

## Entre gestion de l'urgence et préparation de l'avenir : trois dirigeants face à la crise du Covid-19

Paris - Publié le lundi 4 mai 2020 à 19 h 07 - Actualité n° 182197

« Souvent, les jeunes sont les premières victimes des crises. Notre enjeu, c'est qu'ils ne soient pas trop pénalisés par celle qui s'annonce, qu'ils soient vus comme une ressource par leurs capacités à transformer les entreprises, à transformer le monde, à être des moteurs d'un nouveau monde qu'on va construire et non subir », déclare [Delphine Manceau](#), directrice générale de [Neoma business school](#), le 30/04/2020.

Elle s'exprime lors du webinar « Réagir, mobiliser, préparer l'avenir : les dirigeants du sup face à la crise », organisé par News Tank.

Le groupe d'enseignement supérieur privé [Galileo Global Education](#), (42 écoles, 30 000 collaborateurs, 110 000 étudiants), est « prêt » pour la sortie du confinement, en France et dans le monde, assure son président, [Marc-François Mignot Mahon](#). « Le maître-mot, c'est la flexibilité, car on ne sait pas ce qui sera décidé par nos gouvernants ».

Néanmoins, [Marc-François Mignot Mahon](#) espère « pour notre pays, pour notre avenir, qu'on ne va pas mettre les étudiants à deux mètres les uns des autres » parce qu'il ne « sait pas comment on pourra gérer le présentiel dans ces conditions-là ».

« Une année blanche internationale serait quelque chose de compliqué pour l'enseignement supérieur français et dans le monde, il faut que les pouvoirs publics prennent en compte cet aspect-là », affirme-t-il également au cours de l'échange.

« On se prépare à avoir beaucoup moins d'étudiants internationaux », dit de son côté [Sylvie Retailleau](#), présidente de l'Université Paris-Saclay. « Nous allons recevoir, possiblement selon les évolutions à la rentrée, des étudiants de l'espace Schengen. En dehors de Schengen, puisqu'il n'y a pas de mobilité ni entrante ni sortante, on s'organise avec beaucoup de distanciel. »

Elle insiste sur la nécessité de maintenir des relations internationales et une « mobilité virtuelle », surtout avec les universités situées dans des pays où les régimes sont autoritaires

et profitent de la crise pour limiter les libertés. « Nous sommes dans un réseau [l'alliance européenne European global alliance for Health] au sein duquel j'ai gardé des contacts forts avec des présidents d'université » dont les pays sont marqués par une « certaine radicalisation » politique.

---

## La réaction de l'Esri face la crise : adaptation et solidarité

« Nous sommes dans un état d'esprit très positif, déterminé. D'abord parce que nous avons vu des choses magnifiques se dérouler », dit Marc-François Mignon Mahon, président du groupe Galileo.

« On a 97 % de continuité pédagogique, avec 40 000 cours par semaine, à la bonne heure avec le bon professeur, et un taux de participation supérieur au présentiel. C'est incroyable, l'engagement de tous les personnels. Nous avons fait des partenariats avec l'Afev, avec le groupe SOS. Il y a des centaines d'étudiants qui se sont engagés pour aider. Et les personnels, les professeurs se sont mobilisés pour la continuité pédagogique. Ça marche ! »

Même constat de la part de Delphine Manceau. À Neoma, « on est passé à 100 % de cours en ligne en un temps record [alors que] cela fait dix ans qu'on teste l'enseignement à distance ».

*Les étudiants « ont joué le jeu : nous avons changé leurs modalités d'examens, ils s'adaptent malgré leurs inquiétudes pour leurs stages, leur insertion professionnelle ».*

Plus largement, « c'est quand même une fierté, la manière dont le secteur a réagi ». Ainsi, les écoles de management ont revu toutes leurs procédures de concours : « Alors que c'est un milieu très concurrentiel, nous avons joué la solidarité. »

Sylvie Retailleau rend hommage aux enseignants, enseignants-chercheurs et équipes administratives qui ont créé une « chaîne de solidarité ».

