

LIVRE BLANC

Les campus de demain



Bouygues Construction et Linkcity, à vos côtés pour des campus à vivre

Accompagner la transformation des campus en lieux de vie hybrides ; permettre aux jeunes d'étudier là où ils vivent ou de se loger à proximité, en accompagnant le déploiement de nouvelles offres d'enseignement au cœur des territoires ; répondre aux besoins croissants en formation dans les secteurs clefs : Bouygues Construction, et sa filiale de maîtrise d'ouvrage Linkcity, s'engagent aux côtés des acteurs de l'enseignement supérieur et de formation, en combinant l'expertise dans la conception et la construction de lieux d'enseignement iconiques à un savoir-faire pionnier sur les « campus de demain », forgé au plus près des nouvelles attentes de la jeunesse et des enjeux des territoires.

Universités (Lyon 2, Aix-Marseille Université, Côte d'Azur Université, Paris-Saclay...), grandes écoles (HEC, Sciences Po Paris, CentraleSupélec...), EESPIG (Junia-HEI...), groupes d'enseignement privés (Ionis, IX Campus...) nous ont ainsi fait confiance et confié leur projet, au service de leur attractivité et du rayonnement de leurs ambitions pédagogiques.

+500

ouvrages construits ou rénovés en France au sein du groupe, dont 60 universités et 30 grandes écoles.

+1 400

étudiants soutenus par une bourse d'excellence de la Fondation Francis Bouygues.

+20

co-campus en développement à Marseille, Tours, Lyon-Vaulx-en-Velin, Genève-Ferney-Voltaire, Grenoble, Beauvais, Le Havre, Nantes...

+600

alternants accueillis en 2024-2025 au sein de Bouygues Bâtiment France.

Dessine-moi un campus...

Qu'il paraît loin le temps où l'on construisait des campus sans âme, aux longs couloirs tristes, loin des centres-villes. Le campus moderne est coloré, interactif, intégré dans la vie locale. Les grands amphithéâtres ont passé le relais à des salles de petites tailles, modulaires, que le professeur agence au gré de ses enseignements. Il s'appuie sur de larges écrans qui lui permettent d'engager un dialogue permanent avec ses étudiants, dont certains peuvent suivre leurs cours depuis n'importe où dans le monde.

Partout des espaces de travail sont aménagés pour permettre aux étudiants d'étudier de manière conviviale dans des cadres adaptés. Les travaux de groupe sont privilégiés et mettent de plus en plus en contact des élèves de différents horizons. Les ingénieurs travaillent avec les managers. Les designers avec les scientifiques. Ces nouveaux campus sont aussi des lieux d'interdisciplinarité.

Surtout, les campus sont devenus des lieux de vie dans lesquels on est heureux d'arriver le matin et qu'on ne se presse pas de quitter une fois les cours finis. Tout est fait pour favoriser les échanges afin d'éviter une solitude qui constitue le premier signal du mal être. Les espaces dédiés à la santé sont devenus la norme notamment avec la création des services de santé étudiante dans les universités. Médecins, psychologues, spécialistes accueillent chaque jour les étudiants et sont à leur écoute.

Ce sont ces nouveaux campus que nous vous proposons de découvrir dans ce livre blanc, réalisé en partenariat avec des opérateurs avertis des « campus de demain », Bouygues Construction et sa filiale de maîtrise d'ouvrage Linkcity, et distribué à l'occasion du Salon de l'expérience étudiante 2026. De leur conception à leur construction, nous allons vous montrer comment constructeurs, architectes et équipes pédagogiques imaginent les lieux d'enseignement qui devront répondre aux enjeux des trente ans à venir.



Olivier Rollot,
rédacteur en chef,
HEADway Advisory



Julien Schmid, directeur du
Pôle Education chez Bouygues
Construction & Linkcity

Directeur de la publication : Sébastien Vivier-Lirimont

Rédacteur en chef : Olivier Rollot

Rédactrice en chef déléguée : Anne Dhoquois

Rédaction : Anne Dhoquois, Olivier Rollot, Lilou Mankouri et Jack Pettifer

Conception graphique et mise en page : Élise Godmuse

Couverture : @emlyon business school

Quatrième : ©CentraleSupélec

Sommaire

- 2 • Les campus de demain : un levier stratégique
- 4 • Emlyon : le campus nouveau est arrivé
- 6 • Les stratégies immobilières des écoles et des universités
- 8 • Un campus : pourquoi faire ?
- 10 • Un campus, des défis
- 12 • Entretien avec **Delphine Manceau**, Présidente de la Conférence des Grandes Écoles (CGE) et directrice générale de NEOMA BS
- 14 • **Campus Mines Paris - PSL** à Versailles : du projet à sa réalisation

Nous remercions pour leur participation à ce livre blanc, Delphine Manceau, présidente de la Conférence des Grandes Écoles (CGE) et directrice générale de NEOMA BS, Sébastien Baillet, directeur général de NEOMA Projet et Exploitation Campus, Joël Cuny, directeur général de l'ESTP, Thibaut Robert, architecte, Pascale Gefflot, DAF du Groupe KEDGE et directrice du campus de Marseille, Godefroy Beauvallet, directeur général de Mines Paris - PSL, Thi Fontanel Ngo, directrice du développement et de la valorisation immobilière à CentraleSupélec, Stéphane Azoulay, vice-président de l'Université Côte d'Azur, en charge du conseil d'administration, des moyens et du patrimoine, Vincent Logerot, directeur exploitation et immobilier de l'emlyon, Teddy Breyton, ex-directeur de projet du campus de l'emlyon, Philippe Bocquet, directeur des opérations à l'IESEG, Loïc Plé, directeur de la pédagogie à l'IESEG, Émilie Lagorsse, directrice déléguée Promotion, Admission et Recrutement International à l'IESEG, Julia Bonaccorsi, vice-présidente Transitions, sciences et société et relations partenariales à l'Université Lumière Lyon 2, Emmanuelle Arnaud, responsable éducation marché FSM chez Steelcase Learning, Tim Reusch, consulting and planning studio chez Vitra, Marie Dumoulin et Angela Sounhin, étudiantes à l'emlyon.

Les campus, un levier stratégique ? L'enquête.

Entre janvier et février 2026, le cabinet HEADway Advisory et le groupe Bouygues Construction, accompagné de sa filiale de maîtrise d'ouvrage Linkcity, ont conduit une enquête qualitative auprès de 18 établissements d'enseignement supérieur français, dont des écoles de commerce, des écoles d'ingénieurs et des universités. Directeurs généraux des services, directeurs généraux, directeurs de l'immobilier, directeurs du patrimoine ont partagé leurs enjeux actuels et leur vision d'avenir. Au total, ces établissements représentent 83 000 étudiants et plus d'un million de m² de surfaces en France. Voici ce qu'ils en pensent.

Premier enseignement : l'immobilier n'est plus un sujet support. Il est devenu un levier stratégique central, à la croisée de l'attractivité, de l'expérience étudiante, du développement économique et de la transformation des modèles pédagogiques. Ainsi, 95 % des dirigeants interrogés considèrent que leur campus contribue fortement à l'attractivité de l'établissement, et 83 % l'utilisent explicitement comme un outil de communication dans le recrutement étudiant. Le campus est désormais un argument de vente.

La localisation et l'accessibilité avant tout

Avant même l'architecture ou les équipements, c'est la localisation qui constitue le premier facteur différenciant selon les dirigeants interrogés. Ce que Stéphanie Vondière, directrice de l'immobilier à l'Essca (10 campus en France et à l'international), résume ainsi : « *Un campus attractif doit être situé dans une ville avec un bassin d'emploi important, dans un quartier sûr, et surtout, être très bien desservi par les transports* ». Laurent Ploquin, ancien directeur général de l'Istec, le confirme : « *Vous devez vendre une implantation accessible, d'autant plus auprès des étudiants internationaux* ».

Or, la question des liens entre le campus et la ville ne concerne pas uniquement les transports : elle renvoie aussi à l'ouverture sur le territoire. En effet, plusieurs répondants à l'enquête insistent sur la nécessité d'un campus intégré à la ville. Comme l'exprime Stéphane Chabrol, directeur du patrimoine de l'Institut Agro Rennes-Angers, « *l'avenir, c'est un campus qui s'inscrit dans la vie citoyenne qui est autour* ». Pour Anne-Sophie Demonchy, directrice

générale des services de l'Université Catholique de l'Ouest, cette ouverture traduit la volonté de l'établissement à « *inscrire ses actions dans un territoire* ». Le campus de demain ne sera donc pas une enclave, mais une plateforme qui connecte l'étudiant et son établissement avec tout ce qui est autour.

