



**DÉCLARATION DE PERFORMANCE
EXTRA-FINANCIÈRE
2021**

Table des matières

Table des matières	2
1. Présentation de l'école.....	3
a. Statut de l'école.....	3
b. Gouvernance	4
c. Direction opérationnelle	4
d. Modèle d'affaires	4
e. Faire du <i>business</i> un levier de durabilité : la stratégie Transition d'HEC Paris.....	6
2. Risques extra-financiers : identification et qualification.....	8
a. Les enjeux extra-financiers d'HEC Paris.....	8
b. Risques extra-financiers	11
c. Description des risques, politiques et indicateurs	12
d. Correspondance avec les informations obligatoires au titre de l'article L225-102-1 du Code de commerce.....	12
3. Risques stratégiques.....	15
a. Obsolescence des formations en regard des attentes de la société sur les grands enjeux sociétaux.....	15
b. Absence de crédibilité et de pertinence de la recherche sur les grands enjeux sociétaux	16
c. Accident de sécurité informatique.....	18
d. Atteinte à la réputation d'HEC Paris à cause de partenariats sensibles.....	19
4. Risques environnementaux.....	21
a. Non-alignement avec une trajectoire de décarbonation compatible avec l'accord de Paris ...	21
b. Mauvaise gestion ou absence de gestion environnementale durable des opérations	21
5. Risques humains.....	23
a. Homogénéité sociale et culturelle trop forte parmi la population étudiante	23
b. Insuffisance de diversité et d'inclusion dans les comportements et processus en vigueur à HEC Paris.....	24
c. Dégradation de la santé mentale des étudiants	26
d. Fuite des talents	27
e. Dégradation du bien-être des collaborateurs	29

Pour faciliter la lecture du présent document, le masculin est utilisé comme genre neutre et renvoie sans distinction à l'ensemble des genres.

1. Présentation de l'école

Créée en 1881 par la Chambre de commerce et d'industrie (CCI) de Paris, HEC Paris est une *business school* de rang mondial, dotée d'une longue histoire. Depuis 140 ans, HEC Paris a formé des dirigeants qui ont su marquer leur époque en offrant leurs talents et leurs valeurs au service d'entreprises de renommée mondiale, mais aussi des entrepreneurs, de grands serviteurs de l'Etat ou encore des femmes et des hommes de culture et de médias.

a. Statut de l'école

Jusqu'en 2015, l'école était légalement une institution publique en tant que département interne de la CCI Paris Ile-de-France, et à ce titre elle était directement subventionnée par la CCI. En janvier 2016 s'est produit un changement majeur du statut institutionnel de l'école, dans un contexte de réduction sévère du niveau de financement public et d'une recrudescence de la concurrence entre les écoles de commerce en France et dans le monde : HEC Paris a adopté le statut juridique **d'Etablissement d'Enseignement Supérieur Consulaire (EESC)**, suivie par un certain nombre d'autres écoles.

HEC Paris est ainsi devenue une **entité juridique indépendante** dirigée par un conseil d'administration. La CCI reste son actionnaire principal. Ce nouveau statut, qui représente un modèle innovant pour l'enseignement supérieur français, permet à l'école de fonctionner comme une **société privée à responsabilité limitée et à but non lucratif**, et lui apporte autonomie et diversification des sources financières pour son développement futur. Le statut d'EESC interdit la distribution de dividendes, tout gain financier devant être réinvesti dans les missions de l'école. Il permet cependant l'apport de nouveaux capitaux par des investisseurs extérieurs qui peuvent être représentés au conseil d'administration. Dans le cas d'HEC Paris, la Fondation HEC et l'Association HEC Alumni ainsi que la CCI et l'école elle-même (corps professoral, personnel et étudiants) sont représentés au Conseil.

Ce nouveau statut a permis à l'institution de se doter d'un conseil d'administration **exclusivement centré sur la stratégie de l'école**, son développement et la gestion des risques. Il a par ailleurs permis une plus grande flexibilité dans les processus de recrutement et de rémunération, notamment en ce qui concerne le corps enseignant. L'école prend désormais toutes les décisions de recrutement en interne et a pu mieux s'adapter à la nature concurrentielle du marché mondial des écoles de commerce.

Ce changement positif s'est également accompagné de **défis**, notamment en termes de réglementations financières et RH, y compris le dédoublement des processus administratifs pendant la phase de transition avec les employés qui ont des relations contractuelles avec la CCI (aujourd'hui environ 30% du personnel) et les employés qui ont contracté avec la nouvelle structure (environ 70% de l'ensemble du personnel). Le prix de cette autonomie a été la perte de la subvention financière de la CCI, qui est de 2,1 millions d'euros en 2021 alors qu'elle était d'environ 12 millions d'euros en 2016.

b. Gouvernance

L'Ecole est supervisée par un **Conseil d'Administration** dont les membres, qui ne perçoivent aucune rémunération pour ces activités, sont désignés par la Chambre de Commerce de Paris, l'Association des Alumni, la Fondation HEC et l'Ecole elle-même. Ces 23 membres représentent les principales parties prenantes de l'école et notamment les étudiants, le corps professoral, le personnel, la direction générale ainsi que d'autres parties prenantes. Le Conseil est dirigé par un Président, choisi par ses membres, et constitue l'autorité de décision ultime en matière de stratégie et de politique budgétaire.

La Chambre de Commerce de Paris, la Fondation HEC et l'Association des Alumni sont très favorables aux valeurs et aspirations académiques de l'école et respectent son indépendance en matière de gouvernance et de stratégie. Elles partagent ses valeurs d'excellence, ont adhéré à son orientation internationale et l'aident à se connecter efficacement à sa communauté à Paris, en France et dans le monde. Leur présence au Conseil d'administration assure également une connexion étroite de l'Ecole avec la communauté des affaires au sens large.

