

RAPPORT D'ÉVALUATION D'EMLYON BUSINESS SCHOOL

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2020-2022

Rapport publié le 17/05/2022



Au nom du comité d'experts¹ :

Sandrine Hollet-Haudebert, Présidente du comité

Pour le Hcéres² :

Thierry Coulhon, Président

En vertu du décret n° 2021-1536 du 29 novembre 2021 :

¹ Les rapports d'évaluation « sont signés par le président du comité ». (Article 13) ;

² Le président du Hcéres « contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts ». (Article 8, alinéa 8).

Sommaire

Introduction	5
1 / Présentation d'emlyon business school.....	5
2 / Contexte de l'évaluation.....	6
Le positionnement et la stratégie institutionnels de l'établissement.....	8
1 / Un positionnement institutionnel redéfini	8
2 / La stratégie institutionnelle et les partenariats alignés pour garantir la mise en œuvre du projet de l'école	9
a/ Confluences, le plan stratégique 2021-2025.....	9
b/ Des partenariats académiques français relancés dans une dynamique commune.....	10
c/ Des partenariats socio-économiques régionaux qui offrent à l'école un dimensionnement national et international	11
La gouvernance et le pilotage de l'établissement.....	12
1 / Une organisation interne au service du projet de l'école	12
a/ Une gouvernance renouvelée qui s'appuie sur une organisation fonctionnelle classique	12
2 / La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de la stratégie	12
3 / Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique	13
4 / Les grandes fonctions du pilotage : finance, immobilier, ressources humaines, système d'information, communication	13
a/ Des options financières s'inscrivant dans une logique de long terme.....	13
b/ Le campus Gerland : un projet lancé qui mérite de démontrer tout son potentiel.....	14
c/ Une direction des ressources humaines s'appuyant sur la volonté de dialogue de la nouvelle direction pour une sérénité retrouvée.....	14
d/ Une transformation digitale engagée sur la base de priorités identifiées.....	15
e/ Le marketing et la communication « réunifiés »	16
La recherche et la formation.....	16
1 / Une équipe qui a retrouvé un nouvel élan au sein d'un réseau de recherche solide	16
a/ Une structuration et une taille de la faculté en évolution.....	17
b/ Mieux orienter les efforts de publication.....	18
c/ Une structuration des équipes de recherche à stabiliser et faire vivre	18
a/ Une offre de formation initiale complète et attractive, mais qui doit gérer sa croissance	19
b/ Une offre de formation continue appelée à se développer à l'international.....	21
c/ Une formation initiale et continue alignée avec la stratégie de l'école	21
2 / Un lien bien développé entre recherche et formation	22
3 / La documentation au service de la diffusion des savoirs et de la communauté emlyon business school.....	22
La réussite des étudiants.....	23
1 / Des activités tout au long du cursus, orientées sur l'insertion professionnelle	23
2 / Une vie étudiante à deux vitesses	24
3 / Une participation étudiante à la gouvernance de l'école retrouvée.....	25
La valorisation et la culture scientifique	26
1 / Une valorisation des résultats de recherche encore à amplifier	26
2 / La culture scientifique : un élément potentiel de rayonnement et de notoriété majeur pour emlyon	26
Les politiques européenne et internationale.....	27
La politique d'internationalisation de la formation : entre universités partenaires et campus à l'étranger	27

Conclusion	29
1 / Les points forts	29
2 / Les points faibles	30
3 / Les recommandations	30
Liste des sigles.....	31
Observations de la directrice générale d'emlyon business school	33
Comité d'évaluation.....	36

Introduction

1 / Présentation d'emlyon business school

Emlyon business school¹ est une école de commerce consulaire dont le statut est celui d'un établissement privé d'enseignement supérieur reconnu par l'Etat et à mission de service public. Elle est implantée à Écully, Saint-Étienne, Paris, Casablanca, Shanghai, Bhubaneswar et Mumbai.

L'école est membre de la Conférence des grandes écoles (CGE) et est triplement accréditée par l'Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB), l'Association of Masters of Business Administration (AMBA) et la European Foundation for Management Development (EFMD) qui lui a attribué le label Equis.

Fondée en 1872 par la Chambre de commerce de Lyon², l'école a longtemps existé sous la forme d'une association sous le régime de la loi de 1901 avant d'adopter, en 2018, le statut de société anonyme à directoire et conseil de surveillance sous la dénomination juridique d'*Early Makers Group*. La société est détenue par la CCI Lyon Métropole (67,2 % des parts), Qualium Investissement (19,9 %), BPIFrance Investissement (9,8 %) et les salariés de l'école, représentés par *FCPE Early Makers Group* (2,9 %).

En juillet 2021, l'école est devenue une société à mission³ en inscrivant, dans ses statuts juridiques, la raison d'être suivante : « Former et accompagner tout au long de leur vie des personnes éclairées qui transforment les organisations avec efficacité pour une société plus juste, solidaire et respectueuse de la planète ».

Le campus historique de l'école est situé à Écully depuis 1972. Des campus supplémentaires ont ouvert à Saint-Étienne en 2014, à Paris en 2016, à Shanghai en 2017, à Casablanca en 2018, à Bhubaneswar en 2019 et à Mumbai en 2021.

En 2020, l'école accueille 7 834 étudiants, dont 74 % au niveau master, 25 % au niveau licence et 1 % au niveau doctorat. La faculté (terme utilisé par l'école comme synonyme de corps professoral) se compose de 145 professeurs⁴ répartis en deux filières : Recherche (82 professeurs à dominante recherche) et *Action learning* (63 professeurs à dominante enseignement). Le personnel administratif compte 467 salariés. Le chiffre d'affaires de l'école s'élève à 106 M€ en 2019-2020.

La formation initiale d'emlyon se décline en plusieurs programmes :

- Le *Global Bachelor in Business Administration* (GBBA) est une formation en quatre ans accessible immédiatement après le baccalauréat. La sélection s'effectue sur concours à travers des épreuves écrites et orales. Il s'agit d'une formation visée par l'État en 2017 et conférant le grade de licence depuis 2021⁵. Ses frais de scolarité s'élèvent à 46 000 € pour quatre ans.
- Le programme grande école (PGE) est le programme historique de l'établissement. Il est accessible soit après une classe préparatoire aux grandes écoles (concours organisé par la banque commune d'épreuves), soit après un diplôme français ou international de niveau bac +3. Ses frais de scolarité s'élèvent à 47 700 € sur trois ans (pour une intégration après une classe préparatoire) ou 35 000 € sur deux ans (pour une intégration après un diplôme de niveau bac +3). Il s'agit d'une formation visée par l'État depuis 1979 et conférant le grade de master.
- Les 10 *Masters of Science* (MSc)⁶ sont des formations de 18 mois accessibles à bac +4 et enseignées en anglais. Leurs frais de scolarité vont de 24 500 € à 34 000 €.
- Les 7 *Mastères spécialisés* (MS)⁷ sont des formations d'un an accessibles à bac +5 et enseignées principalement en français. Leurs frais de scolarité s'élèvent à 20 000 €.

¹ L'école a pris le nom d'emlyon business school en 2016. Auparavant, elle a existé sous les noms d'École supérieure de commerce de Lyon (1872-1876), École supérieure de commerce et de tissage de Lyon (1876-1934), École supérieure de commerce de Lyon (1934-1997), École de management de Lyon (1997-2005), et EM Lyon Business School (2005-2016).

² Devenue Chambre de commerce et d'industrie de Lyon Métropole – Saint-Étienne - Roanne (abrégé dans le présent rapport en « CCI Lyon Métropole »).

³ Introduite par la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 (dite loi Pacte), la qualité de société à mission permet à une entreprise d'affirmer publiquement sa raison d'être, ainsi que les objectifs sociaux et environnementaux qu'elle poursuit dans le cadre de son activité. L'exécution de ces objectifs est ensuite vérifiée par un organisme tiers indépendant.

⁴ Les professeurs permanents sont des salariés d'emlyon business school. Il ne s'agit pas de maître de conférences ou de professeurs des universités.

⁵ Le grade de licence a été attribué par Commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion (CEFDG) pour la première fois en 2021. Il est valable jusqu'à échéance du visa de l'État, lui-même attribué en 2017 pour cinq ans.

⁶ MSc – *Master of Science* est un label qualité de la Conférence des grandes écoles octroyé à une formation délivrant un diplôme de niveau bac +5. La formation doit être délivrée à 50 % minimum dans une langue étrangère, faire l'objet d'au moins 450 heures d'enseignement, et inclure une mission en entreprise d'au moins 4 mois.

⁷ « Mastère spécialisé » est un label qualité de la Conférence des grandes écoles octroyé à une formation de 12 mois délivrant un diplôme de niveau bac +6.

- L'*International Master in Business Administration* (IMBA) est une formation d'un an à temps plein destinée principalement aux jeunes professionnels internationaux. Elle est visée par l'État et revêtue du grade de master depuis 2021.
- L'*Executive Master in Business Administration* (EMBA) est une formation de 10 ou 20 mois à temps partiel destinée principalement à des managers expérimentés et à des porteurs de projets entrepreneuriaux. Ses frais de scolarité s'élèvent à 45 000 €.
- Le programme doctoral (PhD) est une formation à la recherche par la recherche d'au moins quatre ans. Elle délivre un diplôme d'établissement et non le diplôme national de doctorat. Les étudiants du programme PhD sont exemptés de frais de scolarité et perçoivent une bourse ainsi qu'un salaire en tant que chargé de recherche à l'école, pour un montant total de l'ordre 19 000 € par an.

Pour financer leur scolarité, les étudiants peuvent recevoir des bourses sur critères sociaux délivrées par le Crous (environ 150 bourses par an) et la Fondation emlyon business school hébergée par la Fondation de France (270 bourses en 2020). En outre, l'école et sa fondation ont mis en place un fonds d'urgence pour les étudiants en grande précarité (65 000 € versés en 2020) et un fonds de solidarité exceptionnel mis en place lors de la crise sanitaire (600 000 € débloqués en 2020). D'autres bourses sont également proposées par l'école grâce au soutien d'entreprises et de la Région Auvergne-Rhône-Alpes.

La formation continue est gérée par une filiale de l'école dénommée *emlyon executive education*. L'école offre un *Executive MBA* (EMBA), un *Executive Master Management* général, un *Global Doctorate of Business Administration* (GDBA), ainsi que des programmes certifiants ou sur mesure pour les entreprises.

La recherche est, pour l'ensemble des sites, menée au sein de l'unité propre de recherche « emlyon Recherche », structurée en sept centres⁸, qui fait l'objet d'une évaluation périodique par le Hcéres⁹. Entre 2016 et 2020, cette unité a produit en moyenne 75,6 articles par an, dont 64 % des publications de rang A selon le classement du Hcéres¹⁰. Au cours de la même période, l'unité comptait en moyenne 79,5 chercheurs.

En parallèle, une partie de la recherche est menée dans quatre instituts pluridisciplinaires propres à emlyon : l'Institut français de gouvernance des entreprises (fondé en 2003), l'*Artificial Intelligence and Management Institute*, le *Social Innovation Institute* (fondés en 2021), et l'*Ethno-Institute* (fondé en 2022). Ces instituts se distinguent de l'unité de recherche par la nature de leurs activités car, outre la recherche, ils regroupent des programmes de formation, des chaires, et des partenariats sur des thématiques transversales.

Depuis 2015, l'école est associée à la Communauté d'universités et d'établissements (Comue) Université de Lyon (UDL)¹¹. Depuis 2017, elle est associée à l'école doctorale Sciences économique et de gestion (SEG) avec la Comue UDL et plusieurs de ses membres (Universités de Lyon 1, 2 et 3, Université Jean Monnet Saint-Étienne, École normale supérieure de Lyon).

2 / Contexte de l'évaluation

La présente évaluation a été effectuée par le Hcéres à la demande d'emlyon business school. La visite du comité sur le campus d'Écully a eu lieu les 30 juin, 1^{er} et 2 juillet 2021. La précédente évaluation de l'école par l'Aéres datait de 2010.

Le comité a appuyé ses analyses sur un rapport d'auto-évaluation (RAE) transmis par l'école en mars 2021. Le comité considère que le rapport d'auto-évaluation (RAE) d'emlyon business school est de très bonne facture, qu'il rend compte des objectifs que l'école s'est fixés dans une période de changements de gouvernance et de renouvellement de l'équipe de direction de l'établissement. Ce RAE présente à la fois la nouvelle stratégie de l'école et les ambitions affichées par la direction, ce qui a conduit le comité à s'interroger notamment sur l'adhésion des personnels à ce projet.

⁸ Les noms des sept centres sont : Entrepreneuriat et innovation ; Organisations, carrières et nouvelles élites (OCE) ; Méthodes quantitatives pour les affaires (Quant) ; *Strategy and organization* (Storm) ; *Lifestyle research center* (Lifestyle) ; *Research center on artificial intelligence in value creation* ; *Research center work, technology and organization*.

⁹ emlyon Recherche a été évalué par l'Aéres puis le Hcéres en 2010, 2015 et 2020. Le résumé de la précédente évaluation publiée en juillet 2020 est disponible sur <https://www.hceres.fr/fr/rechercher-une-publication/emlyon-recherche>.

¹⁰ RAE, p. 34.

¹¹ La Comue UDL compte 11 membres : l'Université Claude Bernard Lyon 1, l'Université Lumière Lyon 2, l'Université Jean Moulin Lyon 3, l'Université Jean Monnet, l'École normale supérieure de Lyon, l'École centrale de Lyon, l'Institut national des sciences appliquées (Insa) de Lyon, l'Institut d'études politiques de Lyon, l'Institut national d'enseignement supérieur et de recherche en alimentation, santé animale, sciences agronomiques et de l'environnement (VetAgro Sup), l'École nationale des travaux publics de l'État (ENTPE), et le Centre national de la recherche scientifique (CNRS). En outre, la Comue compte 24 associés.

Le comité a pris en considération les sujets sur lesquels l'école attendait un éclairage particulier de sa part (la gestion des risques, l'impact de la recherche, l'articulation entre les campus à l'étranger et les partenariats internationaux) et les a articulés avec les axes suivants :

- les perspectives et la soutenabilité de la politique de croissance de l'école, notamment en matière de ressources humaines enseignantes ; comment cette croissance en ressources humaines enseignantes va-t-elle se déployer sur les campus à l'étranger ?
- la vision du portefeuille de formation tout au long de la vie (formations initiale et continue) ;
- la stratégie de développement des implantations à l'étranger, y compris dans sa gestion multisites, la diffusion de pratiques et les relations entre le site de Lyon et les autres campus ;
- la logique d'adaptation du modèle juridique et économique ;
- l'évolution de la thématique de recherche sur l'entrepreneuriat au sein de la stratégie de l'école.

Le positionnement et la stratégie institutionnels de l'établissement

1 / Un positionnement institutionnel redéfini

emlyon business school se définit comme une « école de management généraliste » installée dans le top 5 des meilleures écoles de commerces françaises¹² et le top 20 des meilleures écoles de commerce européennes¹³.

