



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

Rapport d'évaluation de l'EMLYON





agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

# Rapport d'évaluation de l'EMLYON



Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier

janvier 2011



# Sommaire



Présentation	5
Stratégie en matière de recherche et de valorisation	7
I – Un potentiel de recherche de qualité	7
II – Mise en œuvre	7
III – Une stratégie de recherche à un tournant	8
IV – La stratégie en matière de valorisation	8
Stratégie en matière de formation	9
Stratégie en matière de vie étudiante	11
I – Des étudiants très impliqués dans la vie des associations de l'école ...	11
II – ... Mais absents dans les prises de décisions de l'établissement	11
III – Une très bonne qualité de vie	11
Stratégie en matière de relations extérieures	13
Stratégie en matière de relations internationales	15
La gouvernance	17
I – Système d'organisation et de pilotage de l'établissement	17
II – Pilotage et développement des technologies de l'information et de la communication : un pilotage à construire	18
III – Politique de gestion des ressources humaines : une politique maîtrisée mais qui se veut dynamique	19
IV – Organisation et pilotage de la politique budgétaire et financière : une situation financière saine et en croissance régulière à l'aube d'un plan de développement ambitieux	19
V – Politique immobilière : une dépendance forte vis-à-vis de la CCI de Lyon et une solution possible au manque de locaux avec le projet Yin Yang	20
VI – Développement de la capacité d'auto-évaluation et management de la qualité	21
VII – Hygiène et sécurité	21
Politique de communication	23

Conclusion et recommandations	25
I – Les points forts	25
II – Les points faibles	25
III – Les recommandations	26
Liste des sigles	27
Observations du directeur général	29
Organisation de l'évaluation	31

# Présentation



EMLYON Business School se définit comme étant aujourd’hui une “business school” européenne, dédiée à l’apprentissage du management entrepreneurial et international tout au long de la vie, qui opère ses activités sur deux campus : le campus historique de Lyon (étendu à Genève en 2007) pour ses activités en Europe, et le nouveau campus de Shanghai pour ses activités en Chine et en Asie.

C’est en fait une grande école de management “à la française” créée en 1872, ancienne Sup de Co (ESC Lyon), qui a entrepris, depuis qu’elle a quitté le centre ville et s’est installée sur un campus verdoyant à Ecully, en banlieue ouest de Lyon, des mouvements stratégiques visant à renforcer sa place au sein des Business Schools européennes. Elle est aujourd’hui 4<sup>ème</sup> au plan français (derrière HEC, ESSEC et ESCP Europe) et 8<sup>ème</sup> au plan européen selon les derniers classements du Financial Times, pour son diplôme phare “grande école”, le Master of Sciences in Management (MIM).

L’école a traduit ses deux priorités qu’elle souhaite distinctives, l’entrepreneuriat et la dimension internationale, dans la signature associée à sa marque : “préparer des entrepreneurs pour le monde”, et les développe dans ses différents programmes de formation initiale et continue, et dans sa recherche.

L’école s’est vu délivrer les trois accréditations pertinentes pour être reconnue au plan international, EQUIS, AACSB et AMBA. Elle est membre de la Conférence des Grandes Ecoles.

Elle accueille chaque année au total 2500 “participants” dans ses programmes de formation initiale et continue (dont 1700 pour le seul programme grande école), et plus de 5000 cadres et dirigeants d’entreprises dans des formations “sur mesure”. Elle dispose d’un réseau de plus de 18000 diplômés (dont 12000 actifs) répartis dans une centaine de pays.

EMLYON Business School emploie plus de 350 personnes, dont 83 professeurs permanents.

Le plan stratégique qui a été adopté pour 5 ans en 2008 par les organes de gouvernance de l’école (que la CCI de Lyon contrôle) est ambitieux, puisqu’il prévoit une croissance du budget de 35 millions d’euros en 2007/2008 à 60 millions d’euros en 2012/2013, venant soutenir une forte ouverture vers l’Asie, une transformation et un développement du corps professoral et une intensification de la recherche, et portée par un fort développement de l’activité de formation continue, récemment filialisée au sein de EML Executive Development.

L’école est membre associé du PRES Université de Lyon, au sein duquel elle souhaite obtenir la capacité à délivrer le doctorat, et développer, en profitant des financements du Grand Emprunt, des collectivités et de la CCI, le partenariat stratégique (projet Yin Yang) qu’elle a engagé avec l’Ecole Centrale de Lyon, sa voisine de longue date sur le campus d’Ecully.



# Stratégie en matière de recherche et de valorisation



Le positionnement de l'EMLYON en matière de recherche est basé sur deux principes: le lien enseignement - recherche et l'association de l'excellence de la recherche aux programmes doctoraux.

## I – Un potentiel de recherche de qualité

L'Ecole a évolué fondamentalement durant la dernière décennie. La recherche est devenue un enjeu majeur et connaît un soutien stratégique prioritaire illustré tant par les recrutements d'enseignants-chercheurs (avec un objectif de 110 personnes en 2013), que par l'appui donné aux doctorants. Pour ceux-ci, le taux d'encadrement est élevé (en 2009, 68 enseignants-chercheurs dont 37 publiants au sens AERES et une trentaine de doctorants). L'EMLYON décerne un PhD (environ une demi-douzaine d'étudiants concernés par promotion) et ambitionne également d'être autorisée à délivrer le doctorat français.

Le potentiel de recherche, rassemblé en une seule unité de recherche (UR), le laboratoire EMLYON Recherche, et évalué positivement par l'AERES (A), se dessine avant tout dans une approche multidisciplinaire de la gestion en y intégrant non seulement une culture scientifique, mais également des compétences provenant des sciences humaines. En effet, la création d'entreprise à l'échelle internationale nécessite une capacité d'adaptation culturelle accrue. Ainsi, l'UR est organisée autour de quatre équipes (un Institut et trois Centres de Recherche) qui déclinent les quatre axes de recherche définis : l'entrepreneuriat (au sein du Centre de recherche en Entrepreneuriat), la gouvernance (avec l'Institut Français de Gouvernement des Entreprises), OCE (Organisation, Carrières et nouvelles Elites, centre de recherche dédié à l'analyse critique et politique des organisations) et les risques financiers (au sein du *CEntre for Financial Risks Analysis*). Ces quatre axes rassemblent environ 60% des membres publiants de l'équipe de recherche et assurent 68% des publications ACL. Par ailleurs, de nouveaux axes sont envisagés : Leadership, International Business ainsi que des projets de recherche autour de l'éthique et du développement durable. Ces nouvelles thématiques devraient augmenter significativement la part de l'implication de la "Faculté<sup>1</sup>" (corps professoral) dans les axes de recherche. Il convient de souligner qu'une part non négligeable de la recherche reste consacrée à des projets individuels qui se situent en dehors de ces axes.

## II – Mise en œuvre

La gouvernance de la Recherche à EMLYON Business School s'appuie sur trois fonctions, celles de doyen associé à la recherche, de responsable de centre de recherche ou d'institut, et de directeur du programme doctoral.

Si le laboratoire et les centres de recherche sont au cœur de l'organisation de la recherche, et les chercheurs libres de proposer des thèmes, la coordination est assurée par le décanat, qui se réunit deux fois par mois et regroupe sous la présidence du directeur général délégué en charge de la "Faculté", le doyen associé à la recherche, le responsable du programme PhD et les responsables des unités pédagogiques et de recherche (UPR).

Deux instances viennent appuyer cette structure opérationnelle :

- le Comité Scientifique : il se réunit environ tous les deux mois et regroupe tous les responsables des centres de recherche et quelques HDR représentatifs. Il a comme compétence de donner son avis sur la création de nouveaux centres et de nouvelles chaires. Il assure le suivi des thèses et établit la liste des publications et leur classement.
- le Conseil Scientifique, associant des personnalités extérieures représentant pour l'essentiel la communauté des affaires, se prononce sur les grandes orientations de la recherche. Sa fonction est probablement plus symbolique que réelle.

---

<sup>1</sup> La "Faculté" d'EMLYON est "constituée, développée et orientée en fonction de la mission de l'institution". Elle peut se définir par le corps professoral au sens large (core, associée et associée à l'Executive Education) et par les connaissances et savoir-faire développés, Manuel de la Faculté 24 janvier 2006.