HEC Paris a une autorité directe sur les admissions et l'approbation des diplômes. Ceux-ci sont visés par l'Etat et répondent aux conditions d'obtention du grade de master. Cela confère à l'Ecole une agilité stratégique qui lui permet de s'adapter aux besoins du marché.

c. Direction opérationnelle

Le Conseil d'Administration nomme le Directeur Général, qui est le chef exécutif de l'Ecole, à la fois **Doyen** et **Directeur Général**. Il préside le **Comité Exécutif**, qui comprend également le Doyen de la Faculté, le Directeur Général Adjoint pour l'Administration et les Finances, la Doyenne en charge des programmes diplômants et la Doyenne en charge des programmes *executive*. Le Comité Exécutif est chargé de définir les objectifs stratégiques qui seront examinés par le Conseil d'Administration.

d. Modèle d'affaires

Nos ressources

Ressources humaines

156 professeurs permanents
15 visiting professors
723 collaborateurs



Implantations

Deux campus

Jouy-en-Josas

Doha

Des bureaux de représentation dans le monde

Londres

New York

Tokyo

Pékin

Abidjan

Capital social et gouvernance

HEC est un Etablissement d'Enseignement Supérieur Consulaire : entité indépendante dirigée par un Conseil d'Administration, l'école est une organisation privée à but non lucratif, tout gain financier devant notamment être réinvesti dans ses missions.



Le capital social de l'école est réparti entre :

- La CCI Paris - Ile-de-France à hauteur de 87,3 %
- La Fondation HEC à hauteur de 12,6 %
- L'Association des Alumni à hauteur de 0,01 %

Ressources financières

163 M€ de budget en 2021, provenant des sources suivantes :

- Chiffre d'affaires pédagogique : 74 %
- Restauration et hébergement : 8 %
- Subventions : 8 %
- Taxe d'apprentissage : 0,6 %
- Revenus divers : 9,4 %



Ressources environnementales

98 450 m³ d'eau
14,37 GWh de gaz
6,35 GWh d'électricité



Notre identité

Notre vision

Avoir un IMPACT sur le business et sur la société grâce à la recherche, à l'enseignement et aux actions que nous menons, et ainsi contribuer à un monde plus inclusif, plus durable et plus prospère.

Notre mission

We THINK : notre recherche repousse les frontières du savoir.
We TEACH : ensemble, nous transmettons, apprenons et grandissons.
We ACT : nous agissons pour révéler tous les talents.
Notre plan d'action **Transition** transpose cette mission en actions concrètes.

Nos valeurs



Excellence



Responsability



Diversity



Curiosity



Entrepreneurial spirit

Nos activités

Enseignement

Pré-expérience

Grande école
Mastères
spécialisés
Summer School &
Youth Programs

Post-expérience

MBA
Executive MBAs

Post-expérience

Executive Masters
Certificats
Executive
Programmes sur
mesure
Programmes courts
Executive

Doctorat

7 spécialisations

Recherche

8 chaires de
recherche

3 centres de
recherche
Innovation &
Entrepreneurship
Center
Institut Society &
Organizations
Centre Hi! Paris

Entrepreneuriat

Incubateur HEC
Paris
Station F

90 projets en cours
d'accompagnement

20 secteurs
d'activité

La valeur que nous créons

Elèves et alumni



6470 élèves formés en 2021, dont :
- 36 % en programme Grande Ecole
- 9 % en MBA
- 55 % en Executive Education
68 000 alumni présents dans 150 pays

Recherche

68 doctorants
200 publications (sur 5 ans) dans les meilleures
revues académiques



Classements 2021 et accréditations

#2
Master in
Management
Masters in
Management
Financial Times

#1
MSc International
Finance
Masters in Finance
Pre-experience
Financial Times

#1
MSc Strategic
Management
Masters in
Management
Rankings
The Economist

#2
MBA
Full-Time MBA ranking
The Economist

#1
International EMBA
Executive MBA
Ranking
Financial Times

#1
European Business
School
European Business
Schools Rankings
Financial Times



Partage de la valeur

Nos 154 M€ de dépenses d'exploitation, représentant 94 % de nos revenus, sont répartis comme suit :

- 17 % pour rémunérer les enseignants
- 13 % pour financer la recherche
- 31 % pour rémunérer nos salariés
- 5 % pour financer des bourses pour les étudiants
- 33 % pour payer nos fournisseurs et partenaires
- 1 % pour l'Etat et les collectivités



Enseignement



97 cours en lien avec les thématiques ESG, dont 80% assurés par la faculté permanente d'HEC
5 études de cas sur 9 en lien avec les thématiques ESG

e. Faire du *business* un levier de durabilité : la stratégie Transition d'HEC Paris

A travers 4 axes principaux, la stratégie et le plan d'action **Transition** ont pour but de transposer la mission d'HEC Paris- "*Contribute to a more inclusive, prosperous and sustainable world*" - en actions concrètes.

Axe 1 - Think

- Multiplier les opportunités de recherche sur les défis environnementaux et sociaux, à travers notamment la création de chaires de recherche et de partenariats académiques sur ces sujets.
- Recruter et inviter des professeurs reconnus pour leur expertise dans le domaine du développement durable et de la responsabilité sociale.
- Permettre à la faculté d'HEC de participer au débat public et d'inspirer entreprises et décideurs sur les sujets environnementaux et sociaux, en France et à l'étranger.

Axe 2 - Teach

- Former les leaders de demain à être des acteurs responsables en s'assurant que les enjeux environnementaux et sociaux soient présents dans l'ensemble des cursus.
- Former les leaders d'aujourd'hui sur les enjeux de développement durable et de responsabilité sociale à travers notamment des programmes d'Executive Education dédiés.
- Accompagner les professeurs dans l'inclusion des thématiques de durabilité et de responsabilité sociale dans leur enseignement grâce à des études de cas et des outils pédagogiques.

Axe 3 - Act

- Préparer les étudiants à des carrières engagées en les sensibilisant dans le cadre de leur vie étudiante et en multipliant les opportunités de recrutement pour des postes ayant une composante environnementale ou sociale.
- Stimuler la création et la croissance de start-ups à impact environnemental et social.
- Mobiliser et dynamiser la communauté HEC PARIS (alumni, groupes locaux, réseaux et partenariats) autour de la stratégie **Transition**.

Axe 4 - Campus

- Atteindre la neutralité carbone en 2050 à travers une stratégie bas-carbone couvrant les émissions directes et indirectes de l'école.
- Faire du campus d'HEC Paris un lieu exemplaire en matière de durabilité, d'économie circulaire, de préservation de la biodiversité.
- Encourager tous les membres de la communauté (faculté, étudiants, collaborateurs) à soutenir et déployer les ambitions d'HEC Paris en matière de transition.

