerts, des thèmes sur lesquels nous sommes aussi jugés, soient excellents. Pour résumer, nous sommes dans une démarche d'amélioration continue »*, affirme Isabelle Fagnot.

Si la démarche impose des règles draconiennes, elle constitue aujourd'hui un atout indéniable pour les établissements souhaitant rester compétitifs sur le plan international. Un choix couteux et exigeant qui doit correspondre à une stratégie et à des moyens financiers conséquents. A noter que les accréditeurs n'imposent pas que les partenaires des écoles soient accrédités. Les établissements peuvent privilégier d'autres critères de sélection, d'autant que dans certains pays, comme l'Italie ou l'Inde, peu d'écoles sont accréditées. C'est encore plus le cas en Afrique, ce qui n'empêche pas les business schools d'améliorer leur niveau de qualité. *« Nos partenariats avec les écoles africaines les tirent vers le haut »*, commente Isabelle Fagnot.

Une valeur phare. Bref, les labels garantissent une visibilité et une reconnaissance à l'international ainsi qu'un excellent niveau d'enseignement… De quoi séduire les étudiants pour qui *« c'est une valeur phare, affirme Céline Davesne, directrice générale adjointe de NEOMA, en charge des programmes et de l'international. C'est aussi vrai pour nos partenaires. D'autant que la France, avec la Grande-Bretagne, est l'un des pays où il y a le plus d'écoles accréditées. Le secteur étant très compétitif, cette distinction remporte l'adhésion et nous permet de parler un langage international : le nom de notre école ou des villes où nous sommes implantés ne sont pas toujours connus de nos interlocuteurs. En revanche, quand ils voient les trois logos sur nos cartes de visite, on peut commencer à évoquer un partenariat »*.

Un étudiant de NEOMA BS aux Pays-Bas : vélo obligatoire !
© NEOMA BS

Des marques pour conquérir le monde

Les écoles et les universités françaises ont pris conscience de la nécessité de soigner cette signature qui dit leur spécificité. Et de s'appuyer sur la communauté (alumni, entreprises, partenaires académiques), pour faire rayonner leur marque.

Des afterworks à Séoul, Mexico City ou Dubaï, un nettoyage de plage à Sydney et San Francisco, du yoga déconnecté à New York... De Munich à Hong Kong, en passant par Mumbai, Genève ou Nairobi, du 15 au 23 mars 2019, plus de 500 diplômés, étudiants et stagiaires d'Audencia se sont retrouvés autour d'une trentaine d'événements. Nom de code : « Audencia Around the World ». Un évènement inédit pour montrer la présence de l'école de management nantaise à travers le monde. Faire rayonner sa marque est une préoccupation largement partagée par les établissement d'enseignement supérieur français.

Se différencier

Au fil des ans, la mondialisation, l'évolution de leur statut juridique, et le besoin de compenser la diminution des ressources publiques par le développement de nouvelles activités, ont conduit écoles et universités françaises à prendre conscience de la valeur de leur marque. Et de la nécessité de la faire exister à l'étranger. *« Nous évoluons désormais dans un univers extrêmement concurrentiel soumis aux mêmes règles que celui du business classique »*, analyse Anne Trotoux-Coppermann, directrice de la communication de l'Ecole polytechnique.

Une concurrence internationale qui appelle un besoin de différenciation, grâce à la « marque ». Matérialisée par un nom propre, un mot, une expression ou un symbole visuel, la marque « c'est ce signe distinctif qui permet au consommateur de reconnaître un produit ou un service de ceux proposés par les autres entreprises, en l'occurrence ici les autres écoles ou universités ».

Si les écoles de management se sont emparées de la question de la marque voilà plus d'une décennie, la réflexion au sein des universités et des écoles d'ingénieurs est plus récente. Ainsi, l'Ecole polytechnique s'est dotée d'une direction marketing il y a seulement deux ans, à l'occasion du lancement de nouvelles formations payantes à destination d'une clientèle internationale. *« Historiquement, Il n'y avait que le cycle ingénieurs polytechnicien, et nous n'étions pas dans la même nécessité de recruter des étudiants à l'extérieur »*, décrypte Anne Trotoux-Coppermann.

© Audencia BS

Un travail sur la marque

Les équipes de communication et de marketing, plus ou moins étoffées selon les établissements ont mené ces dernières années un gros travail autour de la définition de la marque. Pour preuve : entre 2000 et 2015, 80% des écoles de management françaises ont changé de nom. L'ESC Nantes a été la première, en 2000, à abandonner la mention à ses origines consulaires et géographiques, pour devenir « Audencia ». Ensuite Reims management school et Rouen Business school ont fusionné au sein de « NEOMA », BEM et Euromed sont devenues Kedge BS et, en 2016, l'ESC Dijon a changé de nom pour « Burgundy school of business » jugée plus parlante à l'international. A l'inverse rebaptisée « Rennes School of business », l'ESC Rennes, a choisi de conserver la référence à sa la métropole bretonne pour se projeter à l'international. *« Rennes est une ville jeune, qui porte bien la dimension multiculturelle de l'école et qui combine plusieurs identités qui se renforcent : Rennes métropole-Bretagne-Paris-France-Europe »*, assure son directeur général, Thomas Froehlicher. Parce que, insiste Frank Dormont, le directeur de la communication d'Audencia, *« une marque forte à l'international passe par une vision claire des missions affichées et des valeurs de l'école »*, cette redéfinition de la marque doit s'appuyer sur un travail sur la plateforme de marque et ses axes de différenciation : la finance à l'Edhec, l'aérospatial à TBS, l'agribusiness à Audencia…

© HEC Paris

Résultat d'une histoire et d'une perception, *« la marque n'est pas quelque chose qui se décrète »*, insiste Anne-Laure Oudinot, directrice communication et marque de Grenoble Ecole de Management. D'où la nécessité d'ancrer sa définition dans la réalité de l'école et d'y associer l'ensemble de la communauté. « Grenoble école de commerce, Lab for society », la nouvelle marque de l'école grenobloise dévoilée en avril 2018 est le résultat de deux ans de réflexion. Deux années au cours desquelles la business school a interrogé toutes ses parties prenantes et sondé son identité, avec la volonté de faire émerger les valeurs qui permettront de réunir tout le monde sous le même toit. *« Derrière chaque marque, il y a un imaginaire traduit par un mot : la Sorbonne, c'est tradition, UCLA c'est la Californie, commente Anne-Laure Oudinot. A GEM, nous utilisions cinq marques, avec des connotations différentes : en France, GEM associée à « technologie », « Alpes » , « innovation », à l'étranger « Grenoble International School of Business » est synonyme d' « école internationale d'un excellent rapport-qualité prix...». La nouvelle identité traduit de plus la volonté de l'école de contribuer à faire avancer la société »*.

Une marque lisible et compréhensible quelle que soit la culture

La capacité d'une marque à rayonner repose beaucoup sur sa lisibilité.

Un souci pour l'Université Paris-1 Panthéon Sorbonne qui partage avec d'autres universités parisiennes cette référence millénaire qu'est La Sorbonne. *« Nous avons la chance d'avoir cette marque extrêmement forte qui nous rattache à Paris, à la France, et qui est l'une des plus reconnues à l'international, au même titre que Oxford ou Cambridge. La difficulté, c'est qu'on fait souvent la confusion avec d'autres universités porteuses du nom Sorbonne" »* confie Maria Gravari-Barbas, vice-présidente en charge des relations internationales.

Le challenge à l'international ? Que le message soit compris de la même manière partout. *« Au moment de la création de NEOMA, on s'est assurés que son nom était intelligible quelle que soit la langue et n'avait pas de sens caché »*, indique Benoît Anger, directeur général adjoint communication et marketing de l'école. En effet, chaque pays a ses codes, qui au-delà, de la traduction, imposent, de repenser les supports de communication. En Chine, où l'école dispose d'une équipe dédiée, le logo et la baseline d'Audencia ont été traduits en mandarin. *« Pour la communication, comme pour les relations presse, il faut des gens qui connaissent le marché, la culture, et même des réseaux sociaux qui ne sont pas les mêmes que dans le reste du monde »*, souligne Frank Dormont. Impossible également de se contenter de dupliquer des visuels au risque de créer la confusion. *« Les codes culturels ne sont pas les mêmes d'un pays à l'autre. Nous devons donc adapter les publicités ou couvertures de brochure selon les régions dans lesquelles nous communiquons »*, confie Benoît Anger.

NEOMA travaille avec une agence globale, pour l'accompagner dans son plan média. Une nécessité pour être pertinent. *« Ensemble, nous définissons les pays ou les villes qui nous intéressent, et ils travaillent avec nous sur la meilleure manière de toucher les populations qui nous intéressent »*, reprend Benoît Anger. La distance oblige à reconsidérer sa manière de communiquer habituelle, quitte à jouer sur les clichés. *« A l'étranger, vous êtes dans le monde des marques et des réseaux, il faut convaincre très vite. Et oublier les chiffres pour passer par des visuels : la carte de France avec le temps de parcours en TGV qui montre que Rennes est l'une des villes les plus proches de Paris, la photo du Mont Saint Michel… »*, énumère Thomas Froehlicher.

© HEC Paris

Des enjeux différents d'un pays à l'autre

Selon la cible et la région du monde, les enjeux ne sont pas les mêmes. Exemple pour NEOMA : *« En Afrique, il s'agit de se différencier des autres établissements, sans avoir besoin d'expliquer le modèle, contrairement à la Chine, moins facile à conquérir »*, analyse Benoît Anger. *« Implanter une école Centrale au Maroc, où la marque est déjà connue et reconnue, c'est autre chose que de créer un campus en Chine, où elle s'impose d'abord par les classements »*, confirme Arnaud Poitou, directeur général de Centrale Nantes.

Tous les experts vous le diront : une marque n'a de valeur que si l'institution qui la porte est capable de faire la démonstration de sa qualité académique. *« Une marque n'est pas qu'un mot et un logo, mais tout ce qu'il y a derrière, et notamment l'excellence de ses étudiants, qui sont ses meilleurs ambassadeurs à l'international »*, insiste Anne Trotoux-Copperman. Sanctionnée par des accréditations internationales (Equis, AACSB, AMBA), cette qualité ouvre la porte pour les établissements à des partenariats universitaires de haut niveau, qui vont contribuer à crédibiliser l'école aux yeux de la clientèle et des entreprises locales. *« Si on fait la promotion d'un programme en Chine, on montre le classement international où nos partenariats avec Tsinghua ou Jiaotong ! »*, indique Léon Laulusa, directeur académique et relations internationales de ESCP Europe.

Une qualité académique qui permet aux établissements d'émerger dans les classements internationaux, incontournables. C'est particulièrement vrai en Asie, et plus encore en Chine, où les résultats des rankings sont scrutés de près, aussi bien par les potentiels partenaires que par les étudiants. Le classement de l'Ecole centrale Nantes dans le Times Higher Education en ingénierie, lui *« confère une visibilité et permet de faire prospérer la marque »*, estime par exemple son directeur, Arnaud Poitou.

