

**em  
lyon**  
business  
school



# Rapport du Comité de Mission



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.

2021/2022

# Sommaire

→ <b>La mission d'emlyon</b>	
Raison d'être et objectifs statutaires	7
Feuille de route de la mission	8
• Projections 2025	10
• Résultats 2021/2022	12
→ <b>Le Comité de Mission</b>	
Fonctionnement & rôle	15
• Composition du Comité	16
• Activités du Comité de Mission	17
→ <b>Suivi des objectifs</b>	
Présentation des réalisations par emlyon	
En matière de Formation	20
En matière de Recherche	26
En matière de Fonctionnement	30
→ <b>Pour en savoir plus....</b>	
LA QUALITÉ DE « SOCIÉTÉ À MISSION »	36
• Le cadre innovant proposé par la loi PACTE	
• Une qualité structurante et engageante	
À PROPOS D'EMLYON BUSINESS SCHOOL	38
• Une École singulière et engagée	
• Le plan stratégique « Confluences 2025 »	
• Les axes du plan stratégique au cœur de la mission d'emlyon	
UNE MISSION AU SERVICE DU BIEN COMMUN	41
• Le chemin vers la Société à Mission	
• La démarche de formulation de la mission	
• Structuration de l'organisation interne à emlyon	
• Premiers diagnostics, priorités et élaboration de la feuille de route	
→ <b>Conclusions du Comité de Mission</b>	45

L'usage éventuel du masculin générique n'a pour but que d'alléger la lecture de ce texte.

Cela ne contredit pas l'attention portée par **emlyon** business school et son Comité à la parité et à la non-discrimination fondée sur le genre.



# Pourquoi adopter la qualité de Société à Mission ?



**Isabelle Huault**

Directrice Générale et Présidente du Directoire *emlyon business school*

→ **emlyon célèbre cette année ses 150 ans et, tout au long de son histoire, a fait preuve d'un dynamisme permanent tourné vers la créativité et l'innovation.**

Fidèle à ses racines et ses valeurs humanistes, notre École veut former des professionnels et citoyens éclairés, capables de gérer mais aussi de transformer le monde complexe dans lequel ils évoluent.

Dans un environnement marqué par des défis économiques, géopolitiques, sociaux, environnementaux considérables, nous avons placé l'engagement social et environnemental comme pilier de notre stratégie, au cœur de notre projet éducatif.

Dès mon arrivée à la Direction de l'École à l'automne 2020, en lien et avec le soutien de nos actionnaires, j'ai donc engagé l'École sur le chemin de la Société à Mission, rappelant ainsi qu'emlyon travaille pour le Bien commun et l'intérêt général.

**L'ensemble des parties prenantes d'emlyon dispose désormais d'un cap commun pour se projeter vers un horizon long-terme.**

Avec cet engagement statutaire, nous souhaitons incarner, à travers l'ensemble de nos activités, la figure d'une organisation citoyenne, au service de la transformation des organisations, et d'une société plus solidaire et respectueuse de la Planète.



**Marie-Stéphane Maradeix**

Présidente du Comité de Mission d'*emlyon business school*



En juillet 2021, emlyon business school a inscrit la qualité de Société à Mission dans ses statuts juridiques afin de réaffirmer son engagement au service de l'intérêt général et du bien commun pour une société plus juste, solidaire et soutenable.

Cette nouvelle dynamique impulsée par la nouvelle équipe de direction permet de soutenir le plan stratégique Confluences 2025 qui guide les parties prenantes d'emlyon autour de trois axes structurants : l'excellence académique, la poursuite de l'internationalisation de l'École mais aussi l'engagement social et environnemental.

Pour l'accompagner dans ce cheminement stratégique, l'École a souhaité mobiliser des représentants des parties prenantes au sein de son Comité de Mission : experts académiques, étudiants, représentants des salariés, représentants des mondes socio-économiques et de la société civile.

En rejoignant ce Comité, nous nous sommes engagés auprès de cette institution dans cette nouvelle forme de gouvernance qui nous invite à repenser les modèles classiques.

Nous sommes garants du respect des engagements pris par l'École et nous devons apporter un éclairage intégrant les points de vue de l'ensemble de la communauté emlyon. Nous nous attacherons à challenger et à nourrir les réflexions stratégiques de l'organisation pour contribuer à l'atteinte de ses objectifs.

**Ce rapport de mission rend compte de cette première année d'engagement de l'École dans son cheminement stratégique d'Entreprise à Mission.**

**Vous y découvrirez ainsi la définition des enjeux de la mission, la structuration de la stratégie et de l'organisation autour de cette boussole commune ainsi que les premières réalisations engagées.**

Je vous souhaite une excellente lecture !

1

# La mission d'emlyon



## Raison d'être et objectifs statutaires

→ Comme cela a été défini dans son plan stratégique « Confluences 2025 », emlyon business school est devenue Société à Mission le 26 juillet 2021 après un vote à l'unanimité en Conseil de Surveillance. La loi PACTE permet à l'École de préciser cette mission d'intérêt général à travers sa mission inscrite dans ses statuts.

Dans sa mission statutaire, l'École rappelle ses convictions :

- L'efficacité doit être associée à la responsabilité et à l'humilité,
- L'entreprise et l'économie doivent aussi produire de la justice sociale et environnementale,
- Les transformations à mener exigent science, conscience et audace,
- Il est nécessaire d'agir et de diriger autrement en vue du bien commun.

La raison d'être de l'École est de :

**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.**

→ L'École s'engage à poursuivre les objectifs suivants en matière de formation, de recherche et dans son fonctionnement quotidien.

### 1. La formation

**FOR 1** Nourrir l'esprit d'entreprendre par une pédagogie fondée sur l'expérience et l'expérimentation.

**FOR 2** Développer la pensée critique et la créativité par le pluralisme et l'interconnexion des savoirs.

**FOR 3** Garantir la montée en compétences pour relever les défis sociaux et environnementaux.

**FOR 4** Permettre à chacun de construire son employabilité.

### 2. La recherche

**R 1** Promouvoir la liberté académique et développer une recherche pluraliste.

**R 2** Jouer un rôle actif dans la conversation scientifique mondiale et dans les débats socio-économiques sur la création de valeur et la justice sociale et environnementale.

**R 3** Faire évoluer les programmes de formation en intégrant les connaissances nouvellement créées.

### 3. Le fonctionnement

**FON 1** Innover en matière d'inclusion et de protection de l'environnement.

**FON 2** Déployer un modèle de management respectueux des personnes et contribuant à leur développement.

**FON 3** Engager l'ensemble des parties prenantes de l'École dans une communauté active partageant le projet éducatif d'emlyon.



# La feuille de route de la mission



La mission statutaire d'emlyon est déclinée dans une feuille de route définie par la Direction Générale avec des objectifs à court et moyen terme (cf pages 10-11 - Projections 2025).

Ces objectifs opérationnels permettent de piloter la mise en œuvre de la mission et d'en vérifier la bonne exécution.

Chaque année la Direction Générale indique aux membres du Comité de Mission les priorités d'emlyon par rapport à la mission. Elle partage en fin d'exercice un bilan des réalisations accomplies (cf pages 12-13 Synthèse des résultats 2021 2022).

Ces documents permettent au Comité de Mission de se prononcer sur la pertinence et le niveau d'ambition des priorités retenues pour l'année. Les échanges autour du bilan présenté à l'issue de l'exercice permettent de faire émerger des priorités pour le futur.

3 priorités principales ont été retenues par la Direction pour 2021- 2022, qui était l'année de la mise en œuvre de la mission, dont :

**1** Définition et mise en place de l'organisation pour faciliter la diffusion et le pilotage de la mission dont :

- la mise en place du Comité de Mission
- la définition de la feuille de route 2021/2022 qui a été pensée en lien avec les projections à 2025

**2** Réalisations de premiers « états des lieux » par rapport aux objectifs à atteindre dont la réalisation d'une enquête conduite auprès de la Faculté pour apprécier comment l'accompagner pour atteindre les objectifs de la mission

**3** Premières réalisations pour progresser dès 2021/2022 par rapport aux différents objectifs statutaires

# Projections 2025

10 objectifs statutaires	FORMATION			
	FOR 1	FOR 2	FOR 3	FOR 4
	Nourrir l'esprit d'entreprendre et l'engagement par une pédagogie fondée sur l'expérience et l'expérimentation	Développer la réflexivité, la pensée critique et la créativité par le pluralisme et l'interconnexion des savoirs	Garantir la montée en compétences de nos apprenants pour relever les défis sociaux et environnementaux	Permettre à chacun de se découvrir, de se projeter sur des horizons professionnels ouverts et de construire son employabilité
Projections 2025	<p>Valoriser les expériences d'engagement en renforçant le concept pédagogique early makers au regard de la mission</p> <p>Favoriser et piloter la part d'expériences et d'expérimentation dans chacun de nos programmes</p> <p>Développer et valoriser les dispositifs d'intrapreneuriat et d'entrepreneuriat à impact positif</p> <p>Redéfinir à 2025 le concept de « pédagogie early makers » au regard de la mission</p>	<p>Développer la richesse des promotions grâce à la diversité des profils des apprenants</p> <p>Développer l'hybridation des programmes et des cours par le développement de partenaires académiques divers et de haut rang</p> <p>Développer la réflexivité, la pensée critique et la créativité des étudiants par l'apport de savoirs</p>	<p>Faire des enjeux sociaux-environnementaux des éléments clés de l'acquisition des compétences dans l'ensemble de nos programmes</p> <p>Vérifier la montée en compétences et l'expertise des apprenants sur les enjeux sociaux-environnementaux</p>	<p>Permettre aux apprenants de découvrir et développer leur projet professionnel</p> <p>Valoriser les différents / nouveaux terrains d'employabilité</p>

RECHERCHE			FONCTIONNEMENT		
R 1	R 2	R 3	FON 1	FON 2	FON 3
Promouvoir la liberté académique et développer une recherche pluraliste	Jouer un rôle actif dans la conversation scientifique mondiale et dans les débats socio-économiques en prenant position sur l'articulation entre création de valeur et justice sociale et environnementale	Faire évoluer les programmes de formation en intégrant les connaissances nouvellement créées	Faire de notre École une organisation innovante en matière d'inclusion et de protection de l'environnement	Incarner dans nos pratiques un modèle de management respectueux des personnes et contribuant à leur développement	Engager nos parties prenantes dans une communauté active partageant notre projet éducatif
<p>Favoriser la diversité des domaines d'excellence</p> <p>Veiller au respect de cet objectif sur les différents campus d'emlyon à travers le monde</p> <p>Valoriser la diversité des travaux et des publications en lien avec la raison d'être d'emlyon</p>	<p>Définir une politique de recherche et une animation de la Faculté qui facilitent les prises de position sur l'articulation entre création de valeur et justice sociale et environnementale, dans le respect de la liberté académique</p> <p>Favoriser une Recherche qui s'adresse à différents publics ou audiences</p>	<p>Renforcer l'adossement des cours sur la recherche</p> <p>Renouvellement des programmes, de leurs contenus, de leurs formats en lien avec la Recherche</p>	<p>Favoriser l'accès à l'enseignement supérieur et à l'emploi</p> <p>Favoriser l'inclusion de nos apprenants</p> <p>Piloter et réduire notre impact environnemental</p> <p>Faire du futur campus de Lyon, l'incarnation d'une organisation exemplaire en matière de durabilité</p>	<p>Avoir des pratiques managériales et des conditions de travail qui participent à la satisfaction des collaborateurs</p> <p>S'assurer du respect de la parité et de l'équité dans le traitement des collaborateurs</p> <p>Donner des perspectives de développement aux équipes</p>	<p>Partage et appropriation de la Mission par toutes les parties prenantes de l'École</p> <p>Développer significativement l'engagement des alumni et des partenaires</p> <p>Jouer un rôle actif auprès des acteurs clés de l'enseignement supérieur</p>