Le financement de la recherche se fait à partir d'un budget global de recherche géré par les unités pédagogiques et de recherche (UPR). A cela s'ajoute, pour les conférences une allocation automatique qui permet aux enseignants-chercheurs d'assister en moyenne à trois conférences internationales. De surcroît, un budget de 12 000 € par axe est disponible pour financer des acquisitions dans le domaine des multimédia et pour soutenir des doctorants d'une manière ponctuelle. Qu'il s'agisse des projets de recherche ou du financement des doctorants, le financement par des tiers reste secondaire, mais le souhait d'explorer de nouvelles sources pour la recherche est manifeste. Cependant, il paraît difficile de concilier, en toutes circonstances, une approche de recherche misant sur l'initiative individuelle (bottom up) avec une recherche structurée d'inspiration planificatrice misant sur la formation d'équipes de recherches en fonction d'axes préétablis (*top down*).

La volonté de pratiquer la recherche en osmose avec l'enseignement est illustrée par le fait qu'elle est accompagnée de plus en plus par des programmes de mastères. Un autre exemple du lien entre la recherche et l'enseignement est fourni par une base de données sur la gouvernance d'entreprises qui est apparemment unique en France et qui est utilisée à des fins de recherche comme dans les différents programmes d'enseignement.

L'évaluation de la recherche est périodique et conduite de manière interne : la direction de chaque axe de recherche évalue tous les trois ans les différents projets. La procédure retenue d'évaluation s'appuie donc sur une autoévaluation des chercheurs et sur une évaluation de l'adéquation de la recherche individuelle par rapport à la cohérence de la recherche de l'Ecole.

### III – Une stratégie de recherche à un tournant

Le positionnement de l'EMLYON en matière de recherche s'est récemment renforcé et l'établissement souhaite, au-delà de la délivrance du PhD, être habilité à délivrer le doctorat au sein du PRES. Sans doute l'EMLYON est-elle encore en transition et recherche une reconnaissance de ses qualités (comme de celles de ses doctorants) et de la contribution qu'elle pourrait apporter au PRES. Le processus engagé témoigne néanmoins d'une stratégie volontariste de collaboration avec le PRES et pourrait inclure la dimension doctorale. Si cette stratégie devait rencontrer trop d'obstacles dans les négociations, l'EMLYON serait obligée de compter sur ses compétences reconnues en matière de formation et son propre PhD.

### IV – La stratégie en matière de valorisation

La stratégie de valorisation se concrétise avec l'incubateur. Forte de son ancrage dans l'entrepreneuriat avec la création dès 1984 du centre des entrepreneurs, l'école a en effet développé un programme pour l'accueil des entreprises innovantes en création ou en reprise. Elle affiche sur 25 ans un accueil de 1100 personnes ayant conduit à 700 créations ou reprises, dont 600 pérennes. Cet accueil devenu incubateur est à la fois un lieu de formation des étudiants de l'EMLYON et un support pour les créateurs. L'incubateur ne fait pas payer ses services mais il entre dans une forme originale de contrat moral : les entrepreneurs qui réussissent effectuent des dons à partir de leur troisième année d'existence dans le cadre de la loi sur le mécénat. Cette initiative originale mérite une attention particulière comme modèle possible pour d'autres lieux de formation. L'ambition affichée est d'arriver à un financement équilibré entre entrepreneurs et formation. Ce projet est complété par le projet "entrepreneurs dans la ville" qui accompagne des jeunes de banlieue qui créent des entreprises (30 en 4 ans).

Par ailleurs, dans le cadre du projet conjoint entre EMLYON et l'Ecole Centrale de Lyon, la construction d'un Village Apprenant pour la formation continue, d'une école de design et d'innovation IDE School, ainsi que d'une fabrique à projets et d'un incubateur sont envisagés et constituent des outils potentiels du développement de la valorisation, analysés ultérieurement dans le texte.

# Stratégie en matière de formation



L'EMLYON Business School s'inscrit dans le paysage européen des formations en gestion dans lequel les accréditations et les classements jouent un rôle essentiel.

Les écoles de gestion multiplient donc les accréditations, européenne avec EQUIS et américaine/internationale avec l'AACSB, le rapport de maintien de cette accréditation constituant un document de référence central pour comprendre la logique d'investissement de l'école.

Le classement de référence est celui opéré annuellement par le Financial Times, un classement dont l'impact sur la stratégie et l'attractivité des écoles est nettement plus important que le classement de Shanghai pour les universités. Les principes de ce classement impliquent une présence sur l'ensemble des fronts de la formation.

La formation initiale est centrée sur un diplôme cœur, le Master of science In Management, dit "programme grande école" qui compte 600 étudiants par an (coût d'environ 9000€/an). Celle-ci est complétée par une série de "mastères spécialisés", agréés par la conférence des grandes écoles, et reconnus par les accréditations internationales, d'une durée d'une année (13 MS actuellement, 400 étudiants, en forte croissance depuis 5 ans, coût d'environ 16000 €/an). L'offre dans les deux cas (masters et mastères) vient d'être complétée par deux nouveaux programmes internationaux, l'un sur deux ans généraliste avec les universités d'Aston et de Munich (European Master in Management, 40 étudiants), l'autre sur douze mois spécialisé sur l'entrepreneuriat avec Babson College (USA) et l'université de Hangzhou (programme GEP, 75 étudiants)

La formation continue représente quasiment un quart du budget de l'école (8,4 millions d'euros) et comprend d'une part des programmes à temps complet (MBA, indispensables au bon classement international d'une *business school*) et des programmes "executive" à temps partiel certifiants (eMBA, AMP et PGM-Programme Général de Management). Elle est complétée par le développement de programmes de formations spécifiques aux entreprises partenaires. Ce "marché" de la formation sur mesure, à mi-chemin entre formation et valorisation, se développe rapidement et constitue un objectif important de l'école à moyen terme (augmentation du Chiffre d'affaires induit, à développer au sein de la nouvelle filiale EML Executive Development). Cette activité est en pleine redéfinition. Si elle valorise fortement les savoirs d'EMLYON Business School, elle n'est pas pour autant porteuse de revenus nets (9% de pertes en 2009) malgré un meilleur comportement d'EMLYON face à la crise (CA stable face aux décroissances à 2 chiffres comme pour l'IMD à Genève, prévision d'une croissance de 5% en 2010). Ses pertes proviennent sans doute pour partie des nouvelles conditions dans lesquelles s'exerce l'activité. L'EMLYON a choisi de filialiser cette activité et par ce biais d'intégrer l'intégralité des coûts (locaux, fonctions support, coûts des professeurs mobilisés). La filiale, EML Executive Development, a un capital de 4 millions d'euros et est aujourd'hui détenue à 17% par des partenaires (Groupe Paritaire APICIL et Crédit Agricole Centre Est), cette participation externe pouvant évoluer à 30% avec de nouveaux partenaires. Alors que cette filiale affiche, en 2009, 9% de pertes, l'EMLYON a de très grandes ambitions avec à l'horizon 2014 un doublement du chiffre d'affaires et une part de l'international portée de 20 à 50%. A l'heure actuelle, quelques chiffres permettent de mesurer l'importance relative de cette activité : 4 600 personnes formées en 2009, 30% des formations sur le campus (les autres délocalisées), 30% des entreprises basées dans la région et 20% d'entreprises étrangères, 60% des formations en langue anglaise. Plus de la moitié des formateurs est constituée d'enseignants chercheurs permanents de l'EMLYON (la formation continue fait partie des missions incluses dans leur contrat de travail). L'ambition de l'établissement en matière de formation continue justifie en grande partie l'implantation à Genève, mais s'appuie aussi sur le renforcement des liens avec l'Ecole Centrale de Lyon.

Concernant la formation par et à la recherche, elle constitue un investissement récent et important avec d'une part l'accueil dans leur équipe de recherche de doctorants insérés dans l'ED d'économie et de gestion de Lyon et d'autre part un programme "PhD" reconnu en tant que tel par les accréditations internationales.

Cet engagement constitue une assise robuste. Il explique la position acquise par l'EMLYON Business School ces deux dernières années (classée au plan européen entre la 5<sup>ème</sup> et la 10<sup>ème</sup> position).

Dans cet ensemble, quatre points ont attiré l'attention - qu'il s'agisse de succès exemplaires ou de limites au modèle actuel - et sont exprimés ci-après.