En parallèle de cette stratégie, HEC Paris a adhéré en 2020 au **Global Compact** pour placer son action dans le référentiel des Objectifs de Développement Durable. Le Global Compact – et son relais national officiel, le Global Compact France – offrent à ses membres un cadre d'engagement volontaire construit sur la base de dix principes à respecter en matière de droits humains, de droit du travail, d'environnement et de lutte contre la corruption.



HEC Paris a aussi adhéré en 2020 aux **Principles for Responsible Management Education (PRME)**, déclinaison de Global Compact pour l'enseignement supérieur.

2. Risques extra-financiers : identification et qualification

a. Les enjeux extra-financiers d'HEC Paris

L'identification et la qualification des enjeux extra-financiers d'HEC Paris ont été faites par une analyse de matérialité qui a permis de faire ressortir **16 enjeux-clé** pour l'école.

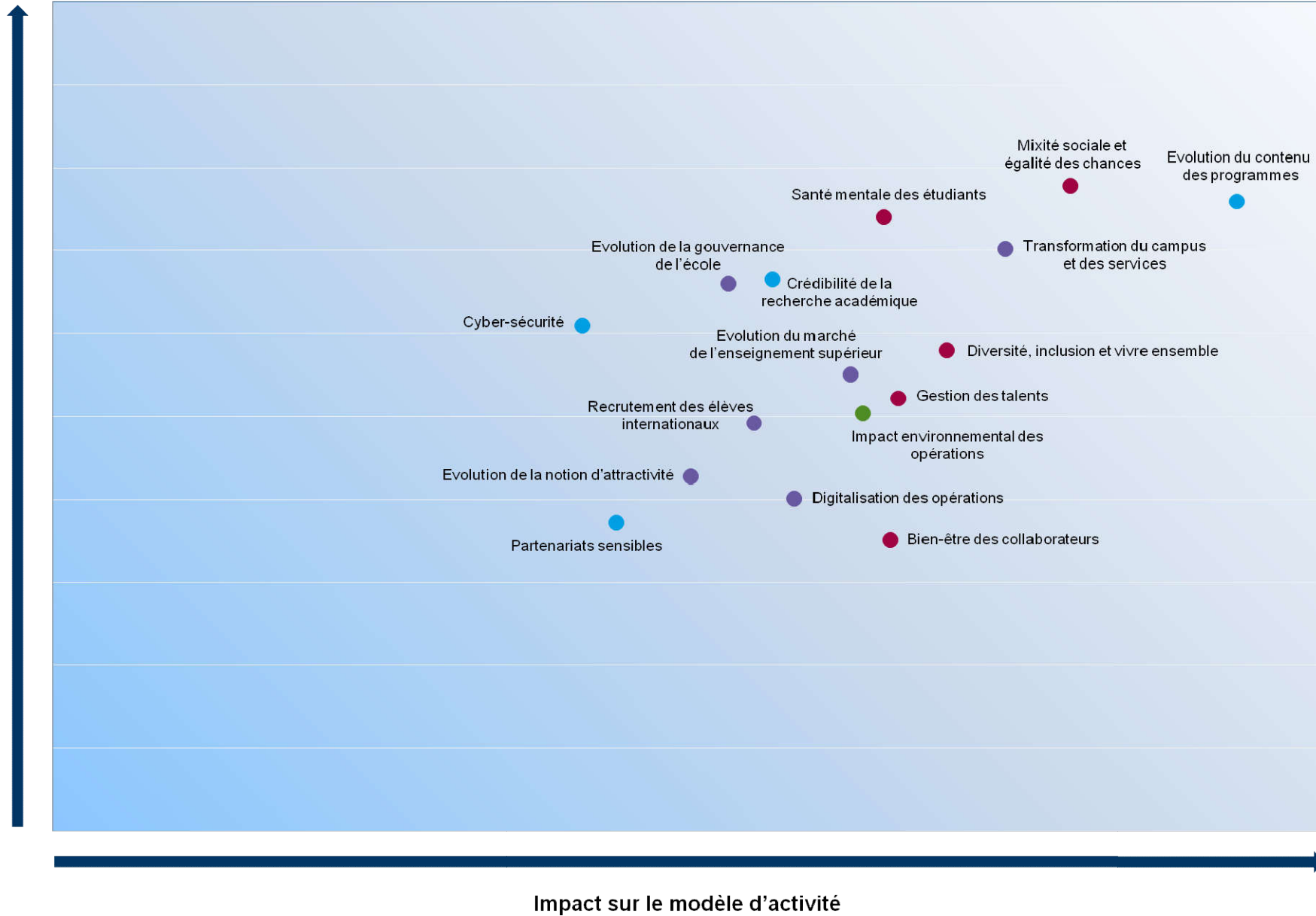


L'analyse de matérialité a été réalisée selon la méthodologie suivante :

- Une **pré-identification des enjeux** extra-financiers menée avec la Direction RSE, la Direction de la Recherche et la Direction Financière a permis d'aboutir à une première liste de sujets d'intérêt.
- Une **cartographie des parties prenantes**, menée avec les mêmes interlocuteurs, a permis d'identifier et de hiérarchiser suivant leur importance pour l'école les parties prenantes extérieures à HEC Paris.
- Des **entretiens** ont ensuite été menés avec 15 interlocuteurs internes au sein des diverses directions de l'école et avec 14 interlocuteurs externes représentant les principales parties prenantes de l'école : étudiants, alumni, entreprises, partenaires... Ces entretiens ont permis d'affiner la compréhension des enjeux extra-financiers de l'école à travers des questions ouvertes et de hiérarchiser l'importance des différents sujets aux yeux des interlocuteurs sollicités à travers des questions spécifiques.
- La hiérarchisation des enjeux par les diverses parties prenantes a permis de constituer la **matrice de matérialité** d'HEC Paris qui croise deux regards : l'impact de chaque enjeu sur le modèle d'activité de l'école d'une part, et les attentes des parties prenantes externes d'autre part.

La **matrice de matérialité** d'HEC Paris, présentée à la page suivante, propose une représentation spatiale de la hiérarchisation des enjeux selon leur impact sur le modèle d'activité de l'école (axe horizontal) et selon les attentes exprimées par les parties prenantes externes à l'école (axe vertical).

