



# **RAPPORT DU COMITE DE MISSION**

emlyon business school  
2024/2025





## Nicolas Gueritte et Véronique Loctin

Co-présidents du Comité de Mission

### La formation d'aujourd'hui doit permettre de construire le monde de demain

La société et le monde dans lequel nous vivons ne cessent de connaître des transformations plus rapides les unes que les autres. Pour former les responsables de demain, une école ne doit plus se reposer sur des apprentissages connus et reconnus mais doit anticiper les évolutions futures et leurs impacts sur la société, qui ne sont parfois pas encore visibles. Les élèves ne doivent plus seulement apprendre et appliquer la théorie. Ils doivent disposer des enseignements et outils nécessaires pour concrètement façonner la société de demain.

### Place au temps de l'action

En juillet 2021, emlyon business school a entamé une transition forte et volontaire en adoptant le statut de société à mission. Lors de ces 4 dernières années, un travail en profondeur a été mené par l'école et le Comité de Mission pour définir la mission que celle-ci souhaite se donner et donner à l'ensemble de ses parties prenantes. Notre mission affirme clairement cette ambition : « 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 ». Dès à présent, ce travail doit donner suite à une mise en œuvre concrète et impactante de cette mission.

### La mobilisation de tous comme clé de voute de la mission

De plus en plus, nous percevons une volonté de nos étudiants de contribuer à la création d'une société « plus juste, solidaire et respectueuse de la planète ». Cela ne s'arrête pas uniquement aux étudiants. Nos acteurs, qu'ils soient professeurs, membres de la direction, alumni, partenaires, entreprises, acteurs environnants de nos campus, tous peuvent contribuer à la mission de l'école à leur échelle. Les contributions ne seront peut-être pas de même ampleur pour chacun d'entre nous, mais c'est ensemble que nous contribuerons à bâtir la société responsable de demain. En tant qu'alumni de l'école, nous sommes honorés de prendre la co-présidence du Comité de Mission et sommes fiers de l'équipe qui nous entoure pour cela. Nous mettrons le sens du collectif à l'honneur afin d'accompagner l'école dans la mise en œuvre concrète de sa mission, et de contribuer au rayonnement des valeurs qui sont chères à emlyon business school.



## Isabelle Huault

Présidente du Directoire et Directrice Générale d'emlyon business school

Notre société connaît aujourd'hui des transformations profondes, comme en témoignent la recomposition des équilibres géopolitiques, les mutations du monde du travail, l'amplification des risques climatiques ou l'essor de ruptures technologiques majeures. Dans un tel contexte, il est essentiel que les organisations puissent compter sur des acteurs bien formés et engagés, capables de comprendre les dynamiques à l'œuvre et d'y répondre avec pertinence.

À emlyon business school, nous cultivons l'ambition de maintenir un cap clair, grâce à la puissance de la recherche et à un modèle pédagogique original, pour apporter des réponses concrètes aux défis du monde socio-économique.

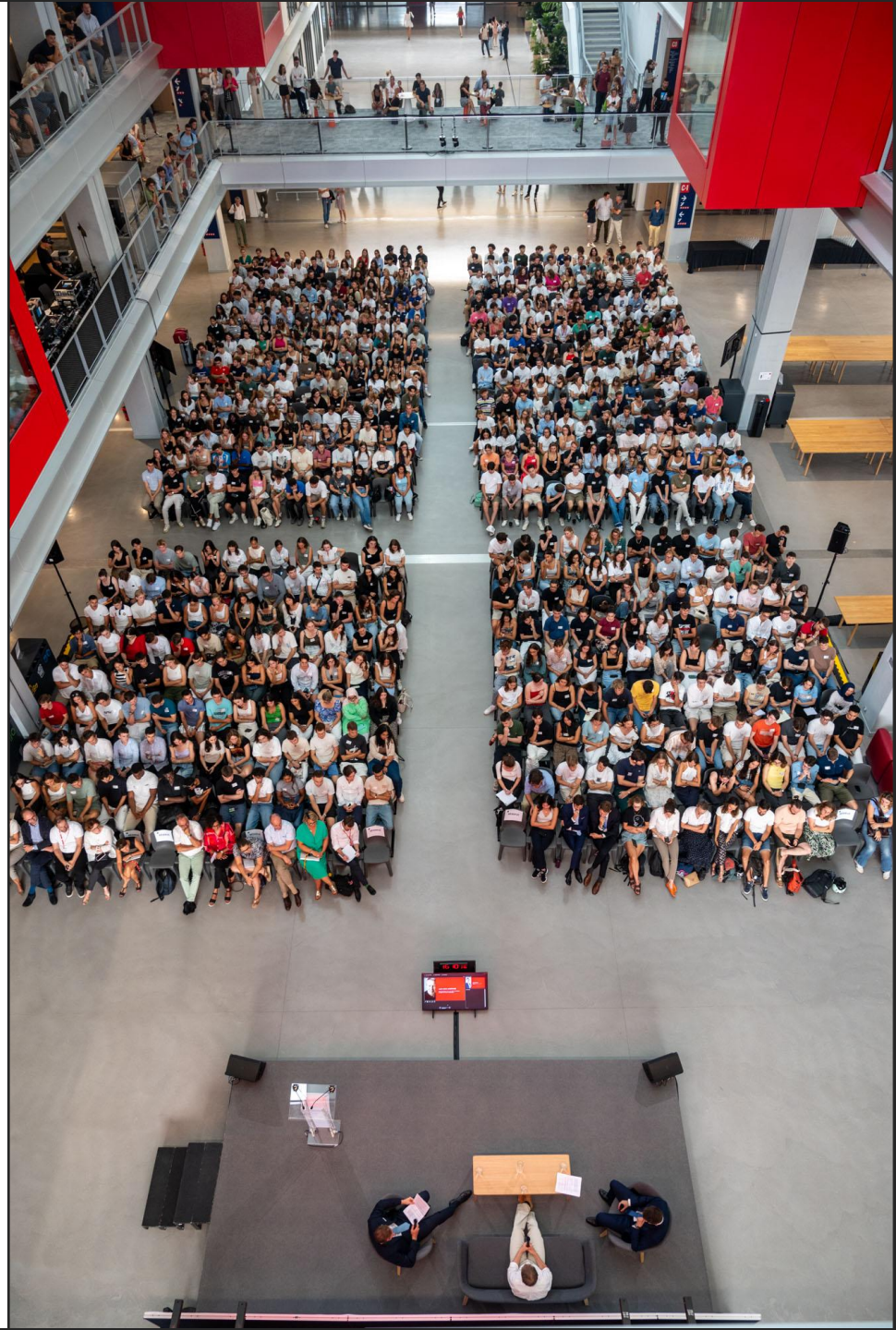
Institution créée il y a plus de cent cinquante ans, emlyon s'impose aujourd'hui comme une référence internationale dans le domaine du management. En tant que Société à Mission, l'École puise sa force dans une raison d'être, celle de **former et accompagner, tout au long de leur vie des personnes éclairées, qui transforment les organisations avec efficacité pour une société plus juste, solidaire, et respectueuse de la planète.**

Fidèle à sa mission, emlyon a défini une feuille de route exigeante, guidée par l'engagement, afin d'irriguer chacune de ses activités et d'en mesurer les progrès. Au terme de l'année 2025, l'École présente des réalisations significatives dans les domaines de la formation, de la recherche et du fonctionnement institutionnel : par exemple, poursuite de la transformation des enseignements à travers la méthodologie SDG Inside, création de l'Alternative Futures Institute, inauguration d'une chaire de recherche dédiée à la décarbonation des activités aéroportuaires, développement d'une trajectoire climat ambitieuse et renforcement de la politique d'inclusion et d'ouverture sociale.

Animés par la mobilisation constante de la communauté emlyon, nous avançons, avec humilité et détermination, sur le chemin d'un avenir plus durable et inclusif.