Dominés par le sacro-saint classement du FT (Financial Times), les palmarès, sont encore plus incontournables dans le monde des business schools. Même pour HEC : *« C'est un outil très utile pour faire rayonner la marque, notamment lorsque nous sortons de l'Europe, où nous sommes un peu moins installés »*, résume son directeur de la communication, Philippe Oster. Si le MIM (Master in management) "made in France" s'est imposé en Europe et en Asie, *« mieux vaut si on espère s'imposer sur la scène mondiale, disposer d'un "excellent MBA" qui reste LE standard mondial »*, estime-t-il.

Parfois défavorisés dans les classements par leur taille relativement modeste, les établissements français mettent leurs forces en commun pour essayer de gagner en visibilité. C'est l'un des buts de la constitution du tout nouvel Institut Polytechnique de Paris qui réunit cinq écoles (École polytechnique, Ensta ParisTech, Ensae ParisTech, Télécom ParisTech et Télécom SudParis) ou de Sorbonne Alliances composée de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, ESCP Europe, l'Ined et de la Maison des sciences de l'Homme. Dans les deux cas, leurs membres, qui prévoient des synergies en matière de recherche et de formations, ont choisi de jouer sur des marques fortes. *« Nous avons pensé un temps créer un nom de toutes pièces, et finalement nous avons choisi de nous appuyer sur Polytechnique, qui bénéficie d'une notoriété importante, tout comme Paris qui résonne fortement à l'international »*, remarque Anne Trotoux-Coppermann.

Paris 1 Panthéon-Sorbonne mise également sur le projet « Una Europa » au côté de cinq autres institutions communautaires. *« L'idée c'est de construire une université européenne avec des mobilités d'étudiants, d'enseignants-chercheurs, des travaux de recherche et des publications communes, et une marque européenne très forte qui pourrait s'exporter à l'international »*, expose Maria Gravari-Barbas.

Une recherche de rang mondial

Le rayonnement des marques passe aussi de plus en plus par les travaux de recherche que les institutions valorisent. *«Je demande à mes équipes de pousser la parole de nos professeurs, via nos propres plateformes, en montant des tribunes de presse ou en participant à des évènements internationaux »*, confie Philippe Oster. Un moyen de *« dialoguer avec les plus grands, Harvard, Stanford ou Wharton »*. Même souci du côté de l'Ecole polytechnique, qui planche actuellement sur un projet de réseau de conférenciers internationaux et une plateforme de contenu internationale à destination de ses partenaires. Une démarche qui *« implique un changement de culture, du côté des enseignants-chercheurs qu'il faut convaincre et accompagner »*, analyse Anne Trotoux-Coppermann.

Cette excellence académique va grandement faciliter la diffusion de la marque. A une condition : que la stratégie soit « fondée sur des choix clairs », estime Anne-Laure Oudinot. En effet, difficile de prétendre rapidement à une notoriété universelle. *« Des marques globales, il n'y en a pas plus d'une cinquantaine, c'est Windows, Mercedes, et dans le domaine des business schools, il n'y a que Harvard »*, constate Thomas Froehlicher. En revanche, il est selon lui important d'aspirer à *« une marque solide permettant de recruter les meilleurs professeurs et les meilleurs étudiants et que quand un diplômé se présente, on ait envie de le recruter »*.

Les anciens, un réseau à cultiver

Pour tirer leur épingle du jeu, les établissements universitaires et les grandes écoles vont se concentrer sur certaines zones géographiques, où ils disposent de relais importants. A commencer par le réseau d'alumni, qui prend une importance particulière dans les zones géographiques très éloignées de l'école où ils se muent en véritables ambassadeurs de leur institution. HEC a investi dans la création de bureaux de représentation (New York, Tokyo, Berlin, Londres, Abidjan...) dans six villes où se concentre son réseau d'anciens. Parmi l'un des plus structurés d'Europe, il compte des centaines de bénévoles, qui animent 80 chapitres répartis à travers le monde.

A Audencia, l'association des anciens travaille main dans la main avec l'école, à laquelle elle est intégrée depuis 2013. Diplômé 2014 de son programme grande école, gestionnaire de comptes chez le voyagiste The Entertainer, Benoît Zoetelief Tromp en préside le chapitre de Hong Kong: *« J'organise régulièrement des after work. Chaque fois, nous sommes entre 20 et 30 diplômés, issus de générations différentes, ce qui est beaucoup. Nous échangeons, nous partageons les bons plans, c'est très enrichissant ! »* C'est même grâce à ce réseau qu'il a trouvé son job actuel : *« Un Audencia 2007 m'a mis en contact avec mon prédécesseur »*. De même il aime raconter l'histoire de ce diplômé 2013, fraîchement arrivé à Hong Kong où il ne connaissait personne, et ressorti d'un événement du réseau avec... cinq pistes de travail ! Et quand il parle de son école, Benoît choisit ses mots : *« Si on veut que les recruteurs valorisent les profils Audencia, il faut qu'il y ait des anciens qui performent et que ça se sache ! C'est un moyen de valoriser la marque »*.

© HBSB

Les partenaires à l'étranger

Les campus à l'étranger qui se sont développés ces dernières années permettent de nouer des relations privilégiées avec l'écosystème local et d'attirer des étudiants. Un travail de longue haleine. Alice Guilhon, directrice générale de Skema BS, qui s'est implantée en Chine il y a onze ans, le sait bien : *« D'abord, l'institution doit être fortement reconnue et le projet exprimé doit s'insérer dans les attentes du territoire. Il faut engager des moyens solides (structure, corps professoral, vie étudiante) qui ne sont pas de l'ordre d'une simple antenne, puis faire un travail de fond pour expliquer ce qu'on va apporter localement. La reconnaissance arrive ensuite. L'ouverture de nouveaux campus conférant plus de valeur aux premiers... »*.
Si quelques établissements ont investi dans des bâtiments en propre, la plupart sont passés par des accords bilatéraux avec des institutions. C'est le cas d'Audencia. *« Nous allons faire rayonner la marque là où nous avons des alliances, nos partenaires sont de bons hauts parleurs ! »*, précise Frank Dormont. Au-delà des échanges académiques, et de la formation d'étudiants du cru, la nouvelle Shenzhen Audencia Business School va permettre de nouer des relations avec les grandes entreprises présentes sur place. Autant de futurs terrains de stages, et peut-être d'employeurs pour les étudiants d'Audencia, qui contribueront ensuite à promouvoir leur école… De la même manière NEOMA peut compter sur la Business school de l'Université de Nankai, avec laquelle elle vient de lancer un programme conjoint en e-commerce et un centre de recherche, pour lui servir de relais. *« Nous allons finir de recruter les étudiants de notre Bachelor commun, puis nous allons promouvoir la marque »*, explique Yu Lin, vice-doyenne de la business school chinoise.
HEC a choisi une politique de partenariats avec les meilleures institutions de chaque grande région pour exister dans le monde. Ainsi, sur ses 130 partenariats, cinq ou six sont particulièrement stratégiques. C'est le cas du double diplôme avec Yale dans le cadre du programme grande école ou des accords conclus avec la New York University ou la London School of Economics pour créer ensemble le MBA Trium. Autant d'expériences qui permettent *« d'être reconnus sur la scène internationale et d'apporter de la richesse à la marque et de la projeter »*, estime Philippe Oster. De même, plutôt que de s'implanter à l'étranger, Rennes SB a décidé de faire venir le monde à domicile : deux à sept universités étrangères partenaires devraient prendre prochainement leurs quartiers sur le campus rennais.

C. P

5 POINTS À RETENIR

1. Disposer d'une marque lisible à l'international est indispensable pour se développer.
2. Une marque repose sur une réputation qui se travaille chaque jour dans toutes ses dimensions : académique, recherche, communication, etc.
3. La réputation d'une marque se surveille comme le lait sur le feu : il faut notamment bien regarder ce qui s'en dit sur les réseaux sociaux.
4. Une marque c'est une communauté d'acteurs : étudiants, professeurs, alumni, cadres, chacun y apporte sa contribution.
5. Les marques doivent évoluer mais aussi prendre garde à ne pas dérouter le public en changeant trop souvent.

Campus à l'étranger : quand la France exporte ses formations

Casablanca, Shanghai, Singapour, New York…
Longtemps franco-français, l'enseignement supérieur français s'exporte depuis quelques années à travers ses implantations à l'étranger. Seul ou en partenariat avec des institutions locales, pour envoyer ses étudiants ou former des locaux, à chacun sa formule.

« En France, on cultive l'esprit critique, en Allemagne, c'est un enseignement davantage fondé sur la théorie, tandis qu'à Varsovie, on va davantage contextualiser les problématiques au niveau local…, détaille Léon Laulusa, directeur général adjoint d'ESCP Europe. Nos étudiants, en passant d'un campus à l'autre, sont confrontés à différentes méthodes pédagogiques. C'est ce qui fait notre richesse... » La business school, née en 1999 de la fusion de l'ESCP et d'EAP, a ainsi fait figure de pionnière en se positionnant comme une institution européenne globale. Vingt ans plus tard, elle offre à travers ses six campus l'exemple d'une école multipolaire parfaitement intégrée, à une époque où projeter ses activités à l'étranger est devenu courant. En effet, du Canada au Brésil, en passant par la Chine, l'Inde, l'Ile Maurice ou le Royaume-Uni, l'enseignement supérieur français s'exporte à l'étranger depuis déjà une bonne trentaine d'années.

© Essec BS

Le campus de Singapour de l'Essec BS

La France, 4ème exportatrice de campus étrangers

Campus France, l'organisme public chargé de la promotion de l'enseignement supérieur français hors de l'Hexagone, recensait en 2016 pas moins de 133 implantations françaises à l'étranger. En 2014 déjà le centre Global Higher Education classait la France au quatrième rang des pays opérateur de campus internationaux, derrière les trois pays anglo-saxons que sont les États-Unis, le Royaume-Uni et l'Australie.
Après une première phase d'internationalisation dans les années 90, marquée par le développement des partenariats académiques, les universités, et plus encore les Grandes écoles - 80 des quelques 230 écoles membres de la Conférence des grandes écoles revendiquent un campus à l'étranger aujourd'hui - ont depuis une quinzaine d'années largement entrepris de poser leurs valises à l'étranger.
Derrière ces implantations, le souhait d'offrir une expérience multiculturelle à leurs étudiants, de répondre aux besoins en formation des entreprises à l'international, de recruter des étudiants étrangers et aussi de faire rayonner leur marque. *« Sur un marché mondialisé, le campus off-shore est la matérialisation la plus aboutie d'une politique d'internationalisation »*, assure Yves Poilane, président de la commission Affaires internationales de la Conférence des grandes écoles et directeur de Télécom Paris (Institut Polytechnique de Paris).
On trouve aujourd'hui des campus français sur quatre continents. Parmi les destinations phare l'Asie, dont la Chine concentre à elle seule près d'un quart des implantations, est en tête et de loin suivie par l'Afrique - Maroc, Egypte, Maurice... - et le Moyen Orient. Étroitement quadrillée, l'Europe (des campus français sont implantés à Londres, Berlin, Barcelone, Madrid, Budapest, Dublin…) reste très attractive pour les étudiants français. Encore relativement sous-représentées, l'Amérique du Nord et l'Amérique latine sont les deux nouvelles frontières à conquérir.
Ceux qui ne se sont pas lancés dans l'aventure, invoquent une stratégie fondée sur un large éventail de partenaires académiques, plus riche pour leurs étudiants. HEC, qui peut compter sur la force de sa marque pour attirer des étudiants internationaux, *« mise depuis le début, sur le réseau de partenaires, l'idée étant de s'associer avec les meilleurs »*, résume Iris Ritter, sa directrice des relations internationales.