Attentes des parties prenantes externes



Les enjeux extra-financiers identifiés dans la matrice de matérialité sont les suivants :

Enjeux opérationnels

Transformation du campus et des services. Le niveau de service attendu par les étudiants sur le campus est élevé et l'école se doit de proposer un environnement de travail agréable et pratique, notamment à travers la modernisation prévue des installations.

Evolution de la gouvernance de l'école. Le caractère non lucratif de HEC Paris est une composante forte de son identité devant être préservée ; la gouvernance de l'école doit par ailleurs intégrer suffisamment l'ensemble de ses parties prenantes.

Evolution du marché de l'enseignement supérieur. La montée en puissance d'acteurs digitaux, la concurrence accrue des *business schools* étrangères et l'attractivité des programmes post-bac de type bachelor en concurrence avec le modèle grande école sont autant d'enjeux à gérer pour HEC Paris.

Recrutement des élèves internationaux. Les contextes environnementaux, sanitaires et géopolitiques actuels remettent en partie en question la mobilité internationale des personnes ; or la variété des origines géographiques des étudiants est un point-clé de la richesse de l'expérience proposée par HEC Paris.

Evolution de la notion d'attractivité. Les critères de classement des *business schools* évoluent : l'école se doit d'anticiper ces évolutions afin de continuer à attirer étudiants et professeurs de haut niveau.

Digitalisation des opérations. Les pratiques et les infrastructures de l'école doivent s'adapter et se maintenir aux

standards internationaux en matière de dématérialisation, d'enseignement hybride, etc. ; les enseignements doivent également tenir compte de l'usage des outils digitaux en tant qu'enjeu de société.

Enjeux stratégiques

Evolution du contenu des programmes. Pour accompagner les grandes mutations de la société, le contenu de l'enseignement proposé par HEC Paris se doit de refléter les enjeux du monde de demain, notamment en matière de développement durable, de santé, d'enjeux sociaux...

Crédibilité de la recherche académique. L'école doit continuer à produire un travail de recherche neutre, pertinent et répondant aux standards internationaux, notamment sur les grands enjeux sociétaux et environnementaux.

Cyber-sécurité. Sécurité des systèmes informatiques et confidentialité des données sont des enjeux-clé pour le maintien de la confiance entre l'école et ses parties prenantes.

Partenariats sensibles. L'école interagit avec de nombreux sponsors, notamment des entreprises, et a des activités dans de nombreux pays, ce qui nécessite de maîtriser le risque de réputation associé à ces collaborations.

Enjeux environnementaux

Impact environnemental des opérations. La gestion environnementale des opérations ainsi que celle du campus doivent se faire selon les standards en vigueur et s'inscrire dans une trajectoire de décarbonation.

Enjeux humains

Mixité sociale et égalité des chances.

La richesse de l'expérience académique proposée à l'école est intimement liée à la diversité des profils et des parcours des étudiants ; l'enjeu pour HEC Paris est de permettre à des étudiants issus de milieux modestes de disposer des mêmes opportunités pour y entrer et s'y former.

Diversité, inclusion et vivre ensemble.

Les risques se rattachant à ces notions, et notamment les risques de propos ou de comportements déplacés - pouvant prendre la forme de racisme, sexisme, homophobie... - doivent être maîtrisés par l'école afin de garantir l'épanouissement et l'inclusion de chacun, collaborateurs comme étudiants.

Santé mentale des étudiants. La pression supportée par les étudiants (éloignement des proches, pression financière, niveau académique...) peut induire une dégradation de la santé mentale des étudiants nécessitant prévention et prise en charge appropriées.

Gestion des talents. Le maintien du niveau d'excellence de l'école suppose une gestion adaptée des talents des collaborateurs, des postes attractifs et des pratiques RH saines.

Bien-être des collaborateurs. Les enjeux de qualité de vie au travail et de santé mentale des collaborateurs doivent être maîtrisés par l'école à travers notamment des actions d'anticipation et de prévention.

Parmi ces 16 enjeux-clé ont été retenus pour approfondissement dans le présent document les enjeux **stratégiques**, **environnementaux** et **humains**.

b. Risques extra-financiers

Les 10 enjeux-clé retenus pour approfondissement ont été reformulés sous la forme de risques. Ces risques sont récapitulés dans le tableau ci-dessous et sont détaillés dans la suite du document.

Catégorie	Intitulé du risque
Risques stratégiques	Obsolescence des formations en regard des attentes de la société sur les grands enjeux sociétaux
	Absence de crédibilité et de pertinence de la recherche sur les grands enjeux sociétaux
	Accident de sécurité informatique
	Atteinte à la réputation d'HEC Paris à cause de partenariats sensibles
Risques environnementaux	Non-alignement avec une trajectoire de décarbonation compatible avec l'accord de Paris
	Mauvaise gestion ou absence de gestion environnementale durable des opérations

Catégorie	Intitulé du risque
Risques humains	Homogénéité sociale et culturelle trop forte parmi la population étudiante
	Insuffisance de diversité et d'inclusion dans les comportements et processus en vigueur à HEC Paris
	Dégradation de la santé mentale des étudiants
	Fuite des talents
	Dégradation du bien-être des collaborateurs

c. Description des risques, politiques et indicateurs

La suite du présent document explicite chacun des risques extra-financiers présentés au paragraphe précédent. Pour chaque risque est donné une description du risque, un aperçu des politiques déployées par l'école— dont certaines sont en cours de formalisation dans le cadre de travaux en cours - afin de maîtriser ce risque, ainsi que les indicateurs de performance utilisés par l'école et les objectifs d'amélioration lorsqu'ils existent.



Du fait de l'activité académique d'HEC Paris, les indicateurs de performance présentés pour chacun des risques détaillés ci-après ont été construits en référence à des temporalités différentes. Selon l'indicateur considéré, la période de référence sera donc :

- Soit l'**année civile 2021** (du 1^{er} janvier au 31 décembre 2021) ;
- Soit l'**année académique 2020-2021** (du 1^{er} septembre 2020 au 31 août 2021) ;
- Soit, pour les indicateurs rendant compte d'une situation à un instant t, la **date la plus récente en 2021** à laquelle l'indicateur est disponible.