L'école fonde sa stratégie autour d'une définition élargie de l'entrepreneuriat, comprenant à la fois la définition classique de la création d'entreprises, celle de plus en plus mise en exergue de l'intrapreneur (c'est à dire de la faculté d'entreprendre et d'innover dans le cadre des organisations existantes) et celle de plus en plus sensible dans nos sociétés développées de la reprise d'activités. Ce positionnement est complété par une ouverture internationale et par un accent mis sur les différentes responsabilités économiques et sociales, voire sociétales, que comporte l'activité entrepreneuriale. Cela donne une identité forte à l'école qu'elle a su décliner dans ses formations initiales, mais également dans son MBA (ce qui lui a permis de conserver une taille restreinte, 30 candidats, et donc de limiter les risques pris pour ces programmes sources d'importantes pertes dans de nombreuses *business schools* européennes). Ce positionnement, initié bien avant que ces questions ne deviennent centrales, constitue sans conteste un atout, mais ce dernier va se banaliser, réclamant de l'école un effort particulier pour souligner sa différence. Deux éléments semblent à cet égard importants : d'une part dans l'engagement chinois et la volonté de faire passer d'ici deux à trois ans un semestre en Chine à tous les étudiants du MIM, et d'autre part, l'association à l'Ecole Centrale de Lyon (projet Yin Yang) qui devrait fournir une ouverture plus grande sur les univers de l'ingénierie et de la conception. Les coopérations internationales et les alliances qui leur correspondent (et dont le programme GEP est un bon exemple) doivent rester attentives à cette identité et ne pas diluer ce positionnement.

La place des étudiants issus des classes préparatoires (375 étudiants) a été pondérée par des recrutements sur titres et par des recrutements internationaux, tous deux très sélectifs, qui portent les cohortes en master à 600 étudiants. Cette double ouverture enrichit fortement les formations. Il reste à l'école à trouver les voies d'une ouverture vers les composantes moins favorisées de notre société. Une utilisation plus grande du mécénat pour des bourses (cf. par ailleurs l'effort fait par l'école en matière de *fund raising*) et la formation par apprentissage sont deux voies d'avenir. Le seconde réclame d'engager l'ensemble du pôle universitaire lyonnais à repenser ses rapports avec la région et sa politique de formation professionnelle.

Les formations spécialisées, même si elles n'ont pas subi la dégradation, anticipée par beaucoup, du marché des "mastères" à la française, sont encore très orientées sur le seul espace francophone, alors même qu'elles constituent une source importante de revenus nets. Elles vont de pair avec l'engagement pris de développer la formation sur mesure pour les entreprises. L'école devra sur ces points clarifier son positionnement et nettement distinguer ce qui relève de la satisfaction des besoins en formation continue de son "marché de base" (qu'il soit Rhône Alpin ou francophone, qu'il couvre la région institutionnelle ou le diamant alpin Lyon-Genève-Turin) de ce qui relève de son "identité internationale" (autour de l'entrepreneuriat). Il en va de même des modalités de son internationalisation (et en particulier des éventuels investissements futurs au Moyen Orient - entre suivre la ville de Lyon et investir seule). Des interrogations demeurent également quant au réalisme des perspectives de croissance et aux ambitions de rachat d'autres entreprises de formation. La formation continue doit rester en lien avec la mission de formation de l'école et s'appuyer fortement sur son corps professoral et ses compétences (notamment issues de la recherche). Il y a donc un dimensionnement à ne probablement pas dépasser au risque de devenir une entreprise parmi d'autres sans plus de liens avec la mission de l'école.

Enfin, la formation à et par la recherche est à la fois un investissement et un problème majeur de l'école. Cette dernière a construit seule un programme PhD à l'américaine, (avec 2 ans de formation et 2 ans de travail de thèse) fortement structuré et fortement encadré. Elle investit dans des doctorants qu'elle rémunère directement (en contrepartie d'activités de formation) ou pour lesquels elle a trouvé des financements. Cet investissement ne permet malgré tout pas de constituer à soi seul une école doctorale au sens de Bologne. Il serait donc logique d'insérer l'UR de l'EMLYON dans l'école doctorale d'économie et de gestion de Lyon. Force est de constater qu'au-delà des discours entendus, tel n'est pas le cas. Les arguments présentés semblent largement formels : cette UR présente toutes les qualités requises et voit ses doctorants publier et obtenir des prix internationaux réputés. Un double effort est donc suggéré tant du côté de l'établissement que du PRES pour trouver une solution qui permette à l'UR de l'EMLYON d'apporter sa part à cette école doctorale. La question de la délivrance du diplôme devra sans doute être débattue, mais la décision revient à la tutelle ministérielle.

# La stratégie en matière de vie étudiante

## I – Des étudiants très impliqués dans la vie des associations de l'école ...

La Corporation des étudiants (Corpo) joue un rôle majeur dans la fédération des associations d'élèves de l'EMLYON Business School. Ses membres bénéficient de l'intervention de comptables et les services juridiques de l'école les aident également. Ils ont déjà tous eu une expérience associative et sont donc tous formés.

5 associations sur 23 procèdent à l'élection des membres de leurs bureaux. Pour les autres, les membres sont co-optés. Les élections se déroulent sur 2 jours. Contrairement au milieu universitaire, l'adhésion des élèves à la Corpo est quasi générale. Le Président de la corpo indique être représentatif des associations mais non des élèves. Il est membre de droit de l'assemblée générale de l'AESCRA, association supportant EMLYON. Il n'y a donc pas d'élection étudiante aux instances de l'école.

La vie associative est très présente sur le campus d'Ecully avec 23 associations, disposant toutes de locaux au sein de l'EMLYON, dans des lieux de passage connus de tous, regroupées par la Corpo avec la quasi totalité des étudiants. Certaines sont directement destinées aux élèves de l'EMLYON avec un week-end d'intégration, des galas (BDA) et des soirées (BDE) ; d'autres sont à destination des lycéens (Astuce Lycées lauréat du magazine La Tribune), d'autres tournées vers la ville (Petit Paumé, depuis 42 ans) ou vers l'international et en lien très étroit avec l'Ecole Centrale de Lyon (Solidariterre dont le bureau est composé pour moitié d'élèves de Centrale et pour moitié d'élèves de l'EMLYON).

La Corpo fixe un montant d'adhésion (de 90 euros pour l'année 2009/2010 - en baisse régulière sur les dernières années) que l'EMLYON encaisse en début d'année puis reverse à la Corpo.

La politique d'incitation et de soutien aux activités associatives et aux projets collectifs (politique du FSDIE) est mise en place par la Corpo qui joue un rôle crucial dans les initiatives des associations avec son rôle fédérateur. Les élèves n'adhèrent pas à une association mais à la Corpo. Ainsi, c'est elle qui redistribue les fonds aux associations qui lui soumettent en début d'année les projets que ces dernières souhaitent accomplir. La Corpo reverse la quasi-totalité des 90 euros versés par l'élève. L'EMLYON ne joue aucun rôle dans l'attribution et la gestion de ce fonds qui n'est pas négligeable sur le plan financier.

Concernant la reconnaissance de l'engagement étudiant, seuls quelques modules permettent d'être valorisés, par exemple les élèves s'engageant dans Astuce Lycéens via le programme TUMM (Trait d'Union Multicampus Multiquartiers), même si 20% d'entre eux ont demandé à obtenir des crédits ECTS.

On regrettera que les associations soient présidées uniquement par des hommes, tout comme le fait que seules cinq associations élisent leur bureau tandis que les autres les co-optent, souvent parmi les candidats perdants des premières.

## II – ... Mais absents dans les prises de décisions de l'établissement

Malheureusement, sur la participation des étudiants aux conseils, le président de la Corpo n'a pas un rôle déterminé dans une quelconque instance de manière régulière si ce n'est l'assemblée générale une fois par an. Cette absence de représentant étudiant au sein du conseil d'administration, affichée comme volontaire par le président du conseil d'administration, est toutefois compensée par des entretiens du président de la Corpo avec les directeurs délégués de l'EMLYON. Son domaine d'intervention et les informations sur l'EMLYON restent à la discrétion de l'équipe de direction.

## III – Une très bonne qualité de vie

Dès leur arrivée, les étudiants bénéficient de services diversifiés. Les inscriptions administratives sont gérées par le service du registraire via un système informatique accessible en ligne. Ce service peut aussi contacter les inscrits grâce à un système d'envoi de SMS en masse ou apporter un soutien personnalisé aux étudiants étrangers en vérifiant avec eux leur dossier. Un accord a été conclu entre l'EMLYON via le service du registraire et la préfecture pour faciliter leur accueil. Par ailleurs, un partenariat privilégié existe avec deux banques locales pour le financement des élèves (frais de scolarité, d'hébergement, de restauration et de loisirs).

Une carte propre à l'EMLYON (affiliée au système international ISIC) existe pour les étudiants qui leur permet d'avoir accès à la cafétéria de l'EMLYON. Cependant, cette carte est totalement distincte des autres établissements (Monéo) et ne leur permet pas d'avoir accès aux services du CROUS.