L'importance des lieux de vie

Depuis la crise sanitaire, les espaces non-académiques retrouvent pleinement leur place. Bertrand Sulpice, directeur de l'expérience campus et de l'immobilier à l'Essec, observe : « *Les étudiants, particulièrement post-Covid, ont vraiment renforcé leur besoin de socialisation et de présence physique* ». Les espaces « informels » deviennent déterminants dans l'expérience étudiante : lieux de rencontre, zones de détente, vie associative, etc. Aurélie Sassier, directrice de l'immobilier de Kedge, évoque l'importance des espaces où les étudiants se sentent « *dans un confort supérieur, comme si on se retrouvait à la maison* ». Cette évolution s'inscrit dans une tendance plus large. Nathalie Baron, secrétaire générale de l'École supérieure des agricultures (ESA), observe ainsi l'émergence du campus « tout en un », où l'on peut « *rester sur place, manger sur place, vivre sur place* ». Dans cette logique, les mètres carrés dédiés à la vie associative prennent une importance croissante. Anne-Sophie Demonchy rappelle combien ils sont « *fondamentaux pour que les étudiants puissent vivre leur campus* ».

La restauration constitue également un point critique cité par les répondants : sous-dimensionnement, qualité inégale, horaires limités. Les campus de

Des campus adaptés aux nouvelles pédagogies

La transformation pédagogique modifie profondément les besoins immobiliers. Comme l'explique Stéphane Chabrol, « *les modes d'enseignement sont désormais axés sur les travaux partagés, et les étudiants ont besoin de locaux adaptés pour ceux-ci* ». Les campus doivent intégrer des salles de projet, des espaces de co-création et des configurations modulables. À Évry, IMT-BS/Télécom SudParis a créé 40 salles de projet (de 2 à 12 personnes), ouvertes 24h/24 et 7j/7, pour « *s'adapter à des rythmes de travail plus flexibles* », explique Thibault Sardent, directeur des campus des deux écoles.

Mais la modularité n'est pas sans limites : usure du mobilier, complexité logistique, adhésion des enseignants.

Formation continue : un service différencié

78 % des établissements interrogés estiment que leurs locaux influencent fortement la perception de leur offre par les entreprises. Or, les attentes diffèrent radicalement entre formation initiale et continue, notamment sur le segment de l'*executive education*. Comme le souligne Laurent Ploquin : « *En ExecEd, l'immobilier est un autre sujet. Vous devez recevoir les gens comme s'ils étaient à l'hôtel. Tout doit être parfait* ». Salles premium, espaces de coaching, restauration dédiée : le campus doit intégrer une logique d'hospitalité haut de gamme afin d'accueillir ce public particulièrement exigeant.

demain devront s'adapter aux nouveaux modes de consommation, en travaillant sur une offre de restauration flexible, de qualité, et respectueuses de la diversité des usagers.

Bien-être, inclusion et international : de nouveaux standards émergent

Les réponses à l'enquête démontrent que le bien-être est désormais structurant : 93 % des établissements interrogés proposent des dispositifs d'écoute ou de santé mentale et 60 % disposent d'espaces de repos ou de ressourcement. Certains vont plus loin : « maison de la santé » à Marseille pour Kedge, salles de bien-être à IMT-BS/Télécom SudParis.

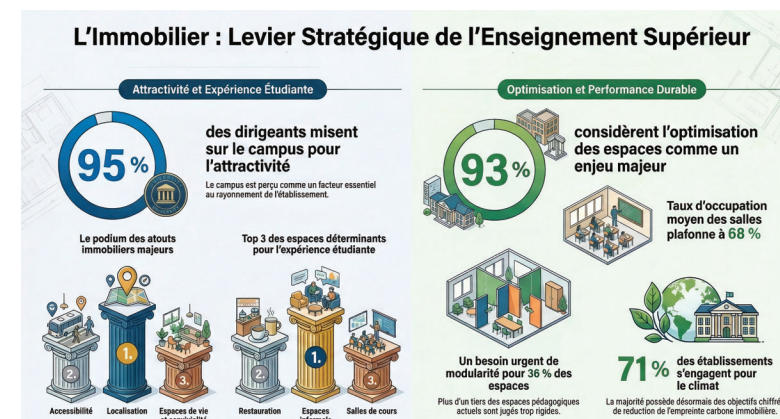
En revanche, l'accessibilité reste en chantier et 27 % des répondants estiment que leur campus ne répond que partiellement aux besoins des étudiants en situation de handicap. Parmi les leviers d'amélioration identifiés : l'accessibilité verticale, des dispositifs pour les personnes malvoyantes ou malentendantes, et le réaménagement des circulations extérieures.

Autre enjeu stratégique : l'international. Seuls 40 % des répondants disent disposer d'espaces ou de dispositifs spécifiquement conçus pour l'accueil des étudiants internationaux. Dans un contexte de ralentissement démographique en France, il conviendrait de renforcer l'offre de services auprès de ce public. Quelques pistes identifiées dans le cadre de l'enquête : welcome desk, espace international, career center dédié, ...

Optimiser sans dégrader l'expérience

L'optimisation des surfaces est un enjeu prioritaire pour 93 % des répondants. Le taux d'occupation moyen déclaré est de 68 %, mais avec de fortes variations saisonnières. Seuls 36 % disposent d'outils de suivi dédiés, et les bureaux individuels suivis de certaines salles de cours constituent les espaces les plus sous-utilisés.

Etude HEADway /
Bouygues Construction /
Link City - Février 2026



Les principaux freins à l'optimisation identifiés par les répondants : absence d'outils de planification sous contrainte, résistance au changement, manque d'espaces modulables/flexibles, et complexité des calendriers académiques (stages, alternance, mobilités internationales...).

Transition écologique : passage à l'action

La dimension environnementale est désormais structurante : 71 % des établissements interrogés ont défini des objectifs de réduction énergétique, 64 % ont engagé des rénovations énergétiques récentes, et 57 % utilisent des énergies renouvelables (biomasse et photovoltaïque notamment).

Isolation, relamping, gestion technique du bâtiment : l'objectif est clair, selon Stéphane Chabrol, « *consommer moins et mieux* ».

Un défi majeur pour les campus de demain : concilier temps long immobilier et l'évolution des attentes

L'un des paradoxes majeurs réside dans la tension entre cycles immobiliers longs et évolutions rapides des usages. Bertrand Sulpice souligne que « *les projets doivent rester modulaires et agiles pour absorber des usages qui évoluent plus vite que les cycles immobiliers* ». Aurélie Sassier va plus loin : « *Il faut une structure modifiable extrêmement facilement, pour reconfigurer les espaces tous les cinq ans. C'est fini la notion d'investir sur dix ou quinze ans* ». Le campus de demain devra forcément être conçu comme une infrastructure évolutive.

Co-construire pour durer

Enfin, la concertation apparaît comme une condition de réussite. 87 % des dirigeants interrogés associent les étudiants à la conception ou à l'aménagement du campus. Si cette démarche allonge parfois les délais, elle sécurise la pertinence à long terme des projets : un bâtiment livré quatre ou cinq ans après sa conception doit rester en cohérence avec les besoins réels.

Vers un nouveau modèle de campus

Les résultats de cette enquête dessinent les contours du campus de demain. Celui-ci sera ouvert sur son territoire, au service des nouvelles pédagogies, un vecteur de lien social, un exemple de la transition écologique, et une infrastructure agile, capable d'évoluer au rythme des usages.

Emlyon : le campus nouveau est arrivé

Ouvert en septembre 2024, le nouveau campus de l'emlyon a remplacé celui d'Écully qui datait du début des années 1970. Installé dans le quartier de Gerland, en pleine réhabilitation, il se veut un campus ouvert, rassembleur et hyper connecté.

Le carré rouge se voit de loin ! impossible en effet de rater l'entrée du tout nouveau campus de l'école de management emlyon, installé depuis septembre 2024 dans le quartier de Gerland. Un quartier en pleine réhabilitation, très bien desservi par les transports en commun, qui fut en son temps un haut lieu industriel, dominé par les usines de câbles électriques Nexans. À gauche du campus, on aperçoit l'un de ses bâtiments emblématiques aujourd'hui à l'abandon mais promis à un bel avenir : c'est l'une des halles qui sera préservée pour rendre compte de la mémoire ouvrière du lieu et transformée en appartements et commerces. À droite, un espace vide bientôt occupé par un immeuble résidentiel et un parc. Entre les deux, une rue traversante réservée aux mobilités douces qui passera également par le campus, le scindant en deux au niveau du rez-de-chaussée. En s'installant à Gerland, l'école a fait le choix de l'intégration maximale au sein d'un territoire en pleine transformation dont elle est devenue l'un des acteurs.

Un lieu ouvert

Tout commence en 2017 quand plusieurs constats s'imposent sur le campus d'Écully, situé à 4 kilomètres du centre de Lyon mais très mal desservi par les transports en commun. Un problème d'accessibilité devenu préjudiciable pour l'attractivité de l'école d'autant que le site construit dans les années 1970 est vieillissant et de moins en moins adapté aux enseignements actuels. Le projet est officialisé en janvier 2018 et il s'inscrit dans un projet d'aménagement urbain principalement porté par la métropole lyonnaise. Une fois le concours de promotion remporté par Altarea Cogedim/PCA-Stream, le chantier peut démarrer en 2020... avec à la clé plusieurs défis à relever. « En partant d'Écully pour Lyon, nous sommes passés de 8 hectares à

2,23. Même si nous avons une réserve théorique avec une parcelle non utilisée – qui sert de jardin aujourd'hui –, il a quand même fallu rentrer dans un espace plus petit en conservant la possibilité de croître. Le levier principal pour y parvenir, ce fut le choix de la meilleure conception architecturale possible et l'augmentation du taux d'occupation », commente Teddy Breyton, qui fut directeur de projet du campus avant de rejoindre Lyonbiopôle.