# Résultats 2021/2022

10 objectifs statutaires	FORMATION			
	FOR 1	FOR 2	FOR 3	FOR 4
	Nourrir l'esprit d'entreprendre et l'engagement par une pédagogie fondée sur l'expérience et l'expérimentation	Développer la réflexivité, la pensée critique et la créativité par le pluralisme et l'interconnexion des savoirs	Garantir la montée en compétences de nos apprenants pour relever les défis sociaux et environnementaux	Permettre à chacun de se découvrir, de se projeter sur des horizons professionnels ouverts et de construire son employabilité
	↓	↓	↓	↓
Résultats 2021-2022	<p>1 107 élèves impliqués dans 56 associations étudiantes</p> <p>65 000 heures d'engagement réalisées par nos étudiants au sein d'associations à impact</p> <p>40 makers' projects à impact social ou environnemental</p> <p>Création de l'Entrepreneur Academy</p>	<p>36% d'étudiants internationaux entrants</p> <p>39 doubles-diplômes</p> <p>211 écoles partenaires</p> <p>Création d'un double diplôme avec l'École des Mines de Saint-Étienne</p> <p>Partenariat avec l'École Normale Supérieure de Lyon et avec l'École supérieure d'art et du design de Saint-Étienne et la Cité du design</p> <p>Création de l'institut ethnographique</p>	<p>Déploiement de la démarche SDGs Inside : 80% des cours revus</p> <p>Création d'un nouveau cours obligatoire Agir Pour le Climat</p> <p>Rentrée orientée autour des Objectifs de Développement Durable de l'ONU</p> <p>Enquête réalisée sur la place des enjeux RSE dans les métiers des jeunes diplômés</p>	<p>92,6% des étudiants trouvent un emploi moins de 3 mois après leur diplôme</p> <p>Le Times Higher Education place emlyon 2ème école de commerce française (top 40 mondial)</p> <p>Création des Vocation days, ateliers d'empowerment au féminin, focus finance verte lors du finance et consulting meet up</p>

RECHERCHE			FONCTIONNEMENT		
R 1	R 2	R 3	FON 1	FON 2	FON 3
Promouvoir la liberté académique et développer une recherche pluraliste	Jouer un rôle actif dans la conversation scientifique mondiale et dans les débats socio-économiques en prenant position sur l'articulation entre création de valeur et justice sociale et environnementale	Faire évoluer les programmes de formation en intégrant les connaissances nouvellement créées	Faire de notre École une organisation innovante en matière d'inclusion et de protection de l'environnement	Incarner dans nos pratiques un modèle de management respectueux des personnes et contribuant à leur développement	Engager nos parties prenantes dans une communauté active partageant notre projet éducatif
↓	↓	↓	↓	↓	↓
<p>8 centres de recherche</p> <p>4 instituts</p> <p>Participation aux réflexions de la Société Française de Management sur la liberté académique</p> <p>Mise en place d'un Ethical Review Board</p>	<p>Près de 39% de publications sur ces thématiques</p> <p>Réalisation d'une enquête auprès de la Faculté pour apprécier les expertises par rapport aux objectifs de la mission et des besoins (en lien avec tous les objectifs)</p> <p>Journées d'étude emlyon &amp; revue Esprit « Former les élites, pour quoi faire ? »</p>	<p>62 % de professeurs permanents portent des travaux de recherche</p> <p>Création de départements pédagogiques pour favoriser les échanges Faculté/programmes</p> <p>Création d'une commission formation au sein du Sénat académique</p> <p>Création de cours et de parcours introduction à l'ethnographie</p>	<p>Nouvelle politique de bourse</p> <p>Impact du Programme d'égalité des chances</p> <p>Impact renforcé du programme la toile</p> <p>Renforcement du pôle handicap (équipe &amp; actions)</p> <p>Réalisation du Bilan Carbone (3 scopes)</p> <p>Futur campus construit aux meilleures normes environnementales</p>	<p>Refonte stratégique de la feuille de route de la Direction des Ressources Humaines (plan à 3 ans, outils et process, futures enquêtes climat social)</p> <p>Index égalité femmes/hommes 84/100</p> <p>42% des collaborateurs et collaboratrices bénéficient de formations</p>	<p>Lancement de la mission : diffusion, appropriation, engagement des équipes et mise en œuvre</p> <p>Réactivation de la Fondation emlyon</p> <p>Grande consultation alumni sur les métiers de demain</p> <p>emlyon est un membre actif de nombreuses instances de l'ESR : CGE, CDEFM, CIRCES (label DDRS)</p>

## 2

# Le Comité de Mission



## Fonctionnement & rôle : expérimentation d'une nouvelle forme de gouvernance ouverte

### → La gouvernance de la mission est un des quatre marqueurs de la Société à Mission

Le Comité de Mission, selon la loi (l'article 2010-10 du code de commerce), est un organe de gouvernance indépendant chargé du suivi de l'exécution de la mission prenant en compte les intérêts des parties prenantes ayant un lien direct avec l'activité de la société.

Il doit présenter annuellement un rapport, joint au rapport de gestion, à l'assemblée chargée de l'approbation des comptes de la société.

Il procède à toute vérification qu'il juge opportune et peut se faire communiquer tout document nécessaire au suivi de l'exécution de la mission.

Le Comité de Mission remplit un double rôle d'évaluation de la stratégie :

**1** Le Comité de Mission doit être le garant du respect de la mission et des engagements pris par l'École, au regard des moyens qui sont octroyés pour leur réalisation ;

**2** Son rôle est d'apporter un éclairage intégrant les points de vue de l'ensemble des parties prenantes d'emlyon afin de challenger et nourrir les réflexions stratégiques de l'organisation pour contribuer à l'atteinte des objectifs.



**En tant qu'école de management qui veut contribuer au développement d'une économie au service de la société, emlyon doit avoir une pratique ambitieuse de la Société à Mission. Le travail conduit par le Comité de Mission sera déterminant pour expérimenter et s'approprier une forme de gouvernance qui garantit que la mission est effectivement au cœur des priorités de l'École et qu'elle produit bien les impacts escomptés. Indépendant dans le choix de ses démarches et pour la formulation de ses avis, le Comité de Mission devra s'organiser pour accéder à une compréhension intime d'emlyon et de ses enjeux qui ne se limite pas aux indicateurs habituels. La qualité de ses connexions avec les différentes parties prenantes sera clef pour que le Comité de Mission puisse apporter à emlyon un accompagnement efficace pour la réalisation de sa mission.**

**Françoise Dany**, Professeure de Gestion des Ressources Humaines à emlyon business school et Conseillère auprès de la Présidence du Directoire, projet Société à Mission.

## Composition du Comité – par ordre alphabétique

La diversité des profils a été privilégiée. Le Comité de Mission est composé de représentants des différentes parties prenantes de l'École pertinentes au regard de la mission d'emlyon : experts académiques, étudiants, représentants des salariés, représentants des mondes socio-économiques et de la société civile.

### Membres externes :



#### Dominique Bourg

Philosophe, Professeur Honoraire à l'Université de Lausanne et notamment co-fondateur de l'IDDRI (Institut du Développement Durable et des Relations Internationales). Il apporte ses expertises sur les enjeux écologiques et climatiques.



#### Armand Hatchuel

Professeur Émérite Mines ParisTech et co-fondateur de la Communauté des Entreprises à Mission. Il a été membre du comité de promotion des professeurs emlyon. Il partage sa vision des normes par rapport auxquelles apprécier la gestion des organisations.



#### Daniel Karyotis

Directeur général de la Banque Populaire Auvergne Rhône Alpes, grand partenaire d'emlyon business school. Il représente les entreprises et organisations.



#### Marie-Stéphane Maradeix

Diplômée d'emlyon, elle est Déléguée générale de la Fondation Daniel et Nina Carasso et membre du comité de pilotage de la Coalition française des fondations pour le climat. Marie-Stéphane Maradeix préside le Comité de Mission. Elle est la porte-parole de la société civile.

### Membres internes :



#### Françoise Dany

Professeure de Gestion des Ressources Humaines à emlyon, elle a piloté le projet de définition de la mission en 2021 et a contribué à l'organisation de sa mise en œuvre. Elle aidera la Faculté à s'approprier la mission, étudiera son déploiement et proposera des formations sur ces sujets.



#### Bernard Laurent

Professeur d'économie et membre du Comité Social et Économique (CSE) d'emlyon. Il exprime les attentes des salariés.



#### Philippine Longchamp

Étudiante en quatrième année du Programme Grande École d'emlyon, elle est également Vice-Présidente du Conseil de Corporation 2022/2023 des associations étudiantes. Elle se fait l'écho des étudiants : elle est sponsor de la mission auprès des étudiants. Le mandat précédent était représenté par Stéphane Lombaerde-Leduc (mandat 2021/2022).

## Activités du Comité de Mission

La composition du Comité de Mission d'emlyon business school a été validée en Conseil de Surveillance le 8 février 2022.

Durant cette première année, le Comité de Mission d'emlyon s'est réuni deux fois entre le 8 février 2022 et le 31 août 2022 avec trois priorités : comprendre la qualité de Société à Mission et le rôle du Comité de Mission et de ses membres, comprendre l'environnement et les enjeux de la mission d'emlyon et de prendre connaissance de la structuration du suivi de la mission.



### Comité de Mission #1

La première rencontre a eu lieu le **10 mai 2022**.

Lors de cette première rencontre, la direction d'emlyon a présenté l'École, ses orientations stratégiques et les raisons qui l'ont motivée à devenir Société à Mission.

Chaque membre a partagé la **raison de son investissement** aux côtés d'emlyon dans cette nouvelle forme de gouvernance transformatrice.

Ils ont pris connaissance de la **feuille de route** établie par la direction de l'École, ainsi que des indicateurs de réalisation de la mission.

Ils ont également découvert l'organisation dont emlyon s'est dotée pour déployer sa mission.