Les étudiants bénéficient d'infrastructures modernes sur le campus. L'accès à l'information y est notamment facilité. L'offre documentaire présente à la bibliothèque est très riche (20 000 livres papier, 1780 livres électroniques et 10 000 revues électroniques intégralement accessibles en ligne). Des salles informatiques en libre accès et un réseau Wifi sont à disposition des étudiants. Tous doivent avoir un ordinateur portable et le site Internet comporte de nombreuses informations utiles, par exemple sur leur emploi du temps. L'EMLYON assure d'ailleurs un service de maintenance informatique dédié aux étudiants.

La vie culturelle et sportive est également très riche. A l'EMLYON, le sport et les activités culturelles sont considérés comme des outils de développement personnel. Une offre diversifiée d'activités physiques, sportives et culturelles est donc offerte aux étudiants. Les activités culturelles s'appuient notamment sur des partenariats avec la MJC, les compagnies théâtrales locales...Les installations sportives sont nombreuses sur site (terrains de tennis, dojo, gymnase) et sur le campus voisin de l'Ecole Centrale de Lyon. Une après-midi par semaine est d'ailleurs banalisée. Les étudiants ont donc la possibilité de participer aux activités sur la base du volontariat, mais tous les étudiants de 1<sup>ère</sup> année ont également l'obligation de choisir une des Activités de Développement Personnel qui sera évaluée et qui conditionne la poursuite des études. Outre les activités classiques (théâtre, football, danse...), l'EMLYON propose également au sein de ce programme la participation à des activités managériales, avec notamment le projet TUMM. Cette initiative vise à "créer un lien social entre lycéens et étudiants", et est fondée sur l'ouverture sociale, un accompagnement scolaire des lycées par les étudiants et des activités culturelles.

# La stratégie en matière de relations extérieures



De par son histoire (création en 1872 à l'initiative des industriels lyonnais), sa gouvernance (pilotage par la CCI de Lyon), son projet pédagogique de "former des entrepreneurs pour le monde", l'EMLYON Business School est très proche de son environnement économique et professionnel, qu'elle associe aux diverses activités qu'elle exerce, en matière de formation initiale, formation continue, recherche et innovation-valorisation-transfert.

Elle s'appuie pour ce faire sur les différents événements organisés tout au long de l'année (Journée carrières, journées thématiques finance, audit, conseil, tables rondes métiers...), certains spécifiquement régionaux (semaine des entreprises en Rhône-Alpes), sur l'expertise des cadres et dirigeants d'entreprises intervenant dans les enseignements académiques, et sur son incubateur dont le développement est soutenu par les entreprises.

Le soutien majeur de la CCI de Lyon, et qui justifie la place majoritaire qu'elle occupe dans sa gouvernance et compte conserver, provient non pas de la subvention correspondant à moins de 10% du budget de l'école, mais de la mise à disposition à titre gracieux des locaux qu'EMLYON Business School occupe en ne prenant en charge que les dépenses d'entretien "locataire", la CCI assurant les dépenses lourdes "propriétaire". Cette situation n'est sans doute pas pour rien dans le souhait de l'école de développer son projet Yin Yang sur place plutôt que sur un autre campus lyonnais, comme envisagé.

La communauté urbaine du Grand Lyon a inscrit le campus d'Ecully (campus Lyon Ouest) dans son schéma de développement universitaire, élément du schéma de développement urbain, compensant ainsi l'absence de ce campus dans le projet lyonnais labellisé et financé au titre du plan Campus en 2008 (seuls les campus de Gerland et de La Doua ayant alors été inscrits et soutenus par le PRES, la région apportant 82 M€ et le Grand Lyon 32 M€).

Elle a ainsi l'occasion de montrer son soutien au développement et à la rénovation de ce campus sous-tendant le projet de rapprochement avec l'Ecole Centrale de Lyon, projet que l'EMLYON Business School avait vivement défendu alors qu'il lui était proposé de rejoindre le campus de Gerland pour se rapprocher de l'ENS LSH, et que l'ECL se voyait parallèlement proposer de rejoindre le pôle de "Sciences dures" de La Doua.

La stratégie de l'EMLYON Business School, ses priorités thématiques autour de l'entrepreneuriat et géographiques autour de la construction d'une implantation solide en Chine, correspondent aux priorités de la ville et de la région, qui impliquent l'école dans leurs projets.

L'EMLYON est membre associé du PRES Université de Lyon dont la zone d'influence couvre essentiellement les agglomérations de Lyon et de Saint-Etienne. Les conditions dans lesquelles s'était constitué le PRES en 2007 ont conduit l'école à adopter tout d'abord une position prudente vis-à-vis de l'EPCS, mais depuis l'arrivée d'un nouveau président dédié au PRES et l'enclenchement d'une dynamique poussée par les promesses financières du "Grand Emprunt", l'EMLYON Business School joue délibérément la carte d'un PRES ayant le statut d'un EPCS renforcé, et au sein duquel elle se propose d'apporter notamment ses compétences en matière d'innovation et d'entrepreneuriat, et de connaissance de l'international, deux thèmes majeurs pour le PRES. L'EMLYON Business School espère que son implication au sein du PRES, soutenue par les résultats de son évaluation par l'AERES, lui permettra d'être habilitée à délivrer le doctorat de l'Université de Lyon.

Le projet Yin Yang de rapprochement avec l'Ecole Centrale de Lyon est par ailleurs un projet stratégique majeur que les deux écoles du campus d'Ecully (campus Lyon Ouest) ont initié depuis l'été 2009, et qu'elles souhaitent porter au sein du PRES. Les deux écoles affichent quatre objectifs principaux à leur rapprochement :

- constituer un des principaux pôles "sciences et business", au niveau européen puis mondial, pour la formation et le perfectionnement de dirigeants et d'ingénieurs entrepreneuriaux, internationaux, innovants et socialement responsables ;
- contribuer activement au développement et au rayonnement du territoire métropolitain et de ses entreprises ;
- réaliser des économies d'échelle significatives, permettant de renforcer les investissements sur les activités créatrices de valeur, sur la recherche et la pédagogie ;
- devenir le campus vert de Lyon, où se conjuguent excellence, international et formation tout au long de la vie.

Bien qu'il n'y ait pas de calendrier précis pour la construction de ce projet stratégique, les financements que le PRES pourrait obtenir dans les appels d'offres du Grand Emprunt à son bénéfice, complétés par ceux qu'apporteront les collectivités territoriales (région et communauté urbaine du Grand Lyon) seront déterminants pour permettre la réalisation de certains sous-projets emblématiques (construction d'un "village apprenant" pour héberger les activités de formation continue récemment filialisées de l'EMLYON Business School, élargies à l'Ecole Centrale de Lyon ; création en commun d'une nouvelle école d'innovation, de design et d'entrepreneuriat, IDE School ; construction d'une "fabrique à projets" abritant notamment un incubateur commun, réaménagement important du campus d'Ecully avec mise en souterrain ou détournement de la dangereuse avenue Guy de Collongue qui sépare aujourd'hui les deux écoles ...).

D'autres sous-projets peuvent être concrétisés à plus court terme (renforcement mutuel des activités pédagogiques, participation de Centrale Lyon à la filiale EML Executive Development, mutualisation d'activités supports telles que informatique, bibliothèque, sécurité, entretien, résidences, restauration, langues, sports, services aux étudiants...).

Outre les raisons stratégiques de ce rapprochement, le projet Yin Yang et son inscription dans les projets soutenus par le PRES Université de Lyon et les collectivités locales offrent une réponse intelligente et mutualisée au déficit de locaux que l'EMLYON Business School constate comme un frein à sa propre stratégie de développement (activités de formation continue en très fort développement projeté, et activités d'incubation-innovation-transfert notamment...).



# La stratégie en matière de relations internationales



Les relations internationales sont commandées par les accréditations et la valeur donnée aux classements internationaux des établissements. Le recrutement international, les enseignements en anglais, les nombreux accords internationaux en sont des aspects essentiels, présents à l'EMLYON.

En matière de recrutement, sur les 39 enseignants-chercheurs recrutés depuis 2004, 22 sont "étrangers", tous avec des doctorats et quasiment tous avec une expérience professionnelle internationale.

L'EMLYON double chaque année la cohorte de son programme grande école recrutée sur concours (de 350 à 600) avec pour moitié des étudiants venant de l'université et pour moitié des étudiants internationaux. Elle partage pour cela avec d'autres écoles un concours mutualisé sur 65 lieux dans le monde qui attire plus de 1000 candidats annuellement (pour environ une centaine de recrutés). Les masters spécialisés ont 15% d'étudiants étrangers. Les doctorants sont en majorité étrangers, de même que les participants aux MBA et eMBA. Au total ce sont quelques 650 étudiants étrangers qui sont présents sur le campus de Lyon.