Un hub relié à la ville

Six ans après le lancement du projet, les 7800 étudiants inscrits sur le site lyonnais ont pu découvrir leur nouveau lieu d'apprentissage. Un bâtiment de 30 000 m², auxquels s'ajoutent 9000 m² d'espaces extérieurs, « ouvert sur le monde et aux autres ; c'est ce que l'on demande à nos étudiants, il faut que le bâtiment reflète cette philosophie », résume Vincent Logerot, directeur exploitation et immobilier. Il précise : « Ce campus, c'est un hub, directement relié à la ville, qui bénéficie de beaucoup de lumière du jour, de transparence, et assure un confort aux étudiants, notamment sur le plan de l'acoustique, qui a fait l'objet d'un gros travail et d'un budget important ». Quant à l'ouverture, elle se caractérise, entre autres, par la bibliothèque, qui se trouve à droite de l'entrée de l'école et que les habitants du quartier peuvent également fréquenter. Sur la gauche, on peut boire un verre ou manger au restaurant La Table ou bien acheter une viennoiserie dans la boulangerie L'Atelier, deux établissements Lyfe, autrefois dénommé l'Institut Paul Bocuse.

Un lieu rassembleur

À 17h, nombreux sont les étudiants à sortir de l'enceinte du bâtiment pour fumer une cigarette, évoquer les prochaines élections des représentants étudiants au conseil du CROUS de Lyon Saint-Etienne avec des élèves d'autres établissements

Objectif durabilité

Sur l'un des murs du foyer, grande salle réservée aux associations, on peut lire une citation d'Albert Camus : « La vraie générosité envers l'avenir consiste à tout donner au présent ». Une phrase comme un écho à l'effort fourni pour limiter l'empreinte carbone du campus et proposer une efficacité énergétique maximale, rendue possible par la construction d'un bâtiment neuf dans lequel les matériaux utilisés tout comme le mobilier ont été choisis pour leur durabilité.



Le cœur battant du campus de l'emlyon.

Un campus évolutif

Le nouveau campus de l'emlyon a été pensé pour être évolutif, accueillir de nouveaux usages et de nouvelles activités, voire devenir tout autre chose qu'une école. En attendant, il est, aux dires d'Angela Sounhin, étudiante en 5^e année du programme grande école, « un lieu vibrant d'innovation, d'opportunités, un tremplin vers l'action et la modernité ».

venus distribuer des tracts ou manger une crêpe proposée par les étudiants de Lyfe. Un brassage qui a également lieu à l'intérieur de l'école. « À Écully, le campus était morcelé ; les étudiants occupaient un bâtiment, l'administration un autre, l'incubateur un troisième, etc. Il fallait retrouver une unicité de lieu permettant à chaque membre de la communauté de se croiser », explique Teddy Breyton. C'est en effet le cas au sein de ce qui a été baptisé « le cœur battant », le lieu de la sociabilité, des échanges, des rencontres formelles et informelles. On y arrive par la rue intérieure d'un côté et de l'autre par un grand escalier qui sert également d'auditorium et on prend place sur des chaises, des fauteuils ou des poufs. De là, il est aisé d'appréhender le bâtiment dans son ensemble. Le nez en l'air, on aperçoit au premier étage, des gros cubes rouges qui abritent des salles dédiées au travail en petits groupes. Car malgré l'immersion dans la ville, le site a été conçu comme un véritable campus au sein duquel les étudiants peuvent rester toute une journée, passant d'une salle de cours à la bibliothèque, du village associatif aux Comptoirs (le lieu de restauration), d'un moment de relaxation dans le cœur battant à un projet collectif mené au Makers lab. Accessible tout au long de la journée, les étudiants s'y rassemblent

pour concrétiser des idées, tester un produit... Ils ont à leur disposition des machines de fabrication numérique et de prototypage de type imprimantes 3D, machines à coudre industrielles, etc. « L'entrepreneuriat, c'est l'un des marqueurs forts de l'école. Au Makers lab, on fait pour apprendre et on apprend pour faire. Pour beaucoup de nos étudiants, c'est une étape obligée durant leur parcours académique », commente Vincent Logerot.

Différents usages

Aux étages supérieurs des bâtiments, qui en compte trois, se trouvent les salles de classe. Il y en a 97 en tout, de taille différente, auxquelles il faut ajouter un auditorium de 240 places pouvant être loué pour des événements. Comme dans de nombreuses écoles, le cour magistral en amphithéâtre n'a plus la cote ; les professeurs, impliqués dans la conception du campus, lui préfèrent des salles modulaires pouvant contenir en moyenne 50 personnes, qu'ils agencent comme ils le souhaitent, en îlot, en U, en classe inversée... Leur point commun : toutes bénéficient de 3 ou 4 écrans tactiles et d'une connectivité simplifiée.

Une fois les cours terminés, les postes de travail disséminés un peu partout dans l'établissement sont pris d'assaut y compris la salle des marchés normalement dédiée à un autre usage. « La principale requête des étudiants depuis que le campus a ouvert, c'est l'ajout de postes de travail ; pour pallier à ce manque, nous allons en installer 150 de plus », précise Vincent Logerot. Autre piste d'amélioration : la restauration. Les Comptoirs, situés au rez-de-chaussée du bâtiment, qui servent de cantine « sont peu accueillants et sous-utilisés car l'endroit est uniquement identifié comme un lieu de restauration et non comme un lieu de travail : il faut intégrer le modulaire partout », assure le directeur exploitation et immobilier.

Travailler, manger, échanger... Parmi les usages déployés au sein de l'école, il y en a un autre qui revêt une importance particulière, la vie associative. Comme toute grande école qui se respecte, l'emlyon favorise la création d'associations qui sont au nombre de 42. Un foyer leur est réservé dans lequel chaque structure peut se réunir, organiser des rencontres, des projections, etc. Selon Marie Dumoulin, présidente du conseil de corporation des étudiants d'emlyon, « entre les salles attribuées aux associations et le foyer, une nouvelle dynamique est née ; les différentes structures apprennent à cohabiter et collaborent davantage qu'à Écully ».

Les stratégies immobilières des écoles et des universités

Des constructions de campus, des rénovations, des extensions...

Depuis la crise sanitaire, l'agenda bâtiminaire des écoles et des universités est en plein essor. Mais quels en sont les objectifs et à quels besoins ce développement architectural répond-il ? Début de réponse.

Bâti au bord du canal de la Vesle sur un ancien site industriel, incarné par une cheminée en pierre qui sera conservée, le nouveau campus rémois de NEOMA ouvrira ses portes en janvier 2027. Un projet, né après le covid, aux ambitions affichées : « *Reconstruire une vie collective, favoriser le bien-être, donner envie aux étudiants d'y venir, le tout dans des espaces à la fois grandioses et chaleureux* », résume Delphine Manceau, directrice générale de NEOMA.

Rendre les campus les plus attractifs possibles. Telle serait donc la stratégie à l'œuvre depuis que la crise sanitaire a obligé étudiants et professeurs à investir le distanciel. Tout un chacun a alors pensé qu'une fois ces habitudes prises, il serait difficile de revenir en arrière. « *Après le covid, on a anticipé une hausse de l'hybridation et des cours en ligne... C'est tout l'inverse qui s'est passé. Le distanciel nous a permis de réfléchir aux raisons pour lesquelles les étudiants se rendent sur un campus. La réponse, c'est notamment une vie étudiante riche, de vraies relations, du lien social, des interactions* », explique Joël Cuny, directeur général de l'ESTP.

Une fois ce principe posé, d'autres questions ont dû être tranchées. Ainsi, avant de lancer les travaux de rénovation et d'extension sur son site historique de Cachan (94), ouvert en 1906, l'ESTP s'est interrogé sur la pertinence d'y rester. « *C'est un chantier complexe qui mêle bâtiments anciens et construction moderne ; il fallait redonner une cohérence et une signature à l'ensemble* », expose Joël Cuny. Une interrogation qui n'a pas tenu longtemps eu égard aux nombreux atouts du site en termes d'accessibilité, d'attractivité mais aussi à la préservation de l'image de l'école incarnée par son patrimoine architectural. L'école de commerce Kedge a, elle aussi, opté pour l'extension et la modernisation en 2021 de son campus de Luminy, situé à une dizaine de kilomètres du



©Kedge - Lofti Dakhlil

centre de Marseille (13), en lisière du parc national des Calanques. Là aussi, l'ancien côtoie le contemporain sur un campus de 22 000 m² pouvant accueillir jusqu'à 5000 étudiants, le tout situé dans un magnifique écrin mais excentré et mal desservi par les transports en commun... Une raison de plus pour le rendre le plus attractif possible sur le plan architectural et en termes de qualité de services. « *Les étudiants sont attachés à leur campus ; pour eux, c'est un lieu de vie, d'études, de sociabilité... Ils peuvent participer à des événements, être accompagnés au niveau de leur santé, mener des projets associatifs ou entrepreneuriaux, faire du sport, etc.* », expose Pascale Gefflot, directrice administrative et financière du groupe Kedge et directrice du campus de Marseille.