### Ils ont partagé leurs convictions :

- Les organisations ont une responsabilité sociale et elles doivent s'engager.
- La qualité de Société à Mission permet de questionner en profondeur son modèle.
- Ils saluent l'exigence liée au fait de se soumettre au regard de tiers. Il s'agit d'un exercice puissant qui peut redonner confiance en interne, tout en amenant de fortes attentes.
- L'éducation représente un enjeu majeur en termes de responsabilité sociale. Un établissement d'enseignement supérieur et de recherche est le meilleur endroit pour expérimenter et incarner cette qualité de Société à Mission.



### Comité de Mission #2

La deuxième réunion formelle du Comité de Mission a eu lieu le **1<sup>er</sup> juillet 2022**.

L'objet de cette réunion portait tout d'abord sur la **désignation de la Présidente du Comité de Mission**. **Marie-Stéphane Maradeix** a été désignée à l'unanimité par ses pairs.

Les membres ont travaillé sur la réalisation du rapport du Comité de Mission, les contenus à aborder et les échéances. Les échanges portaient sur le contenu de la feuille de route, les objectifs, et la répartition du travail entre chacun des membres.

Cette réunion a également été l'occasion d'évoquer la procédure suivie afin de choisir l'Organisme Tiers Indépendant en charge d'auditer le rapport du Comité de Mission.

Il a été décidé d'organiser une visite de la présidente sur le campus d'Écully pour qu'elle rencontre des membres de l'institution : professeurs, personnels administratifs, représentants du personnel, membres du directoire et étudiants afin d'affiner sa compréhension des enjeux et des attentes des parties prenantes au regard des engagements de la Société à Mission. Il a aussi été décidé qu'elle ferait une restitution de ses échanges aux autres membres du Comité de Mission et que ceux-ci se rendraient également sur le campus de l'École début 2023. Ainsi chacun des membres pourront **rencontrer** les représentants du personnel, les professeurs, les étudiantes et étudiants.

**Le Comité a insisté sur le fait que :**

- Les projets structurants - tels que le nouveau campus d'emlyon au cœur de Lyon - doivent être en totale cohérence au regard de la mission.
- Le rapport de mission devra faire état des réalisations de l'année et des transformations que l'École va engager.
- Il devra rendre compte de l'aspect systémique des 10 objectifs statutaires dont l'École s'est dotée, en portant notamment attention à l'importance de l'engagement de l'ensemble de la communauté au service de cette transformation.



# 3

## Suivi des objectifs

Présentation  
des réalisations par emlyon



# 1. Formation

La formation et l'accompagnement proposés par emlyon visent à engager, à préparer, à agir et innover, en acceptant les remises en cause suggérées par la pluralité de savoirs. Les compétences apportées pour relever les défis sociaux et environnementaux et les repères donnés, ont pour ambition de permettre aux apprenants de choisir des carrières qui leur conviennent et qui leur donnent l'opportunité d'avoir un impact positif pour la société.

→ **FOR 1** Nourrir l'esprit d'entreprendre et l'engagement par une pédagogie fondée sur l'expérience et l'expérimentation.

La signature pédagogique d'emlyon « early makers » propose un mode d'apprentissage et d'expérimentation, qui caractérise les initiatrices et initiateurs de changement formés à emlyon : « faire pour apprendre, apprendre pour faire ».

Par son histoire, l'École possède une conception de l'apprentissage qui tisse un lien étroit entre la réflexion et l'action, qui tisse l'interdépendance entre les différents enseignements et la recherche, entre les enseignants et les étudiants, entre le monde académique et les milieux socio-économiques.

Enfin, un apprentissage qui forme les étudiants à ne pas diviser mais bien à s'engager et à se connecter, à se relier pour agir.

**Grâce à la pédagogie « early makers », les apprenants sont responsables, créatifs, globaux, hybrides.**

L'entrepreneuriat et l'engagement associatif font partie intégrante de cette pédagogie. L'engagement étudiant représente un sas extrêmement formateur entre la vie étudiante et la vie active, en donnant à chacun les moyens de se mobiliser au sein de projets qui font sens, de s'éprouver, de s'améliorer et d'innover.

**Le travail principal mené par l'École cette année, au regard de la mission sur cet objectif, a été de recenser les initiatives qui permettent de nourrir l'engagement via l'expérience et l'expérimentation afin de mettre en avant et de suivre des indicateurs d'évolution de certaines expériences pédagogiques.**



## Résultats 2021/2022

- > 1 107 élèves impliqués dans 56 associations, collectifs et initiatives étudiantes
- > 65 000 heures d'engagement ont été réalisées par nos étudiants au sein d'associations à impact social ou environnemental dans le cadre du programme d'engagement responsable<sup>(1)</sup>.  
1 184 missions validées
- > Sur 490, 40 makers' projects<sup>(2)</sup> portaient exclusivement sur des projets à impact social ou environnemental
- > 70 projets externes et 37 start-ups ont été accompagnés par l'incubateur et l'accélérateur emlyon
- > Création de l'Entrepreneur Academy : 82 projets portés par des étudiants<sup>(3)</sup>
- > 1 609 entreprises créées ou dirigées par un étudiant ou un diplômé d'emlyon sont en activité en septembre 2021

## Projections 2025

- > Valoriser les expériences d'engagement en renforçant le concept pédagogique early maker au regard de la mission
- > Favoriser et piloter la part d'expériences et d'expérimentation dans chacun de nos programmes
- > Favoriser et soutenir les initiatives d'intrapreneuriat et d'entrepreneuriat à impact positif



(1) Dans le cadre de ce **parcours obligatoire**, il est demandé aux étudiants de s'engager dans une mission de bénévolat à l'impact social et/ou environnemental sur un semestre. L'objectif est de former, par l'action, les étudiants aux enjeux sociétaux et environnementaux. Cet engagement vise à les sensibiliser aux problématiques sociales et environnementales pour en faire des acteurs conscients, prêts à s'investir et à défendre leurs valeurs pour le bien commun. Ils s'engagent, s'investissent sur le terrain, cocréent, participent à des projets, et développent leur potentiel à innover.

(2) Les **makers' projects** sont des requis au diplôme. Les étudiants doivent s'engager dans deux projets à impact positif sur un minimum de deux semestres au cours de leur cursus. Ils ont quatre objectifs : donner du sens à l'apprentissage des étudiants ; construire et valoriser les connaissances et compétences acquises dans l'action et la gestion de projet ; être conscient de ce qui est fait et pourquoi cela est fait ; avoir un rôle et des missions individuelles dans une dimension collective.

(3) L'**Entrepreneur Academy** est un dispositif de préincubation accessible à nos étudiants en cours de formation. En 2021/2022, l'Entrepreneur Academy concernait 82 projets réels portés par 106 étudiants.



## FOR 2 Développer la réflexivité, la pensée critique et la créativité par le pluralisme et l'interconnexion des savoirs.

La signature pédagogique d'emlyon s'appuie sur l'expérimentation, l'expérience avec autrui - car c'est en faisant et en se confrontant qu'on apprend - la circulation des savoirs et le partage des connaissances, en lien étroit avec le monde socio-économique.

Indissociable de ses lieux d'expérimentation, la pédagogie se déploie notamment dans les makers' labs, espaces collaboratifs dédiés, hybrides, ancrés localement et ouverts sur l'extérieur.

**emlyon renforce l'hybridation de ses programmes, puissant facteur d'élargissement des possibilités, de l'ouverture, de l'esprit critique et de la créativité grâce à de nouveaux partenariats.**

D'ores et déjà implantée à Lyon, Saint-Étienne, Paris, Shanghai et Bhubaneswar, emlyon a ouvert son sixième campus à Mumbai en Inde en avril 2021. L'École prévoit également de s'implanter en Amérique Latine dans les prochaines années.

Par ailleurs, 200 partenariats académiques internationaux répartis dans 50 pays permettent à près de 2 000 étudiantes et étudiants d'emlyon d'étudier dans des établissements d'excellence à l'étranger.

### Résultats 2021/2022

- > 36% d'étudiants internationaux entrants
- > 39 double-diplômes ou programmes conjoints (19 en France, 20 hors-France)
- > 211 écoles partenaires
- > Création d'un double diplôme avec l'École des Mines de Saint-Étienne <sup>(1)</sup>
- > Partenariat de coopération et d'échange académique avec l'École Normale Supérieure de Lyon <sup>(2)</sup>
- > Création d'un double-diplôme avec l'École supérieure d'art et design de Saint-Étienne et la Cité du design en juin 2021 <sup>(3)</sup>
- > Création de l'Institut Ethnographique <sup>(4)</sup>

### Projections 2025

- > Développer la richesse des promotions grâce à la diversité des profils des apprenants
- > Développer l'hybridation des programmes et des cours par le développement de partenaires académiques divers et de haut rang
- > Développer la réflexivité, la pensée critique et la créativité en intégrant cet objectif lors des refontes ou créations des maquettes pédagogiques (ex. refonte du Programme Grande École pour 22/23) et dans le Référentiel des *learning and competencies goals* <sup>(5)</sup>



(1) Le double-diplôme avec les Mines de Saint-Étienne s'adresse aux étudiants souhaitant acquérir une double compétence manager et ingénieur. Le cursus ICM a pour objectif de former des ingénieurs destinés à être de futurs dirigeants, au travers de deux majeures disciplinaires, de piliers scientifiques, et d'un défi sociétal, clé de voûte du cursus.

(2) Ce memorandum d'entente vise à mener des actions communes pour les étudiants et académiques. Les étudiants d'emlyon auront accès à une formation en « macro-économie » au sein de l'ENS de Lyon, et les normaliens pourront suivre des enseignements de « finance mathématique » à emlyon. Cette exposition à d'autres champs disciplinaires leur permettra de développer des facultés d'analyse et de compréhension systémique des enjeux sociaux, économiques et organisationnels. Ces parcours ouvrent la voie à la création de programmes hybrides pour les deux établissements.

(3) Avec ce nouveau partenariat, emlyon, l'École supérieure d'art et design de Saint-Etienne et la Cité du design développeront des activités académiques, pédagogiques et culturelles : découverte de l'univers du design et de la création, cours sur la méthodologie du design, initiation aux pôles techniques et de cours de dessin, séminaire pour cadres dirigeants...

(4) Piloté par David Courpasson, Professeur de Sociologie à emlyon, l'Institut Ethnographique, est composé d'une douzaine de professeurs. Il est un carrefour de réflexion sur les transformations sociales du monde, fondé sur trois piliers : la recherche, l'éducation et le débat public.

(5) *Learning and competencies goals* : Il s'agit du dispositif d'amélioration continue des programmes, imposé par le label américain AACSB (accréditation qui récompense les écoles de commerce pour la qualité de leurs formations au management). Ce dispositif vise à mesurer le niveau d'atteinte par les étudiants d'objectifs d'apprentissage et de compétences d'un programme, pour le faire évoluer si le niveau atteint n'est pas satisfaisant. Les objectifs actuels doivent être changés - en intégrant des objectifs en lien avec la mission pour commencer les mesures en année académique 2022-23 des programmes de l'École.