# Sommaire

|                                       |        |
|---------------------------------------|--------|
| I. LE COMITÉ DE MISSION               | 6      |
| II. A PROPOS D'EMLYON BUSINESS SCHOOL | 10     |
| III. LA MISSION D'EMYLON              | 12     |
| IV. SUIVI DE LA MISSION               | 14     |
| <br>Avis général du Comité de Mission | <br>16 |
| <b>FORMATION</b>                      | 18     |
| Les réalisations d'emlyon             | 20     |
| L'avis du Comité de Mission           | 22     |
| <br><b>RECHERCHE</b>                  | <br>26 |
| Les réalisations d'emlyon             | 28     |
| L'avis du Comité de Mission           | 30     |
| <br><b>FONCTIONNEMENT</b>             | <br>32 |
| Les réalisations d'emlyon             | 34     |
| L'avis du Comité de Mission           | 36     |



# Le Comité de Mission

Le Comité de Mission est un organe indépendant chargé de veiller à la bonne exécution de la mission d'emlyon. Tout au long de l'année, le Comité de Mission travaille en étroite collaboration avec l'Ecole pour permettre l'appropriation de cette mission par l'ensemble des parties prenantes.

## Le Comité de Mission exerce un double rôle, à la fois d'évaluation et de contribution à la mission de l'Ecole.

1. Il veille au respect de la mission et des engagements pris par l'Ecole, en tenant compte des moyens mobilisés pour leur mise en œuvre. Il apporte également un éclairage enrichi des points de vue des parties prenantes d'emlyon, afin de challenger et d'alimenter les réflexions stratégiques de l'organisation et de contribuer ainsi à l'atteinte des objectifs.
2. Chaque année, le Comité de Mission présente son avis dans un rapport annexé au rapport de gestion, soumis au conseil de surveillance.

## Une représentation de l'ensemble des parties prenantes :

Le Comité de Mission d'emlyon rassemble des représentants de l'ensemble des parties prenantes de l'Ecole : experts académiques, étudiants, collaborateurs, acteurs socio-économiques et membres de la société civile.

Cette année, sa composition a été à la fois renouvelée et élargie. Trois nouveaux membres externes, tous alumni, l'ont rejoint.

Cette évolution répond à un double objectif : assurer le renouvellement naturel des mandats triennaux arrivés à échéance et renforcer la capacité d'action du Comité face à l'ampleur croissante des enjeux à traiter.

## COMPOSITION 2024/2025 – PAR ORDRE ALPHABÉTIQUE

### Membres internes :



**Isabelle Adeline**

Directrice du CFA & de l'expérience professionnelle d'emlyon et membre du Comité Social et Economique.

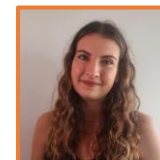
Elle exprime les attentes des salariés.



**Françoise Dany**

Professeure de Gestion des Ressources Humaines, elle est membre du Conseil Scientifique de la Communauté des Entreprises à Mission.

Elle porte la voix des professeurs et a piloté le projet de transformation d'emlyon en société à mission.



**Océane Magro**

Etudiante en 4<sup>ème</sup> année du Programme Grande Ecole d'emlyon. Elle assure la Vice-Présidente du Conseil de Corporation des étudiants de septembre 2024 à septembre 2025.

Elle incarne la voix des étudiantes et étudiants et des futures générations.

### Membres externes :



**Dominique Bourg**

Philosophe, Professeur Honoraire à l'Université de Lausanne et co-fondateur de l'Institut du Développement Durable et des Relations Internationales.

Il apporte ses expertises sur les enjeux écologiques et climatiques



**Nicolas Gueritte**

Diplômé d'emlyon en 2019, Nicolas est manager chez EY Consulting autour des enjeux de formation & compétences en France.

Il intègre le Comité de Mission pour représenter les entreprises et les jeunes diplômés.

**Il co-préside le Comité de Mission depuis juin 2025.**



**Armand Hatchuel**

Professeur. Emérite Mines ParisTech et co-fondateur de la Communauté des Entreprises à Mission, il a été membre du comité de promotion des professeurs d'emlyon.

Il partage sa vision des normes pour apprécier la gestion des organisations.



**Véronique Loctin**

Diplômée d'emlyon, elle est Directrice RSE du réseau Société Générale France.

Elle représente les entreprises et les organisations.

**Elle co-préside le Comité de Mission depuis juin 2025.**



**Marie-Stéphane Maradeix**

Diplômée d'emlyon, elle a dirigé la Fondation Daniel et Nina Carasso pendant 12 ans. Depuis 2023, elle poursuit un projet de thèse à l'université Paris Dauphine-PSL.

Elle représente la société civile.

**Elle a présidé le Comité de Mission de janvier 2022 à juin 2025.**



**Marion Véziant-Rolland**

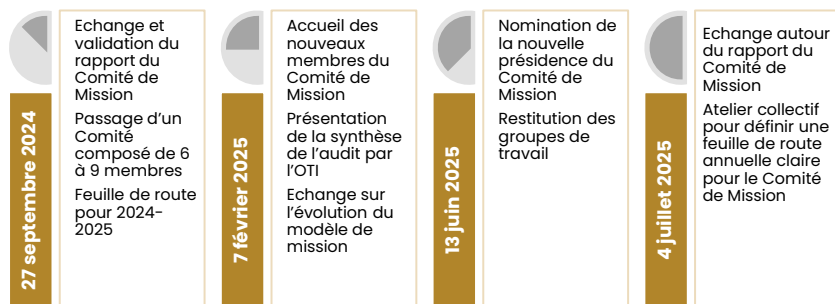
Diplômée d'emlyon, elle dirige le foyer Notre-Dame-des-Sans-Abri à Lyon.

Elle représente la société civile.



Nouveau membre du Comité de Mission

## Un Comité engagé tout au long de l'année :



## Echanges avec les parties prenantes internes et la gouvernance :

Les membres du Comité de Mission ont également rencontré le personnel de l'Ecole ainsi que la gouvernance afin de partager leurs travaux et leurs avancées. Ces échanges ont eu lieu avec les équipes d'emlyon le 7 février 2025 et avec le Comité RSE du Conseil de Surveillance le 4 novembre 2025.

À compter de septembre 2025, il a été décidé que la Présidence du Comité de Mission participerait désormais à l'ensemble des Comités RSE du Conseil de Surveillance, soit quatre réunions par an. Cette mesure vise à faciliter le partage des travaux du Comité de Mission et à instaurer un dialogue plus régulier avec la gouvernance de l'École. Par ailleurs, une rencontre annuelle sera organisée entre le Comité de Mission et le Conseil de Surveillance.

## Groupes de travail thématiques :

Le Comité de Mission poursuit ses travaux au sein de groupes thématiques (formation, recherche, fonctionnement), organisés en trinômes.

Cette structuration favorise un suivi approfondi de la feuille de route de la mission. Entre les réunions plénières, ces sessions de travail permettent d'échanger directement avec les acteurs qui mettent en œuvre la mission au sein de l'École, afin de mieux comprendre, analyser et questionner les enjeux, les pratiques et les moyens mobilisés.

## GT FORMATION

- 10 juillet 2024 – Échange sur l'évolution du dispositif SDG Inside
- 14 mars 2025 – Présentation du Comité de Pilotage SDGs Inside et des avancées concernant le déploiement de la méthodologie

## GT RECHERCHE

- 8 juillet 2024 – Échange avec le Doyen de la Recherche sur les objectifs de la mission et leur intégration dans les projets en cours
- 15 avril 2025 – Engagement d'une réflexion sur le pluralisme de la recherche à emlyon

## GT FONCTIONNEMENT

- 13 mars 2025 – Suivi de la feuille de route de la direction de l'Engagement Social et Environnemental
- 19 juin 2025 – Présentation de la nouvelle direction Advancement & Alumni relations

## Focus sur deux priorités du Comité de Mission :

- Dans le cadre de la mise en œuvre de ses objectifs statutaires, emlyon a engagé une démarche co-constructive visant à **définir son modèle de management respectueux** (p.31). Soucieux d'accompagner cette initiative, le Comité de Mission a assuré un suivi particulier et participé à un atelier miroir. Ce temps d'échange a permis de présenter les premiers travaux menés avec les collaborateurs de l'École, de recueillir leurs retours et d'affiner la méthodologie adoptée.
- Le Comité de Mission a également suivi de près les travaux menés par l'École sur **l'alignement de l'offre de formation sur mesure avec la mission**, ainsi que sur la création d'une grille d'analyse et d'évaluation des partenaires, conçue comme un outil d'aide à la décision.

# À propos d'emlyon business school

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 et se distingue en faisant partie du 1 % des business schools mondiales qui possèdent les trois accréditations internationales les plus prestigieuses : AACSB, EQUIS et AMBA. À ce titre, elle confirme sa position en tant qu'école de commerce et de management de rang mondial.