Les années 2015-2020 ont vu la mise en place du plan stratégique Nouveaux Territoires 2020 autour de trois axes majeurs :

- la globalisation, pour former aux enjeux de la mondialisation et multiplier les points de vue¹⁴. Cet axe a conduit à l'ouverture de campus à l'étranger au Maroc, en Chine et en Inde.
- la digitalisation, pour accompagner la transformation des organisations et l'innovation pédagogique.
- l'hybridation, pour augmenter les compétences des apprenants en les confrontant à la diversité des savoirs au-delà de l'acquisition de connaissances indispensables dans le champ du management¹⁵. Cet axe s'est traduit par des partenariats avec d'autres institutions aussi diverses que, par exemple, l'Institut Paul Bocuse, l'École centrale de Lyon ou l'Institut supérieur d'agriculture Rhône-Alpes.

En 2018, ce plan stratégique a été amendé par un nouveau plan intitulé *Early Makers 2023*. Cette signature veut être un élément fort de différenciation, la pédagogie *Early Makers* s'appuyant sur l'apprentissage par l'action, l'expérience, l'expérimentation. Elle se traduit par des laboratoires de fabrication (*fab labs*), des projets à fort impact et des modules autour de la création d'entreprise¹⁶, qui ont irrigué tous les programmes.

Depuis 2018, en raison de la baisse des subventions publiques, la CCI Lyon Métropole a décidé de faire entrer des investisseurs supplémentaires au capital de l'école. Ainsi, l'ouverture du capital d'emlyon à des partenaires investisseurs, aux salariés et aux diplômés a été engagée en août 2018 avec la création d'*Early Makers Group SA*. Après un appel à intérêt, la CCI Lyon Métropole a lancé en juin 2019 des négociations exclusives avec un consortium comprenant Qualium Investissement (détenu à 30 % par la Caisse des dépôts et consignations) et BPIFrance. C'est en septembre 2019 que la CCI Lyon Métropole a signé un pacte d'associés. **La gouvernance, dont l'évolution suscite beaucoup de curiosité et questionnements auprès des acteurs du secteur et plus largement de la communauté de l'enseignement supérieur, s'est révélée, lors des entretiens menés par le comité, particulièrement stable pour la gestion de l'école et pleinement associée aux enjeux stratégiques que le directoire a formulés.**

Les années 2018 à 2020 de l'école ont été marquées par des transformations et des crises importantes :

- la transformation du statut juridique de l'école en 2018, qui a permis l'ouverture du capital à des investisseurs (ce point a suscité des questions en interne comme en externe en raison de son caractère inédit pour une grande école française¹⁷) ;
- la croissance importante des effectifs de deux formations, le PGE et le GBBA, qui a contribué à une baisse de la sélectivité entraînant une dégradation des relations avec les classes préparatoires aux grandes écoles et une alerte de la CEFDG¹⁸ ;
- le départ du directeur et d'une partie de son équipe en 2019-2020.

Après cette période riche en turbulences, une équipe de direction totalement renouvelée a travaillé sur le repositionnement de l'école en ayant comme objectif d'être, à cinq ans, une « *Global Business University* »¹⁹. La nouvelle direction souhaite irriguer le cœur de l'activité de l'école (les formations en gestion et en management) avec d'autres disciplines (sciences humaines et sociales, sciences dures, design, architecture) sur le modèle de l'*Instituto de Empresa* de Madrid, en ne s'appuyant pas uniquement sur des partenaires internes, mais aussi sur des campus à l'étranger.

Pour accompagner cette stratégie, emlyon business school a repositionné la recherche au centre de son développement et de son dispositif pédagogique, par le recrutement d'enseignants-chercheurs (+10 par an jusqu'en 2025) et par la place centrale qui leur est accordée dans la gestion de l'école et dans la prise de

¹² L'école est en 4^e position au classement des *Masters in Management* français publié par Le Point en février 2020. Elle est 5^e au classement équivalent publié par l'Étudiant en décembre 2020.

¹³ L'école est 20^e au classement « *European business schools* » publié par le *Financial Times* en décembre 2020.

¹⁴ RAE, p. 12.

¹⁵ RAE, p. 11.

¹⁶ RAE, p. 37-38.

¹⁷ RAE, p. 8.

¹⁸ Information recueillie pendant les entretiens et dans le RAE, p. 9.

¹⁹ RAE, p. 4.

décision. Cette évolution s'est aussi traduite concrètement par l'arrivée, au sein du directoire, de la doyenne de la faculté et de la recherche. **Le comité constate que cette mise en lumière du corps professoral permanent au sein de l'école est de nature à rassurer sur le long terme toutes les parties prenantes autour du capital humain que constitue l'enseignant dans une école.**

Lors de sa visite, le comité a pu constater que la stratégie et les orientations proposées par la direction sont discutées et maîtrisées par tous les acteurs internes. Au vu des entretiens menés, le comité juge que les acteurs en interne accueillent très favorablement le changement de gouvernance, la nouvelle direction et le nouveau plan stratégique, un des objectifs de la nouvelle direction étant aussi de rétablir la sérénité. **Le comité recommande à la direction de veiller à la soutenabilité de cette transformation extrêmement rapide auprès de tous les acteurs, internes comme externes.**

Le plan « Confluences 2025 » a été défini pour développer cette stratégie au cours des prochaines années.

2 / La stratégie institutionnelle et les partenariats alignés pour garantir la mise en œuvre du projet de l'école

a/ Confluences, le plan stratégique 2021-2025

Peu explicite sur la mise en œuvre et l'effectivité du précédent plan stratégique *Early Makers 2023*, le RAE s'étend largement sur les enjeux du nouveau plan stratégique Confluences 2025. Pourtant, la lecture du RAE et les entretiens conduits lors de la visite du comité montrent, d'une part, que le plan Confluences 2025 maintient les piliers fondateurs du précédent plan en les adaptant aux nouveaux enjeux, principalement sociaux et sociétaux, et d'autre part, se dote d'un nouveau pilier : la responsabilité sociale et environnementale (RSE).

Les piliers communs aux deux plans stratégiques sont :

- L'hybridation (renommée dans le nouveau plan « hybrider pour comprendre »), qui renvoie à la pluridisciplinarité des approches et à la créativité.
- La globalisation (renommée « vivre le monde »), qui répond à une demande sociétale de diversité.
- La digitalisation (renommée « maîtriser la technologie »), qui répond aux besoins de l'école en matière de pédagogie numérique, mais aussi à une volonté de conduire des programmes de recherche en lien avec les organisations et la société.

- **Pilier hybridation** : Le pilier intitulé « hybrider pour mieux comprendre », se traduit par l'interdisciplinarité des savoirs, rendue possibles par les divers partenariats académiques historiques d'Emlyon (l'École centrale Lyon, l'École des mines de Saint-Étienne, et la Comue UDL). Il se traduit aussi par le développement à court et moyen termes de nouveaux diplômes dans les thématiques retenues par les orientations stratégiques de l'école : un *Bachelor of Science* en quatre ans co-construit avec l'École centrale de Lyon sera proposé à l'horizon 2023, un socle de compétences se déclinera en trois domaines d'expertise possible (intelligence artificielle, science des données et RSE²⁰), et un *MSc – Master of science* sur la transition énergétique a également vu le jour en 2019²¹. À cela s'ajoute la création en 2021 de trois instituts pluridisciplinaires (*Artificial Intelligence and Management Institute*, *Social Innovation Institute*, *Ethno-Institute*), qui ont vocation à articuler les formations, les programmes de recherche, les chaires et les partenariats spécifiques au développement de ces thèmes²². **Le comité s'interroge sur la structuration administrative de ces instituts, notamment sur les liens à entretenir avec les autres centres de recherche, sur leur capacité à faire vivre et animer les groupes de taille et de maturité très différentes, ainsi que sur l'évolution des ressources humaines consacrées à ces instituts, afin qu'ils fonctionnent de façon équivalente.**

- **Pilier globalisation** : Le pilier intitulé « vivre le monde » correspond à la stratégie d'internationalisation, mais aussi et plus largement, à la capacité d'ouverture de l'école à d'autres horizons. L'école est présente dans trois pays à travers ses campus ouverts en Chine (depuis 2017²³), au Maroc (depuis 2018) et en Inde (depuis 2019) permettant l'accueil d'étudiants et le développement de programmes. Au total, le nombre d'étudiants ayant bénéficié d'une période d'immersion internationale longue est passé de 594 en 2014-2015 à 1 073 en 2018-2019. Ils sont ainsi répartis : 492 en échanges avec des partenaires académiques, 526 sur le campus de Shanghai, 28 sur le campus de Casablanca, et 27 sur le campus de Bhubaneswar²⁴. Parallèlement, un développement important d'accords pour favoriser la mobilité étudiante a été mis en œuvre : le nombre d'accords est passé de 128 en 2013-2014 à 184 en 2020-2021, soit une augmentation de 44 %²⁵. Cinq nouveaux accords de doubles

²⁰ RAE, p. 39.

²¹ RAE, p. 40.

²² RAE, p. 12.

²³ L'école est présente en Chine depuis 2015 et a inauguré le nouveau campus en 2017.

²⁴ RAE, p. 50.

diplômes ont également été signés pour le GBBA depuis 2014²⁶ (cf. partie « Les relations européennes et internationales »).

- **Pilier digitalisation** : Depuis 2016, l'école a modernisé son système d'information et a ouvert plusieurs chantiers liés au numérique, qui portaient principalement sur l'automatisation des conventions de stage, la gestion de la mobilité internationale et de la mobilité entre campus, ou bien encore le site web de l'école²⁷. À la suite d'un audit conduit en 2020, un plan digital mobilisant 17 M€ sur trois ans a été adopté par le conseil de surveillance et comprend plusieurs volets :

- un volet pédagogique, lorsque cette dimension est présente dans les enseignements, les programmes ou les outils ;
- un volet concernant la recherche, qui vise à soutenir des programmes thématiques liés à ce domaine ;
- un volet organisationnel lié à la transformation numérique des infrastructures en prévision du déménagement au Hub Gerland, un nouveau campus situé dans le quartier de Gerland, en centre-ville de Lyon. Ce campus sera connecté, inclusif et durable.

Ce plan est d'une envergure cohérente avec les objectifs stratégiques de l'école, en ce qu'il investit de manière raisonnée sur, dans et par le digital.

- **Pilier RSE** : Le comité constate que le pilier RSE, s'il est certes peu novateur et peu différenciant dans le paysage des écoles de commerce, ajoute un positionnement intelligent et pertinent aux programmes de formation et marque une volonté de ne pas craindre d'effets d'intérêts privés dominants que la nouvelle structure actionnariale aurait pu, à tort, laisser envisager.

Pour renforcer ce positionnement et le rendre plus lisible auprès des parties prenantes externes, l'école revendique sa transformation en société à mission et sa raison d'être : « Former et accompagner tout au long de leur vie des personnes éclairées qui transforment les organisations avec efficacité pour une société plus juste, solidaire et respectueuse de la planète ». Ce nouveau statut permet de maintenir les principes fondateurs de l'école autour du cadre de référence de la RSE, de faciliter la prise de décision de la gouvernance, et de fédérer les équipes autour d'un projet commun²⁸.

Emlyon a engagé plusieurs démarches dites de RSE auprès des étudiants. Depuis 2016, elle met en place un dispositif d'accueil, de prévention, d'accompagnements et de soin à destination de tous les étudiants sur tous les campus²⁹. Elle mène des actions en faveur de l'égalité entre homme et femme à destination des personnels et des étudiants, notamment par la création d'un dispositif de lutte contre les discriminations et les violences sexistes et sexuelles mise en place en 2020, ainsi que des actions en faveur de l'inclusion des personnes handicapées afin d'accompagner toutes les situations de handicaps. Ces démarches souvent guidées par les agendas réglementaires sont désormais rassemblées autour du pilier stratégique RSE.

L'ambition actuelle de l'école est de porter une politique RSE à tous les niveaux de l'activité. Pour cela, elle a créé une direction de la RSE en 2020, intègre un comité RSE au sein de la gouvernance, et désigne au sein des personnels des référents sur des questions environnementales. La RSE va irriguer la formation, par exemple, en rendant obligatoire l'enseignement des enjeux de transition écologique dans le PGE (dès 2021) et le GBBA (dès 2022). Elle irrigue aussi la recherche en favorisant la création de chaires et d'instituts consacrés à ces thématiques. En arrière-plan, la RSE doit permettre de développer une politique volontariste d'égalité des chances d'accès à l'école, de développement de l'apprentissage, d'amélioration des conditions de la vie étudiante, de maintien de la parité dans les recrutements, de respect des chartes d'éthique dans les fonctions administratives, et enfin d'une gestion environnementale intelligente des différents campus. Enfin, le recrutement d'enseignants-chercheurs dans ce domaine et l'encouragement à créer des structures de recherche (chaires et instituts) accueillant ces thématiques montrent la volonté de l'école d'allouer des ressources au pilier RSE de la stratégie. **Si le comité reconnaît l'alignement stratégique cohérent qui soutient le pilier RSE de l'école, il s'interroge sur la planification de ses échéances dans le temps, notamment sur le volet des recrutements et des programmes de recherche.**

b/ Des partenariats académiques français relancés dans une dynamique commune

Emlyon est pleinement associée aux acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche présents au niveau local. L'école est associée à la Comue UDL et entretient des relations historiques avec certains de ses membres. Depuis 2017, une convention d'association avec l'école doctorale Sciences économiques et de gestion (ED n°486 SEG) de la Comue UDL permet aux chercheurs d'emlyon habilités à diriger des recherches d'encadrer

²⁷ RAE, p. 29.

²⁸ RAE, p. 11.

²⁹ RAE, p. 21.

des doctorants. Cette convention permet également d'occuper un siège au conseil de l'école doctorale. Actuellement, il y a une dizaine de doctorants inscrits pour des échanges réguliers, sous forme de cours et d'ateliers.

Une structure fédérative de recherche appelée Maelyse³⁰ a également permis l'organisation de manifestations scientifiques. Les unités de recherche Gate³¹, Magellan³², Coactis³³ et emlyon Recherche, fédérées au sein de Maelyse, ont œuvré activement jusqu'en 2018, puis l'arrêt de l'Idex a nettement ralenti l'activité de Maelyse.

D'autres membres de la Comue entretiennent des liens académiques avec l'école. On notera des liens très anciens entre emlyon et l'École centrale de Lyon, dans le cadre d'un double diplôme ouvert aux étudiants en dernière année de PGE. C'est également le cas avec l'École des mines de Saint-Étienne. Les étudiants issus de la formation d'ingénieur civil des mines peuvent poursuivre leurs études par un MSc – *Master of Science* en deux ans. Réciproquement, quelques étudiants d'emlyon ont la possibilité de rejoindre l'École des mines de Saint-Étienne. Sur le campus de Gardanne de cette école, qui regroupe 100 étudiants, une convention de partenariat garantit l'accès des étudiants d'emlyon à un master de 18 mois avec une remise à niveau de 6 mois. **Le comité souligne que le RAE est assez vague sur le nombre d'étudiants concernés par les échanges et recommande la poursuite de ces partenariats en lien avec la stratégie de l'école.**

Toujours dans le cadre de la stratégie partenariale, des accords de double diplôme ont été passés avec l'École supérieure de chimie, physique, électronique de Lyon (CPE), l'Institut supérieur d'agriculture Rhône-Alpes (Isara), l'École nationale des travaux publics (ENTPE) et l'Institut technique et chimique de Lyon (Itech). Ces accords viennent renforcer l'axe « hybridation » du plan stratégique. Dans cette même direction, plusieurs programmes ont été créés avec d'autres établissements : un MSc *in International Hospitality Management* avec l'Institut Paul Bocuse, un MS Management de la transition énergétique avec l'École catholique des arts et métiers, et un MSc *in Health Management & Data Intelligence* avec l'École des mines de Saint-Étienne. Ce dernier accueille notamment des étudiants internationaux et compte 51 inscrits. Une convention-cadre a été conclue pour renforcer les flux.