## FOR 3 Garantir la montée en compétences de nos apprenants pour relever les défis sociaux et environnementaux.

emlyon business school dispense une gamme de programmes en formation initiale et continue qui a pour objectif, au travers de parcours longs ou courts, généralistes ou spécialisés, de former des professionnels destinés à gérer, de manière responsable et éclairée, des activités économiques et des organisations, tout en étant capables d'appréhender la complexité du monde et de transformer la société dans laquelle ils évoluent.

**Dans un souci de qualité, de cohérence, de singularité et de visibilité de l'offre emlyon business school, l'ensemble des formations de l'École intègre quatre composantes clés :**

- Exigence académique et scientifique
- Contribution à l'orientation stratégique de l'École
- Pédagogie « early makers »
- Approche par les compétences

**La responsabilité sociale, l'urgence écologique et la quête de sens constituent des préoccupations majeures des apprenants, des partenaires entreprises, employeurs, et des professeurs-chercheurs.**

En adéquation avec sa mission, l'École a identifié le besoin d'intégrer les enjeux de transition écologique et de responsabilité sociétale aux programmes existants, mais aussi de créer des programmes spécifiquement dédiés. Il s'agit d'une nécessité contrainte par le contexte d'urgence climatique et sociale.



**Habiter la Terre était une évidence. Ce n'est plus le cas. Nous dégradons l'habitabilité de notre planète en érodant le vivant et par l'intensification des événements extrêmes qui expriment le dérèglement climatique ; nous la réduisons même physiquement avec la montée du niveau des mers notamment. On ne saurait être « formé » sans le savoir précisément.**

**Dominique Bourg**, Philosophe, Professeur Honoraire à l'Université de Lausanne et co-fondateur de l'IDDRI.

**emlyon a créé le nouveau cours obligatoire «Agir pour le Climat»**, un cours d'introduction aux enjeux climatiques obligatoire pour les 1 200 étudiants de première année du Programme Grande École. Il vise à répondre à l'enjeu suivant : si le changement climatique est omniprésent dans le débat public et que les consciences s'éveillent, les leviers d'actions restent flous pour les étudiants. L'objet du cours est donc de former à cette complexité et d'apprendre l'action climatique. Il permet de comprendre les points clés de la situation que nous vivons. Le 13 septembre, la conférence d'ouverture a été assurée par Pascal CANFIN, directeur général du WWF France de 2016 à 2019, et désormais député européen et président de la commission de l'environnement, de la santé publique et de la sécurité alimentaire (ENVI).

### Le changement climatique également au cœur des rentrées

La rentrée 2021 a été articulée autour des Objectifs de Développement Durable de l'ONU - et plus particulièrement l'ODD n°10 qui vise à « réduire les inégalités entre les pays et en leur sein ». Le changement climatique est aussi au cœur de cette rentrée. L'École en lien avec les étudiants de l'association NOISE et du Conseil de Corporation ont organisé une deuxième édition de la Fresque du Climat auprès des nouveaux entrants PGE sur le campus d'Écully.

### Résultats 2021/2022

> Déploiement **SDGs Inside** : 80% des cours ont été revus (75% au sein du Programme Grande École, entre 65% et 100% au sein des MS et Master in, 100% pour les IMBA et EMBA)

> Création d'un nouveau **cours obligatoire Agir Pour le Climat** : 1 200 étudiantes et étudiants de première année du Programme Grande École formés

> **Rentrées orientées autour des Objectifs de Développement Durables de l'ONU 2021 = ODD 10 / 2022 = ODD 12** <sup>(1)</sup>

### Projections 2025

> **Faire des enjeux sociaux-environnementaux des éléments clés de l'acquisition des compétences dans l'ensemble des programmes**, avec 100% de cours revus à l'aune des ODD (SDGs Inside)

> **Mesurer l'expertise et la montée en compétence** des apprenants sur les enjeux sociaux et environnementaux



### **FOR 4** Permettre à chacun de se découvrir, de se projeter sur des horizons professionnels ouverts et de construire son employabilité.

**emlyon business school** prépare et accompagne la communauté apprenante et diplômée à une insertion réussie et à une employabilité durable afin de répondre aux enjeux et aux mutations du monde du travail.

Trois objectifs principaux animent cet enjeu de l'École :

- Guider les apprenants vers une insertion durable,
- Connecter les communautés apprenantes, diplômées et employeurs,
- Développer l'expertise et la crédibilité sur les tendances de l'employabilité.

### **Dans le cadre de sa mission, emlyon devra renforcer et faire évoluer dans les années à venir l'accompagnement de ses étudiants pour préparer leur futur professionnel évoluant dans un monde complexe.**

Il pourra être intéressant d'intégrer les notions d'alignement entre projet de vie, impact des choix de carrières, enjeux sociaux et environnementaux et projet professionnel.

### Résultats 2021/2022

> Pour la 5ème année, le palmarès mondial de l'employabilité du Times Higher Education place emlyon **2ème école de commerce française (top 40 mondial)**.

> **92,6% des étudiants trouvent un emploi \* moins de 3 mois après leur diplôme** (74% avant l'obtention). Environ 1/3 des diplômés accèdent au 1er emploi via le stage ou l'année d'apprentissage

> **Valorisation de ces parcours dans les ateliers et évènements** par la création de Vocation Days Impact, de conférences et ateliers sur l'empowerment au féminin, d'ateliers et d'activités autour du sujet « emploi & handicap » en lien avec des entreprises partenaires. Intégration de la thématique finance verte lors du finance and consulting meet up (oct. 21)

\* Chiffres 2020-2021

### Projections 2025

> **Permettre aux apprenants de découvrir et développer leurs projets professionnels**

> **Valoriser les différents / nouveaux terrains d'employabilité en lien avec la raison d'être d'emlyon**



(1) La rentrée 2021 a été articulée autour des Objectifs de Développement Durable de l'ONU, et plus particulièrement l'ODD n°10 visant à « réduire les inégalités entre les pays et en leur sein ». Le changement climatique était aussi au cœur de cette rentrée. L'École, en lien avec les étudiants de l'association NOISE et du Conseil de Corporation, a organisé une deuxième édition de la Fresque du Climat auprès des nouveaux entrants PGE sur le campus d'Écully.

## 2. La Recherche

emlyon accorde une importance particulière à la liberté académique et à la pluralité de la Recherche et s'engage à défendre ces valeurs fragilisées à de nombreux niveaux. Les expertises et prises de position sur l'articulation entre création de valeur et justice sociale et environnementale sont clefs pour une école dont l'ambition est de faire évoluer ses formations en intégrant les connaissances nouvellement créées.

### RI Promouvoir la liberté académique et développer une recherche pluraliste.

Pour emlyon, la Recherche a un rôle clef à jouer pour aider à réinventer le fonctionnement des entreprises et leurs contributions à la Société.

Elle vise à éveiller les consciences et à susciter des innovations.

Elle mobilise des disciplines variées (sciences de gestion, sciences sociales et politiques, sciences de l'ingénieur, etc.) pour identifier les enjeux prioritaires de la gestion des entreprises et les pratiques à encourager dans une perspective « evidence-based management » notamment.

La Recherche est aussi pensée pour éclairer la responsabilité des managers, via des perspectives critiques d'autant plus nécessaires que l'audace inhérente au déploiement de projets dans un monde partiellement inconnu suppose d'avoir l'humilité nécessaire à l'exercice de formes de réflexivité et de remise en cause.

- Les recrutements d'enseignants chercheurs avec différents backgrounds participent à la pluralité thématique, méthodologique et épistémologique de la recherche.
- 8 centres de recherche développent des travaux avec des traditions de recherche propres

- La liberté académique est protégée par les règles de gestion du manuel de la Faculté dont l'évolution éventuelle est décidée en Comité Académique Paritaire. Ces règles gèrent les évolutions de salaire et organisent une gestion par les pairs des promotions des membres de la Faculté



### Résultats 2021/2022

- > 8 centres de recherche et 4 instituts
- > emlyon s'est dotée d'un nouveau classement des revues dans lesquelles les chercheurs peuvent publier. Il comprend **plus de 900 références** ce qui offre un large choix aux chercheurs
- > Approfondissement du concept de liberté académique via la **participation aux réflexions de la Société Française de Management** et au séminaire annuel consacré à la promotion de la liberté académique <sup>(1)</sup>
- > Mise en place d'un **Ethical Review Board** et travail sur les normes devant régir les données pour sécuriser le travail des chercheurs <sup>(2)</sup>
- > Lancement d'un **projet science ouverte** qui vise à utiliser les nouveaux outils numériques pour diffuser plus largement les résultats de la Recherche <sup>(3)</sup>

### Projections 2025

- > Favoriser la diversité des domaines d'excellence via des règles de gestion de la Faculté cohérentes avec les pratiques qui régissent les différentes disciplines (ex. des budgets nécessaires aux travaux de recherche)
- > Veiller au respect de cet objectif sur les différents campus d'emlyon à travers le monde
- > Valoriser la diversité des travaux et des publications en lien avec la raison d'être d'emlyon



(1) <https://sfm-management.org/index.php/archives/>

(2) L'intégrité scientifique est l'ensemble des valeurs, des lignes directrices et des règles qui garantissent que la recherche et l'enseignement supérieur sont irréprochables. C'est une condition essentielle pour maintenir la confiance entre les membres de la communauté universitaire, les groupes de recherche et, plus largement, entre la Science et la Société. Les membres de l'Ethical Review Board sont : Jean-Luc Arrègle, professeur, responsable de l'intégrité de la recherche, président ; Frédéric Delmar, vice-doyen à la recherche, professeur ; Brice Corgnat, professeur ; Mar Pérezts, professeure. Un siège externe est encore vacant.

(3) La science ouverte est la diffusion sans entrave des résultats, des méthodes et des produits de la recherche scientifique. Elle s'appuie sur l'opportunité que représente la mutation numérique pour développer l'accès ouvert aux publications et – autant que possible – aux données, aux codes sources et aux méthodes de la recherche.



## R 2 Jouer un rôle actif dans la conversation scientifique mondiale et dans les débats socio-économiques en prenant position sur l'articulation entre création de valeur et justice sociale et environnementale.

Les chercheurs d'emlyon doivent se confronter à leurs pairs au plus haut niveau. Ils doivent aussi prendre part aux débats socio-économiques pour assurer la diffusion de leurs résultats et pour s'enrichir d'autres points de vue.

Les recherches conduites et les expertises développées doivent permettre à emlyon de prendre position sur le thème de l'**articulation entre création de valeur et justice sociale et environnementale**.

- emlyon a une longue tradition de Recherche de haut niveau avec des publications dans les meilleures revues.
- Les prises de position dans les débats socio-économiques sont appréciées mais souvent vécues comme insuffisamment valorisées malgré l'existence d'un track du manuel de la Faculté consacrée aux « chercheurs orientés diffusion » et à la valorisation des Contributions Intellectuelles Publiées.
- La justice environnementale en particulier n'est pas une thématique sur laquelle emlyon a développé une expertise.