**4 campus**

1 nouveau en 2024 au cœur de Lyon  
+ Shanghai, Paris, Mumbai



**Parmi les 1%**  
de business schools labellisées par les  
**3 accréditations internationales**  
AACSB, EQUIS, AMBA



**9 375**

étudiants et participants



**48 000**

diplômés dans 130 pays



**80 startups**

externes incubés ou  
accélérés

**2021**



emlyon se dote de sa raison d'être  
et devient **Société à Mission**



**2024**

lancement du **nouveau plan**  
**stratégique Résonances 2028**, avec  
un pilier autour de l'engagement,  
social et environnemental



**École la plus engagée dans  
la transition écologique**

Top 3 (sur 27) en 2024, dans un  
classement qui valorise l'engagement  
social et environnemental des écoles.



**Classement FT RSE**

L'École se positionne 8<sup>ème</sup> au monde  
et 3<sup>ème</sup> en France sur le critère  
« ESG and net zero teaching ».

## CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES :

**emlyon** business school agit en permanence, au travers de ses activités, avec l'ensemble de ses parties prenantes. Elle attache une grande importance au dialogue et à l'implication de ces dernières dans les processus de co-construction et de développement de son activité au bénéfice de ses étudiantes et étudiants et de ses alumni.



# La mission d'emlyon business school

emlyon a adopté la qualité de Société à Mission en 2021.

Cette évolution statutaire a permis à l'École de réaffirmer sa mission d'intérêt général et de fixer un cap commun en matière d'engagements sociaux et environnementaux.



## À travers cette mission, l'école rappelle ses convictions :

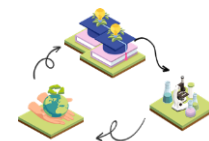
- L'efficacité doit être associée à la responsabilité et à l'humilité.
- L'entreprise et l'économie doivent également produire de la justice sociale et environnementale.
- Les transformations à mener exigent science, conscience et audace.
- Il est nécessaire d'agir et de diriger autrement en vue du bien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

## Et affirme sa raison d'être qui est :

**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.**

## UNE APPROCHE SYSTEMIQUE

Pour incarner et faire vivre sa mission, l'École s'engage à poursuivre 10 objectifs statutaires qui couvrent l'ensemble de ses activités de manière interdépendantes : la **formation**, la **recherche**, mais aussi son **fonctionnement** avec notamment des politiques volontaristes en matière d'environnement, de diversité & d'inclusion.



### EN MATIÈRE DE FORMATION

- FOR1.** Nourrir l'esprit d'entreprendre et l'engagement par une pédagogie fondée sur l'expérience et l'expérimentation
- FOR2.** Développer la réflexivité, la pensée critique et la créativité par le pluralisme et l'interconnexion des savoirs
- FOR3.** Garantir la montée en compétences de nos apprenant(e)s pour relever les défis sociaux et environnementaux
- FOR4.** Permettre à chacun(e) de se découvrir, de se projeter sur des horizons professionnels ouverts et de construire son employabilité



### EN MATIÈRE DE RECHERCHE

- R1.** Promouvoir la liberté académique et développer une recherche pluraliste
- R2.** 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
- R3.** Faire évoluer les programmes de formation en intégrant les connaissances nouvellement créées



### EN MATIÈRE DE FONCTIONNEMENT

- FON1.** Faire de notre école une organisation innovante en matière d'inclusion et de protection de l'environnement
- FON2.** Incarner dans nos pratiques un modèle de management respectueux des personnes et contribuant à leur développement
- FON3.** Engager nos parties prenantes dans une communauté active partageant notre projet éducatif

# Suivi de la mission

| Objectifs statutaires                                                                                                                                                                                                 | Objectifs opérationnels                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Réalisations majeures de l'année                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>EN MATIÈRE DE FORMATION</b>                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>FOR1.</b> Nourrir l'esprit d'entreprendre et l'engagement par une pédagogie fondée sur l'expérience et l'expérimentation                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Prendre en compte les enjeux sociaux et environnementaux dans 100 % de projets expérimentiels et les adresser directement pour 50 % d'entre eux</li> </ul>                                                                                                          | Prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans 100% des projets expérimentiels : <ul style="list-style-type: none"> <li>• 100 % des missions d'engagements responsables – (100% des étudiants du PGE)</li> <li>• 20,8 % des makers' projects – (100% des étudiants du PGE)</li> <li>• 18 % de projets de l'Entrepreneur Academy – (159 étudiants)</li> <li>• 31 % de projets de l'incubateur 42 % de projets de l'accélérateur – (32 porteurs externes)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>FOR2.</b> Développer la réflexivité, la pensée critique et la créativité par le pluralisme et l'interconnexion des savoirs                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Systématiser l'hybridation des savoirs clés par rapport à la mission (Intelligence Artificielle, Data, Arts, Sciences sociales, Design Thinking, soft skills)</li> <li>➤ Préciser l'articulation des nouveaux programmes et partenariats avec la mission</li> </ul> | Lancement de 20 nouveaux partenariats académiques et 4 doubles diplômes, dont 2 traitent des thématiques de santé et de durabilité : <ul style="list-style-type: none"> <li>- MSc in Biotech and Pharmaceutical Management – UCL London, Royaume-Uni : intégré au parcours BioPharma du PGE, il permet aux étudiants de se spécialiser dans la gestion stratégique et l'innovation du secteur de la santé, en combinant les approches académiques britanniques et françaises. Il prépare aux défis du management dans les industries biotechnologiques et pharmaceutiques.</li> <li>- GBBA – Concordia University, John Molson School of Business, Canada (AACSB, EQUIS) : deux ans à emlyon et deux ans à Montréal dans une institution reconnue pour son apprentissage pratique et son engagement en matière de durabilité. Il met l'accent sur le développement de compétences managériales, la responsabilité sociétale et la capacité à gérer des projets à impact positif dans un contexte international.</li> </ul> |
| <b>FOR3.</b> Garantir la montée en compétences de nos apprenant(e)s pour relever les défis sociaux et environnementaux                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Former 100 % de ses étudiants aux enjeux sociaux et environnementaux</li> <li>➤ Créer une "Académie de la Transition"</li> </ul>                                                                                                                                    | Poursuite du déploiement de SDG Inside dans l'ensemble des programmes, création d'un comité de pilotage chargé de suivre de près son intégration dans toutes les activités d'enseignement (interactions avec le Comité de Mission afin de renforcer les liens entre cette approche et la mission de l'École)<br>Évolution du projet vers la création d'un institut plus transversal, intégrant formation, recherche et interactions avec le monde socio-économique : l'institut « emlyon Alternative Futures » en octobre 2026 (cf. page 21).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>FOR4.</b> Permettre à chacun(e) de se découvrir, de se projeter sur des horizons professionnels ouverts et de construire son employabilité                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Valoriser de nouveaux terrains d'employabilité</li> </ul>                                                                                                                                                                                                           | 19,61 % des diplômés en formation initiale et 12 % des diplômés en formation continue, déclarent avoir des missions dédiées aux enjeux RSE<br>81,3% de satisfaction vis à vis de l'emploi des diplômés de formation initiale                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>EN MATIÈRE DE RECHERCHE</b>                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>R1.</b> Promouvoir la liberté académique et développer une recherche pluraliste                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Définir la recherche pluraliste à emlyon pour mieux suivre son pilotage</li> </ul>                                                                                                                                                                                  | Lancement de réflexions sur la notion de pluralisme de la recherche telle que pratiquée à emlyon                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>R2.</b> 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 | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Définir une politique de recherche qui facilite cette prise de position, dans le respect de la liberté académique et renforcer la visibilité de l'École dans les débats publics</li> </ul>                                                                          | Analyse des revues académiques et de leur résonance avec la Mission de l'École<br>Mise en place d'Esploro, un nouvel outil qui simplifie la gestion des publications et renforce la visibilité des recherches de l'École auprès du monde académique, institutionnel et du grand public                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>R3.</b> Faire évoluer les programmes de formation en intégrant les connaissances nouvellement créées                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Signer des chaires de recherche pour créer de nouveaux savoirs et favoriser la transformation des entreprises en lien avec la mission</li> </ul>                                                                                                                    | Nouvelle Chaire Décarbonation des activités aéroportuaires avec Vinci<br>Chaire « Stratégie en Anthropocène » (Carbone 4) : emlyon et l'IF Initiative organiseront à la rentrée 2025 un workshop réunissant chercheurs et praticiens pour co-crée des approches stratégiques et systémiques face aux défis de l'Anthropocène.<br>Chaire « Santé Mentale des Dirigeants TPE-PME » (Malakoff Humanis) : une enquête menée en 2024 auprès de 2750 participants éclaire le bien-être des dirigeants et l'impact de leur mission, offrant de nouvelles perspectives sur un sujet encore tabou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>EN MATIÈRE DE FONCTIONNEMENT</b>                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>FON1.</b> Faire de notre école une organisation innovante en matière d'inclusion et de protection de l'environnement                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mettre en œuvre le plan Climat et contribuer au net zéro en 2030</li> <li>➤ Accompagner 100 % des étudiants boursiers de l'École</li> </ul>                                                                                                                         | Renforcement de la politique voyage des collaborateurs, obtention du label Or du programme Objectif Employeur Pro Vélo, signature de la charte Relations Fournisseurs et Achats Responsables (RFAR) et labellisation RFAR en cours.<br>Extension de la politique de bourses sociales aux étudiants du programme Global BBA et dispositif tremplin                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>FON2.</b> Incarner dans nos pratiques un modèle de management respectueux des personnes et contribuant à leur développement                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Définir le modèle de management d'emlyon, formaliser les engagements et élaborer un plan d'action pour en assurer la mise en œuvre et le suivi</li> </ul>                                                                                                           | Lancement d'une démarche de co-construction avec les équipes et la faculté visant à définir ce modèle (+ 10 ateliers / 70 personnes mobilisées)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>FON3.</b> Engager nos parties prenantes dans une communauté active partageant notre projet éducatif                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Créer une dynamique collective avec les alumni et les entreprises au cœur de l'action de l'École</li> </ul>                                                                                                                                                         | Travail de mise en cohérence des offres entreprises (partenariats et formation) avec la mission<br>Evolution de la Direction Advancement & Alumni Relations et intégration de la mission dans sa stratégie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