En phase avec son territoire

Construire, rénover ou s'étendre. Rester, partir. Se rapprocher des centres-villes ou s'en éloigner. Autant de questions auxquelles les écoles répondent de façon différente, opérant des mouvements dans un sens ou dans l'autre. Ainsi, après de longues années passées

Des campus acteurs de la ville

Le nouveau campus de NEOMA constitue l'un des éléments phare du quartier Port Colbert en cours de réhabilitation : proche de la gare, bien desservi par des lignes de bus, il comprendra un parc municipal, des résidences étudiantes, des logements, des commerces et un autre établissement de l'enseignement supérieur (l'école supérieure d'art et de design Reims s'y installera également en janvier 2027). À noter que NEOMA, qui inaugurera également un nouveau gymnase à côté du campus, souhaite le rendre accessible à d'autres acteurs de la ville.

à Écully, l'emlyon (voir page 4) a choisi de réintégrer le centre-ville de Lyon dans le quartier de Gerland en pleine transformation. Des choix d'implantation qui ouvrent la voie à de nouveaux partenariats. Une démarche encore plus significative pour le campus Porte des Alpes de l'Université Lumière Lyon 2 qui, depuis 2022, mène à bien plusieurs travaux dont la rénovation de bâtiments et la construction d'un Learning center, La Ruche, un équipement de 10 000 m² conçu pour être un lieu d'études, de vie et de culture. Des travaux à 90 millions d'euros financés, entre autres, par la métropole lyonnaise. « *Le projet de campus s'insère dans un projet de territoire, longtemps délaissé, avec la requalification des espaces publics, la création d'une place, la végétalisation des alentours, le renforcement de l'offre en termes de transport en commun, le point noir du campus... Notre objectif, c'est de mieux accueillir les 15 000 étudiants qui fréquentent le site mais aussi de prendre part à la reconquête de ce territoire et nous projeter dans l'avenir* », avance Julia Bonaccorsi, vice-présidente de l'Université, en charge des transitions, des sciences et société et des relations partenariales. Une mue déjà bien entamée, avec l'inauguration à la rentrée 2025 de 760 logements pour les étudiants, de commerces de quartier et d'un emblématique tiers-lieu pour la jeunesse, « L'Escapade ».

Rester attractif

Être attractif, c'est une chose, le rester dans le temps, c'en est une autre. Selon Pascale Gefflot, « *le défi, c'est de se maintenir à niveau par rapport aux attentes des étudiants, ce qui demande des investissements constants* ». Un défi d'autant plus important que pour certaines écoles possédant plusieurs campus, chaque site doit proposer la même qualité de service et incarner la même identité. Kedge, par exemple, a travaillé avec une société de design pour décliner sa marque sur ses sites de Bordeaux, Toulon ou Paris.

Rester attractif implique également d'anticiper l'avenir. Un avenir que les écoles espèrent radieux. En s'engageant dans des travaux conséquents et coûteux, elles font toutes le pari de la croissance. Ainsi, en janvier 2027, les étudiants de NEOMA seront 4200 à investir le nouveau campus dont la capacité d'accueil a été fixée à 6000, soit 25% de hausse par rapport à leurs effectifs actuels. « *On construit pour trente ans ; on va pouvoir grandir* », conclut Delphine Manceau.

3 QUESTIONS À

Thi Fontanel Ngo,
directrice du développement
et de la valorisation immobilière
du groupe CentraleSupélec



©CentraleSupélec

En février 2025, CentraleSupélec a créé la Direction du développement et de la valorisation immobilière. Pourquoi ?

Thi Fontanel Ngo : Le plan stratégique de CentraleSupélec à horizon 2032 prévoit notamment de doubler le nombre d'étudiants - il y en a 5 400 aujourd'hui - et d'accélérer notre développement à l'international. Notre stratégie immobilière, incarnée par la création de cette nouvelle direction, vise à accompagner cette croissance. Par ailleurs, la dévolution du patrimoine qui permet à l'État de nous transférer à titre gratuit la propriété de nos biens immobiliers nécessite de nouvelles compétences pour le valoriser. Offrir des lieux accueillants, mixtes et inclusifs contribuent à améliorer la qualité de vie et augmentent notre attractivité et notre compétitivité. Un étudiant qui a le choix entre plusieurs Bachelors dispensés par différentes écoles regarde tout particulièrement les campus et l'expérience de vie étudiante proposée. C'est aujourd'hui un critère différenciant.

Quels sont vos grands projets immobiliers ?

T.F.N. : Nous en avons plusieurs : Sébastienne Guyot, le nouveau campus parisien de 5 700 m², situé à Gentilly, dont le positionnement d'excellence sera porté sur l'IA et l'informatique, ouvrira en septembre 2026. Nous menons également à bien la rénovation du bâtiment Breguet à Paris-Saclay pour la rentrée 2026 ainsi que d'autres projets à Gif-sur-Yvette, Rennes et Metz. Des montages différents mais dans lesquels nous devons à chaque fois retrouver un socle commun qui est l'identité et la marque. Dans chaque campus, on aménage les espaces en fonction du positionnement stratégique du campus, des usages (accueil, travail, détente...) et des besoins des utilisateurs. Nous chercherons aussi à valoriser notre culture scientifique, la recherche et notre histoire à l'aide de portraits ou de bustes d'anciens directeurs, de machines, d'instruments de mesure...

L'architecture étant une vitrine de l'école, que dit-elle de votre philosophie ?

T.F.N. : L'architecture n'est pas une fin en soi, elle doit absolument être au service de la fonctionnalité et du bien-être de la vie du campus. Il faut rendre les volumes monumentaux lisibles grâce à la signalétique, « humaniser » les espaces en les segmentant (grâce au mobilier, à des marquages au sol, à des alcôves) et réchauffer l'ambiance par des couleurs, des matériaux, sans oublier d'y mettre de l'âme en introduisant l'art et le réemploi.

Un campus : pourquoi faire ?

Éléments centraux dans la stratégie de développement des établissements de l'enseignement supérieur, les campus ont beaucoup évolué ces dernières années. Adaptés à différents types d'usage, ils sont souvent le fruit d'une réflexion collective et le reflet des marqueurs forts de l'identité des écoles et des universités.

On appelle ça du design participatif. Ou comment faire travailler ensemble des étudiants, des professeurs, des chercheurs, du personnel administratif... pour imaginer les campus de demain et leurs usages. C'est la démarche qui a prévalu au sein de l'Université Lumière Lyon 2 en amont des travaux du nouveau campus. Une réflexion qui a donné lieu à des préconisations sur les flux de circulation, les différentes temporalités de la journée, les besoins en termes d'aménagement... L'école de commerce IÉSEG a fait de même il y a dix ans. Baptisé « *best place to work* », le processus a consisté à concevoir de façon collective et très concrètement l'évolution du site de Lille (59) et celui du quartier d'affaires de la Défense (92). Dans la capitale des Flandres, l'agencement intérieur des bâtiments a ainsi été repensé en profondeur. « *Nous avons privilégié une approche très rationnelle en nous interrogeant sur le nombre de salles de classes, leur dimension, l'idée étant de favoriser l'interactivité avec les professeurs, le type d'équipements à installer, les usages à privilégier, etc.* », expose Philippe Bocquet, directeur des opérations de l'IÉSEG. La refonte du campus lillois a également concerné l'extérieur : trois bâtiments, entièrement rénovés, sont désormais rassemblés autour d'une place de village. Le terme qualifie du reste le projet. « *C'est là où on se croise ; c'est l'espace de rencontres par excellence, reflet d'un campus pensé avant tout comme un lieu de vie où les gens se sentent comme chez eux* », précise Philippe Bocquet.

Il y a dix ans, Émilie Lagorsse était coordinatrice des admissions internationales à l'IÉSEG et a participé à ce travail collaboratif. Maintenant que les travaux sont achevés, elle affirme : « *C'est exactement comme cela qu'on l'imaginait* ». Elle ajoute : « *Tout l'écosystème de l'école peut vivre au même endroit ; le campus incarne l'esprit de convivialité et cela permet de faire tomber des barrières entre le staff et les étudiants. Il y a plus de cohésion aujourd'hui et de bien-être* ».

Modularité, innovation et collaboration

Si la grande majorité des établissements d'enseignement supérieur ont intégré un ou plusieurs amphithéâtres dans leur programme architectural, tous privilégient des petites salles de cours rendues flexibles grâce à des mobiliers sur roulettes, des murs amovibles, etc. Flexibles et propices au travail. Sur le futur campus rémois de NEOMA, les 70 salles de classe ont été conçues pour créer « *l'espace d'apprentissage idéal, entre plafond d'acoustique, écrans de rappel, lumière naturelle, circulation facilitée, etc.* », détaille Sébastien Baillet, directeur général de NEOMA Projet et Exploitation Campus. Quinze salles innovantes, dédiées à la créativité, aux technologies immersives, à l'hybridation, sont également inscrites au programme, le tout devant s'adapter aux évolutions pédagogiques futures et préparer au mieux l'intégration des étudiants sur le marché du travail. « *Ce qui est important aujourd'hui pour un employeur, c'est, outre le diplôme, le caractère entrepreneurial, opérationnel d'un étudiant ainsi que sa capacité à travailler de façon collaborative ; c'est tout cela qui doit s'illustrer dans un espace d'apprentissage* », assure Emmanuelle Arnaud, en charge du secteur de l'éducation pour Steelcase Learning.