Campus : à chacun sa réponse

D'une implantation à l'autre, la notion de « campus » revêt des réalités variées. Aussi bien dans leur organisation que dans leurs missions. *« Pour nous, l'idée est d'avoir le dispositif le plus pertinent selon la zone géographique, les risques économiques que nous sommes en mesure de prendre et nos finalités académiques »,* analyse Christophe Elie-Dit-Cosaque, vice-président aux relations internationales de l'Université Paris Dauphine. Campus France distingue trois grands modèles de campus.

Le premier est celui du campus délocalisé. Cette réplique à l'identique de l'établissement d'origine répond souvent à une demande étrangère. C'est la Sorbonne Université Abu Dhabi, inaugurée en 2006 à la suite d'un accord entre Sorbonne Université et le gouvernement du plus grand Etat des Emirats arabes unis. Ce dernier, qui veut devenir un hub éducatif, a favorisé l'installation d'institutions réputées. *« Nos étudiants bénéficient de 760 années d'excellence académique et font leur apprentissage sur un campus ultra-moderne situé sur l'île d'Al Reem à Abu Dhabi »,* indique le site Internet de l'institution, qui revendique plus de 1 700 diplômés, issus de 97 pays. Critiquée à son lancement, la « Sorbonne des sables » semble s'avérer une bonne opération pour la Sorbonne, qui perçoit une partie des frais de scolarité sans avoir à assurer le coût d'entretien des locaux.

Centrale Pékin, créée en 2005, en est l'autre exemple emblématique. Née d'une alliance avec l'Université d'aéronautique de Beihang, cette école d'ingénieurs pékinoise est une filiale du groupe des Ecoles Centrale. *« C'était le début de l'ouverture de la Chine, qui avait besoin de former une nouvelle génération d'ingénieurs, et nous étions l'une des premières écoles françaises sur place »*, relate Arnaud Poitou, directeur général de Centrale Nantes.

Depuis, le groupe a développé le même type de structure à Casablanca, au Maroc. Avec le même but : faire rayonner la marque à l'international en formant des ingénieurs francophones et anglophones de haut niveau, attractifs sur le marché international.

Les campus multisites

La deuxième formule est celle du campus multisites. Indépendant ou associé, il est organisé comme l'établissement d'origine et garantit la même qualité d'enseignement, avec une offre de diplômes adaptée à la demande du pays. C'est le cas de Paris Dauphine à Londres ou à Tunis, de Toulouse Business School à Barcelone ou encore de l'Essec Asia Pacific à Singapour. Implantée dans la cité-Etat depuis 2005, autre plateforme éducative mondiale, l'école de commerce de Cergy a choisi en 2015, d'investir plus de 20 millions d'euros dans la construction d'un campus en propre dans le quartier de Nepal Hill. Une option complexe - il faut construire les locaux, puis constituer des équipes sur place pour faire fonctionner l'école - et coûteuse qu'un campus associé, mais elle offre selon Félix Papier, directeur général adjoint de l'Essec, une plus grande marge de manœuvre en terme de développement : « C'est plus simple d'avoir sa propre identité que lorsqu'on est en joint-venture ».

« Le campus délocalisé est un moyen de maximiser l'impact sur le territoire, tout en contrôlant la qualité de nos enseignements et de notre développement », confirme la directrice générale du groupe Skema, Alice Guilhon. Installé à Paris, Lille, Sophia-Antipolis, Suzhou (Chine), Raleigh (Etats-Unis), Belo Horizonte au Brésil et désormais en Afrique du Sud, Skema en a fait sa marque de fabrique. Les ingrédients ? Une implantation sous sa propre marque, au cœur d'une technopole pour profiter du dynamisme de l'écosystème, un statut juridique local et si possible la reconnaissance de l'Etat.

L'occasion d'offrir une expérience internationale à tous ses élèves dans un cadre rassurant et multiculturel, avec parfois à la clef, le diplôme du pays assure Alice Guilhon : *« Notre but est recruter des étudiants de la zone pour les faire tourner ensuite sur tous nos campus »*. Sur place, les étudiants profitent de la vie étudiante et des infrastructures des institutions voisines, comme l'Université de North Carolina à Raleigh, mais aussi de la proximité des entreprises pour les stages.

De même, le groupe Inseec U dispose de plusieurs campus en propre à travers le monde. Parmi eux, deux grandes catégories : les campus de CREA Genève et de l'Université Internationale de Monaco ou encore de Shanghai, accessibles à tous les élèves du groupe dans le cadre de doubles diplômes, de certificats complémentaires ou de formations courtes. Et ceux de Londres et San Francisco, qui les reçoivent dans des programmes sur mesure pour une ou plusieurs écoles. En première année, tous les élèves de l'Inseec School of Business and Economics passent ainsi deux mois sur le campus de Londres, où ils bénéficient du programme de création d'entreprise "Start Up Factory" avec un passage à Créa Genève, puis deux mois à San Francisco.

Souvent, ces campus "maison" sont d'abord faits pour former des étudiants locaux. Ainsi, même si chaque année, plusieurs centaines d'étudiants de l'Essec font le déplacement depuis Paris sur les sites de Rabat et de Singapour, ces derniers accueillent surtout des étudiants de la zone avec la possibilité de commencer leur formation sur place et de la terminer à Cergy. *« Ces campus délocalisés sont plus répandus parmi les écoles de management habituées à facturer des frais de scolarité pour équilibrer le business model, que chez les écoles d'ingénieurs ou les universités, majoritairement publiques »*, analyse Yves Poilane.

Avec le soutien des Etats

Sous l'impulsion croisée des autorités françaises et tunisiennes, l'Université Paris-Dauphine a installé en 2009 un cam-

© Audencia BS

La diplomation des étudiants de la Shenzhen Audencia business school

Le campus de Londres de ESCP Europe est installé dans un ancien presbytère : ambiance british assurée

© ESCP Europe

pus à Tunis. Il abrite un peu moins de 400 étudiants, en majorité Tunisiens sur des formations en gestion et en maths, mais l'objectif est à terme d'attirer des jeunes de toute l'Afrique et de développer la mobilité depuis Paris. *« Nous travaillons à la mise en place d'un master en management multicampus qui serait proposé en France, au Maroc, en Tunisie et en Chine, avec la possibilité de passer d'un campus à l'autre »*, précise Christophe Elie-Dit-Cosaque.
Université Française d'Egypte, USTH au Vietnam, Insa Euro-Méditerranée au Maroc, Institut Universitaire d'Afrique Centrale… de nombreuses ententes menant à la création de campus passent par un accord signé directement avec un Etat. Il s'agit alors de répondre aux besoins en formation de la main d'œuvre locale dans une logique de transfert de compétences.
L'un des campus les plus anciens, l'Université de Galatasaray dans la capitale turque, a été lancé il y a plus de vingt-cinq ans avec l'aide des pouvoirs publics français et turcs et un consortium d'une trentaine d'universités françaises menées par l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Avec un objectif : former une élite francophone en Turquie pour contribuer au rayonnement de la francophonie. *« Ce campus ne nous rapporte pas d'argent, c'est une démarche d'échange »*, explique Maria Gravari-Barbas, vice-présidente affaires internationales de Paris 1.

Des partenariats privilégiés

On trouve beaucoup de campus associés en Chine, où le partenariat bilatéral est quasiment un passage obligé. L'Empire du milieu mène une politique active de coopération en matière d'enseignement supérieur et de recherche entre des universités chinoises et des institutions étrangères, dont françaises. En 2011, l'alliance entre les écoles de l'alliance ParisTech (Ecole polytechnique, Mines ParisTech, Télécom ParisTech et Ensta ParisTech) et la prestigieuse Université Jiao Tong de Shanghai a ainsi accouché de l'École d'ingénieurs ParisTech Shanghai Jiao Tong (SPEIT). *« Nous avons été sollicités par la Chine qui souhaitait améliorer et réformer son cycle ingénieurs, la formation à la française est reconnue comme d'excellente qualité »*, souligne Gaëlle Le Goff directrice du marketing et des relations internationales de l'Ecole polytechnique.
La formation qui s'étale sur six ans vise à former des ingénieurs trilingues de haut niveau à travers deux années proches dans leur fonctionnement de nos classes préparatoires, au cours desquelles les étudiants apprennent le français, puis deux ans de tronc commun et deux de spécialisation (mécanique, matériaux, énergie et technologies de l'information), le tout sanctionné par un bachelor (4 ans) et un master chinois ainsi que par un titre d'ingénieur français. Et on montant le projet, les écoles ont veillé à limiter au maximum leur contribution financière. *« Aujourd'hui, c'est un investissement très rentable : pour un ticket d'entrée très raisonnable, on diplôme 100 étudiants et on contribue au rayonnement de la formation d'ingénieurs à la française »*, assure encore Yves Poilane.
Depuis, d'autres instituts du même genre ont vu le jour. L'un des derniers en date à être né d'un partenariat est le consortium français composé de Kedge BS, de l'université Paris-Sorbonne et de l'Ensad d'un côté et de la Cafa (Académie centrale des beaux-arts de Chine) de l'autre. Il est plus particulièrement dédié au management des arts et du design. Un enjeu de taille pour la Chine, qui veut passer du « made in » au « designed by China ».
Le partenariat avec un établissement chinois est également la solution adoptée par NEOMA. L'accord noué avec l'université chinoise de Nankai se traduit par des échanges académiques et un bachelor en quatre ans en e-commerce reconnu à la fois par la France et la Chine.

© Université Paris-Dauphine

L'Université Paris-Dauphine vient d'inaugurer un campus à Londres.

Développer la formation continue et les relations entreprises

Tous les campus accueillent également des professionnels sur des formats courts, parfois taillés sur mesure pour les besoins d'une entreprise. A Singapour, l'Essec dispense une offre de formation continue (management du luxe, Executive MBA Asie-Pacifique), qui met l'accent sur la zone Asie-Pacifique à un population de cadres internationaux. A Shenzhen, la Shenzhen Audencia Business School (SABS) dispense également à un public d'adultes un DBA et un MBA à temps partiel, tandis qu'à Londres comme à Singapour, l'Edhec a fait le choix de campus dédiés exclusivement à la recherche. Des campus, *« qui permettent aussi de développer les relations entreprises et l'executive education »*, précise son directeur général, Emmanuel Métais.