# AVIS GÉNÉRAL DU COMITE DE MISSION

L'année académique 2024-2025 a été marquée de plusieurs jalons importants au regard de la mission d'emlyon.

Tout d'abord, un deuxième avis a été rendu par l'Organisme Tiers Indépendant (OTI), société Baker Tilly, choisi par l'école pour vérifier l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux liés à sa qualité de Société à Mission. Pour rappel, cette vérification est une obligation liée à la loi PACTE du 22 mai 2019. Cet avis, portant sur la période du 1<sup>er</sup> septembre 2022 au 30 juin 2024, a montré qu'emlyon respectait l'ensemble de ses engagements en qualité de Société à Mission.

À ce titre, le 7 février 2025, Baker Tilly est venu présenter les résultats de son audit devant le Comité de mission dont il a salué l'indépendance et la qualité du travail. Au cours de cette réunion, l'OTI a relevé deux points d'attention. Tout d'abord, le nombre élevé d'indicateurs au regard du nombre d'objectifs statutaires. En effet, emlyon s'est fixé 10 objectifs sur lesquels porte l'audit, ce qui est supérieur à la moyenne des sociétés à mission. Cette ambition est en lien avec les trois grands axes du plan stratégique Résonance. Cette remarque a néanmoins été prise en compte par le choix de quelques indicateurs clés pour chacun des objectifs. Par ailleurs, l'OTI a souligné la nécessité d'élargir le comité afin d'étoffer les compétences nécessaires pour assurer le suivi de ces objectifs. Ce besoin avait été exprimé par les membres du comité de mission.

Le deuxième jalon important de cette année a donc été l'élargissement du Comité de Mission, avec l'intégration de trois nouveaux membres aux compétences diversifiées (voir page 8). Cet élargissement devra cependant se poursuivre avec le recrutement de nouveaux représentants du monde académique. L'intégration de ces nouveaux membres, à partir de février 2025, a également permis d'assurer la transition entre la présidence sortante et la nouvelle co-présidence nommée en juin.

Ce Comité de Mission élargi a eu l'occasion de s'impliquer dans un nouvel enjeu à la suite de la saisie du comité de mission par la direction générale de l'école au regard de sa stratégie commerciale en executive education. L'enjeu de cette saisie était de vérifier si les contrats passés avec deux entreprises étaient conformes à la mission. Le Comité s'est documenté sur les deux dossiers, il a auditionné les acteurs impliqués et, après analyse, il a estimé que les deux projets de contrat de formation n'étaient pas pertinents au regard de la mission. Cette saisie a été l'opportunité pour emlyon d'engager un travail de mise en cohérence des pratiques et des offres entreprises autour de deux dimensions : la performance économique de l'école et le respect de la mission. Le comité de mission a validé la démarche et les outils proposés par l'école pour analyser les futurs contrats.

Au regard du suivi de la mission et de ses objectifs statutaires, le Comité de Mission souligne les faits marquants suivants :



**Portant sur les objectifs stratégiques en lien avec les questions de FORMATION** : les avancées portant sur la démarche SDG Inside pour adopter une réflexion sur la cohérence des programmes pédagogiques et non plus uniquement à l'échelle des cours délivrés et, d'autre part, la clarification d'une démarche pour analyser les demandes de formation sur mesure à l'aune de la mission.



**Portant sur les objectifs stratégiques en lien avec les questions de RECHERCHE** : les échanges entre parties prenantes en vue d'initier un travail engagé autour du pluralisme de la recherche.



**Portant sur les objectifs stratégiques en lien avec les questions de FONCTIONNEMENT** : l'installation réussie du nouveau campus et de ses acteurs, le lancement d'initiatives portant sur le management respectueux, la nomination d'une nouvelle directrice pour les équipes « Advancement & Alumni Relations ».



Enfin, le Comité de Mission avait souligné l'an passé, la nécessité que la mission ne soit pas portée par quelques-uns, mais irrigue l'ensemble des acteurs qui font l'école. Il réitère donc la nécessité de consacrer des réunions de COMEX et de Codir à la mission.

Concernant la gouvernance d'emlyon, le Comité de Mission propose que la co-présidence soit systématiquement présente lors des réunions du Comité RSE et du Conseil de Surveillance.



# Formation

*Bilan & avis du Comité de Mission*



Objectifs statutaires :

- FOR1.** Nourrir l'esprit d'entreprendre et l'engagement par une pédagogie fondée sur l'expérience et l'expérimentation
- FOR2.** Développer la réflexivité, la pensée critique et la créativité par le pluralisme et l'interconnexion des savoirs
- FOR3.** Garantir la montée en compétences de nos apprenant(e)s pour relever les défis sociaux et environnementaux
- FOR4.** Permettre à chacun(e) de se découvrir, de se projeter sur des horizons professionnels ouverts et de construire son employabilité



## DÉLIVRER DES PROGRAMMES QUI PRÉPARENT À AGIR EN RESPONSABILITÉ

En dotant les étudiants des compétences nécessaires pour relever les grands défis sociaux et environnementaux, l'ambition est de leur ouvrir la voie vers des carrières porteuses de sens, en accord avec leurs valeurs, et qui leur permettent de devenir des acteurs du changement au service d'un impact positif sur la société.

### Temps forts et accomplissements de l'année

#### • Une démarche continue autour de la méthodologie SDGs Inside

Depuis 2020, l'initiative SDGs Inside vise à intégrer les dimensions sociales et environnementales dans les enseignements d'emlyon. Elle a permis de définir une liste de compétences RSE à développer dans les programmes de formation en lien avec les Objectifs de Développement Durable (ODD).

À ce jour, tous les cours de la formation initiale et les programmes diplômants en formation continue ont été analysés. Des ajustements sont réalisés au niveau des programmes pour garantir une cohérence pédagogique qui favorise le développement des compétences désignées comme prioritaires et qui sont suivies dans le cadre de SDG Inside.

Pour accompagner cette initiative, un Comité de Pilotage stratégique a été créé en septembre 2024. Sa mission consiste à superviser l'utilisation de la démarche SDG inside dans un esprit d'amélioration continue.

Son objectif est de systématiser la démarche, d'intégrer et de sensibiliser, ainsi que de former et d'engager le corps professoral.

Ce comité est composé de huit membres permanents : Doyen de la Faculté, Doyen des Programmes, Doyen associé aux enseignements en Anthropocène, Directrice de l'Engagement Social et Environnemental, Coordinateur SDG Inside, Directrice des Programmes de Formation Continue, Directrice de la Qualité. Il se réunit toutes les six semaines et collabore étroitement avec les directeurs de programmes ainsi que les départements de recherche.