*« Facultés de médecine et de pharmacie, CHU, personnels soignants et les étudiants se sont portés volontaires. Dans tous les laboratoires, les personnels ont fait ce qu'ils pouvaient. »*

## Garder les équipes mobilisées : le rôle des dirigeants

« Ce qui s'est avéré vraiment important, c'est de faire beaucoup de communication interne pour compenser le fait qu'on ne se voit pas. Nous avons fait beaucoup de vidéos, j'ai pris la parole depuis mon téléphone de chez moi pour m'adresser aux équipes. C'est vrai qu'au début il y a eu un élan formidable, mais là nous en sommes au 43<sup>e</sup> ou 44<sup>e</sup> jour de confinement et il faut maintenir cet élan », indique Delphine Manceau.

Pour la directrice de Neoma, « il faut un équilibre entre d'une part dire que l'on sait où on va et tout mettre en place pour que ça se passe bien, et d'autre part avoir un discours de vérité sur tout ce qui est incertain : le déroulement des concours, de la rentrée, et l'équilibre économique ».

Marc-François Mignot Mahon et Galileo font appel à des intervenants extérieurs pour des sessions en ligne, pour « remplacer la machine à café ».

*« Tous les mercredis, je reçois et j'échange avec une personnalité. Nous avons eu un grand psychiatre, le président du groupe SOS, Jean-Marc Borello, le comédien Jacques Weber, qui parlait d'émotion... »*

Mais au-delà des actions menées pour mobiliser en interne, Marc-François Mignot Mahon souligne le caractère spécifique de la « mission d'éducation » qu'il qualifie d'« auto-portante » :

*« C'est une mission d'intérêt général qui est chevillée au corps et qui permet de tenir sur le long terme, parce que nous savons que nous faisons quelque chose d'utile et nécessaire. Il va falloir gérer la crise. Ça, c'est une mission qui garde les troupes mobilisées parce que l'on participe à la reconstruction du pays. »*

Pour garder le contact, « il faut s'appuyer sur ces équipes et disposer de relais pour toucher l'ensemble des étudiants et le plus possible les personnels », évoque **Sylvie Retailleau**. Elle cite les chefs de service, les directions, les composantes universitaires, les directeurs, les délégués, les élus dans les conseils, les élus étudiants et leurs associations « qui font un travail assez remarquable ».

« Nous avons gardé du lien et continué à réunir nos instances, [CHSCT](#) et [CT](#), c'est important pour avoir les remontées et ensuite essayer d'expliquer, de faire passer des messages plus adaptés. »

**Delphine Manceau** rapporte le travail mené par Neoma avec ses diplômés. « Nous avons beaucoup travaillé avec les alumni, ils ont vraiment répondu présents. Ils nous ont proposé de contacter les étudiants sur place dans une trentaine de pays. Les alumni leur ont écrit et fait part de leur disponibilité en cas de questions. »

Autre initiative de l'école de commerce qui a bénéficié de l'appui des anciens : un fonds de solidarité pour venir en aide aux étudiants en situation financière difficile.

### Le discours doit changer

À l'approche du déconfinement, le discours doit changer, souligne **Sylvie Retailleau**. « Il y avait au départ l'urgence de se mettre en confinement, de l'organiser, et là l'enjeu était de donner des outils, ce qui a beaucoup mobilisé les équipes [SI](#), numérique et [RH](#). C'était une communication pour rassurer et expliquer. Aujourd'hui, nous avons une communication qui doit changer pour préparer le déconfinement et nous projeter dans l'après. »

Ainsi l'Université Paris-Saclay essaie de lancer une « dynamique », avec :

- une réflexion animée par la vice-présidente « développement soutenable », un axe jugé « majeur » pour l'avenir ;
- et un appel à projets orienté recherche à propos duquel Sylvie Retailleau souligne la place importante que doivent prendre les [SHS](#) « pour essayer de réfléchir à comment on voit l'après ».

## Une gouvernance qui s'adapte

Sur la gouvernance, la crise « va changer pas mal de choses », estime la présidente de l'Université Paris-Saclay. **Sylvie Retailleau** est en effet à la tête d'un établissement public expérimental, créé en vertu de l'ordonnance de décembre 2018 qui permet à des établissements-composantes de conserver leur personnalité morale au sein du regroupement. C'est ainsi le cas de CentraleSupélec, de l'ENS Paris-Saclay et d'AgroParisTech.