De nouveaux terrains de recherche

Au-delà des frais de scolarité, qui permettent en général uniquement aux établissements français de rentrer dans leurs frais, ces campus sont l'occasion de développer de nouveaux terrains de recherche

et d'internationaliser le corps professoral. A Singapour, le Centre de recherche en finance, installé par l'Edhec avec l'appui des autorités locales est devenu une référence mondiale. Il a contribué à installer la réputation de l'école en Asie et au-delà. De même, à l'Essec, la présence d'une vingtaine de professeurs permanents originaires d'Asie offre la possibilité de développer des travaux de recherche spécifiques dans les domaines de l'entrepreneuriat ou du management du luxe. A Singapour comme à Rabat, l'école mène des travaux de recherche avec des partenaires académiques locaux.
Le nouveau centre de recherche conjoint, né du partenariat entre NEOMA et la business school de l'université de Nankai vise le même but. *« Nous voulons créer une plateforme académique mais aussi des coopérations en matière de recherche »*, explique la vice-doyenne de la business school de l'Université de Nankai, Yulin Lin. Mieux faire connaissance avec les collègues français et chercher des idées de sujets, c'était l'objectif de son récent séjour parisien en compagnie d'un groupe d'enseignants-chercheurs chinois. *« Le corps professoral de NEOMA est très international et très ouvert, nous parlons la même langue »*, se félicite-t-elle.

L'assurance d'un diplôme reconnu dans le monde

De plus en plus, les campus combinent l'ensemble des étages de la fusée pour maximiser leur impact, et leur rayonnement à l'international. *« Nous sommes très connus sur le campus de Shanghai Jiao Tong, des élèves, des professeurs, mais aussi des grandes entreprises chinoises qui aujourd'hui prennent nos élèves en stage et les recrutent, alors que nous n'avions pas de contacts avec elles auparavant »*, se félicite Gaëlle Le Goff.
Pour les étudiants, renchérit Arnaud Poitou, *« c'est l'assurance que leur diplôme sera reconnu, valorisé et lisible dans des pays très différents, et d'un réseau d'alumni élargi. A une époque où les carrières s'internationalisent, c'est très important ! »*

C. P

5 POINTS À RETENIR

1. Ouvrir un campus français à l'étranger c'est y exporter ses méthodes, sa marque, son esprit.
2. Un campus français à l'étranger doit aussi s'adapter à la culture et aux spécificités locales.
3. La principale mission des campus français à l'étranger est, dans la plupart des cas, de former des étudiants locaux.
4. Recevoir des étudiants français sur ses campus c'est bien mais dans des proportions raisonnables pour garantir une véritable expatriation.
5. S'appuyer sur un partenaire local est indpensable pour garantir la pérennité de son implantation.

Quand Audencia ouvre un campus en Chine

Audencia a créé en 2016 un campus joint avec l'Université de Shenzhen (SZU) : la SABS (Shenzhen Audencia Business School). Un choix guidé par la possibilité de bénéficier de l'écosystème constitué des anciens élèves et des entreprises partenaires de SZU, parmi lesquelles les plus grands groupes du pays tels que les géants Huawei et Baidu. Une formule gagnant-gagnant fondée sur un échange de moyens et de compétences. « Nous bénéficions de l'infrastructure, des locaux et des services existants de notre partenaire, et de notre côté, nous apportons notre expertise académique, nos maquettes pédagogiques et notre diplôme », décrypte José Maciel, directeur administratif et financier de l'école de management nantaise. Ses avantages ? Des coûts limités, avec à la clef un « retour très positif sur investissement ».

A l'instar d'une trentaine d'élèves de la grande école, Thomas, étudiant de 3ème année du programme Grande école, suit actuellement son semestre d'études à l'étranger à Shenzhen Audencia Business School. Au programme : des cours de finance, de management et de marketing, et une introduction à la Chine, en douceur, au cœur d'un quartier très vivant. « Nous sommes en contact avec beaucoup d'étudiants internationaux et Chinois, notamment par le sport, et la vingtaine de bénévoles qui nous accompagnent au quotidien dans nos démarches à l'université estpar ailleurs très reconnue ici », détaille-t-il.

Mais la principale fonction du campus est de former des étudiants chinois dans les domaines de la finance, l'innovation et l'entrepreneuriat. Ensemble, les deux institutions proposent notamment un « MSc in Supply Chain and Purchasing Management » en anglais et un « International master in management » dont le cursus commence à Shenzhen et s'achève à Nantes. Les cours sont dispensés par des professeurs des deux institutions, dont une dizaine recrutés spécialement par Audencia.

Bernard Ramanantsoa

DIRECTEUR HONORAIRE D'HEC PARIS

« Il n'y a pas encore de la part de la France de vraie volonté de se développer à l'international »

Il y trois ans il pilotait la publication du rapport « L'enseignement supérieur français par-delà les frontières : l'urgence d'une stratégie » pour France Stratégie. L'ancien directeur général de HEC, Bernard Ramanantsoa, revient sur ce que devrait être pour lui une stratégie d'expansion internationale de l'enseignement supérieur français.

Olivier Rollot : Trois ans après la publication de votre rapport, le gouvernement a présenté en novembre 2018 la stratégie « Bienvenue en France ». Aujourd'hui, estimez-vous que la France a une stratégie internationale pour l'enseignement supérieur?

Bernard Ramanantsoa : Il n'y a pas encore de vraie volonté de se développer à l'international comme on en voit en Australie ou ailleurs. Nous sommes toujours dans une politique de petits pas. On ne sait toujours pas si le sujet est de la responsabilité des établissements ou du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation ? De quelle autonomie disposent les établissements ? Les Grandes écoles savent pour la plupart gérer leur développement international mais c'est rarement le cas dans les universités. Ce sont souvent les établissements eux-mêmes qui sont à la base des initiatives comme CentraleSupélec à Pékin ou encore certains Idex.

O. R : Qu'est-ce qui manque le plus à la France pour attirer plus d'étudiants internationaux ? Je rappelle que si nous nous classons toujours au 4ème rang mondial, notre progression est moindre que celle des autres grands pays d'accueil.

B. R : Pour faire venir plus d'étudiants étrangers en France il faudrait tout simplement savoir les accueillir. C'est bien le but de la création du label « Bienvenue en France » qui sera accordé à ceux qui savent le faire. Aujourd'hui les réseaux sociaux ont un effet de levier très fort : dans un sens comme dans l'autre. Si vous lisez « j'ai discuté avec un Prix Nobel » c'est formidable pour l'université mais si c'est plutôt « Les amphis sont bondés » ou « Les professeurs sont mauvais », ça impacte directement l'image de l'institution. Toutes les campagnes de publicité n'y feront rien si les étudiants repartent chez eux mécontents. Il reste heureusement de très belles marques et l'idée, parfois le « fantasme » que la France reste un foyer intellectuel.

O. R : Mais sur quel modèle s'appuyer ? En voulant augmenter les frais de scolarité des étudiants non communautaires le gouvernement a provoqué un tollé au point que la plupart des universités n'appliqueront pas la mesure.

B. R : Il faut faire payer aux étudiants le coût en valeur perçue tout en développant une politique de bourses. Notamment aux étudiants africains issus de pays auxquels nous sommes particulièrement liés. C'est le modèle le plus efficace. C'est le modèle de quasiment tous les pays d'accueil dans le monde. Il faut dissocier bourses et attractivité. Ce qui compte d'abord pour attirer les étudiants c'est le niveau de la recherche, de formation, la réputation.

© HEC Paris

O. R : Mais là aussi la stratégie de la France semble hésitante…

B. R : La France a créé les PRES (pôles de recherche et d'enseignement supérieur) puis les Idex pour rendre ses universités plus compétitives. Mais ensuite les Comue (communautés d'universités et d'établissements) ont plus été un outil d'aménagement du territoire. Ce sont deux visions de l'enseignement supérieur qui s'affrontent : est-ce d'abord un outil de compétitivité ou d'aménagement du territoire ? On n'ose pas poser la question dans ces termes. Dans le meilleur des cas on assure que ce n'est pas incompatible. Plus personne ne pense que toutes les universités et toutes les Grandes écoles ont la même vocation mais il ne faut pas l'écrire. Or cette double vision coûte énormément d'argent.

O. R : Et rend notre enseignement supérieur parfois difficilement compréhensible à l'étranger. Notamment avec des marques qui évoluent au gré des conflits entre établissements et des alternances politiques.

B. R : Si vous dites que vous venez de l'université d'Oxford cela suffit à expliquer qui vous êtes. En France il faut trop souvent être initié pour comprendre ce que signifie telle ou telle marque après des changements successifs.

O. R : Des changements de marque qui ne sont pas faciles à expliquer dans les classements internationaux !

B. R : Les classements sont de phénoménaux outils de marketing. Bien sûr on peut aussi être mal classé mais il faut de toute façon jouer le jeu en se disant qu'on va progresser. Est-ce qu'une université peut vraiment recruter les meilleurs professeurs en biologie ou ailleurs sans être classée dans les meilleures au monde ? Les classements internationaux qui comptent sont ceux qui synthétisent les performances en recherche et la valeur des corps professoraux. Mais un bon classement permet de recruter de bons élèves et de bons professeurs.

O. R : Comment se fait la réputation d'un établissement ?

B. R : De façon subtile. Quand un étudiant américain ou chinois se demande où faire un master en Europe ou aux Etats-Unis ce sont d'abord ses professeurs qu'il interroge. C'est à eux qu'il demande si HEC Paris est bon ou pas en finance. La réputation académique a des retombées immédiates.

O. R : A quel niveau faut-il recruter en priorité les étudiants pour asseoir une réputation ?

B. R : Si nous voulons faire de la France un acteur majeur c'est au niveau master et doctorat que cela se décide. À partir du master le curseur de choix se déplace sur la réputation et le montant des bourses offertes. De plus vous mesurez mieux la valeur des candidats à ces niveaux.

O. R : Mais quels sont nos principaux leviers d'influence au-delà des contacts informels ?

B. R : Les universités sont soutenues par Campus France mais tout va encore mieux si un ambassadeur est vraiment sensibilisé sur le sujet. Il peut recevoir les alumni comme les partenaires de l'établissement et cela montre dans le pays d'accueil, l'influence et la valeur de l'institution. C'est plus difficile de parler de l'enseignement supérieur en général que de montrer une communauté qui va irradier dans le pays. Sciences Po « joue » très bien de ce levier.

Comment exporter notre enseignement supérieur ?

Ce ne sont pas moins de 600 programmes enseignés à 37 000 étudiants non français dans le monde que Bernard Ramanantsoa et son équipe de France Stratégie ont répertorié pour leur rapport « L'enseignement supérieur français par-delà les frontières » publié en 2016.

Dans ce cadre 70% des diplômes délivrés par des établissements français le sont au niveau master et second cycle alors que les autres pays privilégient davantage le niveau bachelor (80% des diplômes en Allemagne par exemple).
Autre constat : les établissements français mobilisent très peu la formation à distance dans le cadre de leur internationalisation, contrairement à d'autres pays : 44% des étudiants suivant une formation britannique à l'étranger le faisaient en ligne en 2014.