Cette initiative collective vise à garantir une coordination efficace et à ancrer durablement la transformation des enseignements au cœur de l'établissement.

#### • Création d'un nouvel institut « emlyon Alternative Futures Institute »

Ce nouvel Institut a pour vocation de renforcer la visibilité et la cohérence de l'ensemble des initiatives liées à l'**anticipation** dans le contexte de l'**Anthropocène**. Il s'inscrit pleinement dans la stratégie *Résonances* de l'École et de sa raison d'être en tant que Société à Mission.

Porté par une ambition forte, l'Institut vise à accélérer le développement d'une capacité, tant individuelle que collective, à anticiper les transformations à venir et à élaborer des stratégies d'action en cohérence avec les limites planétaires, à travers des initiatives pédagogiques, de recherche et d'impact.

En s'appuyant sur la chaire emlyon business school - Carbone 4 "stratégie en Anthropocène", il vise à fédérer une communauté d'enseignants-chercheurs, de professionnels et d'organisations engagés.

#### Il repose sur 3 piliers :

**1. Enseigner** : Développer la capacité des étudiants, des entrepreneurs et des dirigeants à imaginer et à construire des futurs désirables et compatibles avec les limites planétaires à travers notamment les parcours « futurs durables » déployés désormais pour les programmes PGE, BBA ainsi qu'en formation continue.

**2. Réfléchir** : Participer à la construction d'une pensée pratique sur la capacité des business schools et de la recherche en management à contribuer à l'émergence de futurs désirables et compatibles avec les limites planétaires à travers l'organisation de colloque et de publications.

**3. S'engager** : Participer aux débats socio-économiques, et prendre position sur l'urgence d'agir pour construire des futurs désirables et respectueux des limites planétaires. Proposer à notre écosystème des contenus accessibles et ouverts à tous : étudiants, alumni et entreprises partenaires, afin de les sensibiliser à ces enjeux et de renforcer notre rôle de lien avec les acteurs de nos territoires.

La création de cet Institut fait l'objet d'un travail préparatoire engagé depuis le début de l'année. Son lancement officiel est prévu en octobre 2025.

# AVIS DU COMITE DE MISSION

## EN MATIÈRE DE FORMATION

### Avis général :

La transformation de la pédagogie emlyon se poursuit, ainsi que la structuration de la démarche SDG inside. De nouvelles pratiques sont aussi en cours de mise en place suite à la saisie du Comité de Mission par la direction pour avoir un avis sur deux projets de formation sur-mesure.

### Avis sur l'exécution des objectifs

- FOR 1 : le comité de mission note une augmentation du nombre d'étudiants engagés sur des projets expérimentiels et à impacts
- FOR 2 : le CM note le déploiement de certaines initiatives dans de nouveaux programmes comme l'illustre le cours Futurs Durables proposé à tous les BBA.
- FOR 3 : le pilotage de FOR 3 bénéficie du travail consacré à SDG inside. FOR 3 va aussi bénéficier des réflexions engagées pour mieux aligner avec la mission les réponses apportées aux demandes de formation sur mesure des entreprises
- FOR 4 : L'école connaît toujours des niveaux de satisfaction élevé des étudiants (81,3% de satisfaction vis à vis de l'emploi des diplômés de formation initiale)

### Plus spécifiquement, à propos de SDG Inside :

Le Comité de Mission a questionné la démarche SDG Inside qui est présentée par emlyon comme un dispositif clé pour la mission. La création d'un Comité de Pilotage est une mesure appréciée car il permettra d'apporter des réponses pour s'assurer qu'SDG Inside serve bien la mission d'emlyon.

Les échanges ont permis de souligner qu'un des intérêts de cette démarche est d'avoir une vision de ce qui se pratique au sein d'un programme de formation et non pas au sein de certains cours uniquement. Cette vision holistique est clé : les objectifs de formation sont à atteindre à travers l'ensemble de la formation proposée ; les différents cours ne sont pas tous concernés par la mission au même niveau. Les questions et remarques du Comité de Mission pour le comité de pilotage sont principalement :

- 1) Une partie importante des données recueillies reposent sur du « déclaratif » avec des questions fermées (des cases de grille à cocher). Les données présentées au Comité de Mission laissent penser que l'information recueillie peut manquer de précision. D'autres pratiques pourraient-elles permettre de l'affiner et la fiabiliser ?
- 2) Le Comité de Mission aurait besoin d'une synthèse annuelle pour éclairer plus précisément les spécificités des formations emlyon et la façon dont la démarche SDG permet de revoir et enrichir les cours et programmes d'emlyon

3) Le Comité de Mission rappelle qu'une prise de position sur les ODD fixés par l'ONU méritent réflexion. Des pratiques promues au nom de l'éradication de la faim par exemple peuvent entrer en contradiction avec des objectifs relatifs à la santé ou à la biodiversité. Malgré la large diffusion des ODD, la transition écologique ne se fait pas au rythme escompté. Les inégalités persistent. Quelle réponse de l'école face à ces constats notamment en termes de compétences ?

### Plus spécifiquement, à propos des projets de formation sur mesure conçus pour répondre à des demandes spécifiques d'entreprises :

Deux projets de formation sur-mesure ont fait l'objet de débats internes concernant leur compatibilité avec la mission. La saisie du comité de mission par la direction a débouché sur deux avis concluant au non-alignement des formations avec la mission. L'école a été invitée à se doter de nouvelles procédures qui devront guider les équipes dans leurs réponses aux demandes des entreprises. Les documents mis à disposition du Comité de Mission par l'école et l'échange avec les responsables projets ont pointé plusieurs risques :

- Un risque réputationnel si l'école contribue au développement d'entreprises qui freinent la transformation vers une « société plus juste, solidaire et respectueuse de la planète ». L'école doit pouvoir montrer le caractère potentiellement « transformateur » des formations en précisant notamment le type d'informations et d'expériences apportées pour sensibiliser les formés à la nécessité de faire évoluer certaines pratiques d'entreprise;

- un risque d'instrumentalisation si l'entreprise ne laisse pas l'école libre de ses programmes ou si elle utilise l'image de l'école pour relégitimer la sienne malgré des pratiques à impact social et environnemental négatif.

Il a ainsi été suggéré qu'emlyon soit clair sur l'impact visé par les programmes de formation sur mesure : l'école doit pouvoir expliciter comment le contenu des formations participe à la transformation des entreprises en lien avec la raison d'être d'emlyon.

Le comité recommande également de vérifier l'alignement du conseil de surveillance, de la direction générale et des directions opérationnelles sur ce point, car il suppose de savoir renoncer à des sources de financements. Le comité rappelle, en effet, que l'école a obtenu sa qualité de société à mission depuis juillet 2021 et que l'ensemble des parties prenantes doivent en comprendre et en accepter les contraintes.

### Demandes complémentaires du Comité de Mission :

Après s'être centré sur l'analyse des formations et sur les informations à fournir pour mieux apprécier le positionnement de l'école par rapport à sa mission, le comité de mission va s'intéresser au ressenti des formés et formateurs ou à l'impact de ces formations sur les formés et les formateurs.

Le Comité de Mission réitère sa demande que lui soit communiqué en même temps que l'information sur les nouveaux programmes et partenariats une présentation de leur articulation avec la mission d'emlyon. Cette demande concerne l'ensemble des nouveaux programmes et partenariats. Le travail engagé autour de projets de formations sur-mesure pourrait fournir une première base pour définir un modèle de présentation et d'évaluation.



# Recherche



*Bilan & avis du Comité de Mission*

Objectifs statutaires :

- R1.** Promouvoir la liberté académique et développer une recherche pluraliste
- R2.** Jouer un rôle actif dans la conversation scientifique mondiale et dans les débats socio-économiques en prenant position a
- R3.** Faire évoluer les programmes de formation en intégrant les connaissances nouvellement créées

**ASSEIR  
COMPÉTENCES ET  
PRISES DE POSITION  
SUR UN SOCLE  
SCIENTIFIQUE  
SOLIDE ET  
PLURALISTE**



La recherche scientifique est au cœur de la stratégie d'emlyon. Elle fonde la légitimité et la réputation internationale de l'École, alimente les débats économiques et sociaux, et nourrit les compétences et la curiosité de la Faculté. Elle fournit aux entreprises et partenaires une réflexion critique et systématique, fondée sur les connaissances les plus récentes, pour un impact concret sur la société

**Une recherche pluraliste organisée autour de centres et instituts thématiques :**

emlyon organise sa recherche autour de treize centres et instituts thématiques, couvrant des domaines variés tels que l'innovation sociale, l'IA ou les transitions industrielles. Grâce à ces structures et aux chaires de recherche en partenariat avec des acteurs académiques et socio-économiques, comme la chaire « Stratégie en Anthropocène » avec Carbone4, emlyon produit une réflexion critique et systématique, directement mobilisable par les organisations pour relever les grands défis contemporains.