Travailler de façon collaborative, c'est tout l'enjeu du nouveau campus santé de l'Université Côte d'Azur, qui sera situé sur le site de Saint-Jean d'Angely à Nice (06). En cours de conception - il sera achevé en 2029 -, son

Un esprit de convivialité

Dans tous les nouveaux campus, chaque coin ou recoin est utilisé pour accueillir des canapés, des poufs, des tables hautes ou basses, des alcôves pour s'isoler - que l'on nomme brain bubbles à Kedge ou cabines téléphoniques à l'IÉSEG -, travailler seul ou à plusieurs de façon programmée ou spontanée. C'est ce qu'on nomme la sérendipité - l'art du fortuit et de l'imprévu -, terme souvent usité au sein des écoles aujourd'hui. Il est régulièrement accompagné de son corollaire, la modularité.

La place du village au sein du campus de l'IÉSEG à Lille.



©IÉSEG

3 QUESTIONS À

Thibaut Robert,
architecte du campus de l'ESTP à Cachan

Votre cabinet d'architecture, TRAA, a été choisi pour travailler sur le campus de l'ESTP à Cachan (94). En quoi consiste le projet ?

Thibaut Robert : Il y a eu plusieurs phases dans ce projet. En 2021, l'ESTP m'a d'abord confié la rénovation et la restructuration de la « Maison de famille », l'internat historique de l'école construit en 1904, en même temps que les tous premiers bâtiments du campus. Ce fut, me concernant, la première étape du projet de réaménagement du site qui s'est poursuivi par « Campus Cachan 2028 » avec trois bâtiments neufs, celui de La Fabrique, dédié à la recherche et à la formation continue, la reconstruction d'un complexe sportif moderne, un futur learning center ainsi que le réaménagement de 10 000 m² d'espaces verts et d'équipements extérieurs.

Comment avez-vous appréhendé ce projet ?

T.R. : L'ESTP est une école de la construction, donc nous à voir comment nous construisons et avec quels matériaux. Les formes des nouveaux bâtiments sont à la fois très contemporaines mais ils ont été construits avec du béton et du bois bruts à l'intérieur sur lequel nous n'avons pas peint, des briques, du revêtement naturel... Cela permet de ne pas créer de rupture avec l'ancien, de donner à l'école encore plus d'envergure, de lui permettre de s'ouvrir davantage et d'exprimer pleinement sa richesse et son potentiel. Ainsi, l'ancien gymnase a été déplacé dans un coin reculé du campus et en extension d'un bâtiment peu occupé ; avec sa rénovation et son absorption par le futur gymnase, il devient partie prenante du campus car il contribue à étendre les flux de circulation qui parcourront à terme tout le campus.

Quel a été le plus gros défi à relever ?

T.R. : Le plus gros défi à relever, ce fut la conception de la Fabrique, un lieu intense en termes d'usages (il va accueillir des laboratoires, des salles de cours, un fab lab, les stagiaires de l'*executive education*) construit sur un espace étroit. Pour y parvenir, il a fallu traduire en espace une histoire collective ; j'ai imaginé une scénographie qui a permis de visualiser une navigation entre les différents espaces reliés par une colonne vertébrale modulable. J'ai suivi la même démarche pour le learning center, que j'ai imaginé comme un accélérateur de particules où les individualités se conjuguent. Le programme architectural doit avant tout refléter l'ambition de l'école, sa vision du futur mais aussi avoir la capacité d'absorber de nouvelles hypothèses et de s'adapter à toutes les formes de pédagogie.

objectif tient en une phrase : réunir l'intégralité des formations médicales et paramédicales dans la même infrastructure. « *Aujourd'hui disséminés, les étudiants en médecine, pharmacie, kinésithérapie, etc. pourront travailler en équipe, mutualiser les équipements de haute technologie, ce qui permettra de créer un écosystème de formation et d'innovation en santé sur notre territoire* », expose Stéphane Azoulay, vice-président de l'Université en charge du conseil d'administration, des moyens et du patrimoine. Il ajoute : « *Ces différentes professions travaillent ensemble après l'obtention de leur diplôme ; il fallait créer cette synergie dès la formation en configurant les lieux pour favoriser le travail en équipes pluridisciplinaires* ».

Optimiser les espaces

Penser les lieux non plus en silo pour un usage spécifique, un type de public, d'apprentissage ou de diplôme, mais en interconnexion constante : c'est en résumé ce qui prédomine dans la conception actuelle des campus. Ainsi, dans celui de NEOMA, il n'y aura plus de lieux de restauration à proprement parler, fréquentés qu'à certaines heures de la journée. « *La modularité rendue possible par du mobilier intelligent permet aux étudiants de créer leurs propres espaces dédiés à tel ou tel usage, manger et travailler par exemple, variable selon les besoins* », précise Sébastien Baillet.

Tim Reusch, expert consulting et planning studio chez Vitra, un fabricant de mobilier spécialisé dans l'aménagement d'espaces professionnels, abonde : « *Les espaces et le mobilier doivent être considérés comme des outils pédagogiques à part entière, qu'il faut utiliser de façon intentionnelle et proactive dans le processus d'apprentissage. Les campus sont avant tout des lieux de vie dont l'objectif est de développer un sentiment d'appartenance, mais aussi de la participation et de la collaboration* ».

Le nouveau campus de l'ESTP.



©ESTP

Un campus, des défis

Normes environnementales, logement, sécurité... Les défis à relever pour les établissements de l'enseignement supérieur sont nombreux. Sans compter que les prises de décision actuelles engagent l'avenir. Passage en revue des problématiques auxquelles sont confrontées les écoles et les universités et comment elles y ont répondu.

Ces dernières années, une vague de constructions et de rénovations de campus a déferlé. Bâtiments obsolètes, excentrés, trop étroits pour développer de l'activité, pas assez attractifs pour les étudiants... les motifs qui ont prévalu à l'engagement de ces travaux sont unanimement partagés. Tout comme les défis à relever pour chacune de ces réalisations.

Environnement, bien-être et mobilité

Le respect des normes environnementales est, aujourd'hui, totalement intégré dans les programmes architecturaux des campus. Tous ont pour objectifs de limiter l'empreinte carbone au moment de la construction - tri des déchets, recyclage, utilisation de matériaux moins émissifs, etc. - puis de réduire la consommation d'énergie. Un sujet technique mais pas seulement : le bien-être des usagers est aussi au cœur des préoccupations. À CentraleSupélec, le nouveau bâtiment Breguet situé à Paris-Saclay, qui datait des années 70, prévoit d'allier performance thermique et énergétique mais aussi bénéfices écologiques et sensoriels pour les usagers. Ainsi, la rénovation en cours permettra de diviser par deux la consommation par m² du bâtiment grâce à une augmentation significative de la compacité du bâtiment, l'ajout d'une verrière permettant de limiter les pertes de chaleur tout en améliorant le confort lumineux, l'installation de nouvelles façades beaucoup plus performantes, etc. S'ajoute à cela une approche paysagère ambitieuse pour réduire l'effet îlot de chaleur et accueillir une diversité du vivant via la création d'habitats diversifiés (bassin filtrant, prairie fleurie, etc.). Des choix qui permettront à l'école de viser l'obtention de labels et de certifications tels que « Biodiversity construction V1 niveau performant ». Du côté de NEOMA, le futur campus, réalisé par un consortium danois, allie bois, béton et vitre afin que les espaces bénéficient le plus possible de la lumière du jour et d'une ouverture vers la nature environnante. L'ensemble est labelisé E+C-

(énergie positive et réduction carbone) et répond aux critères des certifications internationales LEED and WELL axées respectivement sur la durabilité d'une construction et le bien-être de ses occupants. Une démarche environnementale qui comprend également les questions de mobilité. À l'Université Lumière Lyon 2, par exemple, le désenclavement du site est à l'œuvre avec l'arrivée prochaine de nouveaux transports en commun, mais aussi l'ouverture de pistes cyclables protégées menant jusqu'au site. Une fois sur place, les étudiants bénéficient de parkings à vélo agrandis et rénovés. Enfin, une réflexion est en cours avec la métropole sur la création d'une plateforme de covoiturage à proximité.