L'ensemble des partenaires d'emlyon partagent une vision commune des enjeux de l'ESRI de la région Auvergne-Rhône-Alpes et soulignent les conditions très favorables pour engager des discussions avec l'école. De la même manière, la stratégie déployée par emlyon depuis la mise en place de la nouvelle gouvernance est très claire et marque la volonté de l'école d'intégrer une coordination territoriale d'ampleur. **Le comité recommande le maintien et le renforcement de ces partenariats académiques.**

c/ Des partenariats socio-économiques régionaux qui offrent à l'école un dimensionnement national et international

Emlyon entretient des relations solides et variées avec des partenaires économiques visibles dans la région : le Crédit Agricole (Centre-Est, Loire et Haute-Loire), le CIC Lyonnaise de Banque, Apicil, Renault Trucks, Visiativ, le Groupe Mérieux, la Banque populaire Auvergne-Rhône-Alpes, la Compagnie nationale du Rhône, Cegid, Groupama Rhône-Alpes-Auvergne, et le Groupe Seb. Ces entreprises sont des clients de la formation continue, des partenaires de recherche ou des mécènes. Il s'agit de gros employeurs offrant des volumes significatifs de cadres intermédiaires et supérieurs, de réelles possibilités de stages, de missions d'études et d'embauches pour les diplômés des différents programmes de l'école. Ces partenaires n'entretiennent pas tous une relation ancienne avec emlyon, quelques contrats ayant été signés récemment – les changements de gouvernance ont d'ailleurs parfois suscité un trouble vite surmonté. Lors des entretiens, les partenaires ont tous insisté sur la qualité de la relation avec l'école, tout en regrettant la multiplicité des interlocuteurs.

L'école travaille également depuis plusieurs années avec des partenaires nationaux et renforce ce type de partenariats. Il est à noter que, dans deux cas récents au moins, dont l'un concerne Sodexo, emlyon a remporté un appel d'offres en matière de formation continue. Les avantages compétitifs perçus par le partenaire sont la créativité et l'affinité pédagogique avec les équipes clients, la facilité d'accès à Lyon, l'image internationale de l'école et ses partenariats avec d'autres institutions, dont les écoles d'ingénieurs. De l'avis du comité, ces premiers résultats sont encourageants et témoignent d'un repositionnement de l'école conforme à ses ambitions nationales et internationales.

³⁰ Maelyse (pour « Management et Économie Lyon Saint Étienne ») est une fédération de recherche créée pour favoriser le rapprochement des unités de recherche en économie et en sciences de gestion dans la région de Lyon – Saint-Étienne.

³¹ Le Groupe d'analyse et de théorie économique (Gate) est une unité mixte de recherche rattachée au CNRS, à l'Université Lumière-Lyon 2, à l'Université Jean Monnet-Saint-Étienne, et à l'École normale supérieure de Lyon.

³² Magellan est une équipe d'accueil rattachée à l'Institut d'administration des entreprises de Lyon, et à l'Université Jean Moulin - Lyon 3.

³³ Coactis est une unité de recherche en gestion rattachée à l'Université Lumière-Lyon 2 et à l'Université Jean Monnet-Saint Étienne.

En matière de formation continue, l'école propose, classiquement, des programmes certifiants et diplômants, qui visent à favoriser la promotion professionnelle des participants. Même si cette offre est essentielle dans le positionnement de l'école, d'autres dimensions ont été mises en avant, lors des entretiens, par les entreprises clientes : la coopération sur l'élaboration de solutions pédagogiques, mais aussi l'aide à la réflexion sur des formes modernes de management et d'organisation du travail, et les possibilités de coopération au travers de la fondation, qui servent la tendance générale à accentuer les actions en faveur du développement durable. L'intérêt des entreprises est bien entendu aussi d'attirer des diplômés. À ce titre, les entreprises expriment une frustration quant au nombre de diplômés qu'elles attirent, sans que cela soit de nature à remettre en cause leur satisfaction d'ensemble. **L'école gagnerait sans doute à promouvoir davantage ses partenaires auprès de ses étudiants.**

La gouvernance et le pilotage de l'établissement

1 / Une organisation interne au service du projet de l'école

a/ Une gouvernance renouvelée qui s'appuie sur une organisation fonctionnelle classique

De manière globale, emlyon s'appuie sur trois organes décisionnels : le conseil de surveillance, le directoire et le comité de direction.

Le conseil de surveillance comprend 13 membres, dont 3 représentants de la CCI, 5 représentants du consortium d'investisseurs (Qualium et BPIFrance), 3 personnalités extérieures, le président de l'association des diplômés et le représentant élu du personnel. Le conseil de surveillance est appuyé par 4 comités : comité de pilotage et coordination, comité de nomination et rémunération, comité d'audit et d'investissement, et comité de la RSE. Le conseil de surveillance nomme la direction générale de l'école. La création d'un conseil de surveillance permet aux nouveaux investisseurs entrés au capital d'avoir un droit de vote sur les décisions stratégiques et à la CCI Lyon de gérer un désengagement partiel, tout en conservant à l'école une stabilité pour les cinq années à venir. **Au niveau actuel de déploiement de cette nouvelle structuration, le comité n'est pas en mesure d'apprécier si celle-ci garantira une stabilité du modèle au-delà du plan stratégique Confluences 2025, ni quelles seront ses incidences éventuelles sur l'activité d'enseignement et de recherche.**

Le directoire est composé de 5 membres : la doyenne de la recherche, la doyenne des programmes, le directeur de la stratégie et du développement, le directeur de la communication, du marketing et des relations avec les entreprises. Sa présidence est assurée par la directrice générale de l'école. L'évolution de la composition capitalistique a conduit à la création de la société *Early Makers Group SA*, qui détient le capital de la société d'exploitation de la formation continue (*emlyon executive education SAS*). *Early Makers Group SA* détient également la marque *emlyon business school* et, gère l'activité de formation initiale. Le directoire est chargé de formaliser et de mettre en œuvre la stratégie d'*Early Makers Group* ainsi que les relations avec les parties prenantes et le conseil de surveillance. La forme nouvelle de directoire permet, chaque semaine, de couvrir de nombreux sujets et d'assurer une gestion plus efficace avec des arbitrages rapides.

Enfin, le directoire s'appuie sur le comité de direction pour déployer les activités de l'établissement. Ce fonctionnement procède d'un modèle classique d'organisation fonctionnelle accordant la priorité à l'efficacité d'accompagnement de la mission d'enseignement. Il a perduré ces dernières années en dépit du changement de direction. Ce modèle n'est pas remis en cause, même si on relève une volonté marquée de l'adapter à la nouvelle structure actionnariale. Cette adaptation n'est pas présentée comme une volonté de recherche de profit, mais vise à rassurer l'ensemble des acteurs internes et externes sur la stabilité et la durabilité du modèle économique de l'école.

Le RAE ne s'étend pas sur l'organisation interne avant 2020, mais le comité a pu constater les évolutions mises en œuvre au sein des différentes instances de gouvernance, notamment l'intégration d'un comité en charge de la RSE au sein du comité de surveillance, et la meilleure représentativité des corps enseignants au sein du directoire par la présence de la doyenne de la recherche. Ces éléments sont de nature à rassurer le comité, mais également les parties prenantes.

2 / La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de la stratégie

Si l'évolution de la gouvernance a conduit à une accélération de la prise de décision, elle a aussi modifié le processus d'élaboration et de contrôle de la stratégie. Si ce dernier est effectué classiquement par un conseil

de surveillance, l'élaboration de la stratégie est du ressort du directoire, dont les cinq membres sont également des acteurs pleinement opérationnels.

L'objectif majeur formalisé est d'être, à l'horizon 2025, une *Global Business University* renforçant la vocation de l'école d'être le point de rencontre d'univers académiques différents.

Après débats avec l'ensemble des parties prenantes, les points suivants ont été validés par la gouvernance pour atteindre cet objectif :

- promouvoir l'excellence académique en utilisant le levier du recrutement ;
- consolider la sélectivité sur les programmes visés par l'État et conférant des grades (GBBA, PGE et MBA International) ;
- renforcer les campus internationaux ;
- réaliser le « hub Gerland ».

Ces éléments s'accompagnent d'un objectif de croissance de 60 % du chiffre d'affaires pour atteindre 166 M€ à l'horizon 2025, d'une part en faisant passer les effectifs de formation initiale de 8 900 à 12 000 étudiants (+34 %) par la création de nouveaux programmes en France et par la croissance des effectifs sur les campus internationaux, et, d'autre part en faisant croître la part de la formation continue de 22 à 34 M€ pendant la même période.

L'école insiste sur le fait qu'il n'est pas prévu d'utiliser massivement le levier des frais de scolarité. Les relais de croissance nécessaires à la réalisation du plan stratégique concernent, pour l'essentiel, en formation initiale, l'accroissement des effectifs du GBBA, du Mastère spécialisé et du MSc – *Master of Science*, et, en formation continue, des créations de programmes, notamment sur les campus internationaux.

Toutefois, le comité regrette que ces développements ne lui aient pas été détaillés et invite la nouvelle direction de l'école à maintenir sa vigilance afin d'éviter l'un des écueils de la période précédente, pendant laquelle la croissance a reposé essentiellement sur l'augmentation du nombre d'étudiants du PGE, du GBBA et des frais de scolarité.

3 / Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique

Pour permettre le déploiement et la réussite de cette stratégie ambitieuse, l'école a élaboré un plan de mise en œuvre opérationnelle reposant sur trois axes : 1) S'assurer que les objectifs sont effectivement atteints sur la base de la stratégie et du *business plan* ; 2) Faire en sorte que l'ensemble de la communauté participe à la transformation ; 3) Concrétiser la réalisation de la stratégie par le Hub Gerland, mais également par l'internationalisation.

L'école a formellement mis en place un système de gestion de la qualité depuis 2013, avec la création de la direction qualité, accréditations et *ranking* en 2014. L'un des objectifs majeurs de cette direction est de renforcer la culture de l'école pour répondre aux normes de qualité des organismes d'accréditation et des classements. Une bibliothèque d'indicateurs-clés de performance (*Key Performance Indicators* - KPI) existe déjà, mais reste artisanale. Dès la rentrée 2021-2022, la nouvelle direction a prévu la mise en place de KPI annuels pour mesurer l'exécution de la stratégie. Si les indicateurs financiers existent d'ores et déjà, un travail collectif au niveau du Codir a eu lieu, qui a permis de définir 20 indicateurs mensuels non financiers.

La mise en œuvre opérationnelle prévoit également une attention particulière au risque d'image relatif à la nouvelle architecture juridique – inédite en France – liée à l'entrée d'investisseurs externes dans le capital d'une école consulaire.

4 / Les grandes fonctions du pilotage : finance, immobilier, ressources humaines, système d'information, communication

Dans la logique de cette nouvelle organisation, les fonctions de support classiques (affaires financières, affaires juridiques, ressources digitales, immobilier) sont désormais regroupées au sein de la direction stratégie et développement, ce qui souligne leur importance au regard du projet stratégique.

a/ Des options financières s'inscrivant dans une logique de long terme.

Au cours des dernières années, l'ambition de l'école était de revenir à un modèle économiquement équilibré, tenant compte de la baisse des contributions publiques de la CCI et de l'apparition de charges nouvelles de fonctionnement (loyers concernant le campus d'Écully de l'ordre de 3 M€ par an), liées aux ambitions de développement d'emlyon. De fait, la direction financière s'est trouvée positionnée comme plaque tournante

de l'organisation, garantissant l'équilibre entre la croissance organique liée aux programmes et celle que l'arrivée d'actionnaires extérieurs permet d'espérer.

Au cours de la période précédente, l'organisation interne a absorbé une forte progression des recettes (de 56,6 M€ à 106 M€ en cinq ans) et des charges, du fait de la progression importante des recrutements étudiants, laissant penser à une fuite en avant, mais rendant le modèle économique soutenable à partir de 2015-2016. La croissance des dernières années s'est essentiellement appuyée sur la formation initiale (80 % des produits), notamment des recrutements internationaux (25 % du chiffre d'affaires consolidé). Cette démarche, vécue en interne comme un retour à une certaine stabilité économique, a laissé des traces moins positives auprès des populations étudiantes, peu à même d'admettre de fortes augmentations des frais de scolarité ou du taux de remplissage des programmes.

L'ouverture du capital de l'école à des investisseurs extérieurs a été, en son temps, présentée comme le moyen de s'implanter sur un nouveau campus au centre de l'agglomération lyonnaise. En réalité, cette implantation est finalement réalisée par un recours à l'emprunt avec des remboursements liés à la croissance organique de l'école. L'utilisation des apports financiers des nouveaux actionnaires, de plus de 40 M€, sera consacrée à des développements identifiés comme partie intégrante du plan stratégique (digital, entrepreneuriat, croissance externe, etc.). L'investissement immobilier est également prévu comme un moyen de constituer des quasi-fonds propres se substituant à la charge directe que constituent des loyers.

Le comité constate que ce schéma financier est conforme à l'option habituellement retenue par les écoles privées pour renforcer leur solidité financière sur le long terme.

b/ Le campus Gerland : un projet lancé qui mérite de démontrer tout son potentiel

La direction immobilière assure la gestion et l'entretien des campus : maintenance, services associés, moyens associés, gestion des confort, pilotage de l'utilisation des campus depuis Écully. Elle a géré, au cours des dernières années, les développements immobiliers en France, concernant notamment les campus de Saint-Étienne et de Paris en 2014, et le développement des *Learning Lab* et *Finance Lab* à Écully.

Le projet Gerland (30 000 mètres carrés à l'horizon 2024, à comparer aux 27 000 mètres carrés du Campus d'Écully) est géré par une équipe-projet consacrée au « Hub Gerland ». Ce projet s'inscrit dans une opération de renouvellement urbain portée par la Métropole et la Ville de Lyon. Il s'appuie sur une analyse des possibilités de cette nouvelle localisation qui facilite le lien avec les autres campus, constitue un levier de réduction de l'empreinte carbone du fonctionnement de l'école, et représente un moyen de remplacer une charge significative de loyer par un investissement à long terme.

Ce projet semble avoir également été une voie de compromis entre la direction de l'époque et la CCI au moment où cette dernière souhaitait l'entrée d'actionnaires privés.

Se voulant le plus évolutif et flexible possible, ce bâtiment compte offrir, par rapport à Écully, 35 % de capacité pédagogique en plus. Une relative insuffisance de communication interne dans la phase d'initialisation du projet a généré certaines appréhensions voire un accueil mitigé d'une partie de l'interne, notamment du corps professoral, puisque seuls quelques membres de la faculté avaient été consultés en son temps sur le sujet. L'enjeu pour ce projet sera de répondre aux besoins actuels et futurs, notamment avec l'installation à venir du Bachelor à Lyon (dès septembre 2022 à Écully).