**Instituts**

- Alternative Futures Institute
- AIM - Artificial Intelligence in Management
- Ethnography Institute
- IFGE - Institut Français de Gouvernement des Entreprises
- I2E - Institute for Impactful Innovation & Entrepreneurship
- HITS - Healthcare Innovation, Technology & Society

**Centres de recherche**

- BRIO - Behavioral Research In Organizations
- Invent - Entrepreneurship and Innovation
- Lifestyle
- MTCI - Marketing, Technologies, and Customer Insights,
- OCE - Organizations, Critical & Ethnographic Perspectives
- Quant
- Storm - Strategy and Organization

**Chiffres clés de la faculté emlyon**

- 174 professeurs chercheurs
- 53 livres et 624 articles académiques publiés sur les cinq dernières années

**Réalisations de l'année**

• **Création d'une nouvelle chaire de recherche**

L'École a récemment conclu un partenariat avec Vinci autour d'une nouvelle chaire consacrée à la décarbonation des activités aéroportuaires. Axée sur les défis liés à l'intégration des avions à hydrogène, cette chaire vise à explorer leurs implications stratégiques pour l'ensemble du secteur.

Elle a pour ambition de structurer une stratégie de recherche et développement, d'identifier les principaux leviers d'investissement, de coordonner les projets d'innovation et de cartographier les acteurs clés. L'objectif : mieux appréhender les interdépendances systémiques et construire une vision stratégique commune pour accompagner la transition du secteur aérien.

• **Travail autour de la définition de la recherche pluraliste à emlyon**

L'École s'attache à promouvoir une recherche pluraliste en management, en lien avec sa mission, en valorisant la diversité de ses centres, de ses approches méthodologiques et épistémologiques, ainsi que la variété des disciplines mobilisées au sein des sciences du management (gestion, économie, sciences sociales...).

Un projet de révision du classement des revues académiques reconnues pour les chercheurs d'emlyon est en cours (*cf. note en annexe p.38*). La finalisation du projet est en cours suite à des échanges avec la faculté notamment. Le projet final devra être présenté au comité de mission.

N.B : Chaque professeur-chercheur peut publier dans la revue de son choix figurant sur la liste emlyon des revues de management (défini au sens large), avec un système de valorisation de la publication, ou dans des revues hors management correspondant aux axes stratégiques de l'École (comme l'IA, la santé, la prospective ou le droit). Ces publications hors liste emlyon font l'objet d'une évaluation par des pairs externes et sont intégrées à l'évaluation académique globale pour les promotions et les plans d'activités triennaux.

# AVIS DU COMITE DE MISSION

## EN MATIÈRE DE RECHERCHE

### Avis général :

La compatibilité entre mission et liberté académique est essentielle pour les ambitions de développement de l'Ecole. La recherche est un point fort d'emlyon tant en termes de quantité et de niveau des productions qu'en termes de diversité des thèmes abordés et des perspectives retenues.

Durant cette année 2024-2025, le Comité de Mission s'est consacré à l'objectif de développement du pluralisme de la recherche. Une recherche pluraliste est en effet une des expressions de la liberté académique. Liberté académique et Pluralisme de la recherche sont deux conditions essentielles pour les ambitions de l'Ecole et l'exécution de sa mission.

L'attention portée au pluralisme de la recherche s'est trouvée renforcée par la demande de membres de la Faculté d'analyser la compatibilité de R1 avec le projet de refonte du classement des revues engagé par emlyon, demande émanant des chercheurs. L'objectif Fon 2 d'un « management respectueux des personnes et de leur développement » ainsi que la raison d'être de l'école plaident aussi pour un examen attentif du nouveau projet de classement des revues dont les impacts sur la rémunération et la carrière des chercheurs peuvent être importants. A l'idée d'une caractérisation du pluralisme actuel de la recherche à emlyon, visant à servir de repère pour proposer ou mesurer des transformations, s'est ajoutée celle de l'écoute des parties prenantes (direction de l'école et de la recherche, enseignants chercheurs), pour mieux comprendre les enjeux et points de tension éventuels.

### Avis sur l'exécution des objectifs

**R1 :** le travail engagé autour du pluralisme va permettre un meilleur pilotage de R1. Le Comité de Mission devra apprécier les impacts du nouveau classement des revues.

**R2 :** emlyon s'est doté d'un nouveau système de suivi des productions des chercheurs, Esploro. Le Comité de Mission devra apprécier son apport pour le suivi de R2

**R3 :** Le dispositif SDG Inside, et la demande faite aux programmes de préciser comment ils intègrent les objectifs de la mission vont permettre un meilleur pilotage de R3.

### Plus spécifiquement, à propos du pluralisme de la recherche à emlyon

L'examen par le Comité de Mission des rapports annuels de recherche d'emlyon rend compte d'un fort pluralisme tant méthodologique que disciplinaire ou axiologique. La diversité des thèmes abordés apparaît supérieure aux pratiques d'autres business schools françaises. De premiers éléments pour la catégorisation du pluralisme à emlyon ont été proposés par le Comité de Mission pour l'apprécier de manière plus objective. L'ambition est d'avoir un « état à date » du pluralisme pour le piloter à partir des points forts observés et des points de vigilance. A partir de ces catégorisations, le Comité de Mission pourra mesurer comment le pluralisme évolue au fil du temps et des décisions. Ce travail pourra aussi servir à mieux valoriser le pluralisme de la recherche dans la communication d'emlyon.

### Plus spécifiquement, à propos de la refonte de classement des revues

Le projet de révision du classement des revues en deux listes peut avoir des conséquences pour les chercheurs sur leurs choix en matière de recherche. Seules les publications dans l'une de ces deux listes donneraient droit à une gratification pour les chercheurs. Dans le projet présenté, le classement des revues de la première liste serait connu mais pas celui de la seconde. S'engager dans des projets de publication - souvent pluri annuels et avec un impact fort sur leur carrière- sans connaître le classement de la revue, est une prise de risque importante. Les différences introduites en matière de gestion des publications pourraient constituer un obstacle à l'objectif R1 mais aussi à l'objectif R2 de « prendre position sur l'articulation entre création de valeur et justice sociale et environnementale » et détournent les chercheurs de certaines revues et disciplines pourtant structurantes pour la mission.

Le projet de refonte des revues étant l'objet de discussions en cours, le Comité de Mission vérifiera son impact quand les arbitrages seront finalisés. Des échanges avec les parties prenantes concernées devront permettre de mieux comprendre la compatibilité de ce projet avec :

- La promesse aux apprenants de leur faire bénéficier du meilleur de la recherche, de son pluralisme et de l'hybridation des savoirs;
- La promesse aux chercheurs de bénéficier de liberté académique et d'un management respectueux des personnes et de leur développement,
- La promesse faite de contribuer à une société plus juste solidaire et respectueuse de la planète.



# Fonctionnement

*Bilan & avis du Comité de Mission*



Objectifs statutaires :

- FON1.** Faire de notre école une organisation innovante en matière d'inclusion et de protection de l'environnement
- FON2.** Incarner dans nos pratiques un modèle de management respectueux des personnes et contribuant à leur développement
- FON3.** Engager nos parties prenantes dans une communauté active partageant notre projet éducatif

**RENFORCER  
NOTRE IMPACT ET  
ANCER L'ÉCOLE  
DANS UN  
ÉCOSYSTÈME  
ENGAGÉ**



L'engagement traverse toutes les dimensions de l'École, de la formation à la recherche, et se traduit par une politique active en matière d'environnement, de diversité et d'inclusion. Convaincue qu'aucun talent ne devrait être empêché d'émerger, l'École crée un environnement où chacun peut s'épanouir, trouver sa place et contribuer pleinement.