La période de référence est précisée pour chaque indicateur.

d. Correspondance avec les informations obligatoires au titre de l'article L225-102-1 du Code de commerce

L'article L225-102-1 du Code de commerce exige d'intégrer dans la DPEF un certain nombre d'informations reliées à 10 thématiques. Le tableau ci-dessous renvoie aux paragraphes du présent document traitant de ces thématiques, ou explique le cas échéant la raison pour laquelle ces thématiques n'ont pas été détaillées.

Thématique	Renvoi
Conséquences sur le changement climatique de l'activité de la société et de l'usage des biens et services qu'elle produit	Traité au § 4.a - Non-alignement avec une trajectoire de décarbonation compatible avec l'accord de Paris
Engagements sociétaux en faveur du développement durable	Traité au § 5.a - Homogénéité sociale et culturelle trop forte parmi la population étudiante
Economie circulaire	Traité au § 4.b - Mauvaise gestion ou absence de gestion environnementale durable des opérations
Lutte contre le gaspillage alimentaire	Cette thématique ne constitue pas un enjeu majeur pour HEC Paris en tant que tel et est traitée implicitement à travers les mesures de gestion environnementale détaillées au § 4.b - Mauvaise gestion ou absence de gestion environnementale durable des opérations.
Lutte contre la précarité alimentaire	Cette thématique ne constitue pas un enjeu majeur pour HEC Paris en tant que tel et est traitée implicitement à travers les soutiens financiers proposés aux étudiants détaillés au § 5.a - Homogénéité sociale et culturelle trop forte parmi la population étudiante.
Respect du bien-être animal	Cette thématique ne constitue pas un enjeu majeur pour HEC Paris en tant que tel et est traitée implicitement à travers les mesures de protection de la biodiversité, incluses dans les mesures de gestion environnementale détaillées au § 4.b - Mauvaise gestion ou absence de gestion environnementale durable des opérations.
Alimentation responsable, équitable et durable	Cette thématique ne constitue pas un enjeu majeur pour HEC Paris en tant que tel et est traitée implicitement à travers les mesures de gestion environnementale détaillées au § 4.b - Mauvaise gestion ou absence de gestion environnementale durable des opérations.
Accords collectifs conclus dans l'entreprise et leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés	Traité au § 5.d – Fuite des talents
Actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir les diversités	Traité au § 5.b - Insuffisance de diversité et d'inclusion dans les comportements et processus en vigueur à HEC Paris

Thématique	Renvoi
Actions visant à promouvoir la pratique d'activités physiques et sportives	Traité au § 5.c – Dégradation de la santé mentale des étudiants
Mesures prises en faveur des personnes handicapées	Traité au § 5.b - Insuffisance de diversité et d'inclusion dans les comportements et processus en vigueur à HEC Paris

3. Risques stratégiques

a. Obsolescence des formations en regard des attentes de la société sur les grands enjeux sociétaux

Description du risque

Le contenu des programmes de l'école, tous programmes confondus, se doit d'évoluer constamment afin de refléter les grandes mutations sociétales à l'œuvre dans nos sociétés. Parmi ces grandes mutations se trouvent notamment les enjeux de transition écologique et sociale, qui sont l'objet de fortes attentes à la fois de la part des étudiants, de la part du monde économique et de la part de la société en général. Une absence de prise en compte ou une mauvaise prise en compte de ces enjeux dans les programmes d'HEC Paris constitue un risque fort aux conséquences multiples pour l'école :

- Un risque d'obsolescence des formations en regard des attentes de la société, et donc une perte d'attractivité vis-à-vis des étudiants, professeurs et chercheurs ;
- Un risque de déconnexion par rapport aux réalités et aux pratiques des entreprises en lien avec ces enjeux, diminuant l'employabilité des diplômés de l'école ;
- Un risque de contribution à l'aggravation des problèmes environnementaux et sociaux à travers l'action professionnelle des diplômés de l'école.

Politiques mises en œuvre

HEC Paris s'engage à produire une contribution académique à la hauteur des enjeux sociaux et environnementaux actuels. Dans ce cadre, elle s'est fixé comme objectif de proposer une offre de cours traitant des préoccupations des futurs managers et des entreprises en lien avec les thématiques RSE et de créer des études de cas dédiées aux thématiques RSE. L'école souhaite également diffuser et intégrer les apprentissages dans des initiatives entrepreneuriales permettant l'articulation de la théorie et de la mise en œuvre.

Afin d'assurer la bonne prise en compte des enjeux de transition dans les programmes d'HEC Paris, plusieurs démarches ont été mises en place. En premier lieu, une **curriculum review** est en train d'être menée et le sera jusqu'en 2023 pour le programme Grande Ecole, afin de mieux intégrer dans les enseignements les sujets liés à l'ESG, au développement durable et à l'impact sociétal. La même revue sera menée pour les programmes MBA à partir de 2023.

Par ailleurs, l'école a mis en place des **spécialisations** en développement durable au sein de la Grande Ecole (MSc Sustainability and Social Innovation), du programme MBA (Sustainable and Disruptive Innovation) et de l'Executive MBA. HEC Paris développe également au sein de ses programmes diplômants une offre **d'électifs, d'académies** et de **certificats** portant sur les thèmes de la transition écologique et sociale, ainsi qu'une offre non diplômante à destination des dirigeants sur ces mêmes sujets.

Cette offre est appuyée par le développement **d'outils pédagogiques**, notamment des études de cas, portant sur les sujets de durabilité et d'impact, ainsi que par des levées de fonds dédiées à l'enseignement de ces sujets.

Enfin, l'école accompagne des entrepreneurs à impact à travers des programmes de formation et d'incubation de start-ups :

- **L'accélérateur des entreprises sociales et solidaires** s'adresse aux PME de l'ESS souhaitant changer d'échelle et démultiplier leur impact social et environnemental à travers un accompagnement leur permettant de clarifier, structurer et transformer leur activité ;
- Le **programme Creative Destruction Lab - Climate Stream**, mis en œuvre pour la première fois durant l'année académique 2020-2021, propose un dispositif de mentorat et d'accompagnement à des créateurs d'entreprises qui ont développé des innovations technologiques en lien avec les enjeux climatiques ;
- Le **programme StandUp** accompagne gratuitement les femmes des quartiers défavorisés souhaitant concrétiser une idée entrepreneuriale ;
- **L'incubateur HEC** à Station F et le programme **Challenge +** accompagnent également des créateurs d'entreprise, parmi lesquels des entreprises à impact social et environnemental.