### Résultats 2021/2022

- > Près de **39% de publications** sur les thématiques en lien avec la création de valeur et de justice sociale et environnementale
- > Réalisation d'un **questionnaire** auprès de la Faculté et des vacataires pour apprécier leur **maîtrise des expertises nécessaires au déploiement de la mission**
- > Premiers échanges sur la **consolidation des réalisations relatives à cet objectif** : mise en évidence de deux difficultés liées au suivi des données : certains travaux ne peuvent pas être identifiés à l'aide de mots-clés, toutes les prises de position de la Faculté emlyon ne sont pas recensées dans les bases de données.
- > Prise en compte lors des recrutements de l'intérêt porté par les chercheurs à ces questions
- > **Journées d'étude emlyon & la revue Esprit** « former les élites pour quoi faire ? » <sup>(1)</sup>

### Projections 2025

- > **Définir une politique de recherche et une animation de la Faculté** pour faciliter la réalisation de la mission et notamment le développement d'une expertise reconnue sur l'articulation entre création de valeur et justice sociale et environnementale, tout en respectant la liberté académique
  - Piloter et favoriser l'équilibre entre publications académiques et autres prises de position
  - Travailler sur un meilleur suivi des réalisations
- > **Favoriser une recherche qui s'adresse à différents publics ou audiences**

(1) Pour célébrer ses 150 ans, l'École a choisi de se saisir de la richesse de son expérience pour éclairer ses enjeux actuels. Alors que la remise en cause des élites est patente dans la société, questionner leur formation est un enjeu central pour une grande école comme emlyon aujourd'hui. En partenariat avec la revue Esprit, emlyon a proposé lors d'une réflexion sur le sens et les mutations de la formation des élites. **Ces deux journées animées par des chercheurs d'emlyon ont été consacrées à la réflexion sur le sens et la place des élites** (« Une élite de managers, pour quoi faire ? », « La méritocratie contre la démocratie ? ») et à imaginer l'école des élites de demain. À l'issue de la première journée, un groupe d'étudiantes et étudiants a été convié à un atelier participatif et prospectif pour construire leurs propositions.



## R 3 Faire évoluer les programmes de formation en intégrant les connaissances nouvellement créées.

La Recherche est une condition de l'enseignement supérieur pour donner accès aux connaissances nouvellement créées, ainsi qu'aux débats qui les entourent.

**L'enjeu pour emlyon est double : il s'agit d'une part, de développer et identifier les connaissances prioritaires par rapport à sa raison d'être et d'autre part, d'assurer l'irrigation de la formation par la recherche malgré les contraintes de temps et les spécialisations des métiers.**

- Les certifications obtenues par emlyon valident que les formations sont nourries par la recherche
- 95% professeurs sont titulaires d'un PhD
- 20% sont titulaires d'une Habilitation à Diriger des Recherches
- Les programmes sont pilotés par des directeurs opérationnels et des directeurs académiques

(1) Membres du Sénat académique :

- **Comité formation & pédagogie** : Doyenne de la Faculté / Une partie des élus du CAP / Les directeurs des départements disciplinaires / 5 représentants élus des étudiants (un par pôle de programme).
- **Comité Faculté & Recherche** :
  - 1/ **Comité Scientifique** : Responsable des Centres de Recherche / Un représentant élu des doctorants
  - 2/ **Comité Faculté** : Doyenne des programmes / Doyen Associé recherche / Professeurs élus/ DRH.

(2) Les instructrices et les instructeurs : ils/elles sont au service de la Faculté permanente pour délivrer des enseignements du meilleur niveau pour les étudiants ainsi que les participants. Ils sont 10 EQTP au service de la Faculté et ils sont rattachés aux groupes disciplinaires.

### Résultats 2021/2022

- > **62%** de professeurs permanents portent des travaux de recherche
- > **Création de départements pédagogiques** pour favoriser les échanges au niveau de la Faculté et les préparer avec les programmes
- > **Création d'une commission formation au sein du Sénat académique** pour fonctionnement effectif 2022-2023 <sup>(1)</sup>
- > **Création de cours et de parcours issus de la recherche** : introduction à l'ethnographie (déploiement janv. 23)

### Projections 2025

- > **Renforcer l'adossement des cours sur la Recherche** :
  - Mesures pour diminuer la pression sur la Faculté (stabilisation des plans de charge sur 3 ans, simplification des programmes ; nouveaux outils pour la Faculté)
  - Recrutements et évolution du ratio nombre d'étudiants / professeurs / instructeurs <sup>(2)</sup>
  - Animation de la Faculté avec partage d'information et de ressources
- > **Renouvellement des programmes**, de leurs contenus, de leurs formats en lien avec la recherche



# 3. Fonctionnement

L'École s'engage à incarner, à travers l'ensemble de ses activités, la figure d'une organisation citoyenne afin de servir d'exemple pour engager l'ensemble de ses parties prenantes - étudiants, alumni, personnel, partenaires - autour de valeurs communes.

**FON1** Faire de notre École une organisation innovante en matière d'inclusion et de protection de l'environnement.

## Inclusion sociale

emlyon business school a mis en place une politique d'ouverture sociale afin de soutenir l'égalité des chances en matière d'éducation. La volonté de l'École est de permettre aux étudiants de disposer des mêmes opportunités, indépendamment de leurs origines sociales et/ou géographiques, de leurs genres, de leurs moyens financiers, de leurs convictions religieuses et/ou d'un handicap.

emlyon a créé en 2020 « la toile : l'École de la qualification numérique ». École 100% prise en charge par emlyon, elle a pour objectif de donner une formation qualifiante à des jeunes en décrochage scolaire et à des personnes éloignées de l'emploi, afin de les accompagner dans leur parcours d'insertion professionnelle dans les métiers du numérique.

L'École déploie depuis 2006 des dispositifs visant à rendre l'enseignement supérieur plus accessible. Ces programmes, labellisés Cordées de la réussite, soutiennent l'accès à l'enseignement supérieur et à la culture des jeunes issus des quartiers de l'éducation prioritaire ou de milieu rural. Ils permettent l'accompagnement de lycéens et d'élèves en classes préparatoires par des tuteurs étudiants d'emlyon bénévoles, à travers des stages de langue, ateliers de développement personnel, rédaction de cv, séances de préparation aux oraux de concours...

## Résultats 2021/2022

> À la rentrée 2022, emlyon a renforcé sa politique en matière d'octroi de bourses. L'École finance désormais jusqu'à 100% des frais de scolarité du Programme Grande École des étudiants boursiers du CROUS, selon leur échelon.

> 99% des élèves de classes préparatoires accompagnés dans le programme d'égalité des chances ont intégré une grande école et 22% ont intégrés le top 5

> Création de deux nouvelles Cordées de la réussite. Passage de 3 à 5 Cordées. +62% d'élèves accompagnés sur un total de plus de 900.

> Renforcement de l'impact du programme la toile :

- 88 apprenants
- 73% de réussite à la certification
- 62,5% des apprenants finissent la formation avec un projet professionnel

## Projections 2025

> Favoriser l'accès à l'enseignement supérieur et à l'emploi et atteindre 30 % de boursiers dans les effectifs d'ici 2025

> Lutter contre les déterminismes sociaux et géographiques en poursuivant les actions en faveur de l'égalité des chances

> Faciliter l'accès à la vie étudiante et aux services de l'École pour tous

## Inclusion des personnes en situation de handicap et lutte contre les discriminations

Dans le cadre de l'engagement en faveur d'une société plus inclusive et responsable, l'École agit et affirme sa posture en faveur de l'égalité des genres et la lutte contre toutes formes de violence et de discrimination à travers 4 axes principaux :

- 1 La discrimination autour du genre
- 2 La discrimination autour du handicap
- 3 La discrimination liée à la question de l'orientation sexuelle
- 4 Et la question de l'interculturalité

Le pôle handicap accompagne les étudiants et facilite le bon déroulement de leurs études et de leur vie étudiante pour garantir des conditions favorables à leur réussite. Il est destiné aux étudiantes et étudiants en situation de handicap ou souffrant d'un trouble de santé invalidant temporaire ou permanent. L'équipe référente handicap coordonne les aides personnalisées d'accompagnement pédagogique, les aménagements d'études et les modalités d'examen ainsi que le prêt de matériel adapté.

L'École s'est fortement engagée dans la lutte contre les discriminations et les Violences Sexuelles et Sexistes (VSS).

Cette démarche s'illustre en particulier par la création et la mise en place d'un dispositif visant à accompagner les victimes et témoins de VSS. Près de 115 collaboratrices et collaborateurs et plus de 150 étudiants ont déjà été formés sur cette thématique, en particulier les équipes de management dont le rôle est clé en matière de prévention et d'action.

## Résultats 2021/2022

- > L'École a accompagné 93 étudiants porteurs de Handicap
- > Recrutement d'un chargé de mission handicap & inclusion et d'un médecin agrée CDAPH
- > Déploiement d'actions de sensibilisation systématiques de tous les étudiants et équipes
- > 100% des signalements VSS sont instruits (enquêtes, accompagnements des personnes concernées, mesures adaptées)

## Projections 2025

- > Renforcer les initiatives emblématiques en faveur de l'inclusion et assurer un niveau de budget nécessaire pour le développement de ces dernières
- > Favoriser la diversité et l'inclusion de nos apprenantes et apprenants



## emlyon a également inscrit les enjeux environnementaux au cœur de sa stratégie.

L'École porte une attention particulière à la **gestion durable de tous ses campus** et met en place de nombreuses actions en ce sens. Elle a réalisé en 2021 un **bilan d'émissions de gaz à effet de serre** rigoureux qui a permis de dégager des pistes d'amélioration concrètes de l'impact environnemental global de l'école, et de définir une trajectoire de réduction ambitieuse.

**Avec une ouverture prévue pour la rentrée 2024, le futur campus d'emlyon business school sera implanté au cœur de Lyon dans le quartier de Gerland.**

L'objectif est de faire de ce projet, un **exemple environnemental**, symbole de l'engagement d'emlyon business school en matière de durabilité. De sa construction à son emplacement, en passant par son fonctionnement énergétique, tout a été pensé pour limiter son impact écologique. L'École disposera d'équipements basés sur les meilleurs standards de la construction durable. Disposant de certifications environnementales ambitieuses pour la qualité de sa conception et d'exploitation future, la conception du bâtiment est déjà certifiée à ce jour HQE et BREEAM.

### Résultats 2021/2022

- > Réalisation du Bilan Carbone sur les 3 scopes
- > Création d'une **politique de voyages responsable** et d'une **politique de mobilité** pour les Learning trips MS & MSc in
- > Passage de tous les campus à « **0 plastique à usage unique** » avec la suppression de plastiques de consommation alimentaires (gobelets, couverts...)
- > Construction du **futur campus d'emlyon répondant aux normes environnementales** <sup>(1)</sup>

### Projections 2025

> **Piloter et réduire notre impact environnemental**

Par la réalisation annuelle du **Bilan Carbone**, l'élaboration d'un **plan climat** et le suivi de la **trajectoire de réduction de 25% les émissions de GES** à horizon 2030

En faisant du **futur campus de Lyon, l'incarnation d'une organisation exemplaire en matière de durabilité**, dans son fonctionnement et via son ouverture sur la cité et pour la communauté emlyon



**FON 2 Incarner dans nos pratiques un modèle de management respectueux des personnes et contribuant à leur développement.**

**L'École s'engage pour que les collaborateurs et les collaboratrices soient traités avec égalité, tant dans l'organisation et leur charge de travail, dans la qualité des relations entretenues avec leurs pairs et leur hiérarchie, que dans le développement de leurs compétences et leur progression.**

L'égalité réelle entre les femmes et les hommes est un point fondamental au sein de l'École : un accord d'entreprise a été conclu sur ce sujet et un nouvel accord est en cours de négociation.