Logements étudiants

En 2025, l'investissement en logements étudiants s'est chiffré à 1,4 milliards d'euros, un volume jamais atteint auparavant. Un marché attractif... qui répond à un fort besoin, notamment dans les grandes villes. Car l'enjeu est de taille. Un logement qui ne grève pas le budget permet d'étudier dans de bonnes conditions, favorise la vie sociale et peut limiter les problématiques de santé mentale à laquelle les écoles et les universités sont toutes confrontées. Des centres dédiés à l'accompagnement psychologique des étudiants ont ainsi vu le jour dans de nombreux campus. « On essaye de développer plusieurs solutions en travaillant avec d'autres écoles ; nous avons ainsi créé une foncière pour mener à bien la réalisation d'une nouvelle résidence, en plus de celles que nous gérons déjà. Outre la question de l'accessibilité des loyers, ces projets permettent de lutter contre l'isolement des étudiants », affirme Philippe Bocquet, directeur des opérations de l'ÎÉSEG. Une raison de plus pour que la construction ou la rénovation de résidences étudiantes fasse partie intégrante de certains projets bâtimentaires des établissements de l'enseignement supérieur. « C'est une approche globale », expose Joël Cuny, directeur

Place à la végétation !

À l'ESTP, le nouveau site autrefois très minéral accueillera bien plus de végétation, des jardins de plein air, des aménagements extérieurs repensés pour favoriser le bien-être de tous. Ainsi, un écologue a été convié pour analyser l'impact des travaux sur la faune ; un couloir écologique a ainsi été créé permettant de faciliter la traversée du campus par des animaux souhaitant rejoindre un espace boisé.

Et demain ?

Construire pour trente ans implique forcément de se projeter dans l'avenir. Quelles seront les pédagogies du futur ? À quoi ressemblera la recherche ? Quelles seront les attentes des étudiants de la génération Bêta, qui auront grandi avec l'intelligence artificielle et la réalité augmentée ? Difficile de répondre à ces questions aujourd'hui. D'où l'exigence de modularité et de flexibilité qui s'est imposée partout, ainsi qu'une hyper connectivité qui s'accompagne parfois de salles immersives, de campus virtuels, etc. Quant au modèle économique, il évoluera peut-être vers des campus multimarques. Sur son campus de Rennes, CentraleSupélec réfléchit ainsi à un regroupement avec d'autres écoles, telles que l'ENS Rennes et ENSAI (École nationale de la statistique et de l'analyse de l'information), pour rénover le site, développer la mixité des étudiants, apporter de nouveaux usages... Une autre façon de penser l'interconnexion !

Le nouveau bâtiment Breguet de CentraleSupélec.



© CentraleSupélec

général de l'ESTP. Ainsi, à Cachan, l'école a rénové une vieille bâtisse - la maison de famille - afin, entre autres, d'augmenter la superficie des logements, passant de 9 m² à 18 m². Une nouvelle résidence a également été construite avec des chambres et des studios. Une approche globale que l'on retrouve dans le schéma de développement universitaire de la métropole lyonnaise dans lequel est inscrit l'ouverture de résidences étudiantes. Une opération portée par le CROUS de Lyon et des bailleurs privés offrant 760 nouveaux lits à des étudiants installés dans ces nouveaux murs depuis la rentrée de 2025. « C'est l'une des innovations les plus importantes au sein de notre campus », assure Julia Bonaccorsi, vice-présidente de l'Université Lumière Lyon 2, en charge des transitions, des sciences et société et des relations partenariales.

Sécurité vs ouverture

Trouver le bon dosage entre la sécurisation des sites et leur ouverture sur l'extérieur, c'est l'un des défis auxquels sont confrontés les établissements de l'enseignement supérieur. Un défi d'autant plus grand que la plupart d'entre eux accueillent des événements culturels, sportifs ou corporate. La question de la fluidité et de la gestion des flux est également un élément important de ces projets architecturaux qui optent souvent pour des espaces de circulation élargis afin d'éviter les engorgements. Comme tout établissement recevant du public (ERP), les réglementations à respecter sont strictes en matière de sécurité incendie, d'évacuation, etc. mais certaines écoles vont encore plus loin. C'est le cas de l'ÎÉSEG qui s'est fait accompagner par la police

pour installer un dispositif anti voiture-bélier et des vitres résistantes aux balles au rez-de-chaussée de leurs bâtiments.

Mais la sécurité n'est pas seulement une affaire de normes ou d'anticipation d'attaques terroristes. C'est aussi une affaire de ressenti. Ainsi, à l'ESTP, l'architecte a pris en compte le fait qu'il n'y ait aucun recoin sombre, sans éclairage, sans vue du lointain afin que les femmes se sentent partout en sécurité. Démarche similaire sur le campus de Mines Paris - PSL à Sophia Antipolis. « Cette question ne se pose pas pour notre campus parisien mais quand il s'agit de campus extérieurs aux centres urbains, nous devons veiller à ce qu'ils deviennent des co-cons, à la fois sécurisés et sécurisants... tout en restant ouverts sur l'extérieur », expose Godefroy Beauvallet, directeur de l'école.

Financement et rentabilité

Mener à bien ces projets de construction coûte cher. La plupart des écoles s'endettent et/ou prennent sur leurs fonds propres pour financer le renouvellement de leur parc immobilier. L'attractivité est à ce prix et dans un secteur très compétitif, la dépense est justifiée. Encore faut-il prévoir un retour sur investissement. « Sur la rénovation de Breguet (36 000m²), moins d'un tiers des surfaces sera dédiée à la valorisation des entreprises, de start-ups, qui souhaitent se retrouver au cœur d'un écosystème de recherche et de formation académique. Nous y créerons un lieu de vie, d'effervescence et d'innovation pour que ces structures s'y sentent bien ! », avance Thi Fontanel Ngo, directrice du développement et de la valorisation immobilière à CentraleSupélec. L'ESTP suit la même logique. Le nouveau campus permettra ainsi de réintégrer l'executive education, aujourd'hui dispensé dans des locaux à Paris ; des espaces spécifiques seront prévus à cet effet, pensés pour satisfaire ce type de public. « Nous souhaitons développer cette activité, qui constitue pour nous un important levier de croissance », explique Joël Cuny, directeur de l'ESTP. Quant à NEOMA, c'est tout un pan du rez-de-chaussée de son nouveau campus rémois qui sera affecté à de l'événementiel ; un auditorium de 750 places, avec sa propre entrée, ses vestiaires, etc., est ainsi prévu pour accueillir les grands rendez-vous de l'école mais aussi ceux de partenaires publics ou privés.

Delphine Manceau

PRÉSIDENTE DE LA CONFÉRENCE DES GRANDES ÉCOLES (CGE) ET DIRECTRICE GÉNÉRALE DE NEOMA BS

« Nous mettons au centre de nos campus la vie étudiante et la dimension collective »

Depuis quelques années, les grandes écoles françaises réinvestissent massivement dans leurs campus. Derrière cette course à l'immobilier, une conviction s'impose : les lieux façonnent le collectif, le bien-être et la qualité de l'apprentissage, nous explique Delphine Manceau, présidente de la Conférence des Grandes écoles (CGE) et directrice générale de NEOMA Business School.

Propos recueillis par Olivier Rollot

Les grandes écoles investissent de plus en plus dans leurs campus. Comment l'expliquez-vous ?

Nous observons un rattrapage. Historiquement, les campus étaient davantage valorisés dans d'autres pays, notamment aux États-Unis, au Royaume-Uni ou en Suisse. En France, nous avons pris plus récemment la mesure de leur rôle dans le vivre ensemble et dans la qualité de la vie étudiante.

Nous pouvons citer des exemples emblématiques : le campus Saint-Thomas de Sciences Po, le nouveau campus de CentraleSupélec, ou encore plusieurs projets récents dans les écoles de management, avec de nouveaux sites parisiens et des nouveaux campus dans différentes villes.

Qu'est-ce qui caractérise cette nouvelle génération de campus ?

Nous mettons au centre de nos campus la vie étudiante et la dimension collective. Les lieux influencent directement nos interactions : ils peuvent créer de la convivialité, apaiser, favoriser les rencontres entre étudiants, professeurs et personnels, ou au contraire les limiter. Nous cherchons donc à concevoir des espaces qui facilitent les croisements entre programmes et profils.

Vous parlez d'architecture, mais aussi de culture d'établissement.

Nous travaillons sur les deux. Les architectes peuvent créer des lieux où les circulations, les zones communes et les points d'arrêt encouragent les rencontres et la sérénité. Ensuite, nous devons imaginer et stimuler les activités qui transforment ces rencontres en projets : travaux de groupe, vie associative, événements, initiatives au service du territoire.

Qu'est-ce qui fait la réussite d'un campus aujourd'hui ?

Ce doit être un lieu qui donne envie de venir, de rester, de travailler, de se rencontrer. Un lieu flexible, capable d'évoluer. Un lieu protecteur, au sens de la sécurité et de l'accompagnement. Et un lieu connecté à une ville et à un territoire, parce que la vie étudiante ne s'arrête pas à la porte d'un bâtiment.

DES CAMPUS DIFFÉRENTS SELON LES VILLES, DES USAGES DIFFÉRENTS SELON LES RYTHMES

Concrètement, comment un campus « fabrique » cette envie ?

Nous renforçons tout ce qui déclenche la présence de nos étudiants : activités sportives, vie associative, lieux de travail adaptés, espaces communs, événements. Les grandes écoles ont une tradition forte sur ces sujets – sport, associations, junior-entreprises, initiatives sociales et environnementales – mais nous les stimulons davantage, notamment depuis la reprise post-Covid, qui a demandé du temps.