Indicateurs de performance et objectifs

97 cours dédiés aux enjeux de transition écologique et sociale (année académique 2020-2021), dont **56 %** assurés par le corps professoral permanent

5 études de cas portant sur les enjeux de transition publiés au cours de l'année 2021, soit **56 %** du total.

Startups et entrepreneurs à impact environnemental et social accompagnés par HEC Paris :

- **32 entreprises** accompagnées par l'accélérateur des entreprises sociales et solidaires au cours de l'année 2021 ;
- **20 startups** accompagnées par le programme Creative Destruction Lab au cours de l'année académique 2020-2021 ;
- **190 entrepreneures** accompagnées par le programme StandUp en 2021 ;
- **111 startups** à impact accompagnées par l'incubateur HEC en 2021 ;
- **37 entrepreneurs** accompagnés par le programme Challenge + en 2021.

b. Absence de crédibilité et de pertinence de la recherche sur les grands enjeux sociétaux

Description du risque

Tout comme le contenu des programmes d'enseignement, le contenu de la recherche menée à l'école se doit de refléter les grandes mutations sociétales. Une absence de prise en

compte ou une mauvaise prise en compte de ces enjeux dans la recherche menée à HEC Paris constitue donc également un risque fort:

- Un risque d'obsolescence de la recherche en regard des attentes de la société, et donc une perte d'attractivité notamment vis-à-vis des chercheurs ;
- Un risque de perte du statut de leader de l'école en matière de recherche, et donc une perte d'attractivité générale ;
- Un risque de perte de reconnaissance des entreprises comme source d'inspiration et d'innovation, pouvant mener à la diminution de l'employabilité des diplômés de l'école.

Politiques mises en œuvre

L'objectif de l'école est d'inciter et soutenir les professeurs-chercheurs qui s'engagent sur les thématiques relevant de la responsabilité sociétale et environnementale afin de produire des publications scientifiques et de diffuser des articles de vulgarisation.

HEC Paris a une mesure cardinale de sa performance, sous forme de **publications de premier niveau** (issues d'une liste de publications à comité de lecture référencées par le Financial Times, qui contient 50 journaux prestigieux en économie et en gestion, et d'une liste propre à HEC Paris qui inclut des journaux en économie et en gestion, mais aussi en droit, fiscalité, statistiques, psychologie et en sociologie) qui peut être reliée ensuite au nombre de chercheurs, ainsi qu'une mesure relative qui situe l'institution par rapport à ses concurrents directs.

En complément de cette mesure de performance scientifique, la politique de recherche d'HEC Paris bénéficie également d'une ouverture multidisciplinaire fondée sur des **coopérations académiques**, notamment initiées par les séminaires de recherche de l'Institut S&O, et sur des partenariats d'entreprises dont l'expression la plus aboutie est la création de chaires de recherche.

Ces chaires connectent les préoccupations sociétales et environnementales des entreprises avec les démarches académiques de nos chercheurs dont l'ambition est de créer les nouvelles connaissances qui adapteront nos enseignements en enjeux actuels et futurs. Quatre chaires de recherche ont concerné les enjeux RSE au cours de l'année académique 2020-2021 : la chaire **Purposeful Leadership** en partenariat avec Joly Family, la chaire **Smart City and the Common Good** en partenariat avec Bouygues, la chaire **Turning Points. Aspiration to Inspiration** en partenariat avec Cartier ainsi qu'une chaire nouvellement créée en 2021, **Business Models for the Circular Economy** en partenariat avec l'Institut FFI.

Bien entendu, cette politique de recherche est également soutenue par l'effort de recrutement de professeurs de rang international, juniors et seniors, avec des compétences reconnues sur les thèmes « Purpose&Sustainability ».

Indicateurs de performance et objectifs

Les indicateurs suivants se réfèrent à l'année 2021.

15 articles parus dans des publications à comité de lecture et portant sur les enjeux RSE

18 publications de vulgarisation portant sur les enjeux RSE publiées dans Knowledge@HEC, soit **35 %** des publications totales

c. Accident de sécurité informatique

Description du risque

Comme toute organisation fortement digitalisée, HEC Paris est amenée à gérer un risque informatique qui peut se manifester sous plusieurs formes. Trois risques principaux ont été identifiés :

- Une attaque par hameçonnage, qui permettrait par exemple à un intrus de récupérer les identifiants d'un collaborateur et qui pourrait mener in fine à des fuites de données personnelles appartenant à des collaborateurs, des étudiants ou des participants aux programmes de l'école ;
- Une attaque par *ransomware*, pouvant mener jusqu'à l'immobilisation totale de tous les services digitaux utilisés par l'école et donc à l'arrêt de toute activité académique pendant plusieurs jours ;
- Un accident matériel, de type incendie ou inondation, dans le data center d'HEC Paris hébergé sur le campus. L'indisponibilité du data center pourrait mener à une perte partielle de services.

Politiques mises en œuvre

L'école s'engage à mettre en œuvre des actions de sécurisation des réseaux et des équipements. Pour cela, elle s'est notamment fixé deux objectifs : avoir 90% des comptes informatiques du personnel d'HEC Paris protégés par une double authentification et avoir 90% des ordinateurs portables Windows du personnel d'HEC chiffrés.

Afin de lutter contre les risques d'hameçonnage, l'école a mis en œuvre une campagne de **sensibilisation à la cybersécurité** visant à améliorer la culture numérique des collaborateurs et est en train de mettre en place une double authentification sur l'ensemble des comptes.

Pour limiter les risques liés à un *ransomware*, les réseaux informatiques de l'école sont fortement **segmentés** afin de confiner les éventuelles attaques. Les postes de travail des collaborateurs disposent par ailleurs tous **d'antivirus** et les **mises à jour logicielles** sont effectuées par le service informatique afin de limiter le risque d'exploitation de failles logicielles par des cyberattaquants.