« Les questions de la subsidiarité, la façon d'aller au plus proche du terrain pour adapter une gouvernance, sont au cœur de nos réflexions. La diversité de nos composantes nous oblige à tenir compte de leurs spécificités. La difficulté sera moindre si on s'appuie, par la subsidiarité, sur ces spécificités, sur leur connaissance de terrain et que l'on développe une gouvernance de pilotage, de vision, de coordination aussi. C'est un des points sur lesquels on se doit - privé ou public - de progresser après cette crise, la société nous le demande. »

Sylvie Retailleau estime que les hôpitaux, dans leur fonctionnement pendant la crise, peuvent constituer un modèle, « par rapport à la capacité d'organisation qu'ils ont pu avoir par eux-mêmes en transversal ».

*« C'est ce que j'appelle une organisation de terrain en transverse qui n'est pas obligatoirement venue en top-down. Ils ont eu une capacité d'organiser, de s'adapter et de prendre des décisions pour agir très vite. »*

## Une organisation qui prendra mieux en compte ses parties prenantes, grâce au numérique

Au sein d'un groupe privé mondial comme Galileo, la holding présidée par **Marc-François Mignot-Mahon** a un rôle distinct des écoles, qui portent le projet pédagogique.

*« Le cœur de notre activité, c'est d'aider les écoles à se développer en France et dans le monde. Cela donne une gouvernance différente, très structurée, parce que nous avons fait des choix mondiaux, notamment pour apporter des technologies nouvelles aux écoles qui ne pouvaient pas les acquérir seules. »*

Dans cette organisation, « le digital est entré de plein fouet », constate-t-il. « Nous sommes capables de mettre 15 pays en contact en 15 secondes, de partager des documents. Cela a boosté la pratique digitale qui est éminemment efficace pour gouverner, contrôler et plus rapide. »

Mais pour le président du groupe, la technologie permet surtout « d'être encore plus à l'écoute des collaborateurs ».

À l'avenir, « il faut faire bouger les lignes en se rapprochant d'une adaptation de l'entreprise aux salariés », estime-t-il.

L'enjeu selon lui : « Que ce ne soit plus les institutions qui priment, mais les parties prenantes et ceux qui les constituent qui soient pris en compte. »

Dit autrement, « que nos organismes se préoccupent plus de ceux qui les fabriquent, de ceux qu'ils fédèrent et de leurs publics. Cela va être possible parce que nous avons vu que cela marchait. »

*« Pourquoi un étudiant devrait-il venir sur le campus, faire deux heures de cours le lundi alors que toutes ses heures sont le mardi et le mercredi ? Peut-être que ces deux heures peuvent être suivies en ligne ? », illustre-t-il.*

## Les enjeux du déconfinement

### La reprise des activités à Paris-Saclay

Sylvie Retailleau distingue deux périodes :

- **Du 11/05 jusqu'à mi ou fin-juin.** « Nous avons déjà passé nos commandes de masques et de tout ce qui constitue le kit de protection pour les agents, dont la sécurité est notre priorité. Leur disponibilité va cadencer notre reprise ».
- **De juillet à septembre.** « Il n'y aura pas d'étudiants en présentiel, par contre nous avons les concours à organiser, la Paces, les ECN, les concours d'écoles, et certains examens en présentiel, par exemple pour des étudiants un peu plus en difficulté, pour de petits flux. »

S'agissant des laboratoires, l'impact de la crise « dépend des disciplines, certaines peuvent mieux travailler en distanciel que d'autres ». Mais pour les sciences expérimentales, « les deux mois d'arrêt peuvent conduire à perdre des résultats sur une année ».

Il y a aussi un impact sur les doctorants : « Là encore il y a des situations où il y n'y aura pas de retard parce qu'ils ont rédigé à la maison, et pour d'autres cela représente énormément de données perdues, et plusieurs mois voire une année de décalage ».

Pour réussir la reprise, Sylvie Retailleau insiste sur la nécessaire coordination avec les organismes de recherche.

*« Les laboratoires sont souvent mixtes, donc une des difficultés à Saclay, qui est aussi une richesse, c'est de coordonner les choses entre nous, entre les établissements-composantes et les ONR.*

*Les directeurs de laboratoire, qui sont aussi parmi les relais-clés et qui font un travail extraordinaire, demandent d'avoir un discours clair de reprise et de coordination avec les tutelles des laboratoires. C'est ce qu'on essaie de faire. »*

### La vision du déconfinement et de l'avenir à Neoma

Delphine Manceau identifie quatre phases à venir :

- **Le 11/05, « l'école rouvre sur la base du volontariat**, avec du télétravail au maximum sauf quelques activités qui vraiment ne peuvent pas se faire à distance ».
- **Fin juin, ce sera la « grande échéance », avec les concours.** « Toute la période juin, juillet, août sera intense. Ces mois sont calmes d'habitude, mais on sera très actifs cette année avec la préparation et

l'organisation des recrutements étudiants », notamment internationaux, et ce, même si la directrice ignore si les étrangers pourront venir en France.