L'École s'est attachée à engager un travail de fonds de restructuration de la fonction RH avec une feuille de route long terme, la revue de différentes pratiques et la mise en place de nouveaux process.

Il va être important dans les mois et années à venir que l'École parvienne à définir et partager avec et pour ses équipes ce qu'est un modèle de management exemplaire et respectueux.

La formalisation et le partage d'un plan d'action (process, standards de qualité de management, culture commune, formation...) et des indicateurs de mesure associés seront des éléments clés de la réussite de cet objectif essentiel au bon fonctionnement de l'organisation.

### Résultats 2021/2022

- > Refonte stratégique de la **feuille de route la Direction des Ressources Humaines** : élaboration d'un plan à 3 ans, élaboration et formalisation de process intelligents (ex. réactualisation des fiches de postes de l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices, réalisation des « pesées de postes » afin d'engager l'harmonisation des classifications et des niveaux de rémunération à l'avenir. Travail sur l'équité de traitement, l'inclusion, le climat social, l'accompagnement au changement lié aux SI et au futur campus) et travail sur les fondamentaux (méthodes de management, lutte contre les discriminations...)
- > L'**index égalité femmes/hommes** est de **84 points sur 100** pour les années 2020 et 2021
- > **42%** des collaborateurs et collaboratrices bénéficient de formations

### Projections 2025

- > Avoir des **pratiques managériales et des conditions de travail** qui participent à la satisfaction des collaborateurs et collaboratrices
- > S'assurer du **respect de la parité et de l'équité** dans le traitement des collaborateurs
- > Donner des **perspectives de développement** aux équipes (dans son poste et en matière de carrière)



**Nous regardons avec intérêt les positions du groupe Galileo Global Education\* de faire vivre l'association de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise au-delà du pouvoir des seuls actionnaires. Les salariés seront sensibles au partage de la valeur ajoutée au service d'un écosystème lié par des valeurs fortes (confiance, moralité et bienveillance).**

**Bernard Laurent**, Professeur d'économie et membre du Comité Social et Économique (CSE) d'emlyon

\* Galileo Global Education : nouvel investisseur entré au capital d'emlyon en novembre 2022





### FON 3 Engager nos parties prenantes dans une communauté active partageant notre projet éducatif.

emlyon business school est une organisation totalement intégrée dans son écosystème et sur ses territoires ; elle agit en permanence, au travers de ses activités, avec l'ensemble de ses parties prenantes.

L'École, composée de 6 campus dans le monde (Lyon, Saint-Étienne, Paris, Shanghai, Bhubaneswar et Mumbai), s'appuie sur une Faculté de 162 professeurs-chercheurs internationaux ainsi que sur un réseau de 190 partenaires académiques à travers le globe pour proposer des parcours d'apprentissage et d'excellence ouverts sur le monde.

En 2021/2022, l'École a accueilli 9 020 étudiantes et étudiants en formation initiale (programmes diplômants) de 125 nationalités et plus de 6 900 participantes et participants à des programmes de formation continue (programmes diplômants et certificats).

Elle anime une communauté de 38 600 diplômées et diplômés dans 130 pays différents.

Sur l'ensemble des campus, emlyon business school compte 642 collaboratrices et collaborateurs.

La Faculté s'appuie sur 62 professeurs permanents (95% titulaires d'un PhD, 20% sont titulaires d'une Habilitation à Diriger des Recherches, 37 nationalités sont représentées, 49% sont non français). L'École fait également appel à 915 vacataires.

(1) Pour célébrer ses 150 ans, emlyon a fait appel à la capacité d'anticipation du réseau alumni et les a invités à se projeter sur la thématique des métiers de demain. En tant que décideurs et décideuses d'aujourd'hui, ils sont aux premières loges des mutations des organisations et des besoins de demain. Leur contribution à la consultation permet ainsi de nourrir un point de vue éclairé sur ce sujet hautement stratégique pour l'École et d'intérêt général pour le monde socio-économique. Plus de 1 000 alumni ont ainsi participé à la grande consultation. Les résultats de cette grande enquête ont été communiqués lors d'un webinar [bit.ly/3S3Fv1C](https://bit.ly/3S3Fv1C)

L'École attache une grande importance au dialogue et à l'implication de ses parties prenantes dans les processus de co-construction et de développement de son activité au bénéfice de ses étudiants et de ses diplômés.

#### Résultats 2021/2022

- > Lancement de la mise en œuvre de la mission et engagement des équipes pour donner suite à l'élaboration collégiale de la mission avec les « Artisans de la Mission », organisation interne du suivi de la mission, formalisation des objectifs de la Société à Mission dans les feuilles de route des directions
- > Réactivation de la fondation emlyon
- > Lancement d'une grande consultation des alumni sur les métiers de demain <sup>(1)</sup>

#### Projections 2025

- > Partage et appropriation de la Mission par toutes les parties prenantes de l'École
- > Développer significativement l'engagement des alumni et des partenaires



# 4 Pour en savoir plus...





# La qualité de « Société à Mission »

## Le cadre innovant proposé par la loi PACTE

La qualité de « Société à Mission » est définie dans le Code de commerce par l'article L210-10, lui-même introduit par la loi du 22 mai 2019 dite « loi PACTE ».

Peut prétendre à cette qualité toute société qui :

- ✓ S'est donnée une raison d'être et l'a inscrite dans ses statuts,
- ✓ A précisé plusieurs objectifs sociaux et environnementaux en phase avec cette raison d'être,
- ✓ A désigné un Comité de Mission chargé de superviser les progrès accomplis dans la réalisation de ces objectifs,
- ✓ A désigné un organisme tiers indépendant chargé de vérifier la bonne exécution de la mission,
- ✓ A publié au greffe du tribunal de commerce la qualité de Société à Mission.



## Une qualité structurante et engageante

Devenir Société à Mission permet d'engager l'ensemble des parties prenantes dans un projet collectif, un chemin vers le futur, à tracer progressivement, de manière itérative, à partir des valeurs et savoir-faire de l'École.

Dans un monde de complexité et d'incertitudes, **emlyon** business school a la conviction que l'on ne peut plus agir et décider comme avant. Il convient de créer de nouvelles manières de faire, de penser et d'être pour jouer un rôle positif dans le monde.

Son rôle en tant qu'institution d'enseignement supérieur est de former des initiatrices et initiateurs porteurs de changement et de transformations responsables des organisations.

La vocation d'emlyon est de produire et de partager les connaissances qui permettront de répondre aux enjeux sociaux et écologiques auxquels les organisations doivent faire face. Elle est de révéler les compétences tout au long de la vie de managers et décideurs responsables, capables d'appréhender la complexité du monde, et de transformer la société.

Cette vocation à dimension sociale et résolument responsable, ancre **emlyon** business school dans son rôle d'acteur du bien commun. C'est pourquoi cette qualité est inscrite au cœur de son identité et de ses statuts en devenant Société à Mission.



**La Société à Mission est une qualité introduite par la loi PACTE. Elle stipule que toute société anonyme peut se doter d'une mission en plus de l'objectif classique de partage des pertes et des bénéfices entre les associés. Il fallait réinventer l'entreprise, pour la réconcilier avec la société d'aujourd'hui, mais aussi et surtout pour qu'elle contribue de manière plus responsable à la société de demain.**

**Armand HATCHUEL**, membre du Comité de Mission d'emlyon business school. Professeur et chercheur en sciences de gestion et en théorie Mines ParisTech.



# À propos d'emlyon business school

## Une École singulière et engagée

Fondée en 1872 par la CCI de Lyon, emlyon business school est un établissement privé d'enseignement supérieur reconnu par l'État. Elle est l'une des plus anciennes écoles de commerce en Europe. L'École fait partie du 1% des business schools mondiales labellisées par les trois accréditations internationales : AACSB, EQUIS et AMBA. À ce titre, elle justifie sa place en tant qu'école de commerce et de management de rang mondial.

La pédagogie « early makers » propose un mode d'apprentissage, qui caractérise emlyon. L'exigence, l'expérience, l'expérimentation, l'éthos entrepreneurial comme leviers de la capacité à agir.

En mêlant culture numérique et savoir-faire traditionnels, notre signature pédagogique s'appuie sur l'expérimentation, l'expérience avec autrui - car c'est en faisant et en se confrontant qu'on apprend - la circulation des savoirs et le partage des connaissances, en lien étroit avec le monde socio-économique. Indissociable de ses lieux d'expérimentation, la pédagogie se déploie notamment dans les makers'labs, espaces collaboratifs dédiés, hybrides, ancrés localement et ouverts sur l'extérieur.



## Le plan stratégique « Confluences 2025 »

« Confluences 2025 », tel est le nom du plan stratégique d'emlyon, dévoilé en mars 2021, qui marque une étape nouvelle pour l'École.

Le projet de l'École consiste à produire et partager la connaissance qui permettra de répondre aux enjeux sociaux, numériques et écologiques des organisations et de révéler les compétences tout au long de la vie de managers responsables, capables d'appréhender la complexité du monde, et de transformer la société dans laquelle ils évoluent.

L'École continue de s'appuyer sur ses fondamentaux, hérités d'une histoire riche de 150 ans. La pédagogie « early makers », axée sur l'acquisition de connaissances fondamentales mais aussi sur l'expérience comme fondement d'une action éclairée « faire pour apprendre et apprendre pour faire », demeure au cœur du projet académique et des formations de l'École.

Défini en concertation et avec la participation des parties prenantes, le projet « Confluences 2025 » s'articule autour de 60 actions, engageant l'ensemble des opérations de l'établissement, et s'inscrit dans une démarche résolument responsable. Ce plan d'action permet aux étudiantes et étudiants d'apprendre au contact de la recherche, dans les meilleures conditions, pour réaliser pleinement leur potentiel.



## Ce plan s'articule autour de trois axes stratégiques :

### 1 S'engager pour transformer :

- L'engagement social et environnemental constitue désormais le fil conducteur pour toutes les actions de l'École.
- En faveur de l'ouverture sociale, emlyon lance une politique volontariste en matière d'égalité des chances, d'octroi de bourses et de développement de formations en apprentissage.
- Devenue Société à Mission en juillet 2021, emlyon réaffirme sa mission d'intérêt général dans les statuts de l'École.