Le comité recommande à la nouvelle direction de bien identifier les points de divergence entre les besoins de développement à venir et l'ergonomie du futur campus.

c/ Une direction des ressources humaines s'appuyant sur la volonté de dialogue de la nouvelle direction pour une sérénité retrouvée

La direction des ressources humaines tente de retrouver une stabilité nouvelle après trois années de changement de direction générale et d'absence de communication sur les objectifs à long terme³⁴. Par un parler-vrai reconnaissant les difficultés des personnels provoquées par la situation antérieure, la nouvelle direction générale a rassuré, même s'il subsiste une inquiétude modérée de prudence. Les nombreuses interrogations sur les objectifs, l'organisation et l'évolution des modes de fonctionnement sont progressivement levées par les commissions de concertation.

³⁴ Information recueillie pendant les entretiens avec le DRH et la DRH adjointe.

La volonté de la nouvelle direction d'informer et d'expliquer le plan stratégique à l'ensemble des équipes, ainsi qu'un travail de pédagogie pour faire comprendre le rôle des nouveaux actionnaires, ont conduit à l'apaisement après ce qui avait été perçu comme « une course à la croissance depuis 2016 »³⁵.

Une partie significative du personnel a été recrutée récemment (un à deux ans) avec un mélange des générations perçu comme très positif³⁶. La fatigue liée à la crise sanitaire n'a pas remis en cause la forte implication du personnel, qui a opéré un retour en présentiel obligatoire deux à trois jours par semaine depuis mai 2021.

Cette analyse est confirmée par les membres du comité social et économique (CSE). La nouvelle direction, qui participe systématiquement aux réunions mensuelles, a été bien accueillie et a rassuré en pleine épidémie de Covid-19. Cette dernière a mis en avant certains aspects positifs : le personnel tire une fierté légitime de la conversion opérationnelle au digital au moment du premier confinement, et le management a évolué positivement par rapport au télétravail. Si les salariés jugent les orientations stratégiques ambitieuses, ils y sont désormais associés au travers de questionnaires, réunions mensuelles et commissions thématiques, qui contribuent ainsi à un climat social apaisé et participatif.

Si'il y a un alignement sur la stratégie globale, le CSE, largement renouvelé en 2019 et représentatif des différentes directions, indique rester néanmoins vigilant sur les déclinaisons opérationnelles.

Un plan de développement RH, prévu sur trois ans, met l'accent sur l'évolution des compétences. Cette accentuation répond aux aspirations d'une population jeune (50 % des salariés ont moins de 40 ans).

Le multiculturalisme et l'élargissement vers des collaborateurs internationaux font l'objet d'un véritable défi pour accompagner l'internationalisation de l'école, d'autant que l'équipe compte assez peu d'internationaux. Comme les grands KPI relatifs aux ressources humaines ont été lancés en 2020 et nécessitent un temps de recul, les enquêtes sociales seront lancées en 2021-2022. **Le comité aurait souhaité disposer des enquêtes antérieures pour émettre un avis sur la constance et l'opportunité des données utilisées.**

Le corps professoral permanent, représenté par trois membres au CSE, reste géré par la faculté. Entre août 2015 et août 2020, les recrutements s'élèvent à 40 professeurs, soit une augmentation de 38 %. Ils témoignent d'une volonté d'accroître la composante féminine du corps professoral : on y comptait 35,2 % de femmes en août 2020 contre 28,6 % en août 2015³⁷.

Une entrée au capital de la nouvelle structure a été proposée aux salariés, à des conditions jugées très favorables. Cette offre renforce le sentiment d'appartenance, même si les rémunérations sont déjà jugées de bon niveau par les collaborateurs et qu'il y a peu de dispersion et de mobilités vers d'autres écoles de l'agglomération lyonnaise. L'école a une politique de promotion interne très importante puisque 44 % des collaborateurs en CDI ont été promus à une nouvelle fonction au cours des trois dernières années. C'est l'école qui attire, 50 % des collaborateurs ayant moins de 5 ans d'ancienneté. **Le comité recommande à l'école d'être vigilante sur le risque de départs de collaborateurs bien formés à l'horizon du changement de site d'Écully vers le Hub Gerland.**

d/ Une transformation digitale engagée sur la base de priorités identifiées

Le système d'information est clairement identifié comme l'un des vecteurs indispensables à la réalisation du plan stratégique et à la croissance d'emlyon. Malgré les investissements très importants ces dernières années (5 à 7 M€ par an), ceux-ci n'ont pas, en l'état, produit le retour sur investissement attendu. Un nouveau schéma directeur digital a été voté en décembre 2020 et prévoit d'engager 17 M€ sur trois ans. Ce plan repose sur quatre priorités clairement définies dans le RAE. Bien que celles-ci ne soient pas officiellement hiérarchisées, leur énumération indique toutefois les priorités opérationnelles de l'école : l'excellence académique, le support métiers, les outils de pilotage et la solidité des infrastructures. La structuration digitale du Hub Gerland complète ce schéma de développement.

Après d'importants investissements réalisés pendant la période 2016-2020 pour rattraper un certain retard³⁸, un audit réalisé en 2020 a permis d'identifier les points forts du système d'information : de nombreux outils déployés, une transformation rapide du modèle pédagogique en réponse à la crise sanitaire, une forte mobilisation de la faculté, un accompagnement de qualité, et des investissements audiovisuels réguliers. L'audit a également permis de déterminer les axes d'amélioration et de développement prioritaires au travers d'un projet de refonte

³⁵ Information recueillie pendant les entretiens avec les membres du CSE.

³⁶ Information recueillie pendant les entretiens avec les membres du CSE

³⁷ Pourcentages calculés sur la base de l'annexe 3 du RAE : 30 femmes sur 105 professeurs en août 2015, 51 femmes sur 145 professeurs en août 2020.

³⁸ Information recueillie pendant les entretiens avec la directrice générale, le directeur de la stratégie et le directeur des systèmes d'information.

global des SI : le basculement de l'approche digitale d'un registre technologique à un registre tourné vers les usages et les usagers, l'établissement et l'animation de sa gouvernance, l'urbanisation du système d'information, la fiabilité et de l'accessibilité des données à améliorer³⁹.

La transformation digitale concerne tous les services de l'école. Les équipes ayant signalé les problèmes de qualité des données et des outils ont exprimé un réel besoin de changement. De fait, un consensus s'est dégagé pour retenir le principe d'un progiciel du marché qui nécessitera d'adapter l'organisation. Le CSE a participé au travail sur le schéma directeur digital. Les autres campus ont participé à cette réflexion à travers des ateliers, afin d'harmoniser les systèmes.

La gouvernance a ainsi validé le principe selon lequel le changement ne doit plus être piloté par la technologie, mais par l'usage recherché. Ce paradigme doit se retrouver dans les quatre piliers du plan : excellence académique, efficacité des opérations (système de scolarité ; finances), pilotage des données (qualité) et sécurité de l'infrastructure. **Le comité recommande d'identifier clairement les éléments d'organisation et les besoins fondamentaux des utilisateurs préalablement au choix final du progiciel.**

e/ Le marketing et la communication « réunifiés »

Fin 2019, le choix a été fait de regrouper les équipes communication (historiquement rattachée à la direction générale) et marketing (antérieurement rattachée aux programmes) en une seule entité d'environ 35 personnes. Celle-ci est composée de deux pôles : d'une part, une équipe de consultants en marketing se consacre à certains types de programmes, à l'*Executive Education*, ainsi qu'à une fonction transverse sur les outils (référencement, marketing automation, médias), et d'autre part, un pôle se consacrant aux contenus regroupe les compétences de création, de réalisations en studio, ainsi que la gestion des réseaux sociaux.

La communication et le marketing sont désormais traités au niveau du directoire. L'intégration du marketing dans les comptes de profitabilité des programmes facilite le travail de cohésion avec les commerciaux. Ce pilotage concerne tous les campus.

La direction forme les associations étudiantes à la communication au travers de modules (notamment autour de la gestion de crise) et déploie des expertises spécifiques liées à des programmes particuliers (programme pour les sportifs de haut niveau, direction d'entreprises, etc.). Une assistance est apportée à certains professeurs souhaitant développer leur image de marque, ce qui permet également de cadrer les initiatives personnelles pour les intégrer dans une logique plus globale de mutualisation de l'information.

Une vigilance et un effort de pédagogie sont apportés pour la marque et le respect de la charte graphique. Dans l'ensemble, les règles sont bien appliquées, même si elles suscitent plus de difficulté au niveau du contrôle des plans d'action, pour lesquels il faut s'assurer que les initiatives locales sur les différents campus internationaux respectent bien les engagements institutionnels de visibilité et d'utilisation de la marque emlyon.

Le comité estime qu'en formalisant ce regroupement du marketing et de la communication, l'école opère un virage organisationnel qui est cohérent avec les ambitions affichées.

La recherche et la formation

1 / Une équipe qui a retrouvé un nouvel élan au sein d'un réseau de recherche solide

À l'appui d'un dossier d'auto-évaluation rédigé par l'équipe de direction précédente, l'unité de recherche « emlyon recherche » a fait l'objet d'une évaluation par le Hcéres en 2020. C'est néanmoins l'actuel doyen de la recherche qui avait rédigé les réponses écrites aux questions posées par le comité.

Le comité confirme ici l'évaluation globale de l'unité réalisée en 2020. La production scientifique d'emlyon recherche se situe au premier plan et soutient la place de l'école dans les différents classements et accréditations internationales. Le niveau et le nombre de publications confirment la qualité à la fois de l'équipe de chercheurs et de la gestion de cette équipe. Sur la base du classement de revues du Hcéres, l'unité a produit en moyenne 75,6 articles par an entre 2016 et 2020, dont 64 % étaient des publications de rang A et 20 % des publications de rang B. Au cours de la même période, l'unité comptait en moyenne 79,5 chercheurs. Un autre indicateur parlant est le nombre de publications dans les revues référencées par le *Financial Times* : sur les cinq

³⁹ RAE, p. 29.

années précédant le rapport, 22 chercheurs ont publié 69 articles⁴⁰. Néanmoins, cette production a connu une baisse importante en 2020 à la suite du départ de quelques chercheurs fort publiants, et repris ses plus hauts niveaux depuis.

En ce qui concerne le volet financier, l'école a multiplié par trois les primes pour publication sur la période évaluée. Le nombre et le niveau de publication de chaque professeur sont également pris en compte pour leurs promotions et leurs augmentations.

Le comité note les efforts faits pour faciliter l'arrivée et l'intégration de nouveaux professeurs (entre 2015 et 2020 la taille de la faculté est passée de 105 à 145 personnes⁴¹). Le niveau des budgets et des autres ressources de recherche⁴², ainsi que l'existence d'un manuel de la faculté qui précise le fonctionnement de l'institution, sont des éléments rassurants qui ont sans doute contribué au recrutement de professeurs ayant nettement un profil de chercheur (une évolution de 77 membres en 2015 à 86 en janvier 2021).

Lors des discussions avec le comité, certains chercheurs étaient encore marqués par la période passée d'instabilité, mais étaient aussi rassurés par l'ambition de la nouvelle équipe de direction pour la recherche. Certains chercheurs ont néanmoins partagé leur inquiétude par rapport à la nouvelle gouvernance et ont plus particulièrement exprimé la crainte d'une diminution des ressources pour la recherche.

a/ Une structuration et une taille de la faculté en évolution

La faculté permanente est composée de deux profils de professeurs : les professeurs à dominante recherche (filière Recherche) et les professeurs à dominante enseignement (filière *Action learning*). Pour chaque filière, il y a une structuration classique par niveaux (assistant, associé, professeur de niveau I et II). Une performance d'excellence sur plusieurs années est nécessaire pour passer d'un niveau à l'autre. Lors des entretiens, les différents interlocuteurs ont souligné que, malgré cette double filière, il était important que la faculté permanente soit unique. S'il y a eu certaines tensions dans le passé, la rencontre avec la faculté et les différents autres échanges menés lors de la visite ont confirmé l'existence d'un esprit de corps commun.

Outre la faculté permanente, il existe une « faculté affiliée » (terme employé par l'école) d'environ 700 vacataires, qui sont des intervenants sans CDI. Environ 200 d'entre eux effectuent plus de 80 heures de cours par an.

Entre août 2015 et août 2020, le nombre total de professeurs a augmenté de 105 à 145, mais la croissance était particulièrement importante pour les professeurs à dominante enseignement (35 recrutements nets) afin de répondre à une hausse importante des enseignements. Le RAE mentionne l'objectif de rétablir l'équilibre entre les deux populations⁴³. Les deux catégories de professeurs sont sujettes aux mêmes règles de fonctionnement et les deux sont encouragées à publier et à produire des contributions intellectuelles. Leur plan de charge d'enseignement est modulé en fonction de leurs publications.

La faculté permanente est organisée à la fois par groupes disciplinaires (9 au total⁴⁴) et par centres de recherche (7⁴⁵). L'organisation par groupes disciplinaires avait été abandonnée à un moment, ce qui rendait le suivi et l'évaluation des professeurs par la doyenne quasiment impossibles. Le retour à une structuration par groupes disciplinaires est apparemment apprécié à la fois par les professeurs et par la doyenne. Le comité confirme que cette structuration par groupe est la plus naturelle parce qu'elle correspond aux cours et spécialisations dans les programmes, qui sont des activités évoluant relativement peu dans le temps, d'autant plus qu'il y a une affiliation aux centres de recherche superposée à la structuration par groupes disciplinaires. De multiples affiliations à ces centres sont possibles en fonction des thématiques de recherche, qui peuvent aussi plus facilement évoluer. Globalement, **la structuration matricielle en groupes disciplinaires et centres de recherche fonctionne bien⁴⁶ et le comité conseille de la maintenir.**

Les campus sont indépendants et il existe une faculté permanente sur chaque campus. La doyenne travaille de façon régulière avec les directions des centres de recherche. Elle est associée aux processus de développement et peut émettre un veto sur des recrutements, mais ce sont essentiellement les centres de

⁴⁰ RAE, p. 34.

⁴¹ RAE, p. 25.

⁴² Comme confirmé par les chercheurs lors des différents entretiens.

⁴³ RAE, p. 26.

⁴⁴ Les noms des 9 groupes disciplinaires sont : *Marketing ; Accounting and corporate finance ; Human relations and regulations ; Innovation and entrepreneurship ; OB and leadership ; Operations, data and artificial intelligence ; Quantitative finance and economics ; Social sciences and humanities ; Strategy and organization.*

⁴⁵ Les noms des 7 centres sont : *Entrepreneuriat et innovation ; Organisations, carrières et nouvelles élites (OCE) ; Méthodes quantitatives pour les affaires (Quant) ; Strategy and organization (Storm) ; Lifestyle research center (Lifestyle) ; Research center on artificial intelligence in value creation ; Research center work, technology and organization.*

⁴⁶ Information recueillie pendant les entretiens avec les chercheurs et enseignants.

recherche qui les pilotent : ils rédigent les annonces, créent des comités de recrutement et organisent les entretiens⁴⁷. Pendant la visite, le comité a reçu plusieurs signaux indiquant que les campus à l'étranger s'octroient une grande indépendance dans leurs politiques de recrutement. **Le comité se demande s'il est réaliste de vouloir développer une faculté permanente avec une vision commune sur cinq sites. Le comité recommande à l'école d'étudier le rôle que doivent jouer les différents campus, les attentes envers la faculté sur ces campus et le processus de recrutement à suivre.** Cette étude l'aiderait à construire une stratégie cohérente par rapport à son modèle de campus multiples.