## **Temps forts et accomplissements de l'année**

### **• Vers la neutralité carbone : actions et engagements**

Dans le cadre de son objectif de neutralité carbone d'ici 2030, l'École renforce sa transition environnementale. En 2024, sa politique de déplacements professionnels a été durcie : les trajets en avion sont désormais proscrits lorsque l'alternative ferroviaire est inférieure à six heures. L'École a également consolidé ses engagements en achats responsables en signant la Charte « Relations fournisseurs et achats responsables » (RFAR) et en lançant une démarche de labellisation. Par ailleurs, elle a obtenu le label Or « Objectif Employeur Pro-Vélo », témoignant de son soutien à la mobilité douce.

Le nouveau bilan carbone portant sur l'année 2024/2025 confirme les progrès réalisés : les émissions passent de 11 000 tCO<sub>2</sub> à 6 630 tCO<sub>2</sub>.

### **Une politique sociale engagée pour garantir l'égalité des chances**

Depuis septembre 2022, emlyon offre une réduction des frais de scolarité à tous les étudiants boursiers du CROUS dans le Programme Grande École (PGE), étendue depuis la rentrée 2024 au Global BBA. Le montant de cette réduction varie selon l'échelon de bourse, de 5 % pour l'échelon 0 bis à 100 % pour l'échelon 7, renforçant l'accessibilité aux formations. L'École complète cette initiative avec le dispositif Tremplin, qui apporte un soutien supplémentaire aux étudiants boursiers tout au long de leur cursus, à travers des ateliers de mentorat, de prise de parole en public, et des actions d'empowerment. Par ailleurs, la Fondation emlyon soutient les étudiants en contribuant aux frais de vie et en alimentant un fonds d'urgence.

Dans le cadre de sa mission, l'École s'est fixé un objectif ambitieux : atteindre 30 % d'étudiants boursiers d'ici 2025. À ce jour, 20 % des étudiants d'emlyon sont boursiers.

### **• Vers un modèle de management et respectueux des personnes et contribuant à leur développement**

Depuis le début de l'année, emlyon a lancé une démarche collaborative visant à faire des équipes les véritables moteurs du changement et à définir un modèle de management respectueux des personnes et favorisant leur développement.

Les objectifs sont multiples : clarifier les notions et attentes, définir les principes de management, identifier le système dans lequel ces pratiques s'inscrivent, et co-construire des livrables opérationnels.

La participation, volontaire, assure une représentation équilibrée de l'ensemble des parties prenantes, tous niveaux hiérarchiques confondus.

Dix ateliers ont réuni plus de 70 participants : non-managers, managers, membres du CSE, professeurs, ainsi que les instances CODIR et COMEX.

Des ateliers « experts miroirs » ont également impliqué le Comité de Mission et des professeurs-chercheurs.

Cette initiative vise à produire trois livrables clés :

1. Un manifeste, porteur d'une vision commune et de valeurs partagées.
2. Une charte d'engagements, définissant les principes concrets à appliquer au quotidien.
3. Une feuille de route, listant les actions à mener et incluant des indicateurs pour suivre les avancées.

### **• Mise en cohérence de l'offre entreprise au regard de la mission**

emlyon a entrepris un travail approfondi pour aligner son offre à destination des entreprises — formations sur-mesure et partenariats — avec sa mission. Cette initiative s'inscrit dans une démarche globale de renforcement stratégique et de cohérence de l'ensemble des activités de l'École autour de sa raison d'être.

La démarche a commencé par une analyse rigoureuse visant à identifier les activités éventuellement décalées par rapport à la mission, tout en mettant en évidence les partenariats alignés avec les valeurs de l'institution.

Une matrice d'analyse spécifique a été développée pour évaluer la compatibilité de chaque collaboration avec les engagements d'emlyon. Parallèlement, les équipes commerciales et pédagogiques se sont réapproprié la mission, désormais perçue comme un levier stratégique de création de valeur. Ensemble, elles coconstruisent une feuille de route commune, identifiant les opportunités et enjeux à relever pour inscrire durablement l'action collective dans le cadre de la mission de l'École.

# AVIS DU COMITE DE MISSION

## EN MATIÈRE DE FONCTIONNEMENT

### Avis général :

Le Comité de Mission (CM) salue quelques chantiers de fonds engagés au titre de l'année 2024-2025, contribuant à la bonne coordination entre le fonctionnement de l'Ecole et sa mission. Un certain nombre de points de vigilance demeurent comme les contours, les objectifs et les indicateurs de suivi du Centre Solidarité & Inclusion ou encore la stratégie d'emlyon vis-à-vis des acteurs du territoire, en particulier le tissu entrepreneurial.

### Avis sur l'exécution des objectifs

- FON1 : La mise en service réussie du nouveau campus. Au-delà des enjeux pédagogiques et managériaux, ce nouveau site a une incidence directe sur la performance énergétique du Plan Climat.
- FON2 : Le lancement début 2025 de la réflexion collaborative autour du management respectueux.
- FON3 : La réorganisation interne ayant conduit à une nouvelle nomination à la tête de la direction « Advancement & Alumni Relations », ce qui devrait permettre d'engager la réflexion sur la mobilisation des alumni en lien avec la mission.
- FON4 : Le travail de mise en cohérence des pratiques et des offres entreprises, en executive education, avec la mission.

### Plus spécifiquement, à propos de FON1

Un panorama complet des initiatives de l'école en matière d'engagement social et environnemental a été présenté au Comité de Mission. Si le groupe a salué les actions de l'école ainsi que la qualité du rapport d'engagement, les discussions ont souligné l'importance d'améliorer l'appropriation de la mission par les équipes internes et de développer des indicateurs pertinents pour mesurer l'impact des actions. À ce titre, au regard du suivi des avis de l'année 2023-2024, le CM n'est pas plus éclairé sur les contours du nouveau Centre Solidarité & Inclusion et des outils de mesure permettant de suivre son action.

Le CM recommande également de se saisir de l'opportunité de ce Centre pour faire des politiques D&I de l'école des objets de recherche, et/ou de se nourrir et d'associer les travaux d'autres recherches (sociologie...).

Concernant les objectifs environnementaux de l'école et dans le cadre du Plan Climat, le Comité de Mission recommande de se concentrer sur quelques indicateurs clés comme la réduction de la consommation d'énergie grâce au nouveau campus.

### Plus spécifiquement, à propos de FON2

Le Comité de Mission avait demandé à l'école de définir la notion de « management respectueux » issu de l'objectif n°9 de la mission. Après un temps de réflexion sur les objectifs et la méthodologie nécessaire pour ce travail de définition, l'année 2025 voit le déploiement de cette démarche collaborative impliquant tous les niveaux hiérarchiques de l'école, sur la base du volontariat. Le Comité de Mission a été associé à cette initiative. Ce travail doit déboucher sur un manifeste, une charte d'engagement et une feuille de route accompagnée d'indicateurs de suivi. Le Comité de Mission reste donc mobilisé pour suivre l'avancée de ces travaux et tout particulièrement la mise en œuvre de la feuille de route et le suivi des indicateurs. Il est d'autant plus vigilant que cette démarche suscite de très fortes attentes de la part des différentes catégories de personnel.

### Plus spécifiquement, à propos de FON3

**Alumni** : Pour rappel, le Comité de Mission a regretté à plusieurs reprises que la communauté des alumni ne soit pas plus mobilisée pour la mission. Au cours de l'année 2025, emlyon a procédé à une réorganisation interne qui a vu Lucie Constant, déléguée générale de la Fondation emlyon, prendre également la direction des relations avec les alumni, sous le titre de Advancement and Alumni relations Director. Le Comité a auditionné Lucie Constant pour connaître ses priorités. Cet échange a confirmé que cette organisation doit permettre de nouvelles synergies entre les alumni et la fondation. Cette nouvelle direction doit faire face à de nombreux défis pour apporter un service de qualité auprès de 48 000 alumni auxquels s'ajoutent chaque année les nouveaux étudiants, mais également pour élargir la base des alumni réellement engagés auprès de leur école.

**Entreprises** : Le Comité de mission a été saisi par la direction de l'école sur deux propositions de formations sur-mesure auprès d'entreprises comme explicité précédemment. Cette saisie a été l'occasion pour l'école d'engager un travail de mise en cohérence des pratiques et des offres entreprises avec sa mission. En complément, le Comité de Mission souhaite une stratégie vis-à-vis de son impact auprès des entreprises territoriale et/ou régionale.