Dans ce cadre, les universités sont les plus présentes avec 10 000 étudiants à l'étranger, devant les école d'ingénieurs (7000 étudiants) et les écoles de management (3000 étudiants à l'étranger). Une université sur deux délocalise une partie de son offre de formation à l'étranger avec une nette prééminence des instituts d'administration des entreprises (IAE) qui représentent 25% de l'offre délocalisée des universités.

Les experts de France Stratégie ont répertorié en tout 14 campus « satellites », 26 « multisites » (qui accueillent essentiellement des étudiants de l'établissement d'origine), 38 sous la formation d'établissements associés et 63 franchisés (dans la mode, la restauration et l'hôtellerie).

Au-delà des implantations physiques, les établissements déploient une partie de leur offre de formation auprès de partenaires étrangers. On dénombre 326 programmes de ce type, très majoritairement issus des universités.

L'offre à l'étranger est marquée par une double spécialisation disciplinaire : plus des trois quarts des inscrits sont dans les disciplines Droit/Économie/Gestion (DEG) (39,8%) et Sciences/Technologies/Santé (STS) (36,3%). La moitié des programmes délocalisés concernent les disciplines DEG, un quart les STS.

Double diplôme : le must de l'expérience internationale

Faire un séjour d'études à l'étranger, c'est bien.
Obtenir un double diplôme en France et dans une université partenaire pousse encore plus loin l'expérience internationale.
Un parcours sélectif que relatent quatre étudiants ou alumni.

LAURINE AVALLONE

« *En intégrant NEOMA après ma classe préparatoire khâgne B/L au lycée du Parc à Lyon, mon projet c'était de faire un double diplôme.* » A 24 ans aujourd'hui, Laurine Avallone sait ce qu'elle veut et se donne les moyens pour parvenir à ses fins. Du reste, son choix d'école, elle l'effectue au regard des opportunités à l'étranger offertes aux étudiants. « *Au moment de passer les concours, j'ai rencontré des personnes ayant opté pour un double diplôme. Je me suis dit "pourquoi pas moi", une expérience que je pourrai ensuite valoriser sur un CV. C'est une vraie valeur ajoutée* », se souvient Laurine.

Quatre mois à Madrid puis un an au Canada. Après un an et demi passé sur le campus de NEOMA à Reims, elle effectue un échange Erasmus de quatre mois à Madrid. Un séjour qui la conforte dans ses envies d'ailleurs. « *A la fin, j'étais en immersion quasi complète : mes cours étaient en espagnol, j'étais en colocation avec des étrangers… Et ça s'est très bien passé. J'étais bien armée pour partir au Canada faire un double diplôme* », relate Laurine qui a postulé (et a été retenue) pour suivre un MBA à University Ottawa Telfer School of business. Elle part pour un an en septembre 2017. « *J'ai choisi le Canada car je souhaitais évoluer dans un environnement anglo-saxon ; je ne me voyais pas partir dans un pays dont je ne maîtrisais pas la langue, une occasion en plus de me perfectionner en anglais. Par ailleurs, je souhaitais obtenir un MBA car ce type de diplôme a un rayonnement international, c'est une marque intéressante pour compléter mon master grande école* ». Elle se souvient : « *Dans les MBA, la moyenne d'âge est de 30 ans. J'avais envie de me confronter à des personnes ayant déjà eu une expérience professionnelle, des personnes qui, de plus, venaient des cinq continents* ». Une année riche à tous points de vue. Quand Laurine la raconte, le premier mot qui lui vient, c'est « *intense* ». « *L'intensité se situait à plusieurs niveaux : on a beaucoup travaillé, plus que ce que j'avais imaginé. Et sur le plan humain, c'était très formateur d'évoluer dans un contexte multiculturel qui nous oblige à nous confronter à l'altérité et à développer notre capacité d'adaptation.* »

Une mission au long cours à Casablanca. Diplômée en août 2018, la jeune femme postule dans différentes entreprises en France et au Canada et opte finalement pour son pays d'origine où elle intègre un cabinet de conseil. A peine arrivée, son employeur lui propose une mission au long cours à Casablanca, au Maroc. « *Mon double diplôme donne confiance à mes interlocuteurs et me rend crédible à leurs yeux. Grâce à mon cursus, j'ai une sensibilité et une ouverture qui me permettent de progresser rapidement et de m'adapter facilement. J'ai envie d'apprendre l'arabe par exemple* », expose Laurine.
Avant ses études, la jeune femme n'avait jamais vécu à l'étranger. Son parcours lui a permis de saisir cette opportunité et de se confronter à d'autres cultures. Une expérience qu'elle recommande aux étudiants mais à une condition : « *Les écueils, il y en a et c'est normal d'avoir peur avant de se lancer. De plus, le retour n'est pas simple car on est déconnecté, on perd un peu de son identité. Mais, il faut vivre cette chance à fond et être prêt à s'investir. Plus on joue le jeu plus l'expérience est bénéfique* ».

« Mon double diplôme donne confiance »

CAMILLE CURY

« Je suis habituée à sortir de ma zone de confort »

« *Je suis habituée à sortir de ma zone de confort* », assure d'emblée Camille Cury quand elle se présente. Et pour cause, la jeune femme de 24 ans, qui a suivi sa classe préparatoire ECS au lycée Joffre à Montpellier, a vécu quelques temps en Afrique du Sud et beaucoup voyagé. Mais aller à l'étranger pour y suivre des études, c'était l'occasion pour elle de vivre une expérience unique et « *de me différencier des autres candidats. Accéder à un diplôme dans un autre pays en plus du master in management obtenu à NEOMA, c'est un processus sélectif. Je m'en suis donné les moyens* ».

Du Vietnam aux Etats-Unis. L'autre pays a pour nom les Etats-Unis et plus précisément la Bentley University, McCallum Graduate School of Business, une université bien classée qui offre de bons débouchés professionnels et où il fait bon vivre. Camille est en semestre d'échange à Saigon, au Vietnam, quand elle effectue les démarches pour intégrer Bentley : « *Ce fut un vrai challenge vu tous les papiers à remplir. Il faut vraiment être motivée. Mais je l'étais : avoir une expérience en Amérique du Nord après l'Asie me donnait les moyens de comparer les deux et de répondre à la question : où est-ce que je me verrai vivre et quelle culture d'entreprise me convient le mieux.* »
A Bentley, Camille suit un MBA car la valeur du diplôme est élevée outre-Atlantique. Du cursus en lui-même, elle retient « *la qualité des enseignements, plus poussés et plus pointus qu'en France. On nous a fait bénéficier des dernières recherches. Le lien avec les entreprises est aussi plus fort : de nombreux professeurs sont dirigeants d'entreprises. Et puis, on ne nous formate pas, on sort des sentiers battus. C'est l'esprit « self made man » : on teste de nouvelles méthodes, on nous invite à prendre des risques quitte à échouer, on nous apprend à être innovant. Dans le contenu des cours aussi, c'est différent. L'enseignement est davantage transversal : on acquiert un point de vue plus analytique* ».

Trouver un emploi aux Etats-Unis. Après deux mois sur place, Camille sait déjà qu'elle veut trouver un emploi aux Etats-Unis, véritable challenge sur le plan administratif pour obtenir un visa de travail. Mais la jeune femme met tout en œuvre pour arriver à ses fins. « *J'ai très vite réseauté, notamment sur LinkedIn, un outil vraiment puissant en Amérique du Nord. J'ai contacté plus de 80 personnes en un an pour qu'elles me parlent de leur métier. C'est ce qui m'a permis d'affiner mon projet professionnel et de trouver mon premier emploi* », raconte Camille. La jeune femme est invitée à un événement organisé par Engie et y rencontre le directeur d'une filiale de l'entreprise en Amérique du Nord. « *Je me disais : je resterai aux Etats-Unis si je trouve un job qui me plaît, en lien avec le développement durable. Et, même si j'envisageais plutôt la Californie, un Etat en avance dans ce domaine, j'ai opté pour Engie Insight, leader en gestion de la consommation d'énergie, implantée à Boston* », confie Camille.
En poste depuis l'automne 2017, la jeune femme occupe une fonction d'analyste en stratégie et conseil en matière de consommation d'énergie, d'eau, de recyclage de déchets et data analytics pour des universités, hôpitaux, restaurants… « *Cela me plait d'être dans une entreprise de culture américaine. Les gens sont plus francs, plus fiables, plus ponctuels. La hiérarchie est moins présente. Je peux prendre des risques sans que l'on me mette des bâtons dans les roues. Il y a en plus une vraie valorisation de mes compétences, de mon parcours… Sans mon double diplôme, ça aurait été beaucoup plus difficile pour moi.* » Elle précise à ceux qui seraient tentés par ce type de cursus : « *Candidater pour passer un double diplôme, c'est beaucoup de temps de préparation et d'investissement. Pour y parvenir, il faut être déterminé, c'est la clé, et ensuite ne pas hésiter à être proactif. Pour réussir, il faut s'en donner les moyens : je n'aurais jamais eu un tel poste en France au sortir de mes études. Ici, j'ai des responsabilités et un bon salaire… même si Paris me manque* ».

« Avoir un double diplôme à 24 ans, c'est un réel atout »

SOLÈNE HERVOUET

Bordelaise d'origine, Solène Hervouet choisit après son bac de faire un bachelor à BEM (devenue depuis Kedge BS). L'école lui donne la possibilité de passer un semestre à l'étranger. Elle finance le projet sur ses deniers personnels et opte pour la Howard University, située à Washington DC. Moins connue que Georgetown, elle a pour particularité d'être fréquentée uniquement par des personnes noires. *« J'étais la seule blanche sur tout le campus. Mais le fait d'être française et non américaine m'a aidé à m'intégrer. Ce fut une expérience très enrichissante car j'ai été imprégnée à la fois de culture américaine et afro-américaine : ici, les Noirs ont leur propre leur langue (leur argot), leurs spécialités alimentaires, leur hymne, leur sens de la fête »*, se souvient la jeune femme.

La classe est dédiée à la discussion et aux échanges. Un séjour marquant qui lui donne l'envie de travailler outre-Atlantique. L'obtention d'un diplôme américain lui apparaît alors comme la voie royale. C'est bien ce qu'elle a en tête quand elle passe les concours pour intégrer un master à Audencia. Solène opte pour une spécialisation en « corporate finance » et effectue son stage de fin d'études au sein de la banque Goldman Sachs. Elle arrive à la Boston University en septembre 2018 où elle démarre un master en finance de marché. *« L'école subventionne la moitié des frais de scolarité aux Etats-Unis. J'ai payé le reste, mais c'est un super investissement pour la suite »*, affirme la jeune femme qui démarre par quatre mois de cours. *« L'enseignement est différent : on n'avait que quatre cours dans le semestre mais beaucoup de lectures à faire et de devoirs. La classe est plus dédiée à la discussion et aux échanges. En France, le professeur dispense son savoir. Aux Etats-Unis, il y a moins d'académisme »*, explique Solène qui baigne, par ailleurs, dans un contexte multiculturel, sur un campus immense qui compte pas moins de 25 000 étudiants tous domaines d'études confondus. *« C'est intéressant de découvrir les cultures des uns et des autres, les coutumes et de rencontrer des étudiants en médecine, architecture, etc. Ici, tout le monde communique et réseaute. Du reste, les visites sur mon profil LinkedIn ont explosé depuis que je suis à Boston. C'est vraiment un super booster sur le plan professionnel »*, se réjouit Solène. Un booster et un enrichissement académique, le double diplôme permettant de se familiariser avec une vision différente des matières étudiées.