- **La rentrée 2020**, sera marquée par « beaucoup d'enjeux sur les étudiants, sur les programmes d'alternance, ainsi que les modalités pédagogiques. S'il faut que chaque étudiant soit à 1,5 mètre de son camarade, nous n'aurons pas les mêmes effectifs. Pour autant, nous prévoyons de revenir, du moins partiellement, en présentiel : c'est un élément clé de l'enseignement. Une partie des cours restera cependant en distanciel ».

- **L'après.** « Nous ne savons pas quand ça sera, mais il s'agit de mettre en œuvre tous les enseignements que nous allons tirer de ce que nous sommes en train de vivre. Nous lançons déjà des questionnaires, des entretiens, avec les étudiants, les professeurs, les personnels, pour voir ce qui s'est bien passé et ce qui a été plus difficile. Nous avons découvert des choses qui fonctionnaient très bien : Zoom permet par exemple le travail en sous-groupe extrêmement efficacement, et parfois même les étudiants sont plus impliqués qu'en présentiel. »

### « Le 11/05, je serai au bureau » (M-F Mignot-Mahon)

« Le 11/05, je serai au bureau. Je peux en parler d'autant plus librement que j'ai été touché par le coronavirus, à titre personnel, gravement, dans ma famille aussi, il n'y a donc pas de cynisme dans ce que je dis. Mais je ne laisserai pas la peur gouverner ma vie. Et je pense que là le monde a un petit peu basculé dans un comptage assez étrange, tous les jours, de morts à la télévision.

Moi, ce qui m'intéresse c'est la vie d'après. Je fais de l'enseignement, nous formons les jeunes, et donc c'est la vie qui m'intéresse et pas d'être gouverné par la peur », affirme le président du groupe Galileo.

« Nous allons acheter des milliers de caméras comme nous avons acheté 12 500 portables quand l'épidémie a commencé en Chine, pour que tous nos personnels puissent rentrer chez eux et passer en télétravail. On équipera nos salles pour pouvoir proposer des modèles hybrides distanciel-présentiel. »

## Des incertitudes...

### Sur les recrutements internationaux

« Nous sommes dépendants des décisions politiques : s'il n'y a pas de visas cette année, il n'y aura pas beaucoup de mobilité internationale », prévient **Marc-François Mignot Mahon**.

« Je sais que l'enseignement supérieur n'est pas toujours vu comme décisif, mais c'est un outil de *soft power* et un élément de la constitution de la société civile qui est très important, donc réfléchissez s'il vous plaît mes chers camarades de la fonction publique, à permettre d'organiser la mobilité, les visas, et veillez à ne pas le faire trop tard. »

« *Nous ne prévoyons pas une année de travail à l'étranger au mois de septembre. C'est maintenant que se joue la capacité des familles à envoyer un étudiant en France et vice-versa.* »

À Neoma, « nous sommes en plein recrutement international, les étudiants internationaux continuent à s'inscrire, mais seront-ils là en septembre ? », interroge **Delphine Manceau**.

« Nous préparons des modalités d'enseignement à distance pour les internationaux qui n'arriveraient pas à venir afin qu'ils ne renoncent pas à une année d'études en France avec nous à cause de ça. »

## Sur l'alternance

« Aujourd'hui, nous avons plus de 2 000 offres d'entreprises à pourvoir pour nos étudiants », dit **Marc-François Mignot Mahon**.

« Nous avons autant d'inscrits en alternance à ce jour que l'année dernière. Il faut accompagner ce mouvement. Peut-être qu'il faudra s'adapter, mais la flexibilité d'adaptation, c'est être prêt à recommencer. »

« L'alternance est un sujet important pour plusieurs raisons », que cite **Delphine Manceau** :

- « Elle aide les étudiants à financer leurs études.
- C'est un facteur de diversité.
- Elle contribue à la qualité de leur insertion professionnelle. »

« Avec plusieurs collègues, nous avons fait paraître dans *Les Échos* un appel qui s'adressait à la fois aux entreprises, mais aussi aux pouvoirs publics, afin de tout mettre en œuvre pour relancer les contrats d'alternance, d'apprentissage et les stages, dès que possible, dès la fin du confinement.