L'EMLYON a développé deux masters en coopération internationale. L'EMM (European Master in Management) est développé avec les Universités d'Aston et de Munich. Il rassemble 40 étudiants qui font leur première année à Lyon et se spécialisent en deuxième année (finance à Lyon, marketing à Aston et consulting à Munich). Le second master, dénommé Global Entrepreneurship Programme (GEP), s'inscrit directement dans la philosophie de l'école (former des entrepreneurs pour le monde) ; il est développé avec deux entités reconnues pour leur engagement sur ces questions : Babson College aux USA et Zhejiang University school of management. La cohorte de 75 étudiants partage son année dans les 3 sites.

L'école a également voulu élargir son "bassin régional" en développant une implantation limitée à Genève, forte de ses sièges européens de grandes entreprises. Pour ses responsables, cette présence facilite l'accès aux partenariats industriels et est le support d'un premier programme spécialisé autour du luxe.

Cependant, la spécificité et la dimension de précurseur de l'EMLYON dans le paysage français tient à son engagement en Chine qui remonte à 1997 avec la création d'un MBA à Canton en français, toujours d'actualité et élu meilleur MBA chinois il y a 3 ans. Depuis, cet engagement s'est approfondi avec un accord stratégique avec l'East China Normal University de Shanghai (ECNU) et la création d'une structure chinoise entièrement contrôlée qui emploie actuellement 10 personnes. Aujourd'hui, celle-ci agit comme un campus délocalisé pour 120 étudiants du Master Grande Ecole qui y passent un semestre (en 2013 toute la promotion passera un semestre). Elle est très active en matière de formation continue, aussi bien pour les entreprises européennes en Chine que pour des entreprises chinoises intéressées à développer leurs liens en Europe. Elle anime le club EMLYON Chine qui compte déjà 600 anciens élèves. Elle prépare un projet complet d'école de management qui viendra compléter les cursus offerts par ECNU qui, outre sa qualité reconnue et ses liens historiques avec l'univers lyonnais, a l'avantage d'être située en centre ville. EMLYON n'investit dans ce projet qu'en fonctionnement, l'ensemble des investissements étant couverts par des acteurs chinois. A terme (relativement rapproché, probablement 2015), l'EMLYON offrira l'ensemble de ses formations sur deux campus, l'un français, l'autre chinois.

La dimension internationale est donc centrale dans le projet stratégique de l'école.

Cette ouverture très forte de la formation - et c'est la principale limite actuelle de l'engagement international de l'école - n'est pas contrebalancée par une ouverture équivalente de la recherche qui n'a que très peu de contrats externes, européens inclus, et pour laquelle l'école n'a construit aucune structure spécifique. Le rapprochement avec l'Ecole Centrale de Lyon devrait apporter beaucoup sur ce plan.

La direction de l'école considère que son objectif fixé il y a 10 ans - rendre l'école lisible et visible sur la scène internationale (pour les étudiants, pour les partenaires académiques, pour les entreprises, mais aussi pour le recrutement des professeurs) - constitue un acquis fort sur lequel elle peut maintenant s'appuyer pour déployer une stratégie offensive. Il apparaît néanmoins nécessaire que l'école ne se disperse pas et se focalise bien sur les nouveaux développements autour de son positionnement entrepreneurial.





# La gouvernance

## I – Système d'organisation et de pilotage de l'établissement

Etablissement privé d'enseignement supérieur technique, elle a pour support juridique, depuis 1962 (sa création par la C.C.I. de Lyon remontant à 1872), une association "loi de 1901". Cette dernière a pour objet d'organiser et de gérer l'ensemble des activités d'enseignement du management tout au long de la vie (formation initiale, formation complémentaire, éducation permanente) et de recherche organisées sous l'appellation EMLYON Business School. Cette dernière se compose prioritairement de l'Ecole Supérieure de Commerce de Lyon reconnue par l'Etat, dont le fonctionnement pédagogique est régi par un arrêté ministériel et préparant à un diplôme délivré par le ministère de l'éducation nationale. L'association abrite d'autres activités diplômantes, notamment des mastères spécialisés, habilités par la Conférence des Grandes Ecoles. Elle multiplie des actions de développement professionnel au bénéfice des cadres et dirigeants d'entreprises. Enfin, elle structure des activités de recherche qui se sont fortement et rapidement développées au cours de ces dernières années dans un cadre qui présente toutes les caractéristiques d'une véritable école doctorale.

Héritage du passé, la CCI de Lyon y occupe une place institutionnelle prédominante tant au sein du Conseil d'administration que de l'Assemblée Générale. Ainsi cette dernière compte-t-elle en son sein 20 membres sur 39 représentant la CCI et disposant de surcroît d'une double voix peu conforme à la loi de 1901, soit une majorité des 2/3 en cas de vote (40/59). Si besoin était, cette majorité est encore renforcée par 8 représentants du monde économique désignés par l'AG. Dès lors, la présence du représentant de la Corpo des élèves et l'absence de tout représentant du corps enseignant<sup>1</sup> devient anecdotique. Au demeurant tous les membres de l'AG sont désignés par le collège des "membres fondateurs" c'est à dire la CCI. Quant au CA composé de 14 membres, si le collège des membres fondateurs n'y dispose que de 5 sièges, il n'en détient pas moins la majorité absolue par le jeu de la double voix (10/19).

C'est ce conseil qui désigne le Président, parmi les administrateurs partenaires, cette fois sur proposition du Président de la CCI de Lyon. C'est toujours sur la proposition de ce dernier que le Directeur Général de l'EMLYON est nommé et révoqué sans condition de durée (l'actuel DG est en poste depuis 12 ans et devrait l'être encore longtemps).

Ce système de gouvernance, dont le président du CA a relevé qu'il n'était guère éloigné de celui d'une entreprise (les membres de l'AG représentant la CCI étant habituellement désignés comme les "actionnaires") a le mérite de l'efficacité. Nul ne s'inquiète d'une éventuelle dérive autoritaire. A la vérité, l'EMLYON paraît bénéficier d'une autonomie de fait à l'égard du CA en raison de la convergence de vues sans dissonance sur le projet porté par l'Ecole, le CA, le président de ce dernier et le DG de celle-ci.

Cette convergence se retrouve au niveau de l'administration interne de l'EMLYON. Selon les termes mêmes des statuts, et sous les réserves de droit qui s'imposent, "le Directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de l'association". S'il est incontestablement le "patron", le DG ne se comporte pas pour autant en autocrate, non pas tant parce qu'il exécute les décisions du CA sous son contrôle, que parce qu'il exerce son autorité entouré d'un organe collégial qu'il désigne, et dont on chercherait en vain la trace dans les statuts, à savoir le Comité Exécutif, couramment désigné sous l'appellation COMEX. Ce dernier comprend, outre le DG et les deux DG délégués (qui sont respectivement le Doyen de la "Faculté" et le directeur "grande école"), le Secrétaire général chargé de la finance et du contrôle de gestion, et le directeur de la filiale EML Executive Development (en cours de recrutement au moment de la visite du comité). A noter que la composition de ce COMEX n'est pas figée, puisque son existence même dépend du bon vouloir du Directeur général qui en a cependant besoin pour asseoir sa légitimité.

---

<sup>1</sup> Si les enseignants souhaiteraient avoir un représentant au sein du C.A, les étudiants se contentent de leur unique représentant désigné, savoir le président de la Corpo. Tout cela ressemble fort à un règlement intérieur d'entreprise dont les étudiants sont les clients et non les acteurs.

On remarquera l'émergence progressive, depuis sa création en 2002, du Directeur général délégué en charge de la "Faculté" (ou Doyen de la "Faculté") et du Doyen associé à la recherche qui lui rapporte directement.

La politique de recherche est fixée par le tandem Doyen - Doyen associé à la recherche. Le Doyen associé à la recherche, assisté du Comité Scientifique qu'il préside, procède à la répartition des fonds de recherche (dont le montant de l'enveloppe dépend du CA sur proposition du COMEX) ; recommande de maintenir ou supprimer les décharges de service pour les enseignants doctorants en fonction de l'état d'avancement de leur thèse et donne une cotation aux articles publiés par les enseignants-chercheurs, laquelle se traduit dans l'évolution de leur rémunération.

Tout cela est "codifié" dans le Manuel de la "Faculté", recueil des bonnes pratiques qui poursuit le but de fixer un certain nombre de règles de fonctionnement. Plus encore que son existence et son contenu, c'est l'importance que paraissent lui attacher les membres du corps enseignant qui est symptomatique d'un désir de réglementation à fins de borner l'arbitraire.