ARCHITECTURE, PROGRAMMATION ET PARADOXE DU TEMPS LONG

Construire un nouveau campus, c'est un chantier technique. Par où commencez-vous ?

Nous commençons par le programme : un cahier des charges très détaillé, souvent plusieurs centaines de



La Ruche, nom de l'atrium du futur campus de NEOMA BS à Reims.

pages, qui traduit les besoins quantitatifs et qualitatifs. Nous le construisons avec beaucoup d'ateliers : étudiants, équipes pédagogiques, personnels, fonctions support. Nous devons intégrer les cours, la vie étudiante, les conférences, les rentrées, les oraux, et les usages du quotidien.

Vous intégrez aussi l'ouverture sur la ville ?

Nous la travaillons, parce qu'un campus peut accueillir des événements, des conférences, des acteurs locaux, des initiatives d'entreprises, d'associations professionnelles, ou d'institutions de santé de la région. Cela participe à l'ancrage territorial et à la vitalité du site.

Une fois le programme défini, comment passez-vous à l'action ?

Nous organisons un concours d'architectes. Ensuite, nous constituons une équipe projet : direction immobilière, conduite des travaux, suivi, et choix d'aménagements intérieurs. Nous faisons appel à un architecte pour le bâtiment, et souvent à un spécialiste pour l'architecture intérieure, l'ameublement et l'aménagement. Nous mettons également en place un comité de validation pour garantir la cohérence : identité de l'école, valeurs, priorités, et continuité entre les sites lorsque l'établissement est multi-campus.

Vous insistez sur un point : la difficulté de se projeter dans ce que sera l'enseignement à dix ou vingt ans.

Nous faisons face à un paradoxe. Nous construisons un campus pour plusieurs décennies, alors que l'enseignement supérieur évolue très vite, notamment avec les transformations numériques et l'IA. Nous misons donc sur la flexibilité : des espaces transformables, capables d'évoluer en fonction des usages réels.

Même un programme bien pensé peut devenir obsolète ?

Nous le constatons. Un projet conçu avant le Covid, par exemple, peut nécessiter des adaptations rapides. Certains usages imaginés se confirment, d'autres changent, parce que le secteur bouge très vite.

Certaines automatisations, par exemple sur le chauffage ou la régulation des espaces, peuvent générer des effets indésirables si elles ne s'adaptent pas aux rythmes réels : arrivée le matin, présence tardive, variations de fréquentation. Nous avons besoin de systèmes qui servent l'usage, pas qui l'entravent.

SANTÉ MENTALE, SÉCURITÉ ET NOUVELLES ATTENTES

La question du bien-être étudiant est désormais centrale dans l'enseignement supérieur. Comment la prenez-vous à bras le corps dans la conception de nouveaux campus ?

Notre mission s'est élargie : nous ne faisons pas seulement de l'académique, nous accompagnons des jeunes au moment où ils deviennent adultes et où, parfois, ils vont vivre loin de leur famille pour la première fois. Le monde extérieur est perçu comme plus anxiogène, et cela renforce l'attente d'un cadre protecteur.

Nous voyons monter des facteurs d'isolement et d'anxiété, parfois liés aux écrans, parfois liés aux inquiétudes géopolitiques ou climatiques. Être ensemble aide. Les projets collectifs et la vie associative peuvent aussi transformer une inquiétude diffuse en capacité d'action. Nous voyons par exemple que des associations et des projets liés au climat peuvent donner le sentiment d'agir, donc de ne pas être impuissant. Le collectif joue un rôle protecteur.

Nous développons également des dispositifs : infirmières, psychologues, services d'accompagnement. L'architecture compte aussi : des espaces visibles, accessibles, identifiables, parce que des services placés à l'écart sont moins utilisés.

Le bien-être de vos étudiants et personnels est devenu une boussole ?

Nous intégrons davantage le bien-être : lumière, nature, confort, qualité des espaces. Certains lieux deviennent très symboliques parce qu'ils incarnent cette attention. Plus largement, nous savons que la qualité d'un campus se joue aussi dans les détails : l'envie d'y rester, d'y étudier, d'y pratiquer un sport, d'y retrouver des camarades.

Campus Mines Paris - PSL à Versailles : du projet à sa réalisation

Bâti dans un quartier en devenir de Versailles (78), le tout nouveau campus de l'école Mines Paris - PSL a été inauguré en octobre 2025. Fruit d'un partenariat avec le conseil départemental des Yvelines, il offre aux étudiants et aux chercheurs une infrastructure totalement adaptée à leurs besoins. Récit d'une aventure de près de dix ans.

En 2029, la toute nouvelle ligne 18 du métro ouvrira ses portes au bout de la rue. La rue en question, située dans ce qui deviendra le 8^e quartier de Versailles, est aujourd'hui parsemée. On y trouve principalement des terrains de l'armée, le mobiLAB, un espace de recherche dédié aux mobilités innovantes, un incubateur, quelques entreprises, telles que Stellantis Motorsport... et le tout nouveau campus de Mines Paris - PSL. À terme, outre des logements, une école et des commerces, s'y installera l'INRIA (Institut national de recherche en sciences et technologies du numérique). De quoi transformer la plaine de Versailles-Satory en pôle d'excellence et cluster stratégique dans les secteurs de l'industrie, de la défense, de la robotique, de la mobilité... Un site entièrement tourné vers l'innovation au sein duquel Mines Paris - PSL a trouvé toute sa place. L'aboutissement d'un projet de près de dix ans rendu possible par, d'un côté, la volonté politique du conseil départemental et, de l'autre, la nécessité pour l'école de déménager certains de ses laboratoires de recherche.

Au commencement...

« *Le besoin a rencontré la possibilité* », avance Godefroy Beauvallet, directeur de l'école. Le besoin en question, ce sont des laboratoires de l'école implantés dans des zones excentrées, au sein de bâtiments vieillissants, plus vraiment adaptés aux activités de recherche et ne répondant pas aux normes environnementales actuelles. On se parle ici du Centre des Matériaux (CDM) et du Centre de Robotique, qui étaient situés à Évry (91), et du Centre d'Efficacité Énergétique des Systèmes (CES), installé à Palaiseau (91) sur une plateforme initialement prévue pour accueillir des activités tertiaires.

Le possible, c'est la proposition faite à l'école en 2016 par le conseil départemental des Yvelines de s'implanter

sur un territoire en devenir, Versailles-Satory. « *La collectivité territoriale avait pour projet d'y déployer de multiples activités publiques et privées. Il cherchait une institution telle que la nôtre pour changer de dimension. À l'époque, c'était pour nous un pari compliqué : le métro était un projet lointain, la zone n'était pas désenclavée, sans compter que déménager nos laboratoires n'était pas une mince affaire* », se souvient le directeur. Un pari compliqué mais difficile à refuser, le conseil départemental s'étant engagé à financer une grande partie des travaux, pour un budget de près de 105 millions d'euros. Autre avantage, et pas des moindres : durant trente ans, l'école occupe le site à titre gracieux, ne payant que les charges et les coûts de maintenance. Lors du déménagement, elle a également investi dans les nouveaux équipements et financé l'aménagement des espaces.



©Nicolas Dubois / Département des Yvelines

L'entrée du nouveau campus de Mines Paris - PSL à Versailles.



©Nicolas Dubois / Département des Yvelines

Le bâtiment abrite des laboratoires très techniques.

L'architecte du bâtiment - le cabinet Celnikier & Grabli - qui allait accueillir l'école a été choisi par le conseil départemental. Auparavant, un travail collaboratif a été mené avec les chercheurs œuvrant dans les laboratoires suscités afin de recueillir leurs besoins. « *Nous avons avancé par itération, passant de l'idéal au réalisme, pour imaginer un campus totalement adapté à notre programme, à notre croissance et à notre vision de l'avenir. Le site devait ainsi être évolutif et modulaire en fonction des nouvelles technologies, des besoins à venir et des usages futurs* », expose le directeur. Un cahier des charges d'autant plus complexe que le bâtiment allait abriter des laboratoires très techniques composés de machines lourdes entreposées dans des locaux nécessitant des arrivées de gaz, d'hydrogène, des extracteurs de fumée, des hottes, des circuits de ventilation spécifiques, des dalles au sol pour éviter les vibrations et une très grande hauteur de plafond...

Le geste architectural

Ce travail de préfiguration s'est étalé sur plusieurs années jusqu'à ce que les opérations de marché soient lancées en 2021 et que la première pierre du vaisseau amiral de l'école soit posée en novembre 2022. « *Comment un bâtiment industriel pouvait devenir un palais avec un geste architectural fort, tel était le projet* », résume Godefroy Beauvallet. Il ajoute : « *Ce défi, le cabinet d'architecture a su le relever en intégrant de la connexité. Le risque, c'était de poser des zones distinctes sans communication entre elles. Or, la proposition de Celnikier & Grabli rendait possible la circulation des flux et l'interconnexion des différents espaces. Ce bâtiment de 13 000 m² (dont 8000 m² dédiés aux laboratoires) a été conçu pour favoriser les échanges entre les chercheurs, les étudiants et les*

entreprises, un aspect que nous considérons crucial pour notre stratégie d'innovation ouverte ».