### Demandes complémentaires du Comité de Mission :

1. Cartographier les clubs en lien avec la mission – par exemple, le Club Sustainability – et travailler avec eux sur une articulation avec les objectifs statutaires de l'école et une mobilisation des alumni.
2. Dans le cadre de la valorisation des succès professionnels des alumni dans le magazine Fil, repérer des profils en lien avec la mission.
3. Encourager le développement du mentorat, selon différentes modalités – action concrète de solidarité intergénérationnelle.
4. Communiquer régulièrement sur la mission, par des actions concrètes ou la valorisation d'acteurs, sur tous les supports à destination des alumni (newsletter, le Fil...), ainsi que les événements leur étant dédiés.



## NOTE DU COMITE DE MISSION – GT RECHERCHE

### **Le pluralisme de la recherche dans une école de Management :**

#### **proposition d'un référentiel pour emlyon, Françoise Dany, Armand Hatchuel**

**Résumé :** Les objectifs de mission d'emlyon font état à deux reprises de la notion de « pluralisme ». D'une part, dans la formation (objectif FOR2) et d'autre part dans la Recherche (Objectif R2). Ce second objectif engage l'institution à « développer une recherche pluraliste ». En liant d'ailleurs « liberté académique » et « recherche pluraliste », il situe cette dernière au plus haut niveau des principes de la vie académique. Le comité de mission doit donc se doter des outils lui permettant de valider la « réalité » de ce pluralisme ; de cerner les éventuels obstacles qu'il rencontre ; de vérifier que les dispositifs de gestion de la vie académique contribuent à son développement. Cette note propose un référentiel d'analyse du pluralisme pour emlyon. Il s'agit d'un point de départ pour amorcer des discussions au sein du comité de mission et plus largement avec la direction et les collègues de l'Ecole. Parallèlement, plusieurs mobilisations de ce référentiel peuvent être engagées pour tester sa pertinence et son opérationnalité. Du point de vue des missions d'emlyon, l'ensemble de ces actions peuvent être intégrées dans la réalisation des objectifs FOR 2 et R2.

### **1. Préambule**

A notre connaissance, il n'existe aucune norme internationalement reconnue du pluralisme « souhaité » dans une Ecole de Management. Le comité de mission pouvait donc envisager de mener une enquête pour cerner les différentes perceptions du pluralisme que l'on retrouve chez les chercheurs d'emlyon. Ce type d'enquête n'est pas à exclure pour éclairer le comité. Mais en première étape, il a été choisi de proposer un référentiel du pluralisme – pour emlyon en partant des *grands débats* qui structurent la recherche en management et qui sont bien connus des chercheurs.

Ces débats dessinent plusieurs lignes de partage entre courants dits « mainstream » dominants et courants plus minoritaires ; entre croyance dans le développement d'une connaissance « neutre » et revendication d'une recherche engagée ; entre vision restreinte et vision élargie des disciplines qui contribuent au management ; voire entre les différentes finalités de la recherche qui peuvent être « au service du management » ou que le « management doit servir ... »

Ces débats occupent, depuis des décennies, une part importante de la littérature avec des focalisations qui varient selon l'actualité (cf. par exemple l'appel actuel pour « a re-purposed management education and research »). Ils nourrissent souvent la critique des Business schools. Cependant, le comité de mission ne peut prétendre adopter une approche exhaustive de toutes les facettes de ces débats.

Il propose de se limiter à *trois dimensions* :

qui font l'objet de visions multiples (et parfois conflictuelles) de la recherche,

qui permettent aussi de relier la question du pluralisme à la Raison d'être d'Emlyon que doit servir la recherche.

### **2. Les trois dimensions du pluralisme dans la recherche**

En effet, le pluralisme de la recherche doit nourrir des formations qui aident à la transformation des organisations vers une société plus juste, solidaire et respectueuse de la planète ... De ce fait, outre les dimensions traditionnelles du pluralisme qui renvoient à la dimension méthodologique et épistémologique (donc à la question du comment faire de la « bonne » recherche), il est important d'analyser les formes de pluralisme au niveau des finalités de la recherche. Cette dimension axiologique (ou téléologique) renvoie au pourquoi (faire) de la recherche (faut-il (co) construire des alternatives, les évaluer, identifier des freins à la transformation, provoquer des ruptures dans la conception du management ... ) ? Ces dimensions permettent in fine de discuter du scope des problématiques et des enjeux à traiter (techniques de management pour optimiser la performance ? pour permettre la justice sociale en anthropocène ? ). Et corrélativement du positionnement des recherches en management par rapport à d'autres disciplines aux autres disciplines.

Dans cette perspective, pour caractériser le pluralisme qui est défendu et développé à Emlyon, le comité de mission propose donc de retenir trois dimensions de référence: la dimension « méthodologie/épistémologie », la dimension « disciplinaire » et la dimension « axiologique ». Dans le travail du chercheur ces dimensions *ne sont pas indépendantes* et les choix retenus pour chacune peuvent évoluer selon l'objet et le terrain de recherche. Enfin, la possibilité de combiner ces approches de manière inédite participe au pluralisme.

#### *La dimension « méthodologie/épistémologie »*

Cette dimension renvoie aux différentes approches académiques (souvent exprimées sous la forme de différends) de la « rigueur » et de la « preuve » dans la construction des faits et des observations, ou dans la définition du rôle du chercheur. Elle mobilise aussi les cadres théoriques alternatifs qui guident la recherche, le choix des terrains et les méthodes d'interprétation. On peut ainsi dire qu'une approche pluraliste de cette dimension reconnaît notamment :

Des approches quantitatives et statistiques des phénomènes (incluant les modélisations et les simulations)

Des approches qualitatives, discursives et sensibles des phénomènes

Des approches interactionnistes du rapport observateur-observé (constructivistes, collaboratives, immersives, expérimentales). Dans ces approches le chercheur revendique son engagement dans la transformation/création des phénomènes analysés comme source de connaissance (conception d'outils de gestion par exemple).

Des approches historiennes, herméneutiques ou critiques des phénomènes

La dimension « disciplinaire »

Cette dimension renvoie aux communautés académiques auxquelles les chercheurs choisissent de se rattacher. Ces choix conditionnent fortement l'orientation des recherches, la littérature et « l'état de l'art » considérés, les supports de publication, les coopérations scientifiques, etc.... Une approche pluraliste de cette dimension reconnaît plusieurs champs de rattachement :

Le champ disciplinaire spécifique du Management avec ses spécialisations standard (stratégie, marketing, GRH, comportement organisationnel, etc....)

Le champ des disciplines « connexes » au précédent : mathématiques appliquées, Sciences économiques et sociales, Sciences humaines, sciences politiques, psychologie sociale, sciences cognitives, droit...

Le champ des disciplines « non connexes » : mathématiques pures, sciences de la nature, science du vivant, sciences de la médecine, Sciences environnementales...

La dimension axiologique

Cette dimension décrit les valeurs et les engagements que les chercheurs souhaitent privilégier dans leurs recherches. Cette dimension recoupe les grands positionnements idéologiques et politiques qui traversent la vie sociale. Mais, en lien avec la raison d'être d'Em Lyon, on peut approcher ces positionnements en distinguant les types de finalités que les chercheurs privilégient dans leurs analyses des organisations (publiques ou privées) qu'ils étudient. Une approche pluraliste de cette dimension reconnaît :

Le choix de finalités lucratives et économiques

Le choix de finalités non-lucratives (services publics, démocratie, SDGs, droits fondamentaux ou sociaux)

Le choix de finalités multiples (ESS, coopératives, Sociétés à mission...)

La figure suivante reprend ces trois dimensions et leurs différentes options :

| MÉTHODOLOGIQUE/<br>ÉPISTÉMOLOGIQUE                                                                                         | DISCIPLINAIRE                                                                                                                   | AXIOLOGIQUE                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Approches quantitatives et statistiques des phénomènes                                                                     | Champ spécifique du management avec ses spécialisations                                                                         | Finalités lucratives et économiques                                                           |
| Approches qualitatives, discursives et sensibles des phénomènes                                                            | Disciplines « connexes » : mathématiques appliquées, sciences économiques et sociales, sciences humaines, droit...              | Finalités non-lucratives (services publics, démocratie, SDGs, droits fondamentaux ou sociaux) |
| Approches interactionnistes du rapport observateur-observé (constructivistes, collaboratives, immersives, expérimentales.) | Disciplines « non connexes » : sciences de la nature, science du vivant, sciences de la médecine, sciences environnementales... | Finalités multiples (ESS, coopératives, Sociétés à mission...)                                |
| Approches historiennes, herméneutiques, critiques des phénomènes                                                           |                                                                                                                                 |                                                                                               |