Avoir un double diplôme à 24 ans. De janvier à mai 2019, Solène effectue en stage à la mairie de Boston, au département "services financiers" dont l'objectif est d'investir pour que les entreprises se développent sur le territoire et ainsi créent des emplois. En août, elle sera diplômée de ses deux masters. *« Avoir un double diplôme à 24 ans, c'est un réel atout. Mon séjour à Boston m'a donné envie de travailler aux Etats-Unis. J'ai commencé à postuler mais l'obtention du visa est compliquée et les masters ne sont pas très valorisés. Si ça ne fonctionne pas, je rentrerai en France, avant de repartir. Dans un premier temps, pourquoi pas retourner à Goldman Sachs, l'important c'est d'avoir un travail qui m'intéresse »*, confie-t-elle. Quoi qu'il arrive par la suite, Solène est fière du chemin parcouru et heureuse de partager son expérience. Elle conclut : *« Les doubles diplômes d'Audencia méritent d'être plus connus car ce sont des programmes enrichissants, qui offrent de très bonnes opportunités professionnelles »*.

ALICE FOUCHET

Sa première expérience à l'étranger, Alice Fouchet la doit au Rotary club qui finance des échanges de longue durée pour des lycéens ayant un bon parcours scolaire. C'est ainsi que la jeune fille part après son bac un an au Japon, le pays de son choix, où elle suit des cours et vit dans une famille d'accueil. A son retour, elle intègre une préparatoire ECE au lycée Notre-Dame-De-La-Merci de Montpellier puis Audencia. En première année, l'école propose aux étudiants d'opter pour un parcours, qui peut être géographique ou thématique. Alice choisit le parcours Inde/Chine. Elle suit des cours liés à ces deux pays, les différences culturelles avec la France, etc. et apprend un peu le chinois. *« Les différences culturelles, ça me passionne. Je trouve vraiment intéressant de comprendre comment les autres nationalités réfléchissent, quel est leur système de valeurs. Ils vivent dans des mondes très différents du nôtre et qui, malgré tout, fonctionnent très bien. »*

La jeune femme pose ses valises à Nagoya. Lors de son année de césure qu'elle consacre à un stage dans une entreprise de consulting en énergies renouvelables, Alice croise des cadres qui la conseillent sur les orientations à prendre pour la suite de son parcours : *« Ils m'ont dit que si je voulais monter rapidement les échelons au début de ma carrière, je devrai passer un MBA, soit une formation tournée vers le management, la stratégie, la gestion d'équipes, des axes peu développés en masters »*. Mais, achever mes études à Audencia puis faire un MBA coûtait trop cher. Elle opte donc pour la meilleure alternative à ses yeux : un double diplôme avec un master en marketing et un master en management à la business school (NUCB) de Nagoya, au Japon, dans le cadre du très sélectif « global leader program », ouvert à des personnes ayant soit un bachelor, soit un niveau master, soit un MBA.
La jeune femme pose ses valises à Nagoya en septembre 2018 pour un an. La formation, intense, dispensée en anglais, la prépare soit à monter sa propre entreprise soit à occuper des postes stratégiques au sein de grandes entreprises. *« Le but de ce master, c'est de coller à la réalité, on travaille essentiellement sur des business case : on étudie une problématique, on analyse des données et on discute beaucoup en classe. Cela nous permet de repérer les logiques à l'œuvre derrière les décisions stratégiques »*, expose Alice. Elle ajoute : *« La masse de travail est considérable. L'école est très exigeante avec les étudiants en double diplôme. Mais, cela nous force à être le plus efficace possible, et une fois en poste, cet apprentissage sera très bénéfique »*.

La note de participation est cruciale. Les cours sont en grande partie dédiés aux discussions entre élèves et professeurs. La note de participation, qui inclut de prendre la parole et de nourrir les débats de façon constructive et intelligente, compte pour 60% de l'évaluation globale. *« Cela nous oblige à réfléchir, à rebondir sur les propos des autres. C'est très enrichissant car dans la classe, différentes nationalités sont mélangées – mais il n'y a pas de Japonais, pas assez bons en anglais pour ce type de programme - et les points de vue changent selon les background »*, précise Alice qui s'est par ailleurs bien intégrée à la vie japonaise. Vivant dans une résidence étudiante, elle participe à des évènements organisés dans la ville pour que les étudiants étrangers rencontrent des locaux. *« Je suis extravertie et ouverte aux autres. J'ai fait l'effort d'aller vers des Japonais et j'ai noué des amitiés avec certains d'entre eux »*, confie la jeune fille.
Alice sera doublement diplômée en août 2019. S'ouvrira alors une nouvelle étape dans son parcours : la recherche d'un travail. Ses deux masters lui permettront de postuler à des fonctions en marketing ou en gestion de projet : *« Je n'ai pas peur de changer de pays, je n'ai pas d'attaches géographiques. Je cherche donc partout. Ce qui m'importe, c'est le métier et le secteur d'activités »*. Suite à un stage de six mois effectué en 2018 chez Activision Blizzard, un développeur et éditeur américain de jeux vidéos, elle décide de faire carrière dans ce secteur d'activités. *« Ca a été une révélation »*, assure Alice qui dispense un message aux futurs étudiants des écoles de commerce : *« Si vous souhaitez vivre une expérience à l'international, il faut surtout choisir un pays par lequel vous êtes attirés et se faire confiance. Suivre son instinct, c'est plus important que de partir dans un pays juste parce que ça fait bien sur un CV »*.

A.D

« Il faut surtout choisir un pays par lequel vous êtes attirée »

Réussir ses stages : l'autre dimension de l'internationalisation

Outre les échanges académiques, effectuer un stage à l'étranger est un bon moyen de s'immerger dans la culture d'un pays. L'occasion aussi de grandir sur le plan personnel et d'affiner son orientation professionnelle.

Effectuer un stage à l'étranger, c'est choisir tout à la fois un pays, une ville, une entreprise et la fonction qu'on va y occuper. Une équation pas toujours simple à résoudre. Pas de méthodologie unique pour y parvenir. De longues recherches en amont peuvent être une bonne clé d'entrée. Mais parfois des opportunités se présentent sans qu'on s'y attende. C'est le cas par exemple d'Elie Zemmour, étudiant à l'école d'ingénieur EPF (majeure "engineering et management") qui a institué un séjour à l'étranger en quatrième année obligatoire, sous la forme d'un échange académique ou d'un stage. Elie choisit cette deuxième option. *« Je n'avais aucune expérience professionnelle, c'était l'occasion d'en acquérir une. Quant au pays, tout était ouvert. J'ai commencé à chercher sur Internet, au sein du réseau d'EPF. Et finalement, c'est un proche de ma famille qui m'a proposé un stage dans une entreprise d'agroalimentaire anglaise ayant des filiales en Afrique »*, expose Elie, qui a alors le choix entre la Grande-Bretagne et le Ghana. *« J'ai choisi le Ghana car c'est une destination plus exotique, plus dépaysante et plus originale que Londres. Et puis, l'Afrique, c'est l'avenir du monde ; ce continent m'intéresse sur un plan professionnel »*, relate Elie qui y voit aussi une occasion unique d'ouvrir ses horizons.

Cap sur l'Afrique

Le jeune homme travaille au service informatique sur un projet d'application pour les salariés ghanéens et nigérians qui permettra de programmer la maintenance des machines de production, des véhicules ou encore des ordinateurs. *« Cet aspect-là aussi était intéressant car différent de ma majeure. J'ai pu ainsi enrichir mon profil en faisant du développement informatique »*, précise Elie. Quant à la vie quotidienne, le jeune homme en garde un excellent souvenir : logeant chez des amis sur place depuis trente ans, il a l'occasion de rencontrer des personnes de tous âges et d'origines diverses. De l'ensemble, Elie retire des apports multiples et variés : *« J'ai été mis dans le grand bain au niveau professionnel, j'ai eu la responsabilité d'un gros projet, ce qui m'a permis de prendre des initiatives. Et d'une façon générale, cette expérience m'a permis de grandir, loin de mon train-train quotidien. J'ai pu vivre une autre vie, devenir plus indépendant, m'ouvrir aux autres. Aux jeunes qui vont devoir choisir un stage, je recommande l'inconnu et notamment l'Afrique, un continent qui offre plein d'opportunités et où les gens sont accueillants ».*

Elie sera diplômé en 2020. Il envisage un début de carrière dans le conseil en France ou à l'international et se voit bien retourner en Afrique… plus tard ! Des propos que pourraient tenir Flavien Allais, étudiant en master spécialisé marketing digital à Audencia, qui a effectué un stage de six mois à Cape Town en Afrique du Sud en 2018. Un pays qui avait ses faveurs, une opportunité dans une entreprise d'import-export et de projet d'ingénierie a fait le reste. *« Je trouvais intéressant de faire un stage là-bas car c'était une occasion unique de découvrir ce pays où je n'aurai jamais été dans un autre cadre que celui-là »*, se félicite le jeune homme. L'entreprise compte 30 salariés à Cape Town, essentiellement des Français et des Sud-Africains. Flavien travaille sur des questions de marketing digital et fonction support pour les équipes commerciales. Si le stage correspond totalement à ses attentes, il est davantage surpris par la vie quotidienne marquée par la crainte de la population expatriée face à une violence omniprésente et un apartheid toujours effectif. *« Ce séjour m'a confronté au monde, au problème de drogue, de pauvreté. Ce fut une bonne expérience de vie qui m'a beaucoup appris : j'ai pris conscience de notre chance de vivre dans un pays riche. J'essaie, du coup, d'être plus généreux, plus gentil avec les autres et de mieux profiter de ma chance de vivre en France »*, confie Flavien qui envisage néanmoins de faire un VIE (volontariat international en entreprise) en Afrique du Sud et de profiter de sa jeunesse pour voyager. Il en conclut : *« Sur le plan professionnel, j'ai pu développer mes compétences en marketing digital, j'ai pris de l'avance sur mes camarades car en Afrique du Sud le digital est très développé. J'ai découvert de nouveaux outils par exemple. Ce fut une expérience enrichissante au plan professionnel, qui m'a conforté dans mon choix de carrière ».*

© Audencia BS

Affiner son orientation professionnelle

L'un des apports évidents des stages est de permettre aux étudiants d'affiner leur orientation professionnelle, c'est. Les écoles l'ont bien compris. Ainsi, à NEOMA, huit consultants carrière, spécialisés par zone géographique, sont en charge d'accompagner les étudiants dans leur choix et de les mettre en relation avec des entreprises. *« Un stage, c'est aussi bien mener des missions qui correspondent à un projet professionnel, développer une expertise à l'international et valoriser l'ensemble dans le cadre de son expertise »*, résume Stéphanie Brossard, responsable du centre carrières de NEOMA. L'école a à cœur d'offrir un large choix de stages à ses étudiants. Ainsi, elle met à disposition une base de données d'annonces, organise des rencontres avec des professionnels de différents pays et propose des ateliers de recherche à l'international… *« Certains étudiants n'ont pas de projet précis, ils savent juste qu'ils veulent partir à l'international. C'est un gros investissement – plus important que lorsqu'on recherche un stage en France – et pour que leur choix soit le bon, nous travaillons avec eux l'adéquation entre le stage et leur projet professionnel, mais aussi le réalisme de la destination. Parfois, leur niveau de langue s'avère insuffisant »* précise Stéphanie Brossard.