Il peut paraître dès lors paradoxal qu'un système de gouvernance plutôt inspiré de l'entreprise traditionnelle se conjugue avec la polysynodie. Mais celle-ci est plus apparente que réelle, car si les conseils sont nombreux, leurs attributions sont limitées et leurs membres identiques. Ce foisonnement, qui pourrait être synonyme de parcellisation ou de dilution du pouvoir, se résume le plus souvent à un pouvoir de proposition ou au contraire d'enregistrement suivant les cas.

Quant aux sites décentralisés de Genève et Shanghai, seul ce dernier appelle des commentaires au plan de la gouvernance. Le Directeur général de l'EMLYON est le Président de la S.A.S en charge de la formation continue sous l'appellation CDME (Centre pour le Développement du Management Entrepreneurial). Cette S.A.S, de droit français détenue à 90% par l'AESCRA (association de la loi 1901 gérant l'EMLYON), détient elle-même à 100% d'une part l'EML Genève, S.A. de droit suisse et, d'autre part, l'ELIAH (Entrepreneurial Leadership Institute Asia Holding), S.A. au capital de 0,10€ qui sert de "boîte aux lettres" à l'ELISCC (Entrepreneurial Leadership Institute Shanghai Consulting Company), dont le directeur de l'EMLYON est le Président.

Cette ELISCC sera conçue comme une cinquième UPR avec identité de corps enseignant, les professeurs lyonnais se rendant sur place. Pour autant il s'agira d'une véritable Business School en Chine répondant aux exigences chinoises. Cette structure est annoncée comme devant être administrée paritairement avec une université chinoise (East China Normal University) et son directeur est en cours de recrutement.

Quelles que soient les critiques que l'on puisse adresser à un tel système au regard de la "démocratie universitaire", force est de constater non seulement qu'il fonctionne sans heurt, mais que l'ensemble des parties prenantes en semblent satisfaites. Cela paraît résulter de l'existence d'un projet clair et ambitieux au sein de l'EMLYON auquel chacun adhère, mais ce qui légitimise un tel mode de fonctionnement paraît être le succès.

## II – Pilotage et développement des technologies de l'information et de la communication : un pilotage à construire

L'EMLYON consacre à cette fonction à la fois de "support" et de "soutien" près de 20 personnes à travers deux services : le DSIT (Département Systèmes d'Information et des Technologies) et l'Info-médiathèque.

La priorité a été clairement donnée à l'utilisateur (voir la partie "vie étudiante").

L'organisation actuelle de la fonction "système d'information - TIC", structurée autour du DSIT et d'un Directeur du Système d'Information (DSI), mériterait d'être renforcée sur le volet pilotage.

Pour ce faire, l'EMLYON doit inscrire ses futurs choix dans un schéma directeur pluriannuel de développement de son SI. Il devra décrire les grandes lignes de l'évolution du SI en cohérence avec les orientations stratégiques de l'établissement, notamment celle de son rapprochement avec l'Ecole Centrale de Lyon.

Il conviendrait de mettre en place un Comité de Pilotage stratégique du SI présidé par le Directeur, qui de par sa composition, puisse proposer et suivre la mise en œuvre d'une politique SI globale.

### III – Politique de gestion des ressources humaines : une politique maîtrisée mais qui se veut dynamique

L'EMLYON emploie 358 personnes sous statut privé représentant 307 ETP ainsi que 500 vacataires. Une très grande majorité des salariés est en CDI (93%) avec une forte proportion de cadres (57% avec les enseignants et 34% sans ces derniers). Le ratio personnels de "fonctions support" sur personnels "enseignants" est très favorable (1,37).

La masse salariale consolidée (AESCRA et filiale EML Executive Development) est de 21,8 M€ soit 57,3 % des recettes totales et 59,8% des charges d'exploitation.

L'EMLYON a mis en œuvre une politique en matière de ressources humaines qui lui permet à la fois de maîtriser son développement, grâce à une organisation efficace, mais également de le dynamiser, notamment grâce à des règles internes d'évaluation et de promotion.

L'EMLYON a organisé la fonction "RH" autour de plusieurs acteurs avec à chaque fois des rôles différents mais bien définis.

Elle dispose également d'outils de pilotage et de prospective, à vocation générale ou managériale, qui lui permettent de se connaître et de se projeter.

L'EMLYON a parfaitement identifié les futurs enjeux qui l'attendent dans son "plan prévisionnel de la Faculté". L'un d'entre eux, et non le moindre, sera le renouvellement très important d'une partie de son corps professoral avec un objectif de 110 professeurs permanents en 2013 et 10 départs à la retraite, 32 recrutements seront à opérer en 5 ans soit 34% de l'effectif actuel.

L'EMLYON a donc mis en place une politique de recrutement dynamique, elle dispose à cet effet d'outils managériaux attractifs. Elle a également mis en place un système d'incitations salariales, assis sur l'évaluation annuelle et des bonus pour les publications internationales. Les résultats sont positifs : la rémunération moyenne d'un assistant a progressé de 25% entre 2003 et 2005, celle des professeurs de 4,5% sur les 3 dernières années.

Les personnels administratifs et techniques bénéficient également d'une politique volontariste : la politique salariale négociée annuellement avec les syndicats a permis une croissance de +3% en moyenne depuis 3 ans. On constate d'ailleurs un faible turn-over et un faible absentéisme.

### IV – Organisation et pilotage de la politique budgétaire et financière : une situation financière saine et en croissance régulière à l'aube d'un plan de développement ambitieux

L'EMLYON a exécuté en 2009 un budget consolidé (avec sa filiale) de 38 167 K€ en recettes et de 36 419 K€ en dépenses dégageant ainsi un résultat d'exploitation de 1 748 K€. Une fois déduit l'intéressement et ajouté le résultat financier, le résultat net s'établit à 1 423 K€.

Les recettes ont régulièrement progressé, de 32 854 K€ en 2007 à 38 167 K€ en 2009 pour une prévision à 43 244 K€ en 2010. La part des "recettes d'activité" a également augmenté (de 77,7% en 2007 à 78,6% en 2009 et une prévision à 81,2% dans le budget 2010). Cette évolution permet d'envisager la réduction progressive de la dépendance de l'EMLYON envers les "ressources publiques" et place l'EMLYON dans la bonne direction compte tenu des ambitieux objectifs qu'elle s'est fixés.

Le programme de formation continue est handicapé par les programmes "sur-mesure" dont les recettes continuent de chuter (4 364 K€ en 2007 à 3 822 K€ en 2009 pour 3 500 K€ en prévision 2010).

Les frais d'exploitation ont eux aussi globalement progressé (de 32 567 K€ en 2007 à 36 419 K€ en 2009 pour une prévision à 41 359 K€ en 2010). Mais ils ont progressé moins vite que les recettes.

L'EMLYON a un faible endettement, (439 K€ correspondant à des travaux de rénovation d'un amphithéâtre en 1993) mais ne paye aucune location à la CCI qui est propriétaire des locaux.

L'EMLYON bénéficie d'excellents indicateurs de rentabilité, elle a doublé son budget en 10 ans en multipliant ses "recettes d'activités" par dix et sa trésorerie moyenne par douze. Le résultat d'exploitation a progressé fortement et régulièrement entre 2007 et 2010 (de 286 K€ à 1885 K€). Certes, les résultats financiers ont été divisés par deux sur la période (de 348 K€ à 153 K€) mais leur part est faible dans la totalité des recettes, en outre les placements choisis ont été prudents ce qui explique leur rendement. Le résultat net affiche également une importante croissance (de 869 € à 1 432 K€). Le résultat net de l'activité "formation initiale et recherche" (+ 1 957 K€) est cependant grevé par le déficit issu de l'activité de la filiale "en formation continue" (-534 K€ en 2009). La trésorerie augmente régulièrement depuis 2005 (de 6 567 K€ en 2005 à 12 760 K€ consolidés avec la filiale en 2009). Elle pourrait tout à fait couvrir les projets et les risques d'exploitation (comme la perte intégrale de la taxe d'apprentissage par exemple) mais pas les importants besoins immobiliers (chiffrés à 70 M€).

Le plan de développement de l'EMLYON implique une forte croissance des ressources qui permette un plan pluriannuel d'investissement ambitieux.

L'EMLYON envisage de passer d'un budget de 35 M€ en 2007/2008 à un budget de 60 M€ en 2014 et a pour ambition à terme d'être autofinancée uniquement par ses "ressources d'activités".

Elle affiche également un plan d'investissement pluriannuel à un horizon de cinq années : le développement de l'offre de formation continue en prenant des parts dans des sociétés qui ont une activité complémentaire à celle de l'EMLYON (3 à 4 M€), la construction, dans le cadre du projet Yin Yang avec Centrale Lyon de nouveaux locaux dédiés à la formation continue intitulé le "village apprenant" (35M€), et la réhabilitation des locaux existants pour la formation initiale (35 M€).