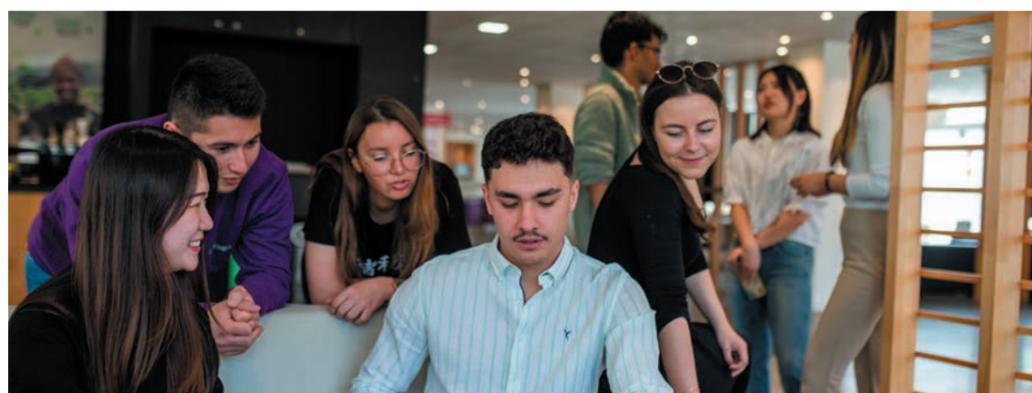
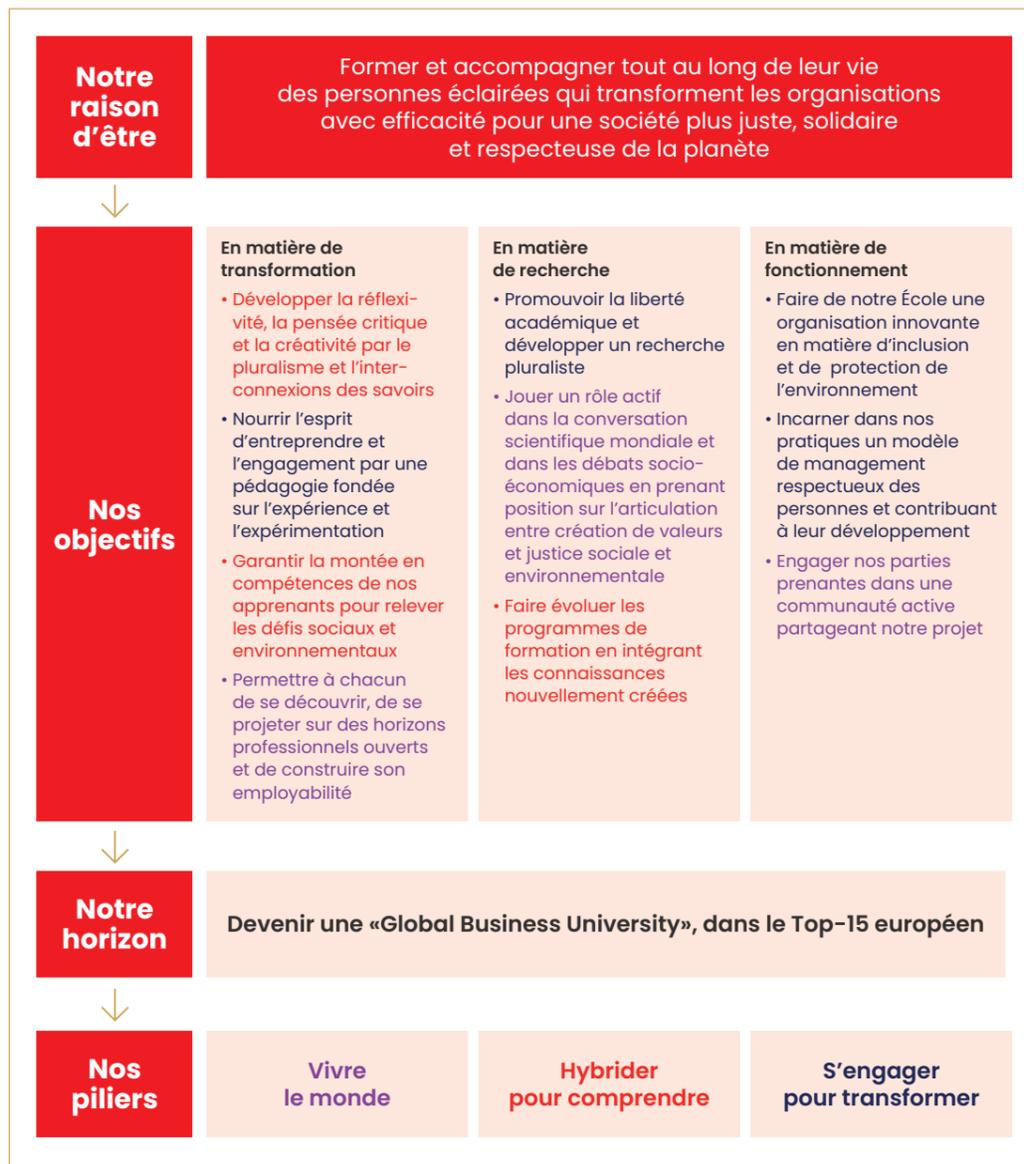
### 2 Hybrider pour comprendre :

- emlyon veut conforter la qualité scientifique de la Faculté et de la Recherche issue de l'établissement, et renforcer l'hybridation de ses programmes, facteur d'élargissement des possibilités, de l'ouverture, de développement de l'esprit critique et de la créativité grâce à de nouveaux partenariats.
- Trois nouveaux instituts - regroupant formations, recherche, chaires et partenariats socio-économiques - seront également créés pour stimuler la formation par l'expérience et la recherche d'excellence sur des thématiques transversales à l'École.

### 3 Vivre le monde :

- « Confluences 2025 » marque un nouveau tournant dans le renforcement du réseau international de l'École. D'ores et déjà implantée à Lyon, Saint-Étienne et Paris mais aussi à Shanghai et à Bhubaneswar, emlyon a ouvert son sixième campus à Mumbai en 2021 devenant ainsi la première business school française présente dans la capitale économique du pays.

→ Les axes du plan stratégique au cœur de la mission d'emlyon



# Une mission au service du bien commun

→ **Le chemin vers la Société à Mission**

La démarche vers la qualité de Société à Mission s'inscrit dans une logique d'amélioration continue au sein de laquelle responsabilité et engagement social et environnemental constituent l'une des pierres angulaires du plan stratégique « Confluences 2025 ».

La qualité de Société à Mission a été inscrite dans les statuts de l'École le 26 juillet 2021. Ce changement permet à emlyon de réaffirmer sa mission d'intérêt général.

Il s'agit de diffuser auprès de tous les apprenants et apprenantes les enjeux de la transition écologique. Le fait de conjuguer ces enjeux fondamentaux à l'excellence académique, ainsi qu'au fonctionnement de l'École, permet de positionner emlyon en tant qu'organisation résolument responsable, tant du point de vue de l'impact que de la qualité de vie pour les apprenants et les personnels.

lence académique, ainsi qu'au fonctionnement de l'École, permet de positionner emlyon en tant qu'organisation résolument responsable, tant du point de vue de l'impact que de la qualité de vie pour les apprenants et les personnels.

**Ainsi, le projet de Société à Mission est l'opportunité de remettre au cœur de nos échanges, décisions stratégiques et pratiques, la question de la contribution d'emlyon à un monde plus durable, équitable, solidaire et respectueux de l'environnement.**



**Ce choix stratégique est motivé à la fois pour réaffirmer la mission d'intérêt général de l'École, au service du bien commun et pour se doter d'un cap commun afin de se projeter dans le temps long.**

Isabelle Huault, Présidente du Directoire et Directrice Générale d'emlyon business school





### La démarche de formulation de la mission

La formulation de la mission d'emlyon est le fruit d'une mobilisation collective de plusieurs mois au cours desquels ont été impliquées les parties prenantes internes et externes : étudiants, diplômés, équipes, professeurs, entreprises et organismes partenaires.

Le comité de pilotage a eu la charge de dessiner les premières orientations et de valider le projet à soumettre au Conseil de Surveillance.

Il était composé de 16 personnes représentant les différents métiers et parties prenantes d'emlyon. Les propositions du comité de pilotage ont été challengées lors de différentes consultations : via des entretiens, des groupes de travail et la mobilisation des « Artisans de la Mission ».

Un appel à candidature a également été lancé auprès du personnel, des étudiants et des alumni pour identifier des « Artisans de la Mission ». La seule condition pour intégrer ce groupe était d'avoir un

minimum d'un an d'ancienneté au sein de la communauté emlyon de sorte à garantir une connaissance minimale de l'École et de ses équipes.

57 personnes se sont engagées, dont 25 collaborateurs, 17 étudiants et 15 alumni.

Leur rôle était d'animer la démarche de formulation et de contribuer aux réflexions pour affiner et singulariser les éléments clés de l'ADN emlyon.

Les « Artisans de la mission » ont réuni des salariés, des étudiants et des alumni pour débattre des priorités à intégrer dans la mission, de la formulation, et enfin des traductions opérationnelles possibles du projet de mission.

Les résultats des échanges étaient consignés dans des questionnaires dont l'analyse a nourri les réflexions du comité de pilotage.

Des entretiens avec des parties prenantes externes (partenaires, membres du conseil de surveillance et de l'environnement d'emlyon) ont permis de compléter ce dispositif.



### Structuration de l'organisation interne à emlyon

À la suite de l'adoption par emlyon de la qualité de Société à Mission, l'École a structuré son organisation interne afin que l'animation de la vie de la mission infuse dans toutes les activités et toutes les directions.