Autre cas de figure : certains jeunes regardent plus le pays que les missions qui les attendent, pas toujours en accord avec leur choix de carrière. *« L'option pays prédomine souvent, associée parfois à des missions très précises : une banque à New-York, par exemple. Pas simple à décrocher car les entreprises sont très exigeantes »*, regrette la responsable. Mais grâce aux consultants qui se déplacent aux quatre coins de la planète pour rencontrer des alumni – à même d'alimenter la base de données d'offres de stages -, des entreprises, des chambres de commerce et d'industrie, les profils recherchés sur le marché sont régulièrement réévalués. Quant à l'offre, elle s'étend désormais à de plus en plus de pays et se diversifie : les grands groupes français sont aujourd'hui nombreux à être implantés à l'international mais aussi les PME, qui peuvent être également de bonnes portes d'entrée. *« Ce qui est intéressant dans un stage, tel que nous le concevons en France – le temps plein sur plusieurs mois est une caractéristique de notre pays car aux Etats-Unis, ils s'effectuent en général à temps partiel, au Brésil, ils sont très courts, etc. -, c'est la prise de conscience de la diversité des marchés, des référentiels, des environnements de travail, des modes de management : par exemple, aux Etats-Unis, les managers sont accessibles tout le temps, c'est loin d'être le cas partout », précise Catherine Chassanite*, consultante carrière à l'international chez Audencia, qui insiste sur l'importance du temps consacré à sa préparation : *« Il faut s'interroger sur le choix de la destination, sur ce que l'on veut apprendre durant son stage et comment on vendra ensuite cette expérience : se créer un réseau, ce n'est pas le même objectif que de monter en compétence ou de se démarquer des autres étudiants en optant pour un pays moins demandé comme la Mongolie ou la Malaisie ».*

Dans tous les cas, le processus en amont du départ demande du temps, six mois en moyenne, afin de mener une étude de marché, d'affiner son projet, d'évaluer toutes les contraintes administratives, budgétaires, d'échanger avec les alumni… A NEOMA, les stages à l'international peuvent être effectués à tout moment

du parcours académique, mais *« plus on a de l'expérience, plus c'est facile de décrocher un stage intéressant. Du reste, plus on avance dans ses études, plus c'est important que les missions soient en adéquation avec le projet professionnel. Mais il peut arriver que le stage soit l'occasion de se réorienter »*, analyse Stéphanie Brossard. Alice Fouchet, étudiante à Audencia, bientôt double diplômée, le confirme : *« J'ai fait un stage en business development et ça ne m'a pas plu. J'ai ensuite trouvé ma voie dans les jeux vidéo. Il ne faut pas avoir peur de faire les mauvais choix, on peut toujours se réorienter par la suite. Toute expérience est bonne à prendre ».*

Si le choix du secteur d'activités est le critère principal pour un stage, certains pays s'imposent d'eux-mêmes. Industrie automobile rime avec Allemagne par exemple. Le luxe peut flécher la France, mais pas seulement. Dubaï est également une destination intéressante car les recrutements dans ce domaine y sont en hausse. La taille de l'entreprise est également à prendre en considération. La société SES Imagotag, leader mondial des étiquettes électroniques, créée en 1992, s'étend de plus en plus à l'international, en Europe d'abord puis en Amérique du Nord et en Asie. Avec des magasins implantés dans soixante pays et douze filiales, la société française a de forts besoins en recrutement et a noué des partenariats avec différentes écoles dont Audencia, pourvoyeuse entre autres de stagiaires. Anne-Lise Dill, responsable ressources humaines, commente : *« Nous avons choisi Audencia en raison de son axe international fort et des expériences à l'étranger de ses étudiants. Nous avons des arguments pour les attirer*, explique Anne-Lise Dill, responsable des ressources humaines. *Notre entreprise est de taille intermédiaire : nous sommes plus agiles que des grands groupes et plus matures que des start'up, souvent peu structurées et moins sécurisantes. Nous allions stratégie de la performance et flexibilité, un bon compromis pour les étudiants ».*

Un profil parmi d'autres intéresse tout particulièrement l'entreprise : les jeunes ayant choisi la majeure en business development. *« Ils ont des compétences en business et sont à même de faire de la gestion de projets et du commercial. Ils peuvent tout aussi bien expliquer aux clients nos solutions et échanger avec nos équipes qui les développent. On a également constaté qu'ils montaient en compétence plus rapidement que les autres et faisaient preuve de beaucoup d'agilité », explique Anne-Lise Dill, qui précise que certains stagiaires ont été embauchés par la suite à des postes à l'international, en Amérique du Nord, au Royaume-Uni… « Ce sont des profils qui, de plus, n'ont pas peur de travailler dans des filiales de petite taille (10 personnes environ) car ils sont multitâches, autonomes et ils ont été formés à chercher de nouveaux business, à être innovants dans leur façon de vendre »*, ajoute Anne-Lise Dill.

Retombées personnelles

Outre l'apport sur le plan professionnel, le stage à l'étranger constitue également une expérience riche au niveau personnel. Dont on revient souvent transformé comme l'explique très bien Catherine Chassanite : *« Un stage, c'est souvent l'occasion d'un premier séjour à l'international. Les jeunes gagnent en maturité et en connaissance du monde. Mais, ce qui est beau, c'est qu'ils se découvrent. Loin de leurs parents, de leurs amis, ils se retrouvent face à eux-mêmes et trouvent des ressources intérieures dont ils n'avaient pas forcément conscience : l'autonomie, la capacité d'intégration, d'aller vers les autres ».*

A NEOMA comme à Audencia, à la fin de chaque stage, les étudiants doivent faire un retour d'expérience précis : ce qui a plu, déplu, les retombées personnelles, le développement d'une expertise, la progression en langue mais aussi l'apport en termes de soft skills… *« Un stage est réussi quand les étudiants tirent des leçons de cette expérience qui leur permettent de franchir une autre étape dans leur carrière car cela permet de se familiariser avec une façon de travailler différente, de réfléchir sur soi, de s'ouvrir sur le plan culturel… »*, assure Stéphanie Brossard.

Au total, 30% des étudiants de NEOMA, tous cursus confondus, effectuent un stage à l'étranger, en Europe dans la majorité des cas puis en Amérique du Nord et dans les pays asiatiques avec, au premier rang ,une Chine qui suscite aujourd'hui beaucoup d'engouement mais où il n'est pas facile de résider car l'obtention d'un visa se révèle de plus en plus difficile.

Difficile mais pas impossible. Amandine Pham, étudiante à Skema BS, dont le père est chinois et la maman vietnamienne, a su dépasser ces difficultés. La jeune fille avait déjà connu plusieurs expériences à l'étranger avant de s'envoler pour Shanghai : échange académique d'un semestre au New Jersey Institute of technology, stage de six mois en Angleterre dans une entreprise de puériculture, puis de nouveau stage en Chine durant un semestre. La jeune fille occupe alors un poste d'assistante marketing dans une entreprise française, Geoconcept, spécialisée dans la conception et l'édition de solutions d'optimisation cartographique pour les professionnels, ayant ouvert une filiale à Shanghai :*« Ce qui a prévalu dans mon choix, c'est d'abord le poste et le métier de l'entreprise : je voulais découvrir un nouveau secteur d'activité et développer mes compétences en marketing, le tout à l'international. En Angleterre, le mode de vie est proche du nôtre. En Chine, le choc fut plus grand en raison de la différence de mentalités et de façons de travailler – on nous donne surtout des missions et des tâches à remplir -, mais ce fut atténué par le fait que je parle un peu le chinois et que je travaillais dans une entreprise française : les managers étaient français ».*

Amandine se souvient surtout que *« ce fut une expérience très enrichissante car j'ai pu développer mes capacités d'adaptation et découvrir la vie d'expatriée en Chine ».* Et l'étudiante de résumer ainsi son séjour : *« En dehors de la pollution, qui rend la vie quotidienne difficile, ça m'a plu. J'ai envie d'y retourner pour y travailler ».* Pour Amandine, comme pour beaucoup d'autres étudiants, ce stage aura aussi été l'occasion d'évaluer ses envies d'expatriation, l'étape ultime de l'expérience à l'international.

A.D

© NEOMA BS

Les graduates programs

Diversité des tailles, des secteurs, des pays… Un choix large de possibles est donc proposé aux étudiants. Et pour toujours mieux les satisfaire, les écoles multiplient les contacts avec les entreprises. Outre les stages, certaines d'entre elles proposent également des *graduates programs*, des premiers emplois destinés aux bac + 5, détectés comme hauts potentiels, d'une durée de un à cinq ans. Durant cette période, les jeunes participants s'essayent à différents postes et fonctions au sein d'une entreprise pouvant être située en France ou à l'international. NEOMA a ainsi noué des partenariats avec Carrefour, Michelin, Uniqlo, Unilever, FM logistic… *« Avec la mondialisation, les stages ou les graduates programs constituent des tremplins professionnels indéniables pour les étudiants. C'est pourquoi l'école a intégré cette dimension dans sa stratégie de développement à l'international et met tout en œuvre pour multiplier les opportunités en nouant des relations privilégiées avec les entreprises qui voient dans les jeune partis à l'étranger la garantie de leur capacité d'adaptation à d'autres façons de travailler et d'autres cultures »*, commente Stéphanie Brossard, responsable du centre carrières de NEOMA.

5 POINTS À RETENIR

1. S'il n'est pas obligatoire, le stage à l'étranger est une expérience irremplaçable pour se construire un profil international.
2. Le stage à l'étranger est une occasion unique de valider sa volonté de travailler plus tard à l'international.
3. Se construire un réseau puissant nécessite un investissement temps que permet le stage.
4. Il faut choisir un pays avec lequel on se sent des affinités.
5. Le stage d'aujourd'hui c'est peut-être l'emploi de demain…

Expatriation : l'ultime étape

Former les jeunes à penser, travailler, vivre comme des citoyens du monde peut leur donner envie de s'installer à l'étranger. Des projets parfois fomentés de longue date, mais pas faciles à concrétiser. La clé : convaincre des entreprises très sollicitées que son profil est le meilleur.