L'école est en train de formaliser un Plan de Continuation d'Activité (PCA) et un Plan de Reprise d'Activité (PRA) qui doivent garantir la continuité et la reprise des services affectés en cas de cyberattaque ou de défaillance du data center du campus. En cas de

cyberattaque, HEC Paris dispose notamment d'une salle noire hébergeant des serveurs maintenus en fonctionnement et à jour mais non connectés au système d'information de l'école et de sauvegardes sanctuarisées dans un lieu situé en dehors du campus.

Indicateurs de performance et objectifs

Les indicateurs suivants se réfèrent à la situation au 31 décembre 2021.

103 comptes informatiques du personnel d'HEC Paris protégés par une double authentification (objectif : 90%)

370 ordinateurs portables Windows du personnel d'HEC Paris chiffrés (objectif : 90%)

d. Atteinte à la réputation d'HEC Paris à cause de partenariats sensibles

Description du risque

HEC Paris travaille avec de nombreux partenaires, sponsors et donateurs. Dans le cas où l'école travaillerait avec un partenaire ayant des activités considérées comme sensibles voire répréhensibles, HEC Paris courrait le risque d'être associée à ces activités et de dégrader son image et sa réputation. Le même risque potentiel existe concernant les activités de l'école dans des pays ayant des régimes considérés comme dictatoriaux.

Politiques mises en œuvre

HEC Paris est amenée à collaborer avec différents partenaires, notamment des entreprises et des donateurs individuels.

Tous les partenariats noués par l'école avec des entreprises sponsors sont soumis à un **circuit de validation spécifique** comportant plusieurs étapes. L'indépendance académique de l'école, condition *sine qua non* pour la mise en place de la collaboration, fait l'objet d'échanges préalables avec l'entreprise et le processus de mise en place du partenariat n'est enclenché qu'une fois cet élément acté. La proposition de partenariat est validée en interne par le Doyen de la Faculté et de la Recherche, la Doyenne des Programmes et le Dean et Directeur Général (en lien avec la Fondation HEC quand il s'agit d'un don que la Fondation sera amenée à recevoir) et fait ensuite l'objet d'une **convention de mécénat ou de partenariat** qui cadre les obligations de chacune des parties.

En cas de doute sur l'origine des fonds, l'école déclenche une **due diligence** menée par une tierce partie et ne donne pas suite à la proposition de partenariat ou de mécénat si l'origine des fonds est douteuse.

Les dons effectués par des donateurs individuels à travers la Fondation HEC sont également l'objet d'un processus de validation spécifique. La Fondation échange avec les donateurs potentiels afin d'identifier leurs motivations et les projets qu'ils souhaitent éventuellement soutenir ; les projets sont ensuite construits avec les référents internes de l'école et tout nouveau projet est validé par la Direction Administrative et Financière de l'école, la Direction

Générale, le Directeur de la Faculté et/ou les Directeurs des programmes. En cas de doute, un comité ad hoc composé de membres de la Fondation et de l'école est convoqué pour décider de la poursuite ou non du processus de sollicitation du donateur.

Concernant la gestion du risque géopolitique, HEC Paris a pour politique de ne jamais envoyer d'étudiants dans les zones déconseillées par le Ministère des Affaires Etrangères (zones "orange" et "rouge" des conseils de sécurité aux voyageurs). En cas de crise géopolitique dans un pays, la posture de l'école est de ne pas porter de jugement sous la forme d'actions de boycott, sauf exceptions spécifiques. L'école jouit par ailleurs **d'une liberté académique totale** pour tous ses programmes déployés à l'étranger.

L'objectif à court terme d'HEC Paris en matière de gestion des partenariats est de formaliser sa politique d'exclusion sur l'origine des fonds afin de clarifier le type d'activités en provenance desquelles l'école ne souhaite pas recevoir de fonds.

Indicateurs de performance et objectifs

Les indicateurs de performance sont en cours de construction.

4. Risques environnementaux

a. Non-alignement avec une trajectoire de décarbonation compatible avec l'accord de Paris

Description du risque

Le respect de l'accord de Paris, qui vise à limiter à 2°C l'augmentation de température moyenne de la Terre d'ici à 2100, nécessite des efforts globaux afin de réduire l'empreinte carbone mondiale et de parvenir à une neutralité carbone globale en 2050. Dans ce cadre, chaque acteur économique, dont HEC Paris, se doit de participer à l'effort global en réduisant autant que possible son empreinte carbone. Une absence de trajectoire de décarbonation compatible avec l'accord de Paris pourrait à terme dégrader la réputation de l'école, et ce d'autant plus si le contenu des enseignements et de la recherche menée à l'école évolue pour inclure beaucoup plus largement les sujets environnementaux. Dans un contexte de durcissement réglementaire sur le sujet, HEC Paris est également – comme toutes les autres entités économiques – soumis à un risque réglementaire futur (par exemple en cas d'adoption d'une taxe carbone généralisée, ou de toute autre mesure indexée sur l'empreinte carbone ou la réduction de celle-ci) pouvant avoir des conséquences financières, voire juridiques.

Politiques mises en œuvre

L'objectif de l'école est de **réduire son empreinte carbone** en stimulant les innovations sobres et en gérant les consommations énergétiques. HEC Paris prépare un appel d'offres pour être accompagnée par un cabinet spécialisé pour la réalisation de son Bilan d'Emissions de Gaz à Effet de Serre (BEGES) portant sur les Scopes 1 à 3 et pour la préparation d'une stratégie bas carbone visant à diminuer l'empreinte carbone des activités de l'école. L'école avait déjà été accompagnée par un cabinet externe pour la réalisation de son précédent BEGES portant sur les données de l'année 2018.

Indicateurs de performance et objectifs

Les données-clé du BEGES et de la trajectoire de décarbonation de l'école sont en cours de collecte et ne sont pas encore disponibles à la date de rédaction du présent document.

b. Mauvaise gestion ou absence de gestion environnementale durable des opérations

Description du risque

Tout comme sur le sujet de la décarbonation, la société attend des organisations qu'elles soient de plus en plus responsables dans la gestion et dans la maîtrise de leurs impacts environnementaux. Une éventuelle absence d'exemplarité de la part d'HEC Paris dans la gestion de ses impacts environnementaux pourrait donc dégrader la réputation de l'école et la soumettre à un risque réglementaire futur en cas de durcissement de la réglementation environnementale.