Des 145 membres de cette faculté, 117 sont situés sur le site de Lyon-Écully. Quand on croise le nombre de professeurs sur les autres sites avec les groupes disciplinaires ou les centres de recherche, il n'y a que quelques individus dans chaque intersection. Attirer et maintenir une équipe solide sur chaque site est alors un grand défi, surtout parce que la qualité des collègues est un facteur important dans le recrutement en milieu académique. Une fois le recrutement effectué, le développement d'un sentiment d'appartenance à l'entité emlyon et la création d'une dynamique commune sont un deuxième défi.

b/ Mieux orienter les efforts de publication

Le RAE indique que la faculté permanente doit apporter des contributions pédagogiques, intellectuelles et de service au fonctionnement de l'école⁴⁸. Les professeurs de la filière recherche peuvent choisir entre une orientation purement académique et une orientation de diffusion auprès de la communauté socio-économique. Cette dernière orientation rend obligatoire la communication des travaux de recherche au-delà de la sphère académique et implique un engagement plus fort auprès de la communauté socio-économique. Une annexe du RAE présente une liste des productions non académiques des professeurs-chercheurs.

Le comité se demande pourquoi l'école n'incite pas davantage ses professeurs permanents à dominante enseignement à publier également à destination de la communauté socio-économique. **Le comité recommande un suivi plus précis des productions des professeurs permanents à dominante enseignement.**

c/ Une structuration des équipes de recherche à stabiliser et faire vivre

Le précédent rapport d'évaluation d'emlyon Recherche par le Hcéres fait référence à neuf centres de recherche thématiques. Le RAE actuel en présente sept. Le centre « Finance d'entreprise, d'entrepreneuriat et comportementale » (14 membres) et l'Institut français de gouvernance d'entreprise (5 membres) ne sont plus inclus dans le rapport actuel, ce dernier étant devenu un institut.

Après sa lecture du RAE, le comité s'est demandé si emlyon comptait maintenir son positionnement historique sur l'entrepreneuriat. Le RAE ne le signale pas clairement, mais le centre « Entrepreneuriat et innovation » a le plus grand nombre de membres (33), dont un grand nombre de jeunes chercheurs prometteurs. Les différents entretiens et les documents supplémentaires fournis ont confirmé l'attachement de l'école à ce positionnement historique, un choix rassurant pour le comité qui **recommande de maintenir et de renforcer encore cette différenciation historique sur l'entrepreneuriat.**

Les noms des sept centres correspondent à des thématiques de recherche plus ou moins larges. L'école pourrait approfondir et mieux mettre en avant la différenciation des centres puisqu'on retrouve le mot « organisation » dans le nom de trois d'entre eux. Ces derniers permettent au moins d'afficher les expertises académiques présentes à emlyon au niveau institutionnel, par exemple sur le site internet. Leur rôle dans la vie académique semble pour l'instant peu défini. Chaque centre a son directeur (souvent les chercheurs les plus emblématiques dans le domaine) et tous étaient présents lors de la rencontre avec le comité. Lors de la discussion, ils ont indiqué accompagner les chercheurs et organiser des activités communes afin de créer un sentiment d'appartenance. Or, le comité constate que les attentes formelles de l'institution envers ces centres s'arrêtent là. L'intensité de leurs activités est très hétérogène : certains organisent des séminaires de recherche régulièrement, d'autres presque jamais. Certains communiquent sur leurs activités, d'autres pas, etc. **Le comité trouve important de définir clairement les attentes envers les centres afin d'assurer la contribution de chaque centre à la qualité de la vie académique.**

L'agenda sur l'intranet de l'institution inclut des séminaires de recherche réguliers pour deux des centres. Chaque centre a son site internet, mais le contenu varie de la couverture de sujets de recherche par des mini-articles à une simple description de l'expertise des membres. **Vu cette hétérogénéité, le comité recommande l'étude d'une centralisation de cette communication.** Par ailleurs, le nombre de chercheurs dans chaque centre mentionné dans le RAE est maintenant très différent et mieux équilibré (entre 16 et 33 avec une concentration autour de 20) que celui observé lors de la précédente évaluation de l'unité de recherche par le Hcéres (entre 3 et 22).

⁴⁷ RAE, p. 32.

⁴⁸ RAE, p. 27.

Outre les centres, le RAE présente quatre « instituts de recherche » qui incluent des dimensions pédagogiques et partenariales. **Vu cette triple orientation, le comité ne voit pas de raison de les appeler des instituts de recherche, comme c'est le cas dans l'annexe 4 du RAE.**

Globalement, selon le comité, les centres jouent actuellement trop peu leur rôle de structuration des activités communes et de l'affichage des expertises et réalisations. **Le comité recommande à l'école de mieux définir ses attentes envers ces centres de recherche et d'inciter à un minimum d'activités communes afin de dynamiser davantage les équipes.**

2/ La formation initiale et continue, reflet de la volonté de globalisation de l'école

Le Décanat Programmes gère la formation initiale et continue, à l'exception des programmes sur-mesure qui sont rattachés à la direction des relations entreprises

a/ Une offre de formation initiale complète et attractive, mais qui doit gérer sa croissance

L'offre de formation initiale d'Emlyon business school est constituée de programmes de haut niveau en cohérence avec la place de l'école dans l'enseignement supérieur français et international (5^e au classement du Système d'intégration aux grandes écoles de management⁴⁹, 21^e au classement des *Masters in Management* du *Financial Times*⁵⁰). Son offre, qui va du Bachelor aux programmes doctoraux avec le PGE comme programme phare, est considérée par Emlyon comme un de ses points forts⁵¹

La formation initiale représente 80 M€, soit 80 % du chiffre d'affaires de l'école, et 7 834 étudiants⁵². Le plan stratégique Confluences 2025 prévoit une augmentation de 34 % des effectifs à horizon 2025, essentiellement par la création de nouveaux programmes sur les différents campus.

Deux programmes représentent 70 % des effectifs⁵³ et ont soutenu la croissance au cours des cinq dernières années :

Le programme grande école (PGE) : programme historique, il est proposé uniquement sur le campus d'Écully et concerne 3 453 étudiants. L'admission en année de pré-master ne concerne que les étudiants issus de classes préparatoires (540 places). L'admission sur titre en master 1 (AST) concerne les titulaires d'un diplôme de niveau bac +3 français ou d'un équivalent international.

La croissance des effectifs a été extrêmement forte à partir de la rentrée 2017 (+20 % par rapport à la rentrée 2016)⁵⁴ et a été essentiellement portée par les admissions sur titre. Lors des entretiens, il a été expliqué au comité qu'au cours des trois dernières années, le nombre d'étudiants admis sur titre a été multiplié par deux, passant de 240 à 480⁵⁵, au détriment de la sélectivité. Cette augmentation a contribué à une certaine dégradation des relations avec les classes préparatoires⁵⁶ et la CEFDG n'a renouvelé en juillet 2020 le grade de master que pour 3 ans. Les principaux points de vigilance notés par la CEFDG concernent l'augmentation des frais de scolarité⁵⁷ (+17 % en 2016 et +10 % en 2020)⁵⁸ et une sélectivité en baisse.

La nouvelle direction a pris depuis son arrivée des mesures significatives⁵⁹ :

- Gel des frais de scolarité – hors inflation – jusqu'en 2025.
- Diminution de 20 % des étudiants admis sur titre (100 places) dès l'année 2021-2022. L'objectif à cinq ans est de baisser de 50 % les AST français au profit des AST internationaux, et de recruter moins d'AST français issus de programmes d'économie et de gestion au profit d'autres disciplines (mathématiques, physique, biologie, droit) pour développer la pluridisciplinarité des profils au sein du programme. Le PGE n'a plus vocation à accroître ses effectifs et l'objectif est de renouer avec une forte sélectivité sur ce programme historique⁶⁰.

⁴⁹ <https://www.letudiant.fr/etudes/ecole-de-commerce/classement-sigem-2021-les-ecoles-de-commerce-plebiscitees-par-les-eleves-de-prepa.html>

⁵⁰ <https://rankings.ft.com/rankings/5/masters-in-management-2021>

⁵¹ RAE, p. 9 : l'analyse Swot comporte la force suivante : « Une offre de formation complète et diversifiée, sur des thèmes porteurs ».

⁵² Annexe 1 du RAE, p. 2.

⁵³ Annexe 1 du RAE, p. 2.

⁵⁴ Annexe 1 du RAE, p. 3.

⁵⁵ RAE, p. 40.

⁵⁶ RAE, p. 9 : l'analyse Swot comporte la faiblesse suivante : « Des relations avec les CPGE à améliorer ».

⁵⁷ Les montants des frais de scolarité sont présentés dans l'introduction du présent rapport, p. 5.

⁵⁸ Entretien avec Tugrul Atamer : <https://business-cool.com/actualites/actu-ecoles/decision-cefdg-point-situation-emlyon>.

⁵⁹ Information recueillie pendant les entretiens.

⁶⁰ Information recueillie pendant les entretiens.

- Meilleure lisibilité du cursus⁶¹ permettant de bien identifier le socle commun et les parcours possibles en M1 et M2 (cartographie des 200 cours disponibles répartis sur 16 domaines de compétences) et utilisation de la pédagogie *Early Makers* définie par une pratique de l'entrepreneuriat, de l'expérimentation et de l'apprentissage par l'action.

Le Global Bachelor in Business and Administration (GBBA) : lancé en 2014 à Saint-Étienne, il a été déployé en 2016-2017 sur les campus de Paris et de Casablanca. À la rentrée 2022, il sera déployé à Lyon. Les campus se différencient par le choix de la langue d'enseignement (anglais ou français) et par les spécialisations proposées en dernière année.

Représentant aujourd'hui 1 920 étudiants⁶², le GBBA a eu une croissance très forte pendant les cinq dernières années (+200 % de nouveaux inscrits), avec en corollaire une sélectivité assez faible. À l'origine accessible grâce à un concours propre pour toutes les voies d'accès, il a rejoint en 2020 la banque Sésame pour l'admission après le bac, ce qui a permis de redresser sa sélectivité de 10 % (7 admis sur 10 candidats au concours 2020, contre 8 sur 10 au concours 2019).

Au cours des cinq prochaines années, les effectifs sont appelés à croître d'environ 15 % pour se stabiliser à 2 100 étudiants payant des frais de scolarité.⁶³

L'offre de formation après le bac en 4 ans va s'étoffer à la rentrée 2023, en cohérence avec la stratégie d'hybridation de l'école, avec l'ouverture d'un *Bachelor of Science* (BSc), co-construit avec l'École centrale de Lyon, et dont la mission sera de former des scientifiques de la donnée (*data scientists*)⁶⁴.

Sur ces deux programmes, l'école a peu utilisé l'alternance comme levier, malgré sa volonté de diversifier ses profils : on compte 147 alternants pour 5 400 étudiants (2,7 % des effectifs) et 500 alternants prévus en 2025 sur 5 600 étudiants (9 %)⁶⁵. En 2020, l'école a créé son propre centre de formation des apprentis et est désormais en mesure d'augmenter le nombre de places ouvertes à l'alternance. **Compte tenu de la forte proximité de l'école avec les acteurs socio-économiques, le comité encourage l'école à poursuivre l'accroissement du nombre de places ouvertes à l'alternance, ce qui lui permettra de mettre en avant un de ses huit objectifs stratégiques : « Renforcer l'ouverture internationale et la diversité sous toutes ses formes »**⁶⁶.

Au cours des cinq dernières années, la gamme des programmes accessibles à bac +4 et bac +5 a été reconfigurée :

- 6 Mastères spécialisés labellisés par la CGE, accessibles après un diplôme de niveau bac +5 et éventuellement bac+4 sur dérogation. Les MS sont dispensés sur les campus de Lyon, Casablanca et Shanghai. Ils représentent 350 étudiants.
- 11 MSc – *Master of Science* labellisés par la CGE sont proposés intégralement en anglais à des étudiants essentiellement titulaires d'un diplôme de niveau bac +4. Ils comptent 693 nouveaux inscrits à la rentrée pour un effectif global avoisinant les 1 300 étudiants répartis sur les campus de Lyon, Casablanca, Shanghai. Quelques places sont proposées en MSc in pour des doubles diplômes avec le PGE.

C'est sur le segment des MSc sur ses campus internationaux qu'Emlyon business school souhaite porter le développement des effectifs de formation initiale. L'école désire également s'appuyer sur les spécificités locales pour ouvrir de nouvelles formations, comme elle l'a fait sur le luxe à Shanghai, le sport à Bhubaneswar et le digital à Mumbai⁶⁷.

L'offre de formation initiale riche et attractive est appelée à croître. Emlyon souhaite appuyer cette croissance (1) sur l'ouverture et le développement de programmes sur les campus internationaux (2) et en co-construction avec d'autres institutions.

Le comité recommande que cette forte croissance des effectifs ne mette pas en péril les efforts de la nouvelle direction concernant l'augmentation de la sélectivité en PGE et GBBA.

⁶¹ RAE, p. 39-40.

⁶² Annexe 1 du RAE, p. 3, et chiffres donnés lors de la visite du comité : 650 nouveaux entrants en 2020 (450 places sur Parcoursup par le concours Sésame, 100 places pour les admissions sur titre France, 100 à 150 places pour les admissions sur titre internationales).

⁶³ Propos recueillis lors des entretiens.

⁶⁴ Information recueillie pendant les entretiens.

⁶⁵ Information recueillie pendant les entretiens.

⁶⁶ RAE, p. 10.

⁶⁷ RAE, p. 59-60.

b/ Une offre de formation continue appelée à se développer à l'international

Le RAE est assez peu descriptif concernant la formation continue et les informations recueillies pendant les entretiens restent assez générales.

La formation continue représente 20 à 22 M€ de recettes au cours des trois dernières années et ses programmes sont de quatre ordres :

- La formation continue articulée à des programmes sur mesure commandés par une entreprise ou une fédération professionnelle représente 8 M€ de chiffre d'affaires. Elle n'est pas rattachée à la direction de l'*Executive Education* mais à celle des Relations entreprises. Ce rattachement reflète le lien fort que l'école souhaite établir avec des entreprises de taille intermédiaire ou des grandes entreprises, tant locales que nationales.
- Les programmes diplômants : l'*International MBA* et l'*Executive MBA* représentent 450 stagiaires et un chiffre d'affaires de 5 M€, l'*Executive Master Management Général* avec 114 stagiaires pour un chiffre d'affaires de 4 M€ est proposé dans deux versions : 100 % présentiel ou 100 % distanciel. Les enseignants des programmes diplômants sont aux 2/3 des professeurs permanents et à 1/3 des intervenants extérieurs.
- Les programmes certifiants et qualifiants pour un chiffre d'affaires de 3 M€.
- Les programmes doctoraux (PhD et *Doctorate of Business Administration*).

Ces trois derniers programmes relèvent du Décanat Programmes.

Lors de sa visite, le comité a constaté que la formation continue était un élément important de la stratégie de croissance et d'optimisation des campus internationaux. La nouvelle direction souhaite développer ce segment pour atteindre 34 M€ à l'horizon 2025 par (1) le développement sur les campus internationaux de programmes *ad hoc* d'*Executive Education*, déjà engagé avec des entreprises et des institutions locales, (2) l'implantation et le développement de la gamme MBA.