Quand Antoine Baras, diplômé de NEOMA en 2006, évoque ce qui a convaincu Pepsico de l'embaucher à Chicago, il énumère ses différents atouts : de bons résultats et de bonnes évaluations au sein de la filiale française où il travaille au service marketing depuis cinq ans, un excellent réseautage et un entretien réussi. Antoine commente : *« Le bon réseautage m'a permis d'être ultra recommandé et de décrocher un entretien, que j'ai su préparer selon les codes américains. Ils sont beaucoup plus directs que les Français »*. Et quand on lui demande pourquoi il a été choisi, il répond : *« La diversité – j'arrivais dans une équipe 100% américaine – et la culture du business : j'ai passé cinq ans dans une business unit à Paris avant de postuler. A Chicago, j'ai intégré une structure globale – on travaille sur la stratégie de la marque - dont la faiblesse est d'être un peu déconnectée du local et du business »*.

Un aboutissement après des années de préparation. Quand le jeune homme déroule son parcours, l'expatriation est en effet un objectif dès le début de sa carrière qu'il démarre en France : *« Je souhaitais d'abord intégrer un grand groupe à Paris – ma femme était encore étudiante, tous mes ami(e)s résidaient à l'époque en France… - puis partir à l'étranger, notamment pour ma construction de carrière : les personnes avec des postes élevés sont passées par l'international »*.

Un objectif qu'il finit par atteindre après être passé par le service marketing de la filiale française du groupe Henkel, celui de Saint-Hubert et de Pepsico. C'est là que l'envie d'Amérique se fait ressentir de façon plus forte. Il va alors tout mettre en place pour arriver à ses fins. *« C'est un vrai challenge, car on ne nous attend pas et en plus l'obtention du visa est compliquée. Mais, je me suis battu et j'y suis arrivé. Je suis, de plus, très heureux de ma vie aux Etats-Unis : l'expatriation, ça fait du bien, je prends un vent de changement, d'autant que les Américains sont vraiment optimistes, ils ont de l'énergie positive pout tout. Et au quotidien, j'ai l'impression de vivre plus qu'en France car le rythme de travail est ici moins soutenu. A 17h, j'ai fini ma journée »*, livre Antoine qui, malgré tout, s'imagine un jour revenir en France où, vu son parcours, il pourra postuler à des emplois de directeur marketing.

Le goût de l'expatriation

A l'autre bout de la planète, à Singapour précisément, Sylvie Ta Higgs relate une histoire un peu différente. Son envie de résider dans un autre pays se concrétise dès la fin de sa première année à NEOMA : la jeune fille a l'opportunité d'effectuer un stage de deux mois chez Médecins Sans Frontières au Cambodge. *« Cela m'a donné goût à l'expatriation ! »*, confie-t-elle. Ses expériences à l'international vont alors s'enchaîner : une année de césure en tant que stagiaire en marketing communication à Air France KLM pour le bureau de Shanghai puis un autre stage de trois mois à Singapour, au sein de Veolia. Une fois diplômée, la jeune femme n'a qu'une envie : repartir. Elle raconte : *« J'avais le choix entre un poste à Shanghai ou un poste à Singapour, tous les deux via les contacts que je me suis fait durant mes stages (et où travaillaient des anciens de NEOMA). J'ai décidé de rejoindre Veolia Singapour en contrat permanent. Selon moi, ce qui leur a plu et ce que les entreprises attendent de diplômés de grandes écoles, c'est une capacité de travail, de la rigueur, le sens des responsabilités, de l'indépendance, une adaptabilité à un environnement changeant, de la flexibilité, de la proactivité et de la prise d'initiatives, un esprit volontaire, une capacité de résilience et de la franchise… »*

A Audencia, le nombre de jeunes diplômés qui s'expatrient se situe entre 20 et 30%. Beaucoup passent d'abord par la case « stages » ou « VIE (volontariat international en entreprise) » afin de tester leurs capacités d'adaptation à d'autres modes de vie et de management. Mais pour les entreprises aussi, le temps passé hors de nos frontières est important. *« Pour 80% des recruteurs, les expériences à l'étranger sont des éléments importants du CV car cela correspond au monde d'aujourd'hui. Et puis embaucher un jeune Français qui travaillera loin de chez lui, c'est un énorme pari pour les entreprises ; elles préfèrent miser sur des étudiants déjà partis, ça les rassure »*, analyse Catherine Chassanite, consultante carrières à l'international chez Audencia.

Du point de vue des entreprises

Les étudiants diplômés des grandes écoles françaises ont par ailleurs des arguments pour séduire le monde du business. Catherine Chassanite énumère : *« Ils sont bien vus car ils ont eu un rythme de travail soutenu durant leurs études, ont eu à gérer de multiples projets, ils ont passé de longues périodes en entreprises… A cela s'ajoute que la "french touch" a le vent en poupe. Nous sommes reconnus pour notre créativité, mais aussi notre esprit cartésien et bien structuré. Un jeune diplômé français qui parle deux ou trois langues est sûr de faire mouche à l'international, d'autant plus que nos écoles ont bonne réputation à l'étranger »*.

Diplômés en 2005 de NEOMA BS, Marie Loridan O'Meara a pu en faire l'expérience. Aujourd'hui en poste chez Google à Berlin où elle vend des applications aux entreprises, elle a successivement été employée par le géant de l'Internet au Brésil, en Irlande (siège européen de l'entreprise) et en Allemagne. *« Ce sont des conditions de travail très différentes. Au Brésil on ne compte pas ses heures avec une forte dimension de discussion informelle quand en Allemagne tout est beaucoup plus codifié. Enfin en Irlande il ne faut pas négliger les temps passés au pub, le vendredi soir notamment, qui sont également importants pour bien faire partie de l'équipe »*, analyse la jeune femme aujourd'hui mariée à un Irlandais avec lequel elle est partie en Allemagne et avec qui elle envisage maintenant de rentrer en France, toujours chez Google : *« Si je compte mes périodes en universités et mes stages cela fait presque quinze ans que je suis expatriée »*. Son profil international, elle a commencé à le bâtir en 2004 au sein de la Fundação Getulio Vargas de Sao Paulo : *« Je voulais partir dans un pays dont je ne connaissais pas la langue. Au contact des étudiantes brésiliennes avec lesquelles je vivais près de l'université – et qui sont très bavardes – j'ai très vite progressé. C'est vraiment un cadre enthousiasmant ! »*

Des qualités d'adaptation qui, aux dires de Julien Manteau, directeur du développement et de la stratégie, programmes pré-expérience d'HEC Paris, sont même devenus indispensables pour trouver un emploi : *« Aujourd'hui, un jeune qui n'est jamais sorti de France a moins de chance qu'une personne ayant eu une expérience à l'étranger car la fibre multiculturelle est importante, où que l'on soit. Une entreprise implantée en France a des partenaires partout dans le monde »*. HEC accompagne des entreprises désireuses de s'installer dans d'autres pays dans leur recrutement. C'est le cas, par exemple, de L'Oréal qui souhaite développer ses marques en Chine, et qui s'intéresse aux Français et aux Chinois diplômés d'HEC car, selon Julien Manteau, *« ils bénéficient d'une double culture »*.

© Audencia BS

En 2019 Audencia BS a organisé un tour du monde à la rencontre de ses alumni travaillant dans le monde entier.

VIE : l'autre expérience à l'international

Outre les stages ou les graduates programs, les VIE (volontariat international en entreprise) représentent des opportunités intéressantes pour des jeunes désireux d'expérimenter un long séjour à l'étranger. D'une durée de six à vingt-quatre mois, le VIE s'adresse notamment à des étudiants âgés de 18 à 28 ans qui reçoivent une indemnité forfaitaire variable selon les pays d'affectation. Pour les jeunes issus de grandes écoles, c'est un bon tremplin vers l'expatriation. C'est aussi, pour certains, l'opportunité de découvrir le monde avant de démarrer une carrière en France.

© NEOMA BS

Réseauter !

Plus que d'autres cursus ou d'autres établissements d'enseignement supérieur, les écoles de management forment des étudiants aux atouts incontestables pour séduire les entreprises recrutant à l'étranger. Mais, pour ne pas se tromper de destination et mettre toutes les chances de son côté, cela nécessite un fort un investissement très en amont du départ. *« Il faut réseauter*, conseille Antoine Baras à celles et ceux tentés par l'expatriation. *Même avec un diplôme grande école, on n'est pas attendus. Ca ne suffit pas de surfer, de candidater… Il faut prendre contact avec des personnes travaillant dans le pays de son choix car ce sont elles qui vont vous aider à décrocher un entretien et qui vont vous conseiller sur la rédaction du CV, des lettres, sur les aspects plus administratifs aussi, comme l'obtention du visa. »* Du reste, pour Antoine, le choix de NEOMA a été en partie guidé par le puissant réseau d'anciens, *« important en termes de volumes, de dynamisme et qui a des antennes partout dans le monde »*, précise-t-il. Un réseau qui a très bien fonctionné pour Sylvie Ta Higgs: *« Choisir de s'expatrier à Singapour, c'est l'opportunité pour un jeune diplômé d'acquérir rapidement un poste à responsabilités à dimension régionale. Beaucoup de multinationales ont leurs sièges régionaux à Singapour. Les alumni de NEOMA sont ici plus de 150 »*. Des expériences qui ont également de fortes incidences sur la vie personnelle : Sylvie habite Singapour depuis neuf ans, elle travaille désormais pour une entreprise américaine et a est épousé un Singapourien eurasien avec qui elle a eu deux petites filles nées à Singapour avec la double nationalité.

Antoine et Sylvie… Deux exemples d'expatriation réussie, mais parfois la greffe ne prend pas, comme l'explique Catherine Chassanite : *« L'échec ou la réussite d'une expatriation dépend des questions que l'on s'est posées avant de partir et des informations que l'on a récoltées sur le pays ou la ville d'accueil. Il faut faire le bon choix pour les bonnes raisons. Et puis, le retour est aussi un sujet en soi car on peut être confronté à des décalages entre niveau de responsabilités, de salaires, etc. Mais, dans la plupart des cas, ce type d'expérience est très riche, surtout sur un plan personnel : vivre à l'étranger permet d'être libre et détaché car personne ne vous connaît et personne ne vous enferme dans une idée préconçue en raison de votre lieu de vie par exemple. Cela permet de se découvrir soi-même ».*

A. D

5 POINTS À RETENIR

1. Une expérience internationale est un plus incontournable sur un CV.

2. Il n'y a pas de meilleur moment pour partir à l'international que tout de suite après son diplôme, sans attache particulière en France.

3. Le VIE est une opportunité unique offerte par la France.

4. Les entreprises françaises emploient de plus en plus des cadres locaux à l'étranger : il faut faire la différence !

5. Faire carière toute sa vie à l'étranger est très difficile : il faut mieux prévoir un retour en France.