Ainsi, au rez-de-chaussée du campus, une rue traversante dessert les différents laboratoires mais aussi des cours intérieures de chaque côté qui ne se font jamais face pour favoriser l'alternance entre l'ombre et la lumière. Si le rez-de-chaussée accueille la zone technique, le premier étage est réservé aux bureaux et aux salles de réunion. On y trouve également plusieurs espaces pour se restaurer, se poser, etc. Des lieux propices à la création de liens, à la rencontre, aux échanges informels et à la sociabilité.

Toujours au premier, mais dans une autre aile du bâtiment, ont été installés six salles de cours modulaires, l'amphithéâtre de 150 places et la cafétéria. À l'extérieur, le bâtiment est recouvert de briques de couleur ocre et de bois, matière que l'on retrouve par petites touches à l'intérieur, dans l'amphithéâtre, sur la terrasse... « *Un très beau geste bâtiminaire... auquel il fallait faire adhérer les chercheurs et les collaborateurs* », commente le directeur. Une démarche conduite en collaboration avec les ressources humaines qui a notamment mené à des visites du chantier. « *Un campus n'a de sens que si le collectif y est présent ; il fallait leur montrer tous les avantages qu'il pouvait tirer de ce déménagement et, pour donner envie aux étudiants, créer un écosystème puissant* », précise Godefroy Beauvallet. Un accompagnement au déménagement a également été mis en place, l'occasion de revisiter le parc des machines et de préparer au mieux leur déplacement ou leur reconstruction.

Les délégués des différents campus de l'école (voir encadré) ont, par ailleurs, travaillé ensemble sur la sécurisation du lieu et les difficultés inhérentes à la construction d'un campus enclavé... jusqu'à l'arrivée du métro. S'est alors imposé la nécessité d'installer une cafétéria, gérée par le CROUS, ouverte aux entreprises avoisinantes afin de favoriser des partenariats ; une bibliothèque va également être inaugurée prochainement. À noter qu'une convention d'ancrage au territoire a été signée avec le conseil départemental annonçant l'organisation prochaine de visites du site par des collégiens et des lycéens afin de les acculturer aux métiers de l'industrie et l'accueil d'événements d'entreprises dans l'enceinte du bâtiment.

Quelques ajustements

En déménageant à Versailles, l'un des objectifs de l'école, c'est d'atteindre une masse critique d'occupants. Environ 250 personnes travaillent aujourd'hui au sein d'un campus qui a les capacités d'en accueillir

750 : chercheurs, doctorants, enseignants-chercheurs, ingénieurs et techniciens. Ces équipes sont réparties dans trois grands laboratoires aux tailles différentes. Le Centre des Matériaux représente environ 60 % de l'activité, le Centre d'Énergie Environnement et Procédés environ 30 %, et le secteur mobilité du Centre de Robotique près de 10 %. L'école ayant gagné de nouveaux projets scientifiques, des espaces non utilisés à ce jour accueilleront de nouvelles machines. « *Ce campus, c'est un réservoir de croissance* », affirme le directeur, satisfait aujourd'hui de son fonctionnement.

Inauguré le 22 octobre 2025, le site a accueilli les dernières équipes de chercheurs en janvier 2026. Des équipes « *fières du bâtiment et qui s'y sentent bien ; les installations se sont bien déroulées, ce qui nous a permis de ne pas ralentir les projets de recherche, qui constituent une partie de nos ressources. Enfin, le brassage que nous avons imaginé a bien lieu, ça se voit dans les partenariats de recherche émergents ; les gens se parlent davantage* », ajoute-t-il.

Restent quelques ajustements à opérer : le bâtiment, à haute performance environnementale, ne comprend pas de panneaux photovoltaïques ; « une erreur », selon le directeur qui compte en ajouter prochainement. Tout comme l'éclairage à détection de mouvement, qui s'étend trop souvent quand le personnel ne fait que taper sur un ordinateur. Là encore, le système sera modifié. Autre défi à relever : le bon équilibre entre une nécessaire sécurisation des lieux et son ouverture vers l'extérieur. « *C'est ce modèle de campus « ouvert » et interconnecté qui fait la force de ce nouveau site. Nous ne sommes pas juste un laboratoire isolé ; nous faisons partie d'un écosystème dynamique et en constante évolution. Et c'est cette évolution qui nous permettra de rester à la pointe de l'innovation dans les années à venir* », conclut le directeur.

Le campus parisien de Mines Paris - PSL.



©Mines Paris - PSL

Quatre campus

Mines Paris - PSL assume désormais une stratégie claire : donner à chacun de ses campus une identité forte, en prise directe avec son écosystème. **À Paris**, ce qui est valorisé, c'est l'ancrage urbain, les sciences sociales et le dialogue entre parties prenantes. C'est le campus des ingénieurs civils, celui des débats sur la régulation, l'économie, l'innovation et les start-ups. « *Un choix cohérent tant ces thématiques s'inscrivent naturellement dans un environnement métropolitain dense, au contact des décideurs publics et économiques* », commente Godefroy Beauvallet, directeur de Mines Paris - PSL.

À Sophia Antipolis, cap sur la haute technologie. Informatique, physique des plasmas, procédés et matériaux high tech, recherche scientifique de pointe : le site incarne la dimension technologique et accueille notamment le nouveau Bachelor de l'école en Sciences et Ingénierie. Ici, la proximité avec l'écosystème high-tech structure l'offre académique.

Fontainebleau se distingue comme le campus du développement durable. Porté par l'Institut des sciences du développement durable et le Centre de géosciences, le site fait de l'environnement - forêt, biodiversité, sciences de la Terre - un véritable objet pédagogique. Les géosciences y constituent un pilier majeur.

Enfin, **le nouveau site versaillais** s'affirme comme le campus industriel, centré sur les matériaux, la souveraineté et les liens avec les industries stratégiques, notamment de défense. Logique opérationnelle oblige : certaines infrastructures lourdes n'ont pas vocation à être implantées en centre-ville, tout comme certains formats d'*executive education* trouvent naturellement leur place à Paris plutôt que sur un site résidentiel. « *Cette organisation répond à un constat : un campus sans identité claire peine à exister. L'objectif est donc que chaque étudiant puisse dire précisément pourquoi il étudie à Paris, à Sophia ou à Fontainebleau en fonction d'un projet académique cohérent avec le territoire* », assure le directeur.



©Mines Paris - PSL

Au rez-de-chaussée, l'architecte a conçu des cours intérieures végétalisées.

Linkcity et Bouygues Construction lancent les « Campus à vivre »



38% des jeunes (18-25 ans) sont concernés par un trouble de **santé mentale**, et près de ¼ des étudiants déclarent ressentir du stress ou de l'anxiété liés à leurs études.

65% estiment que les espaces informels sont essentiels à leur réussite, invitant les campus à intégrer des **espaces hybrides, moins institutionnels**.

Le coût immobilier représente souvent votre 2^e poste de dépense, alors même que les marges d'intensification d'usages saisonnière ou interstitielle sont majeures.

Face à cette réalité, votre mission a évolué, et bien au-delà de la formation ; alors que l'expérience physique devient toujours plus importante, le campus est petit à petit devenu un lieu de vie complet, où l'on doit pouvoir s'épanouir, s'engager, se révéler, connecter (et déconnecter), s'apaiser, collaborer, grandir, chiller, déjeuner, bouger, bref, vivre !

Et parce que **votre mission première doit rester celle de l'excellence académique et de l'insertion professionnelle**, nous avons créé « Campus à vivre » : vous formez les talents, nous faisons vivre les m².

« Campus à vivre », ce sont des campus opérés multi-écoles, vous permettant de :

- Vous recentrer sur votre cœur de métier : pédagogie, recherche et insertion professionnelle.
- Renforcer et externaliser la dimension hospitality & expérience étudiante : accueil & services, vie de campus, animations, coworking, sport & bien-être, restauration et maintenance.
- Réduire votre coût immobilier de -20 à -30% par la mutualisation & l'intensification.
- Offrir une expérience interdisciplinaire (projets transverses, hackathons, événements communs...) et enrichir ainsi naturellement votre promesse pédagogique.

Pour les rentrées 2028+, à Marseille, Tours, Bordeaux, Lyon, Genève-Ferney-Voltaire, Nantes, Grenoble, Toulouse, et plus encore, nous implantons ces nouveaux co-campus dans des quartiers centraux, apaisés et verts, accessibles en transports en commun, sur des tenements soigneusement sélectionnés pour conjuguer iconicité architecturale et générosité paysagère. **Parce que « faire ses études », c'est d'abord « vivre ses études », rejoignez dès maintenant les prochains « Campus à vivre » !**



Pour recevoir la brochure commerciale et le détail des projets en cours, envoyez « **CAMPUS A VIVRE** » à c.chastan@linkcity.com



Clémence CHASTAN - Responsable Innovation & Développement Linkcity France