Le marché français n'est pas oublié. Par exemple, l'école a augmenté le nombre des programmes sur-mesure et a ouvert des programmes éphémères qui visent à accompagner les entreprises dans leur appropriation des nouvelles réglementations.

Le comité constate que la bonne intégration d'emlyon dans les réseaux économiques de ses campus à l'étranger est une réelle occasion de déployer ses programmes de formation continue et de créer de nouvelles formations en lien avec chacun de ses sites.

c/ Une formation initiale et continue alignée avec la stratégie de l'école

Lors de sa visite, le comité a pu constater que les quatre axes du plan stratégique Confluences 2025 sont bien présents dans les programmes de formation initiale et dans les programmes longs de formation continue.

- Axe « Globalisation » : mobilité internationale avec 188 universités partenaires ou entre ses propres campus à l'étranger, séminaires internationaux, recrutement d'étudiants internationaux (24 % des effectifs), ouverture de programmes à l'international,
- Axe « Digitalisation » : cours diffusés sur les espaces collaboratifs et connectés de l'école (appelés *Makers'Lab*), investissements très lourds dans les infrastructures (environ 7 M€ par an au cours des cinq dernières années, 9 M€ par an au cours des cinq prochaines pour l'ensemble des campus). D'ici 2025, 20 % des cours tous programmes confondus seront disponibles en ligne. L'*Executive Master Management Général* est disponible 100 % à distance depuis l'an passé.⁶⁸
- Axe « Hybridation » : l'école a développé depuis plusieurs années des partenariats de qualité avec des universités et des institutions de secteurs variés (ingénierie, gastronomie, agriculture, droit, pharmacie, etc.) pour les programmes PGE, MS et MSc⁶⁹.
- Axe « RSE » : dernier axe stratégique introduit, il se décline dans tous les programmes, du GBBA au doctorat, et fait partie des objectifs des directeurs de programme qui peuvent introduire des cours spécifiques ou des parties de modules consacrées à cette thématique.⁷⁰

La pédagogie *Early Makers* est un marqueur fort d'emlyon déployé dans l'ensemble des formations de l'école et sur tous les campus. Elle se définit comme une pratique de l'entrepreneuriat, de l'expérimentation et de l'apprentissage par l'action. Ainsi, chaque maquette pédagogique comprend un parcours lié à l'entrepreneuriat, à la créativité, ou à l'expérimentation⁷¹. Cette pédagogie peut sembler attractive, toutefois le comité constate qu'il est difficile pour toute personne extérieure à l'école d'avoir le détail des contenus (académiques et relatifs aux expériences étudiantes) et de comprendre l'impact de la pédagogie *Early Makers* dans la progression pédagogique.

⁶⁸ RAE, p. 37.

⁶⁹ RAE, p. 37.

⁷⁰ RAE, p. 42-43.

⁷¹ Présentation des programmes site internet emlyon business school : <https://em-lyon.com/nos-programmes>

Le comité recommande à l'école de poursuivre ses efforts pour améliorer la lisibilité de son parti pris pédagogique dans ses différentes maquettes afin de définir par programme comment il participe aux objectifs académiques et professionnels.

2 / Un lien bien développé entre recherche et formation

Les trois chaires des entreprises DCF, Implid et Apicil permettent de développer des relations avec les acteurs locaux et de « développer des savoirs rapidement transférables aux étudiants des programmes et aux entreprises »⁷².

Le projet « Recherche appliquée en sciences sociales » (Recapss), qui est proposé aux étudiants, les met en contact avec les professeurs-chercheurs et les expose donc à leurs réflexions et à leurs travaux de recherche. Ce travail de recherche et de réflexion mené en équipe, tant au niveau du GBBA et que du PGE, est une formule intéressante qui concourt à une bonne articulation de la recherche et de la formation, et ce faisant, au développement des compétences des étudiants. Après lecture de différents rapports issus de ce projet, le comité salue cette initiative qui développe clairement un sens critique et une approche de recherche d'information rigoureuse auprès des étudiants.

Les chercheurs d'emlyon sont impliqués dans trois programmes de niveau doctoral :

- Un programme PhD, diplôme d'établissement, qui compte 18 étudiants en 2020-2021. Une bonne partie de ces diplômés se placent ensuite à l'international.
- Dans le cadre d'une association avec l'école doctorale SEG de la Comue UDL, certains chercheurs d'emlyon titulaires d'une habilitation à diriger des recherches sont directeurs ou codirecteurs de thèses.
- Deux GDBA, un en Chine opéré en propre et un autre en partenariat avec *Durham University* (Royaume-Uni), qui accueillent 87 étudiants par an.

Le RAE insiste sur le fait que l'existence du programme PhD est un facteur important pour attirer des enseignants-chercheurs internationaux. Les trois programmes impliquent une partie spécifique de la faculté et sont ainsi jugés complémentaires dans le RAE. Le comité est en phase avec cette analyse.

Les étudiants du programme PhD se sentent bien soutenus et encadrés. Ils apprécient en particulier le système clair de financement de leurs études, avec des CDD successifs. L'obligation d'enseignement en contrepartie est une bonne formule qui les aide certainement pour l'insertion professionnelle.

3 / La documentation au service de la diffusion des savoirs et de la communauté emlyon business school

Chaque campus dispose d'un lieu de diffusion des savoirs, le *Learning Hub*⁷³, composé d'espaces modulaires et connectés et de salles pour créer un lieu propice à la collaboration, rendre accessibles les savoirs académiques, et proposer un environnement numérique de travail en constante évolution.

Le *Learning Hub* est ouvert à toute la communauté emlyon business school, y compris aux anciens élèves, ce qui est novateur dans l'univers des écoles de commerce françaises. La majorité des collections (avec entre autres 70 bases de données, 70 000 livres imprimés et électroniques, 20 000 ouvrages et 121 000 revues académiques) couvre de nombreuses disciplines en sciences de gestion. Une part croissante porte sur les sciences humaines et sociales, l'informatique et les sciences des données. Le *Learning Hub* propose également un catalogue très complet de formations en présentiel ou en distanciel, en format atelier ou cours.⁷⁴

Le comité considère que la politique documentaire d'emlyon business school conjugue accessibilité à toute la communauté de l'école et lieux d'apprentissage innovants avec des espaces complètement modulables. Le comité souligne que les politiques d'achat et d'abonnement sont bien le reflet de la volonté d'hybridation des enseignements.

⁷² RAE p. 56.

⁷³ RAE, p. 46.

⁷⁴ RAE, p. 47.

La réussite des étudiants

1 / Des activités tout au long du cursus, orientées sur l'insertion professionnelle

Le RAE ne donne aucun élément sur la stratégie mise en place dans les programmes pour faciliter l'orientation de leurs différents publics. Il ne permet pas non plus d'évaluer le taux de réussite des étudiants au sein des programmes et les moyens mis en œuvre pour aider ceux qui sont en difficulté. L'accent est essentiellement mis sur les différentes activités suivies pour favoriser l'employabilité.

Le comité a pu constater qu'Emlyon business school garantit une insertion professionnelle rapide à ses étudiants, quel que soit le parcours suivi, ce qui en fait la deuxième meilleure école de commerce française en matière d'employabilité⁷⁵. 92,6 % de ses diplômés trouvent un emploi moins de trois mois après l'obtention du diplôme, et 76,4 % avant même cette obtention. Environ 1/3 des diplômés accèdent au premier emploi grâce au stage de fin d'études ou à l'année d'apprentissage en fin de parcours. 25 % débute à l'international, c'est-à-dire dans un pays hors de leur pays d'origine.

Le salaire annuel brut des diplômés du PGE, s'élève à 45 k€ et passe à 52 k€ après trois ans d'expérience. Le salaire moyen des diplômés du GBBA s'élève à 41 k€, et celui des diplômés de l'EMBA atteint 124 k€⁷⁶.

L'insertion professionnelle est favorisée par l'inclusion de stages en France et à l'étranger tout au long du cursus, par des projets transversaux d'entrepreneuriat et par une politique de doubles diplômes permettant l'élargissement des compétences. L'apprentissage, levier important d'employabilité, est peu développé actuellement dans l'ensemble des programmes (147 apprentis en 2020 sur le GBBA, le PGE et un MSc). Cependant, il est prévu qu'il soit renforcé pour atteindre 500 apprentis en 2025⁷⁷. **Comme indiqué dans la partie précédente, le comité recommande à l'école de développer ses places en alternance, véritable levier d'employabilité et d'ouverture sociale.**

Depuis 2015, les activités d'accompagnement de carrière sont obligatoires dans tous les programmes pour favoriser l'employabilité⁷⁸. Chaque étudiant doit choisir au moins deux activités parmi les nombreuses qui lui sont proposées : « construire son projet professionnel, le marketing de soi, construire son réseau, réussir ses entretiens », etc. Les étudiants doivent aussi suivre des parcours spécifiques sur les métiers et les secteurs d'activités, ainsi que des manifestations leur permettant de rencontrer les entreprises (forum de trois jours mi-janvier avec 180 entreprises, *Vocation's days*, *Meet up*, etc.). L'accompagnement de carrière concerne aussi les anciens élèves : l'école épaula ceux qui sont à la recherche d'un emploi ou qui souhaitent réorienter leur carrière.

25 personnes gèrent cette offre de services sur les campus français. Sur les campus internationaux, le comité constate que l'offre est encore balbutiante, même si des recrutements sont en cours pour étoffer les équipes. Emlyon gagnerait à structurer sa stratégie d'offres de formation à l'international afin d'exploiter au mieux le potentiel de ses quatre campus à travers une communication plus claire.

Le comité recommande à l'école d'accélérer l'harmonisation des services et des expériences destinées aux étudiants sur l'ensemble des campus internationaux, d'autant plus que ceux-ci doivent être des leviers de croissance dans le plan stratégique Confluences 2025.

L'entrepreneuriat constitue un autre levier d'insertion professionnelle. *Early Makers* est une signature affirmée stratégiquement depuis plusieurs années ; elle représente en particulier un axe pédagogique qui s'incarne dans l'ensemble des parcours par des modules⁷⁹.

Dans les nombreux choix de cours proposés, pour donner suite au travail de classification des « cours à la carte » mentionné lors de la visite sur site, une des spécialités est orientée vers l'entrepreneuriat et l'innovation. Il en va de même dans les choix des programmes que propose l'école : plusieurs d'entre eux sont orientés vers l'entrepreneuriat et l'innovation.

En ce qui concerne les possibilités proposées aux étudiants pour créer une entreprise, Emlyon business school est la première école de commerce française à avoir lancé son incubateur en 1984 à destination des entrepreneurs de Lyon et de sa région, mais pas forcément à destination de ses étudiants. Avec 1 300 entreprises

⁷⁵ Source : classement 2020 du *Times Higher Education* de l'employabilité des écoles et universités dans le monde. Cette enquête menée directement auprès de 8 000 recruteurs dans plus de 23 pays a placé Emlyon dans le top 40 mondial.

⁷⁶ RAE, p. 52.

⁷⁷ Information recueillie pendant les entretiens.

⁷⁸ RAE, p. 51.

⁷⁹ RAE p. 38.

créées et 60 projets chaque année⁸⁰, l'incubateur d'emlyon est performant. Grâce au lancement plus récent d'un accélérateur, l'école dispose de l'ensemble des dispositifs nécessaires à la création d'entreprises. Alors même que l'incubateur et l'accélérateur de l'école offrent de beaux résultats en matière de création d'entreprises, le comité a constaté un manque de liens et de communication entre ces structures et les équipes dirigeantes de l'école.

Le comité préconise une plus grande collaboration entre l'incubateur et les programmes de l'école afin de proposer une suite aux travaux pédagogiques que mènent les étudiants autour de l'entrepreneuriat. En outre, une meilleure intégration de l'incubateur et de l'accélérateur à la gouvernance de l'école permettrait d'exploiter le potentiel de ces deux structures en lien avec la ligne stratégique d'emlyon.

2 / Une vie étudiante à deux vitesses

La vie associative est très active sur les campus d'emlyon. Avec 46 associations sur l'ensemble des campus, les étudiants des différents programmes peuvent véritablement choisir en fonction de leurs centres d'intérêt.

Au niveau du PGE sur le campus d'Écully, les associations sont organisées en 6 pôles (Aventure, Homme et partage, *Business*, Média, Culture et vie étudiante), et offrent l'occasion à chaque étudiant de s'impliquer dans la vie associative. L'ensemble des associations du PGE sont des associations régies par la loi de 1901 affiliées au conseil de corporation (Corpo), à l'exception de la *Junior Entreprise* et du Petit Paumé⁸¹. Le conseil de corporation est également une association relevant de la loi de 1901 gérée par des étudiants de dernière année du PGE qui ont été élus. L'objectif de la Corpo est « de pousser les 32 associations réservées au PGE à se développer et à agir de façon professionnelle. Elle établit le lien entre les étudiants, leurs associations, la direction du programme et celle de l'école. C'est elle qui répartit les ressources allouées par la direction de l'école aux associations et qui veille à leur bon usage »,⁸²

En ce qui concerne le PGE, emlyon a une politique très favorable à l'épanouissement de ses étudiants au travers de la vie associative. En effet, les étudiants sont responsabilisés dans leurs associations respectives, mais également grâce à la Corpo qui, bien identifiée par tous, est exclusivement composée d'étudiants jugés responsables par leurs pairs. Il y a donc une véritable relation de confiance entre les associations, la Corpo et la direction de l'école, qui interagit avec ses étudiants par cet intermédiaire.

La politique d'allocation des moyens financiers est bien définie. À la suite de sa visite, l'école a informé le comité que pour 38 associations ayant un budget, les subventions de l'école étaient de 767 695 €, pour un budget total de 6 166 520 €. Cette différence entre le budget total et les subventions de l'école s'explique par le chiffre d'affaires élevé de la *Junior Entreprise* de l'école (parmi les plus prospères de France) et par le budget du Petit Paumé. Ces deux associations n'étant pas affiliées à la Corpo, elles ne bénéficient pas des subventions de l'école.

Chaque étudiant cotise pour participer à la vie associative au moment de son inscription. Cette cotisation se compose notamment de la contribution à la vie étudiante et de campus (20 €) et est reversée à l'école. Le comité n'a cependant pas d'information concernant la cotisation individuelle globale étudiante. L'école reverse ensuite ces cotisations en trois fois à la Corpo, qui gère elle-même son budget et alloue les ressources aux différentes associations en fonction de leurs besoins et sur la base d'un budget annuel détaillé, que ces associations doivent fournir. Les associations doivent alors préparer un dossier pour les projets qu'elles souhaitent mener et la Corpo répond positivement ou non à leur demande. Un aspect positif de la vie associative d'emlyon est aussi l'uniformisation des mandats sociaux des associations, qui débutent tous en janvier. De son côté, l'école met à disposition de ses associations des locaux afin de faciliter leurs actions.

Cette organisation solide de la vie étudiante permet à des associations telles que le Petit Paumé ou la *Junior Entreprise* (1 M€ de chiffre d'affaires) d'avoir un rayonnement national.

Finalement, l'école soutient l'engagement de ses étudiants au travers du dispositif Race⁸³, qui, comme le prévoit la réglementation, valorise certaines compétences acquises dans des engagements extrascolaires. Les étudiants peuvent ainsi valoriser les compétences comportementales (*soft skills*) qu'ils développent lorsqu'ils participent à la vie associative de l'école, mais également lorsqu'ils exercent d'autres activités en dehors de l'école. Cette valorisation peut leur accorder jusqu'à 15 crédits ECTS.