#### Pilotage et coordination de la mission :

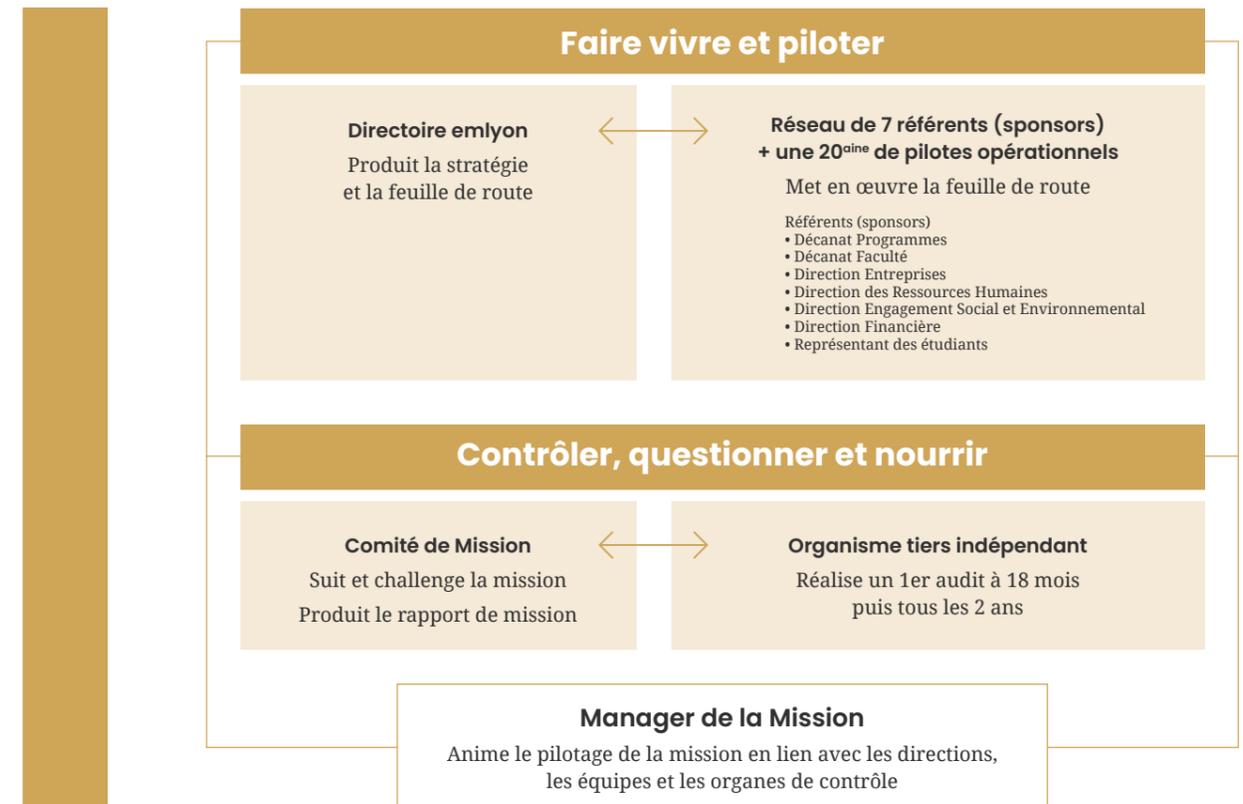
Bénédicte Bost, Directrice de l'Engagement Social et Environnemental, a été nommée Manager de la Mission. Elle assure la coordination du pilotage de la mission, en lien avec le Comité de Mission, les instances de gouvernance et les parties prenantes internes et externes d'emlyon.

#### Soutien stratégique :

Des référents (sponsors) ont été nommés au sein de plusieurs directions de l'École pour engager cette dynamique dans les orientations stratégiques de toutes les activités de l'École. Sont impliqués : le Décanat Programme, la Faculté, la Direction de l'Engagement Social et Environnemental, la Direction Communication, Marketing & Relations Entreprises, la Direction des Ressources Humaines et la Direction Financière. Un représentant des étudiants est aussi mobilisé afin de faire vivre et relayer les activités en lien avec la mission auprès de la communauté apprenante.

#### Relai opérationnel :

Une quinzaine de «pilotes» opérationnels ont également été mobilisés dans chacune des directions, afin de faire vivre la mission au quotidien.





**Premiers diagnostics, priorités et élaboration de la feuille de route**

Conception de la Feuille de Route et du Référentiel de Déclinaison Opérationnelle (RDO)

Durant les six premiers mois, un travail de fond a été mené avec l'ensemble des référents et pilotes opérationnels afin d'élaborer la feuille de route et pour définir les indicateurs de performance permettant de suivre les avancées futures de l'école au regard de ses 10 objectifs statutaires.

Cette feuille de route a été conçue de manière itérative en impliquant le collectif afin que les objectifs et indicateurs soient réalisables, non figés et partagés par tous.

- **La feuille de route** permet de guider l'ensemble de l'organisation vers des enjeux communs et de long terme et de définir les impacts de notre activité.
- **Le Référentiel de Déclinaison Opérationnelle** : cet outil de représentation et de pilotage permet de traduire les objectifs statutaires en indicateurs de performance pour suivre des actions concrètes et de permettre leur vérification par l'Organisme Tiers Indépendant.

**Des indicateurs de moyens, à la fois qualitatifs et quantitatifs, ont été formulés afin de guider au quotidien la mise en œuvre de la mission.**

Ceux-ci pourront être actualisés aussi souvent que nécessaire. En effet, dans une logique d'amélioration continue il s'agit d'un référentiel évolutif qui sera confronté et ajusté au fil du temps.

Le référentiel de mission doit permettre d'évaluer l'efficacité des actions menées pour atteindre les objectifs mais également d'interroger la pertinence des actions et des stratégies choisies pour répondre à la mission.

Le Comité de Mission a ainsi choisi de sélectionner pour cette première année des objectifs les plus pertinents. Ces objectifs sont majoritairement des objectifs de moyens et qualitatifs.

# 5 Conclusions du Comité de Mission



Priorités	Réalisations de la première année
1 Définition et mise en place de l'organisation pour permettre la diffusion et le pilotage de la mission	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nomination de Comité de Mission + premières réunions</li> <li>• Création de la fonction de manager de la mission + des missions de « référents/sponsors et des pilotes opérationnels »</li> <li>• Définition de la feuille de route de la Mission</li> </ul>
2 Premiers diagnostics et identification des objectifs à court et moyen terme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectifs de la Mission intégrés dans les feuilles de route des directions</li> <li>• Première version du Référentiel de Déclinaison Opérationnel (RDO) intégrant les enjeux à horizon 2025</li> </ul>
3 Premiers résultats opérationnels par objectifs statutaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Premières réalisations 2021/2022</li> </ul>

# Conclusions du comité de mission

Initialement perçue comme une opportunité pour réaffirmer la mission d'intérêt général d'emlyon, dans un contexte d'ouverture de son capital à des investisseurs privés et d'ambitions renouvelées dans le cadre du projet Confluences 2025, la transformation d'emlyon en société à mission a créé une **nouvelle dynamique interne**.

**Elle a permis de repréciser le projet de l'École, de réaffirmer ses valeurs et d'accélérer sa transformation à travers des objectifs validés de manière concertée.**

En effet, afin de définir sa mission, emlyon a privilégié un **dispositif très collectif** reposant sur un comité de pilotage et des contributions de ses différentes parties prenantes. La version définitive de la mission, votée à l'unanimité, a été bien accueillie par ces dernières. Tandis que la raison d'être et le manifeste qui l'accompagne permettent d'**affirmer clairement les valeurs et le projet d'emlyon**, les dix objectifs retenus relatifs aux formations dispensées, à la recherche et au mode de fonctionnement d'emlyon donnent des repères significatifs pour orienter l'activité.

**Quel rôle voulons-nous avoir auprès d'emlyon ?**

Le rôle du Comité de Mission doit, selon-nous, aller au-delà du cadre légal imposé dans le modèle de gouvernance des Sociétés à Mission. Notre rôle est défini dans le « Règlement du Comité de Mission » dont emlyon s'est doté et qui a été pensé dans une double perspective de contrôle et d'accompagnement. Pour autant, nous voyons plusieurs dimensions à notre action :

## 1 Contrôler et Piloter

La notion de contrôle doit être prise ici dans un sens positif. La volonté est que le Comité de Mission puisse jouer au mieux son rôle d'aiguillon qui valorise les initiatives prometteuses, qui pointe ce qui est à corriger et qui ouvre de nouvelles pistes pour accélérer ou amplifier l'impact de la mission.

## 2 Nourrir la réflexion

Le comité peut avoir une contribution majeure à travers ses analyses et la mise en évidence de points forts et de faiblesses à combler. L'intérêt des regards autonomes apportés par le Comité de Mission (et par l'OTI d'autre part) est notamment d'interpeller la gouvernance de l'École sur des problématiques qu'ils auraient pu négliger et d'ouvrir des pistes de réflexion et d'action sur des sujets éventuellement porteurs ou susceptibles de devenir cruciaux.

## 3 Dialoguer avec la gouvernance

Il va être essentiel de créer les meilleures conditions de dialogue possibles entre les structures de gouvernance : le Comité de Mission et le Conseil de Surveillance de l'École. Cela permettra de s'assurer de la continuité dans l'engagement, c'est-à-dire une cohérence entre la mission et les décisions stratégiques prises par le Conseil de Surveillance.

## 4 Être aux côtés de l'interne afin de partager et légitimer la démarche auprès des tiers

Pour permettre à ces organes de contribuer pleinement à la démarche et à sa légitimation, emlyon a décidé de faciliter les échanges avec les membres du Comité de Mission. Ceux-ci sont connus des parties prenantes.

Des rencontres seront organisées. L'objectif est de compléter la connaissance d'emlyon et de ses enjeux issus d'indicateurs par des échanges plus qualitatifs, et de permettre que les regards spécifiques des membres du Comité de Mission puissent contribuer à alimenter les réflexions et projets d'emlyon. Alors que l'École est rodée aux procédures d'accréditation et de certification, une relation d'un genre nouveau avec le Comité de Mission est à inventer pour lui permettre d'accompagner pleinement l'École dans la réalisation de sa mission, sans tabou ni préjugé.

→ **Une première année marquée par des engagements forts, qui doivent demeurer pérennes**

L'École s'est structurée afin de déployer et faire vivre la mission à tous les niveaux de l'organisation. Elle s'est employée à définir des objectifs à court et moyen terme pour guider ses prio-

rités et a invité au sein de son Comité de Mission des personnes avec un intérêt fort pour l'éducation et des expertises pointues dans des domaines essentiels par rapport à la mission.

**Dans le cadre de ses objectifs statutaires, elle a engagé dès cette année des actions fortes dans l'ensemble de ses activités qui méritent d'être saluées : depuis la politique de bourses, à celle en faveur de l'inclusion, à la revue des cours au regard des enjeux sociaux et environnementaux, ou la création de nouveaux cours tournés vers l'environnement, jusqu'à l'élaboration d'un plan climat ambitieux.**

Par ailleurs, une enquête a été réalisée auprès de la Faculté pour mieux cerner la manière d'accompagner celle-ci dans le développement de nouvelles expertises.

**Cet élan doit demeurer pérenne et se renforcer sur le long terme. Nous devons nous assurer que l'École dote ses équipes des moyens significatifs nécessaires à la poursuite de ces enjeux ambitieux. La mobilisation des parties prenantes d'emlyon, au premier rang desquels les alumni, doit être également massive pour accompagner le développement de l'École en cohérence avec ces nouveaux défis sociaux et environnementaux.**



*Le Comité de Mission tient à remercier l'ensemble des personnels, des membres de la Faculté, de la Direction Générale, du Directoire et parties prenantes d'emlyon qui lui ont permis de réaliser ce rapport et, en particulier, Bénédicte Bost, Directrice de l'Engagement Social et Environnemental et Manager de la Mission, ainsi que Léna Kuntz, chargée de mission.*

*Certaines formulations de cette conclusion collective sont empruntées à Françoise Dany.*



Pour en savoir plus  
[www.em-lyon.com](http://www.em-lyon.com)

**emlyon** business school est un établissement privé d'enseignement supérieur technique reconnu par l'État - février 2023 - document non contractuel - toutes les marques citées sont déposées - photos : R.Etienne - E.Boulangier - M.Perrot - iStock - PCA-Stream - F.Ribard.



brochure imprimée sur papier recyclé