Pour financer ces projets, l'EMLYON projette d'ouvrir le capital de la filiale à hauteur de 4M€, de faire appel à des investisseurs privés extérieurs (35 M€), d'utiliser une part de ses fonds propres (15 M€), enfin de solliciter la CCI (10 M€) et les collectivités locales (10 M€). Ce projet, extrêmement ambitieux, nécessiterait un rythme de croissance du budget soutenu et supérieur à celui observé ces dernières années.

## V – Politique immobilière : une dépendance forte vis-à-vis de la CCI de Lyon et une solution possible au manque de locaux avec le projet Yin Yang

Le campus est situé à quelques kilomètres de Lyon. Il est desservi par les transports en commun (Bus). Après 20 heures un bus par heure dessert le campus ; c'est pour cette raison que de nombreux étudiants préfèrent résider à Lyon plutôt qu'à Ecully. Il comprend 7 bâtiments, incluant le gymnase et 2 résidences étudiantes, représentant au total 30 000 m<sup>2</sup>. Il est situé dans un domaine de 6,60 ha. Le parc et les bâtiments sont la propriété de la CCI de Lyon, qui les met à disposition de l'EMLYON. La CCI est également propriétaire d'autres terrains (11 ha) jouxtant l'Ecole Centrale, de l'autre côté de l'avenue Guy de Collongue, ce qui faciliterait la constitution d'un seul campus avec l'Ecole Centrale Lyon dans le cadre du projet Yin Yang et des aménagements envisagés.

Le corps professoral et les équipes administratives occupent 5 000 m<sup>2</sup> et de nombreux espaces sont attribués à la formation<sup>1</sup>. L'organisation actuelle de cet espace de formation peut sembler toutefois insuffisante et assez rigide, notamment en raison des nombreux choix de parcours laissés aux étudiants ("électifs") : le nombre de participants à certaines formations est parfois limité par la disponibilité de salles suffisamment grandes et la planification de l'utilisation des salles semble assez difficile. La disponibilité de salles supplémentaires permettant de plus grandes variations dans les effectifs de formation serait souhaitable. Une solution complémentaire consisterait à élargir de façon sensible les plages horaires des enseignements (la plupart cessent avant 17 h, les salles restant vides entre 17 h et 20 h) pour parvenir à une meilleure allocation des salles.

Le bâtiment A (15 300 m<sup>2</sup>) date de 1972 et comprend l'essentiel des locaux de formation. Il a été conçu à l'origine pour des promotions d'étudiants moins importantes qu'aujourd'hui, ce qui explique en partie les problèmes rencontrés en matière de disponibilités de salles de formation. Ce bâtiment doit être impérativement rendu conforme aux normes actuelles (handicapés, sanitaires, thermiques, ...), au plus tard en 2015.

---

<sup>1</sup> Un auditorium de 520 places, 12 amphithéâtres de 50 à 200 places, 40 grandes salles de cours (de 22 à 32 participants) et 44 petites salles de travail.

Le bâtiment B (5 800 m<sup>2</sup>) date de 1992. Il est actuellement utilisé en partie pour la formation continue, ce qui pose des problèmes d'organisation et de sécurité, dans la mesure où la formation continue ne vit pas au même rythme que la formation initiale (les locaux doivent être accessibles 24h / 24h, et des solutions appropriées de restauration - hébergement doivent être mises en place). Il est prévu de dégager des surfaces supplémentaires au profit de la formation initiale, en déplaçant l'activité "formation continue" dans des locaux mieux adaptés à construire dans le cadre du projet Yin Yang avec l'Ecole Centrale de Lyon ("village apprenant" d'environ 7 500 m<sup>2</sup> : investissement de l'ordre de 35 M€ financé par des investisseurs extérieurs).

Un projet de rénovation immobilière des bâtiments A et B représente un investissement d'environ 35 M€, financé par la CCIL (10 M€) et les institutions publiques locales (10 M€), les 15 M€ restants étant autofinancés par l'école.

Les infrastructures sportives du campus comprennent un gymnase, un dojo/salle de danses, une salle de musculation, et des terrains de tennis et de Beach Volley. Les deux résidences étudiantes peuvent loger respectivement 130 et 150 étudiants, et sont surtout utilisées par des étudiants de première année ou des étudiants étrangers (les autres se logeant de préférence en colocation à Lyon même). Elles sont gérées par une association. Là encore, le projet d'aménagement du campus Lyon-Ouest induit par le projet Yin Yang pourrait entraîner la construction de nouvelles résidences étudiantes et d'infrastructures adaptées pour permettre une vie étudiante plus attractive.

L'EMLYON est par ailleurs propriétaire d'une maison dans le parc du campus, et d'un bureau de représentation à Paris (150 m<sup>2</sup>).

La maintenance courante des locaux est à la charge de l'école : 23 personnes gèrent l'ensemble du fonctionnement du site, dont 3 pour la sécurité. Des prestataires extérieurs interviennent pour le gardiennage de nuit, le ménage, les espaces verts. Les charges correspondant à ces activités sont d'environ 1,3 M€.

## VI – Développement de la capacité d'auto-évaluation et management de la qualité

L'EMLYON Business School est soumise régulièrement aux procédures qu'exigent les organismes d'accréditation internationale (EQUIS-EFMD, AACSB, AMBA) pour confirmer les accréditations qui lui ont été délivrées.

Ces procédures se basent sur une auto-évaluation de l'école, qui définit précisément sa progression par rapport aux objectifs qu'elle a affichés, suivie le cas échéant d'une visite d'audit effectuée par une équipe d'experts venant vérifier sur place et sur pièces les éléments de l'auto-évaluation. Le document fourni en 2009 à l'AACSB est exemplaire à cet égard.

Cette méthodologie de l'auto-évaluation est partagée au sein de l'école, puisqu'elle s'applique également à l'analyse annuelle de l'activité et de la progression des enseignants-chercheurs par rapport au parcours individuel qui a été convenu avec eux. Chacun d'entre eux effectue une telle auto-évaluation de ses activités de l'année scolaire, en suivant les instructions précisées dans le "manuel de la Faculté".

## VII – Hygiène et sécurité

La fonction est assurée par le Département Technique et Achats ; l'EMLYON ne dispose pas d'un ingénieur de prévention et de sécurité mais a constitué son CHSCT.

Seul un bâtiment fait l'objet d'un avis défavorable de la commission de sécurité, cependant d'ici 2015 l'EMLYON va devoir faire face à d'importants travaux de remise aux normes de sécurité.

La médecine du travail est externalisée et la médecine préventive pour les étudiants est quasi-inexistante, seule une infirmière à temps partiel est présente sur le site. Il y a là clairement un sujet de mutualisation à construire avec l'Ecole Centrale de Lyon.



# Politique de communication



L'EMLYON Business School a changé de nom en 1997 (la première école supérieure de commerce en France à abandonner l'acronyme ESC), devenant d'abord Ecole de Management de Lyon, puis EMLYON Business School. Elle a alors engagé une politique de marque complète autour de son nouveau nom, son nouveau logo et d'outils mis en place pour déployer cette marque.

La signature retenue (baseline en anglais) "Préparer (ou former) des entrepreneurs pour le monde" (traduite en "educating entrepreneurs for the world"), qui accompagne systématiquement la marque, affiche clairement la position de l'école et la différence qu'elle souhaite voir reconnaître autour de ses priorités "entrepreneuriat" et "international".

La "mission" de l'école, traduite dans un texte de référence reflétant la vision et les valeurs à partager, figure sur tous les supports de communication de l'école, y compris physiquement sur le campus, en français et anglais. Il existe un service Marketing et Développement qui gère les activités de marketing et de promotion en France, comme à l'international, et les relations avec la presse. Les moyens et les outils déployés y sont importants et permettent de toucher tous les publics visés par l'EMLYON, dont notamment les étudiants français et étrangers, les entreprises, les prescripteurs.

Classiquement, la marque EMLYON, qui a évolué plusieurs fois depuis 1997 dans son graphisme, ses terminologies et ses déclinaisons, a été reprise pour des activités connexes à l'école (associations étudiantes, associations des diplômés). Il faut néanmoins noter que l'activité de formation continue, récemment filialisée, et dont la contribution au développement projeté de l'école est majeure, s'effectue au sein de l'entité EML Executive Development, laissant poindre quelques réflexions autour de l'équilibre à trouver entre les marques EMLYON et EML, cette dernière ayant sans doute intérêt à moins visualiser un territoire géographique.