En revanche, au niveau du GBBA, la dynamique est tout autre. Les étudiants du GBBA sont de fait moins nombreux et plus jeunes que ceux du PGE et le programme, créé en 2015, n'a pas la même ancienneté. À ce stade, leur vie associative se décline en seulement 9 associations sur le campus de Saint-Étienne et 8 sur le

⁸⁰ <https://incub.em-lyon.com>.

⁸¹ Le Petit Paumé est une association loi 1901 créée en 1968. Elle publie chaque année un guide touristique de Lyon édité à 200 000 exemplaires. Ce guide est entièrement gratuit et rédigé par des étudiants, notamment d'emlyon. Selon une étude Ipsos de 2019, ce guide est connu par 96 % des Lyonnais et lu par 950 000 personnes chaque année.

⁸² RAE, p. 55.

⁸³ RAE, p. 55.

campus de Paris. Par ailleurs, il n'existe pas de système similaire à celui de la Corpo pour les GBBA et les étudiants se réfèrent à un responsable associatif, salarié de l'école, qui valide ou non leurs projets.

Pour les MSc, dont le parcours professionnalisant est très dense, un BDE est en place sous la responsabilité de la Corpo et reçoit directement les fonds correspondant à la cotisation à la vie associative des étudiants inscrits en MSc. La pédagogie expérientielle de ces programmes repose moins que pour le PGE ou le GBBA sur les expériences acquises en vie associative.

Lors de la visite, le comité d'évaluation a noté une différence notable entre la vie étudiante des PGE et celle des GBBA. Le comité suggère à l'école de développer la vie associative des GBBA, mais également de créer de véritables synergies entre les associations du PGE et du GBBA. L'ouverture du GBBA à Lyon pourrait être l'occasion de créer ces synergies sur fond d'un rapprochement géographique entre les deux programmes. Pour autant, le comité souligne la force du tissu associatif du PGE et son organisation singulière, qui offrent une stabilité précieuse.

3 / Une participation étudiante à la gouvernance de l'école retrouvée

Les étudiants sont associés à la gouvernance de l'école au travers de la Corpo et des délégués. Ces derniers jouent le rôle de facilitateurs entre le corps enseignant et les étudiants. Pour autant, la Corpo ne représente que les étudiants du PGE. Les entretiens ont montré que, comme pour la vie associative, l'accent était mis sur les étudiants du PGE en matière de gouvernance globale de l'école.

Le rôle de la Corpo dans la gouvernance n'est pas négligeable. Outre son rôle associatif, elle est aussi chargée de représenter les étudiants dans les conseils de discipline et de diplomation. Bien que sa voix soit uniquement consultative, la présence de la Corpo peut être requise par tout étudiant qui le souhaite. La Corpo siège également au comité exécutif de la Fondation emlyon avec un droit de vote. Elle participe également à différents comités de pilotage, notamment ceux qui se consacrent à la définition du statut de société à mission, à l'organisation de l'anniversaire des 150 ans de l'école, ou encore à l'organisation interne du projet Gerland⁸⁴. Le rôle de la Corpo est même étendu à la pré-validation de certaines compétences nécessaires à l'obtention du diplôme dans le cadre du dispositif Race⁸⁵.

Certaines associations sont très présentes pendant les moments-clés de l'école. Par exemple, le BDE joue un rôle prépondérant dans l'organisation de la période des oraux d'admissibilité. Pendant cette période stratégique pour les écoles de commerce, le BDE du PGE d'emlyon a une marge de liberté presque totale dans son choix d'organisation.

En ce qui concerne les autres programmes, les échanges des étudiants ont lieu principalement avec les directeurs de programmes et concernent en majorité des préoccupations académiques. Ces remontées sur le plan académique sont également demandées à tous les étudiants en fin d'année à travers l'envoi d'un questionnaire leur permettant d'évaluer leur programme et de proposer des pistes d'amélioration⁸⁶.

Les entretiens ont révélé un changement en matière d'échange et de partage entre la nouvelle direction d'emlyon et les étudiants. Le comité a senti une véritable confiance des étudiants envers les différentes équipes de l'école, avec lesquelles les échanges sont très réguliers et fluides. La directrice générale a également instauré des moments de partage un jeudi après-midi par mois pendant lesquels les étudiants peuvent lui adresser tout type de message⁸⁷.

Les étudiants sont bien intégrés à la gouvernance de l'école et dans les différentes instances. Cependant, le PGE, en tant que programme historique, a un poids nettement supérieur aux autres programmes. Le comité suggère une plus grande participation des étudiants représentant les autres programmes d'emlyon, notamment les étudiants du GBBA, qui sont présents plusieurs années sur le campus. Bien que la dynamique actuelle soit très positive, le comité invite emlyon à définir explicitement les sujets sur lesquels les étudiants doivent être impliqués afin de formaliser le rôle de ces derniers. Le comité souhaite cependant insister sur la confiance que les étudiants ont envers leur direction et la très bonne communication entre les deux parties.

⁸⁴ Information recueillie pendant les entretiens.

⁸⁵ Information recueillie pendant les entretiens.

⁸⁶ Information recueillie pendant les entretiens.

⁸⁷ Information recueillie pendant les entretiens.

La valorisation et la culture scientifique

1 / Une valorisation des résultats de recherche encore à amplifier

En comparaison avec les autres écoles de gestion du même niveau, la formation continue d'emlyon est peu développée et a été mentionnée comme source de croissance dans le RAE et lors de l'entretien avec la directrice générale et son équipe. Il y a probablement une occasion ici d'utiliser la recherche et ses dérivés comme levier de croissance. Développer un nouveau marché implique de répondre à une demande, mais aussi de développer une offre qui suscite la demande. **Le comité recommande le lancement d'une consultation de son corps professoral afin d'identifier des expertises et des thématiques de recherche qui peuvent se transformer en cours de formation continue.**

Comme indiqué dans la section sur les liens entre recherche et formation, les chaires permettent de développer des relations avec les acteurs locaux et de « développer des savoirs rapidement transférables aux étudiants des programmes et aux entreprises »⁸⁸. Les activités des chaires sont néanmoins peu visibles dans la communication institutionnelle. **Le comité croit que les activités des chaires peuvent être mieux valorisées.**

2 / La culture scientifique : un élément potentiel de rayonnement et de notoriété majeur pour emlyon

Lors de la visite, le comité a perçu que la communication institutionnelle des résultats de la recherche auprès de publics non académiques s'était ralentie, voire arrêtée. Ainsi, la dernière contribution sur le site *knowledge@*, site qui jouait un rôle-clé dans ce type de communication⁸⁹, date d'avril 2019. Ce site, toujours accessible, contient un recueil d'articles classés par date et par discipline ; il ne génère aucune reprise ou trafic, ce qui explique sans doute son extinction apparente. Des questions spécifiques ont été posées au cours des différents entretiens au sujet de *knowledge@*, notamment pour savoir si la nouvelle direction avait choisi de ne plus mentionner ou de supprimer ce site. Les réponses obtenues ne permettent pas de conclure que l'école ait délibérément choisi de ne plus le maintenir.

Les professeurs-chercheurs publient régulièrement dans la presse locale et nationale, souvent dans le cadre de partenariats. Par ailleurs, les travaux de recherche dans certains domaines – par exemple le luxe ou l'accompagnement humain – semblent être porteurs d'identité auprès des entreprises et d'un public au-delà des frontières académiques.

La volonté de l'école de promouvoir plus activement les contenus de la recherche dans la sphère publique (parmi les profanes) a été réaffirmée, mais reste un horizon qu'il est possible de mieux exploiter. Le comité s'interroge sur les dispositifs d'incitation que l'école met en œuvre pour que cette recherche de visibilité extra-académique ne soit pas uniquement motivée par l'engagement personnel de membres du corps professoral souhaitant favoriser leur autopromotion.

De ce point de vue, l'intention réaffirmée précède une action pour le moment embryonnaire et plutôt laissée à la bonne volonté de quelques membres de l'équipe pédagogique. En tant que telle, une stratégie à portée internationale de présence dans l'environnement français reste à définir et à mettre en œuvre, au-delà d'un opportunisme apparemment plutôt efficace.

De plus, même si l'école insiste sur l'équilibre entre des retombées nationales et internationales, la réalité des publications concerne les versions françaises de sites internationaux, principalement *The Conversation France* et *Harvard Business Review France*. **Par contre, le RAE mentionne des webinaires, qui ont eu un bon succès et cette formule mérite d'être répétée et amplifiée.**

Le comité recommande à emlyon, en ligne avec son ambition internationale, de mettre en place une politique plus incitative qu'opportuniste de participation à des colloques et à des revues de transfert à forte visibilité, à l'instar du *Global Drucker Forum*, ou de partenariat avec des *think tanks* à portée supranationale. Le comité recommande aussi à l'école de renouer avec un passé fécond de participation active, voire de *leadership*, à des initiatives internationales de promotion du management telles que celles portées par l'EFMD.

Enfin, les possibilités actuelles de promotion des activités de l'école la conduisent à privilégier les médias écrits traditionnels, alors que d'autres médias, notamment digitaux, sont une cible envisageable pour elle dans un avenir proche. Des initiatives existent déjà, même si les formations en ligne ouvertes à tous (*massive open online courses* - Mooc) développées par l'école feront sans doute place à des expériences multimédias plus avancées, comme celles qu'elle a développées avec le monde audiovisuel.

⁸⁸ RAE, p. 56.

⁸⁹ <https://knowledge.em-lyon.com/en/home-en/>

Les politiques européenne et internationale

La politique d'internationalisation de la formation : entre universités partenaires et campus à l'étranger

Concernant l'international, le plan stratégique Confluences 2025 est dans la suite logique du plan Nouveaux Territoires 2020 et maintient la priorité donnée à la globalisation de l'école : « l'objectif est de devenir en 2025 une *Global Business University*, dont emlyon business school constitue le noyau »⁹⁰.

Cette volonté se traduit par⁹¹ :

- 188 partenaires académiques (dont 75 % ont au moins une accréditation internationale) répartis sur 48 pays (surtout en Europe, Asie et Amérique du Nord), permettant à la majorité des programmes d'avoir des dispositifs d'échanges ou de séminaires internationaux. Le nombre de partenariats académiques a augmenté de 47 % entre 2014-2015 et 2019-2020.
- 14 doubles diplômes (5 pour le GBBA et 9 pour le PGE).
- 4 campus internationaux (Casablanca, Shanghai, Bhubaneswar et Mumbai) qui permettent d'asseoir la marque emlyon à l'international et dont les missions sont le recrutement d'étudiants internationaux, la délocalisation des formations, et la mobilité étudiante. Ces campus ont des structures différentes selon les pays : campus propre dans le cas du Maroc, campus en partenariat avec des institutions d'enseignement supérieur dans le cas de la Chine et de l'Inde. Créés entre 2015 et 2021, les campus proposent de la formation initiale et continue et apparaissent bien intégrés dans leurs environnements locaux.⁹² Les différents échanges ont montré qu'il y avait encore des efforts à fournir pour avoir une qualité (en matière d'encadrement, de services aux étudiants, d'enseignants permanents) équivalente à celle du campus d'Écully.

À ces éléments s'ajoute une politique de recrutement de professeurs internationaux qui permet à emlyon business school d'avoir un corps professoral permanent composé à 47 % de professeurs venant de l'étranger⁹³.

Pour les étudiants en mobilité sortante, le nombre de places en échange ou en double diplôme chez des partenaires étrangers est extrêmement faible (732 places à l'année pour 5 500 étudiants³⁰), chaque partenaire recevant assez peu d'étudiants. La mobilité étudiante se fait donc principalement dans les campus internationaux (55 % des flux). Le campus de Shanghai représente à lui seul pratiquement 50 % de la mobilité étudiante³⁰. Par conséquent, beaucoup d'étudiants sont présents en même temps sur ce dernier site.

Deux bourses permettent de favoriser la mobilité étudiante sortante :

- une bourse de la Région Auvergne-Rhône-Alpes d'aide à la mobilité internationale ;
- une bourse Erasmus + pour les étudiants qui choisissent de faire une expatriation académique ou un stage dans un pays européen.

Pour les étudiants en mobilité entrante, les dispositifs de soutien et de conseil sont particulièrement développés pour les accompagner avant leur arrivée et pendant leur séjour. L'école dispose d'ailleurs du label Campus France pour l'accueil des étudiants internationaux.

Les étudiants internationaux recrutés par emlyon et payant des frais de scolarité sont essentiellement dans le GBBA (25 % des effectifs), le MBA *international* (92 % des effectifs), les MSc (40 % des effectifs) et les programmes doctoraux (63 % des effectifs)⁹⁴. Ces pourcentages reflètent la bonne notoriété de l'école à l'international.

Les étudiants internationaux (payant des frais de scolarité ou non) représentent un quart des effectifs globaux. Toutefois, 63 % de cette mobilité internationale vient des trois pays où sont implantés les campus d'emlyon : Chine (40 % des étudiants étrangers), Maroc (18 %), et Inde (5 %).

Le comité n'a pas pu avoir d'information concernant la durée de séjour des étudiants internationaux (semestre ou année).

La nouvelle direction des relations internationales – mise en place en septembre 2021 – a pour feuille de route :

- le développement de nouveaux accords avec des institutions accréditées et l'augmentation du nombre de places par partenaire ;
- le développement des doubles diplômes, surtout pour les étudiants du PGE ;
- le développement des MSc, des MBA et de la formation continue sur les campus internationaux en lien avec les programmes concernés ;

⁹⁰ RAE, p. 4.

⁹¹ RAE, p. 50.

⁹² RAE, pp. 59-60.

⁹³ RAE, p. 60.

⁹⁴ Annexe 1, p. 2.

- la recherche de nouveaux partenaires pour des implantations de campus en Amérique Latine, en Afrique (langue anglaise) et au Moyen-Orient. L'école étudie tant la piste du partenariat que celle du rachat dans le cadre d'une croissance externe.

Si la politique internationale de l'école a été présentée au comité, ce dernier a eu peu d'éléments chiffrés permettant de valider sa soutenabilité, notamment concernant l'ouverture d'autres campus.

Si le comité souligne la bonne qualité des partenaires internationaux et la bonne intégration d'emlyon dans les réseaux économiques de ses campus à l'étranger, il recommande à la direction de l'école de poursuivre l'effort de diversification de l'offre de mobilité étudiante. Pour cela, il conviendrait de préciser les objectifs : nombre de places chez les partenaires et sur les campus, nombre de partenaires supplémentaires voulus, nombre de places par partenaire, et pays visés.

Les campus à l'étranger sont une réelle occasion de déployer des programmes de formation continue, de créer de nouvelles formations en lien avec les spécificités locales de chacun de ses sites (le luxe à Shanghai, le sport à Bhubaneswar, le digital à Mumbai) et peuvent être source de croissance externe. Toutefois, le comité recommande à l'école de finaliser un plan de développement de chacun d'entre eux comprenant les programmes en formation initiale et/ou continue, la progression des effectifs, la politique de recrutement des personnels enseignants et des administratifs, et des indicateurs relatifs à la qualité.