Les jeunes ne doivent pas être pénalisés plus que les autres dans cette crise. Les entreprises et les pouvoirs publics, sont prêts à le faire c'est sûr, mais il est important que la jeunesse soit en haut des priorités. »

## Vers une hausse des frais d'inscription ?

Interrogée sur le modèle économique de Neoma, et plus largement des écoles de commerce, **Delphine Manceau** répond :

« Nous ne nous sentons pas en difficulté, mais c'est vrai que les sources de revenus vont être un peu différentes de d'habitude et les profils étudiants aussi.

Je n'envisage pas d'augmenter les frais parce que dans la situation de crise, il y a un sujet de financement des études. Mais pour l'instant, ce n'est pas la variable d'ajustement. »

## Revoir le webinaire

## Delphine Manceau



Date de naissance : 12/07/1970

Parcours	Depuis	Jusqu'à
Neoma Business School Directrice	Août 2017	Aujourd'hui
Ericome Directrice	2017	Aujourd'hui
EBS Paris Directrice	Mars 2016	Août 2017
ESCP Business School Directrice Corporate ESCP	2011	Février 2016
Institut pour l'Innovation et la Compétitivité Fondatrice et directrice	2009	2012
ESCP Business School Directrice académique	2005	2008
ESCP Business School Professeur	1997	2005
HEC Paris Assistante pédagogique	1993	1996
<b>Établissement &amp; diplôme</b>		<b>Année(s)</b>
Université Pierre Mendès France - Grenoble 2 HDR	2003	2003
HEC Paris PhD marketing	1992	1996
ESCP Business School Master management	1987	1990

Fiche n° 7266, créée le 05/11/14 à 21:58 - MàJ le 08/04/19 à 18:53

## Marc-François Mignot Mahon



Parcours	Depuis	Jusqu'à
<b>Galileo Global Education</b> Président	Novembre 2019	Aujourd'hui
<b>Studialis</b> Président	2016	Aujourd'hui
<b>FING (Fondation Internet Nouvelle Génération)</b> Co-fondateur	2002	Aujourd'hui
<b>Sollan</b> Fondateur	2000	Aujourd'hui
<b>AFEM (Association française des entreprises du multimédia)</b> Secrétaire général	1999	Aujourd'hui
<b>Galileo Global Education France</b> Président	Octobre 2015	Novembre 2019
<b>Studialis</b> Président France	2015	2016
<b>Studialis</b> Directeur général	Septembre 2013	2015
<b>Groupe Cifap/Cifacom</b> Fondateur et directeur général	1997	2010

Fiche n° 2094, créée le 20/02/14 à 14:13 - MàJ le 04/05/20 à 17:51

## Sylvie Retailleau



Parcours	Depuis	Jusqu'à
Université Paris-Saclay (EPE) Présidente	Mars 2020	Aujourd'hui
Conférence des présidents d'université Membre de la CP2U	Décembre 2018	Aujourd'hui
Centre national de la recherche scientifique Membre du CA	Novembre 2017	Aujourd'hui
Institut national de recherche en informatique et en automatique Membre du CA	Septembre 2017	Aujourd'hui
Université Paris-Saclay (EPE) Professeure des universités	2001	Aujourd'hui
Université Paris-Saclay Présidente	Janvier 2019	Décembre 2019
Université Paris-Sud Présidente	Mai 2016	Décembre 2018
Université Paris-Sud Doyenne de la faculté des sciences	Août 2011	Mai 2016
Université Paris-Sud Vice-Doyenne, Directrice des formations de l'UFR de Sciences	Juillet 2008	Août 2011
Université Paris-Sud Responsable du Master IST (Information, Systèmes, Technologie)	2001	2008
<b>Établissement &amp; diplôme</b>	<b>Année(s)</b>	
Université Paris-Sud Doctorat en sciences	1992	1992
Université Paris-Sud Agrégée de physique appliquée	1989	1989

Fiche n° 16753, créée le 24/03/16 à 19:21 - MàJ le 02/03/20 à 17:19

oeuvre de l'esprit en violation des droits de l'auteur. »