Vis-à-vis des différents publics ciblés (réseaux professionnels, presse, monde de l'enseignement et de la recherche, étudiants et entreprises, recruteurs), l'EMLYON Business School adapte ses actions de communication et les outils employés. Il faut noter en particulier un récent développement de la e-notoriété obtenu en investissant les nouveaux supports internet (blogs, forums et réseaux sociaux), et l'organisation depuis deux ans, en partenariat avec KPMG, du World Entrepreneurship Forum, que l'école veut être un think tank dédié au rôle de l'entrepreneur dans la société, et qui lui permet de s'afficher pour un événement international dans ses compétences différenciantes.

Le sentiment d'appartenance constaté chez les personnels et chez les étudiants et diplômés est réel et fort, comme en atteste l'attractivité croissante de l'école constatée ces dernières années à la fois pour les étudiants de classes préparatoires, et pour les enseignants chercheurs ayant une expérience internationale.

La construction du projet d'alliance Yin Yang avec Centrale Lyon, où chaque école souhaite garder son identité propre et ses programmes, amènera à bien clarifier la communication à faire au niveau immédiatement international sur l'ambitieux "pôle sciences et business" visé par rapport à celle de chacune des écoles dans son référentiel propre.

La même question vaut pour la communication respective sur les marques EMLYON et Université de Lyon, dès lors que l'école s'engage dans un PRES destiné à se renforcer, sans vouloir pour autant gommer son identité propre.





# Conclusion et recommandations



L'EMLYON Business School est un bel établissement qui dispose d'une vision stratégique claire, déclinant dans toutes ses activités de formation et de recherche les priorités qu'elle affiche autour de l'entrepreneuriat, compris au sens large incluant intrapreneuriat et reprise d'entreprises, et de la dimension internationale indispensable quand on vise comme elle à figurer de manière durable dans le top 10 des business schools européennes.

La qualité de la recherche qui y est effectuée est reconnue, et permet d'attirer des enseignants-chercheurs venant renforcer l'école dans le cadre d'une politique maîtrisée et dynamique de développement et d'internationalisation du corps professoral, et des doctorants dont la qualité rejaillit sur les partenaires de l'EMLYON au sein du PRES.

L'école présente une situation financière saine et en croissance, bénéficiant de l'apport en nature important que représente la mise à disposition gracieuse par la CCI de Lyon des locaux qu'elle occupe.

EMLYON Business School est membre du PRES Université de Lyon mais son degré d'implication dépendra de la place qui lui sera reconnue eu égard à l'apport important qu'elle peut faire en matière d'innovation et de développement international, et notamment de la capacité qu'elle aura à délivrer le doctorat dans ce contexte mutualisé.

Deux projets majeurs viendront ces prochaines années soutenir la stratégie ambitieuse<sup>1</sup> que l'équipe de direction générale a fait valider par les organes de gouvernance de l'école, au sein desquels la CCI de Lyon garde le contrôle :

- le développement du campus de Shanghai qui permettra dès 2013 l'accueil pour un semestre de tous les étudiants du programme grande école (et constituera ainsi un vrai atout pour l'école), au-delà du partenariat privilégié avec l'East China Normal University que cette dernière souhaite équilibré, et qui peut donner à EMLYON Business School une vraie dimension bi-continentale.
- la construction du projet Yin Yang d'association avec l'Ecole Centrale de Lyon qui partage le même campus d'Ecully, visant à bâtir un pôle international d'enseignement supérieur et de recherche mêlant sciences et business, à forte composante d'innovation.

## I – Les points forts

- Vision stratégique claire de l'équipe dirigeante ;
- Fort soutien des "actionnaires" et des collectivités territoriales ;
- Fort sentiment d'appartenance des étudiants, personnels et diplômés à la "communauté" EMLYON ;
- Conditions de travail agréables et potentiel de développement du campus d'Ecully ;
- Positionnement stratégique en Chine ;
- Attractivité internationale pour les étudiants et les chercheurs.

## II – Les points faibles

- Manque de maîtrise sur ses locaux, dont l'entretien lourd dépend des ressources financières consenties par la CCI de Lyon ;
- Positionnement incertain au sein du PRES Université de Lyon, lié à son futur statut et à l'équilibre des pouvoirs qui en découlera ;
- Gouvernance calquée sur l'entreprise traditionnelle, peu ouverte aux étudiants et personnels ;
- Faiblesse du financement externe de la recherche.

---

<sup>1</sup> Peut-être trop dans le contexte de crise économique actuel ?

### III – Les recommandations

- Clarifier la communication sur les marques, au sein du PRES, et au sein de la future association avec l'Ecole Centrale de Lyon ;
- Adapter l'ampleur du développement de l'activité de formation continue aux retours concrets du marché pour limiter les risques financiers, et au maintien du lien avec la formation initiale pour ne pas dénaturer l'identité de l'école ;
- Impliquer plus les étudiants et personnels dans les décisions stratégiques de l'école, en mettant en place des processus de décision plus participatifs ;
- S'appuyer davantage sur le Conseil Scientifique externe ;
- Intégrer des dispositions dans les statuts de l'école relatives à son organisation et à ses modalités de fonctionnement ;
- Obtenir rapidement l'intégration de l'UR de l'EMLYON à l'ED d'Economie-gestion du site.

# Liste des sigles

## A

AACSB	(Accreditation) <i>Association to Advance Collegiate Schools of Business</i>
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AESCRA	Association de l'Enseignement Supérieur Commercial Rhône-Alpes
AMBA	(Accreditation) <i>Association of MBA</i>
AMP	<i>Advanced Management Programme</i> (formation continue)
APICIL	Groupe de protection sociale complémentaire

## B

BDA	Bureau des anciens
BDE	Bureau des élèves

## C

CA	Conseil d'administration
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CCIL	Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon
CDI	Contrat à durée indéterminée
CDME	Centre pour le développement du Management entrepreneurial
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
COMEX	Comité exécutif
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires

## D

DG	Directeur général
DSI	Direction des systèmes d'information
DSIT	Département Systèmes d'Information et des technologies

## E

ECL	Ecole Centrale de Lyon
ECNU	<i>East China Normal University</i>
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
EFMD	(Accreditation EPAS) <i>European Foundation for Management Development</i>
ELISCC	<i>Entrepreneurial Leadership Institute Shanghai Consulting Company</i>
EM	Ecole de Management
EML	Ecole de Management de Lyon
EPCS	Etablissement public de coopération scientifique
EQUIS	(Accreditation) <i>European Quality Improvement System</i>
ESC	Ecole Supérieure de commerce
ESCP	Ecole Supérieure de commerce de Paris
ESSEC	Ecole supérieure des sciences économiques et commerciales
ETP	Équivalent temps plein

## F

FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
-------	--

## G

GEP	<i>Global Entrepreneurship Program</i>
-----	--

<b>H</b>	
HDR	Habilitation à diriger des recherches
HEC	Ecole des Hautes Etudes Commerciales
<b>I</b>	
IDE	Ecole de design et innovation IDE School
ISIC	International Student Identity Card
<b>K</b>	
KPMG	Cabinet d'audit, d'expertise comptable et de conseil
<b>L</b>	
LSH	Lettres et sciences humaines
<b>M</b>	
MBA	<i>Masters of Business Administration</i>
MIM	<i>Master of Sciences in Management</i>
MS	Mastère spécialisé
<b>P</b>	
PGM	Programme général de Management
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
<b>R</b>	
RH	Ressources humaines
<b>S</b>	
SI	Système d'information
SMS	<i>Short Message Service</i>
<b>T</b>	
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TUMM	Trait d'union Multicampus Multiquartiers
<b>U</b>	
UPR	Unité propre de recherche
USA	Etats-Unis d'Amérique

# Observations du directeur



*Pas de réponse de l'établissement à ce jour.*



# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'EMLYON Business School a eu lieu du 28 au 29 avril 2010. Le comité d'évaluation était présidé par Jean-Claude **Jeanneret**, Administrateur général (Institut Télécom).

## Ont participé à l'évaluation :

Philippe **Berquin**, Actuaire conseil ;

Beat **Burgenmeier**, Professeur à l'Université de Genève ;

Philippe **Larédo**, Professeur à l'Université Paris-Est ;

José **Savoye**, Professeur à l'Université Lille 2 ;

Olivier **Sigman**, Etudiant à l'Université Paris Descartes ;

Damien **Verhaeghe**, Directeur Général des Services de l'Université de la Méditerranée Aix-Marseille 2.

Hervé **Baussart**, délégué scientifique et Solange **Pisarz**, chargée de projet, représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.