Conclusion

Le RAE d'emlyon est de très bonne facture, reflète la qualité globale de l'école et explicite sa mission et son projet. Le positionnement et la stratégie institutionnels ont été redéfinis à la faveur d'une recomposition importante des outils de gouvernance : de nouvelles présidence et direction générale, et un directoire entièrement renouvelé. Le plan stratégique Confluences 2025 s'inscrit dans la continuité du plan *Early Makers* 2023 en ajoutant une nouvelle priorité transversale capitale : « l'engagement responsable pour une société et un environnement plus justes ». L'école ambitionne de devenir une *Global Business University* à l'horizon 2025.

L'école confirme son engagement social et environnemental en acquérant le statut de société à mission. Pour cela, elle développe des modules spécifiques dans les formations, flèche le recrutement d'enseignants-chercheurs dans ces domaines et soutient le développement de centres de recherches consacrés à l'innovation sociale et la création de chaires. Le comité ne peut qu'encourager l'école à poursuivre la déclinaison de cette stratégie RSE, y compris auprès des campus internationaux, et à s'assurer que les priorités sont homogènes au sein toutes les représentations d'emlyon, en France comme à l'étranger.

La recherche et les enseignants-chercheurs constituent une priorité stratégique pour l'école. La production scientifique est de premier plan avec un nombre de publications qui confirme à la fois la qualité des travaux et l'animation des équipes. La structuration matricielle par centres de recherche et groupes disciplinaires fonctionne bien, et la participation de la doyenne de la faculté et de la recherche au directoire traduit cette volonté stratégique.

Le portefeuille de programmes d'emlyon, qui va du *Bachelor* au PhD, est de haut niveau et en cohérence avec la place de l'école, dont le PGE est le programme phare. L'offre de formation initiale est riche et attractive, avec des prévisions d'ouvertures de nouvelles formations au sein de campus internationaux, co-construits pour certains avec d'autres institutions, confirmant ainsi la volonté stratégique d'un ancrage transdisciplinaire.

Le comité a immédiatement remarqué l'adhésion des personnels, des étudiants et des partenaires académiques et institutionnels au nouveau projet porté par la direction générale. Le comité a ressenti un besoin unanime de tourner la page des turbulences médiatiques, ainsi que le recentrage des équipes sur le cœur des activités de l'école et le déploiement opérationnel de son projet. La vision claire et stratégique des objectifs est largement partagée et discutée au sein des équipes, qui sont particulièrement dynamiques et impliquées. Le départ du campus d'Écully vers le campus de Gerland, campus avant-gardiste et inséré au sein d'un écosystème universitaire et scientifique, est de nature à redéfinir les modes d'organisation du travail. Le comité rappelle la nécessité d'accompagner la communauté dans ce changement géographique.

Pour conclure, emlyon est une école de premier rang bénéficiant d'une excellente réputation. L'école est reconnue pour son excellence en enseignement et en recherche, appuyée par la triple accréditation (Equis, AACSB, AMBA). Elle a connu des changements majeurs en 2018, qui ont eu un impact important et très positif sur le financement de ses activités qu'elle a su habilement exploiter pour déployer un plan stratégique ambitieux pour les prochaines années. Ce plan qui nécessite des investissements en ressources humaines, immobilières et technologiques paraît bien maîtrisé par l'équipe de direction, qui a pleinement pris la mesure de l'engagement à venir.

1 / Les points forts

- L'adhésion des parties prenantes à la politique de la nouvelle direction, dont le positionnement stratégique affirmé est largement partagé.
- Une communauté historiquement impliquée, remise en confiance par la nouvelle direction.
- L'excellence académique, tant en formation qu'en recherche, avec un repositionnement du corps professoral permanent au cœur de la stratégie d'établissement.
- Une politique volontariste en matière de diversité et d'inclusion perçue par toutes les parties prenantes.
- Un haut niveau de coordination interne entre les différentes directions autour des projets structurants.
- Des réserves financières solides destinées à soutenir la stratégie.

2 / Les points faibles

- Une croissance trop rapide des effectifs avec une baisse importante de la sélectivité ayant abîmé l'image de l'école.
- Une politique en matière de vie associative très hétérogène en fonction des programmes.
- Une stratégie de levée de fonds à travers le mécénat encore embryonnaire au vu de la taille et du potentiel de l'institution.
- Un manque de lisibilité de la mission des campus internationaux en ligne avec l'ambition de devenir une *Global Business University*.

3 / Les recommandations

- Renforcer la lisibilité de la pédagogie *Early Makers* afin de montrer comment elle participe à l'atteinte des objectifs pédagogiques et professionnels.
- Poursuivre la dynamique de concertation enclenchée sur le projet de nouveau campus à Gerland pour garantir l'adéquation avec les besoins actuels et futurs.
- Renforcer l'appropriation, par l'ensemble de la communauté, de l'ambition stratégique de devenir une *Global Business University*, et favoriser la dissémination de cette ambition sur tous les sites de l'école.
- Maintenir l'effort de sélectivité entrepris pour le dernier concours, en particulier pour le GBBA et le PGE.
- Étendre la stratégie d'hybridation aux campus internationaux et aux doubles diplômes, en évaluant leur contribution à cette stratégie et en y assurant une pédagogie de qualité.
- Accentuer l'intégration et la coordination des initiatives individuelles des professeurs en soutenant institutionnellement la valorisation des résultats des travaux de recherche.

Liste des sigles

A

AACSB	<i>Association to Advance Collegiate Schools of Business</i>
Aciege	Association des responsables des centres d'information des écoles de gestion
AMBA	<i>Association of Masters of Business Administration</i>
AST	Admission sur titre / Admis sur titre

B

BDE	Bureau des élèves
-----	-------------------

C

CA	Conseil d'administration
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CEFDG	Commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion
CGE	Conférence des grandes écoles
Comex	Comité exécutif
Comue	Communauté d'universités et établissements
Copil	Comité de pilotage
CS	Conseil scientifique
CSE	Comité social et économique

D

DG	Direction générale
DRH	Direction des ressources humaines
DSI	Direction des systèmes d'information

E

EC	Enseignant-chercheur
ECTS	<i>European Credit Transfer and Accumulation System</i> – Système européen de transfert et d'accumulation de crédits
Eespig	Établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général
EFMD	<i>European Foundation for Management Development</i>
EMBA	<i>Executive Master of Business Administration</i>
ESRI	Enseignement supérieur, recherche et innovation

F

FC	Formation continue
----	--------------------

G

GBBA	<i>Global Bachelor of Business Administration</i>
GDBA	<i>Global Doctorate of Business Administration</i>

H

Hcéres	Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches

I

IMBA	<i>International Master of Business Administration</i>
------	--

K

KPI *Key Performance Indicator* – Indicateur clé de performance

M

MBA *Master of Business Administration*

Mesri Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation

MOOC *Massive Open Online Courses* – Formation en ligne ouverte à tous

MS Mastère spécialisé

MSc *Masters of Science*

P

PGE Programme grande école

R

RAE Rapport d'auto-évaluation

RSE Responsabilité sociétale des entreprises

S

SA Société anonyme

SAS Société par actions simplifiée

SEG Sciences économiques et de gestion

SHS Sciences humaines et sociales

SI Systèmes d'information

Sigem Système d'intégration aux grandes écoles de management

Swot *Strengths, weaknesses, opportunities, threats* – Forces, faiblesses, opportunités, menaces

Observations de la directrice générale d'emlyon business school



LYON . SHANGHAI . SAINT-ETIENNE . CASABLANCA . PARIS . BHUBANESWAR

A l'attention du Prof. Pierre GLAUDES
Directeur du département d'évaluation des établissements
Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
2 rue Albert Einstein
75013 PARIS

V/Réf : PG/2022-087

Lyon-Ecully, le 12 mai 2022

Monsieur le Directeur,

J'ai pris connaissance, avec beaucoup d'attention, du rapport du Hcéres, concernant l'évaluation institutionnelle d'emlyon business school. Je tiens à vous remercier et à remercier les experts pour la qualité de leur écoute et de leurs analyses tout au long du processus d'évaluation de notre école.

Notre évaluation institutionnelle par le Hcéres est une démarche volontaire, très importante à nos yeux, puisqu'elle nous donne l'opportunité de présenter à un organisme indépendant notre vision, notre stratégie et nos activités, en toute transparence.

En tant qu'école consulaire, fondée il y a 150 ans et détenue majoritairement par la CCI de Lyon métropole, Roanne et Saint-Etienne, emlyon business school s'est donnée pour vocation de devenir une *Global Business University* à l'horizon 2025, tout en étant solidement ancrée dans une région particulièrement dynamique aux niveaux national et européen. Devenue société à mission en juillet 2021, l'école veut former et accompagner tout au long de la vie, des personnes éclairées, qui transforment les organisations avec efficacité, pour une société plus juste, solidaire et respectueuse de la Planète.

Le rapport d'évaluation d'emlyon business school souligne la qualité globale de l'École (excellence académique en formation et en recherche, réserves financières solides), la clarté de la stratégie et du positionnement institutionnel, les changements positifs et significatifs survenus depuis 2020, l'adhésion des parties prenantes au projet et l'importance donnée à une « priorité transversale capitale » : l'engagement social et environnemental.

em-lyon.com

Ecole fondée en 1872.
affiliée à la CCI Lyon Métropole

23 avenue Guy de Collongue
CS 40203
69134 Ecully cedex - France
+33 (0)4 78 33 78 00

early makers group
Société anonyme à directoire et conseil de surveillance
au capital de 78 910 029,20 euros
Siret : 84189203700016
TVA : FR17 841892037





Les recommandations formulées dans le rapport nous permettront de progresser sur des éléments-clés de notre activité. Par ailleurs, depuis la visite des experts en juillet 2021, des actions ont d'ores et déjà été initiées sur chacun des sujets mentionnés.

Par exemple :

- Dans le cadre de la gestion de nos programmes de formation, la « lisibilité de la pédagogie early makers » constitue un sujet central. **emlyon business school** a adopté cette signature innovante dès 2015. Elle caractérise la pédagogie expérientielle et réflexive de notre Ecole. En 2022, nous avons choisi d'inscrire cette pédagogie parmi nos objectifs de société à mission, et de l'expliquer plus clairement vis-à-vis de nos étudiants et nos partenaires dans nos supports de communication ;
- Dans un contexte où les experts soulignent la qualité académique de l'Ecole, « Ecole de premier rang bénéficiant d'une excellente réputation », nous menons des actions volontaristes pour toujours améliorer la sélectivité des formations, en particulier dans le Programme Grande Ecole (MSc in Management) et le Global Bachelor ;
- Par ailleurs, l'objectif d'hybridation, constitutif de notre stratégie, s'enrichit de la signature de nouveaux partenariats (comme INSA Lyon) après plusieurs accords avec des partenaires académiques de premier plan noués en 2021 (comme ENS Lyon, ESADSE). Il trouve une incarnation de plus en plus importante dans les activités et programmes de l'Ecole avec de nouveaux doubles-diplômes, la création de nouveaux programmes hybrides diplômants (MBA online) et certifiants, des échanges d'étudiants, des dispositifs pédagogiques innovants. Cet objectif et les actions associées ont été présentés devant les instances de gouvernance de l'école, y compris au Comité Social et Economique (CSE) ainsi que lors des assemblées générales du personnel qui ont lieu toutes les 6 semaines. L'appropriation de cette ambition est devenue une réalité et les moyens humains et matériels sont mis en œuvre pour y parvenir ;
- Comme le notent les experts du Hcéres, la recherche et les enseignants-chercheurs constituent une priorité stratégique pour l'Ecole. La production scientifique est de premier plan. Les experts suggèrent de porter une attention renforcée à l'impact et à la diffusion des résultats de la recherche vers l'écosystème de l'Ecole et le grand public. La diffusion prend désormais la forme d'un accent mis davantage sur la « science ouverte » d'une part et, d'un encouragement fort à l'utilisation de nouveaux media comme canal de diffusion de cette recherche d'autre part (podcasts, blogs, tests, réseaux sociaux...);
- Concernant le projet immobilier, notre approche se veut collaborative et collégiale. Le projet-phare du nouveau campus de l'école, l'« Agora des transformations », s'appuie sur une équipe-projet dédiée qui poursuit « la dynamique de concertation » observée par les experts, avec les étudiants, les professeurs, les personnels administratifs, les alumni et les partenaires, afin de

em-lyon.com

Ecole fondée en 1872.
affiliée à la CCL Lyon Métropole

23 avenue Guy de Collongue
CS 40203
69134 Ecully cedex - France
+33 (0)4 78 33 78 00

early makers group
Société anonyme à directoire et conseil de surveillance
au capital de 78 910 029,20 euros
Siret : 84189203700018
TVA : FR17 841892037





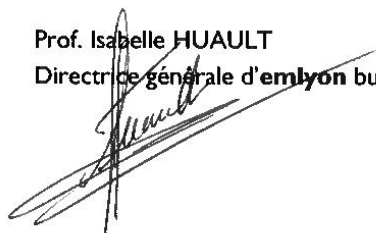
s'assurer de la complète adéquation des nouveaux espaces aux besoins opérationnels de l'école.
Depuis janvier 2022, une fonction d'accompagnement du changement a été créée ;

- Enfin, le recrutement d'une nouvelle Directrice du Fundraising et Déléguée générale de la Fondation en avril 2022 contribuera à la recommandation du comité d'experts de développer une politique de mécénat plus ambitieuse, au vu de la taille, de l'histoire et du potentiel de notre institution.

En conclusion, je renouvelle mes plus vifs remerciements pour la grande qualité de l'évaluation présentée dans le rapport. Nous nous attacherons à poursuivre avec enthousiasme la mise en œuvre des recommandations énoncées, au service de la qualité, de la pérennité et du développement d'**emlyon** business school.

Nous vous prions de bien vouloir agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de nos meilleures salutations.

Prof. Isabelle HUAULT
Directrice générale d'**emlyon** business school



em-lyon.com

Ecole fondée en 1872.
affiliée à la CCI Lyon Métropole

23 avenue Guy de Collongue
CS 40203
69134 Ecully cedex - France
+33 (0)4 78 33 78 00

early makers group
Société anonyme à directeur et conseil de surveillance
au capital de 78 910 029,20 euros
Siret : 84189203700018
TVA : FR17 841892037



Comité d'évaluation

Le comité d'évaluation était présidé par **Mme Sandrine Hollet-Haudebert**, professeure des universités à l'Institut d'administration des entreprises de Toulon, vice-présidente chargée du pilotage, des ressources humaines et du dialogue social de l'Université de Toulon.

Le comité était également composé des experts suivants :

- **M. Paul Berthier**, étudiant à Neoma Business School et ancien représentant des étudiants au conseil d'administration ;
- **M. Laurent Choain**, *chief leadership, education and culture* du groupe Mazars ;
- **M. Éric Delecourt**, secrétaire général de l'Essec ;
- **Mme Caroline Hermet**, directrice du master grande école d'Excellia Business School ;
- **M. Marc Vanhuele**, professeur et directeur délégué des programmes pré-expérience à HEC Paris.

M. Stéphane Onnée, conseiller scientifique, et M. Amaury Barthet, chargé de projet, représentaient le Hcéres.

L'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées.

On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL <http://www.hceres.fr/MODALITES-D-EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

Évaluation des universités et des écoles

Évaluation des unités de recherche

Évaluation des formations

Évaluation des organismes nationaux de recherche

Évaluation et accréditation internationales



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr

[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)