Politiques mises en œuvre

La volonté d'HEC Paris est de faire du campus de Jouy-en-Josas un modèle en termes de durabilité, de protection de la biodiversité et de réduction, recyclage et valorisation des déchets.

Plusieurs actions ont été déployées en ce sens et font l'objet d'un suivi régulier pour **réduire l'empreinte carbone** de l'école et **protéger son environnement**. Parmi celles-ci, notons le suivi des consommations énergétiques (incluant le paramétrage de réglages automatiques économes), l'installation de thermostats et l'optimisation du chauffage en fonction de l'occupation des salles (capteurs de présence), le remplacement de l'éclairage standard par des LEDs et bien entendu, les rénovations énergétiques progressives des bâtiments (double vitrage, isolation). Des projets de géothermie et de panneaux solaires sont en cours d'étude pour renforcer l'autonomie énergétique de l'école.

A ces leviers d'action s'ajoutent la sensibilisation des usagers d'HEC Paris à la sobriété énergétique et la mise en place d'un plan d'action pour une mobilité douce.

Indicateurs de performance et objectifs

Les indicateurs suivants se réfèrent à l'année civile 2021.

Consommation électrique du campus : **6.35 GWh** (+7.3% 2020)

(2020 : 5.91 GWh ; 2019 : 7.37 GWh)

Consommation en eau du campus : **98 450 m³** (+47.8% 2020)

(2020 : 66 591 m³ ; 2019 : 73 128m³)

Consommation en gaz du campus : **14.37 GWh** (+25.5% 2020)

(2020 : 11.45 GWh ; 2019 : 14.13 GWh)

Quantité de déchets produits sur le campus : **404 tonnes**, dont **76 %valorisés en énergie** et **24 % recyclés**

5. Risques humains

a. Homogénéité sociale et culturelle trop forte parmi la population étudiante

Description du risque

Une homogénéité sociale trop forte au sein des étudiants recrutés par HEC Paris peut mener à une perte dans la richesse de l'expérience académique procurée par l'école à l'ensemble de ses parties prenantes (étudiants, professeurs, collaborateurs, alumni, entreprises partenaires...), ainsi qu'à une dégradation de l'image de l'école perçue comme une école élitiste. L'école ne peut ainsi pas jouer un rôle-clé qui est celui d'ascenseur social.

Politiques mises en œuvre

Afin de favoriser l'égalité des chances et la mixité sociale dans son recrutement, HEC Paris a mis en place plusieurs dispositifs correspondant à différents moments du parcours scolaire des élèves. **Avant le bac**, l'école met en place des actions centrées sur l'ouverture culturelle et la confiance en soi afin de permettre aux élèves accompagnés de réussir leur projet professionnel, à HEC Paris ou ailleurs :

- **PACE HEC**, un programme de tutorat et d'ouverture culturelle destiné à des élèves de lycée issus de milieux modestes ou boursiers incluant séances de tutorat, concours d'éloquence, sorties culturelles et événements dédiés à l'orientation ;
- **Eloquentia@HEC**, un concours national (métropole et outre-mer) de prise de parole en public dédié aux lycéens précédé par un Summer Camp (une semaine sur le campus d'HEC Paris en juillet) pour se former à l'éloquence et découvrir l'univers de l'école ;
- **#Genius**, un programme de tutorat et d'ouverture hebdomadaire en ligne pour lycéens sur tout le territoire national (zones rurales, quartiers prioritaires de la politique de la ville, outre-mer) visant à renforcer leurs connaissances culturelles et à préparer leur orientation ;
- Des **visites découverte** d'une demi-journée sur le campus d'HEC Paris permettant à des collégiens et des lycéens de démystifier les cursus des Grandes Ecoles et des prépas, découvrir le quotidien d'un étudiant en école de commerce et mieux connaître les parcours individuels des étudiants (visites interrompues depuis 2020 pour cause de crise sanitaire).

Après le bac, l'école met en place des dispositifs focalisés sur l'accompagnement des élèves en classe préparatoire :

- **PREP'HEC**, un programme de tutorat et d'accompagnement pluridisciplinaire d'étudiants scolarisés en classes préparatoires économiques et commerciales ;
- **PREP'Etoile**, un programme réservé aux élèves boursiers de 2^{ème} année de prépa visant à lever leurs freins psychologiques en privilégiant l'interaction avec les étudiants d'HEC Paris pour leur permettre de s'identifier et de mieux comprendre comment fonctionne l'Ecole et le concours d'entrée ;

- Les **bourses prépa HEC pour Tous** qui proposent un soutien financier à des élèves de prépa boursiers afin de leur permettre de se concentrer sur la préparation des concours.

Enfin, l'école soutient également **les étudiants d'HEC Paris** à travers des **bourses sociales** prenant en charge totalement ou partiellement leur frais de scolarité et en leur offrant la possibilité de souscrire un prêt à taux zéro sans caution. HEC Paris se donne comme objectif d'avoir 25% d'étudiants boursiers dans la population du programme Grande Ecole d'ici 3 à 5 ans.

Indicateurs de performance et objectifs

Les indicateurs suivants se réfèrent à l'année scolaire 2020-2021.

- 169** élèves accompagnés à travers une action pré-bac
- 271** élèves accompagnés à travers une action en classe prépa
- 531 bourses** prépa HEC pour Tous allouées à des élèves de prépa
- 18%** de boursiers dans la population du programme Grande Ecole (objectif à 3-5 ans : 25%)

b. Insuffisance de diversité et d'inclusion dans les comportements et processus en vigueur à HEC Paris

Description du risque

L'absence ou l'insuffisance de diversité et d'inclusion dans les comportements et processus en vigueur à l'école, concernant aussi bien les étudiants que les collaborateurs, pourrait mener à :

- Un mal-être plus ou moins prononcé de la part des personnes affectées par cette absence d'inclusion ;
- Des renoncements à rejoindre l'école de la part de personnes se sentant mal accueillies en tant qu'étudiants ou collaborateurs, menant à des pertes de talents pour l'école ;
- Une dégradation de l'image de l'école.

Politiques mises en œuvre

L'objectif de l'école est de faire du campus une expérience où chacun se sente totalement respecté, traité équitablement et en sécurité, en veillant notamment à accroître l'index d'égalité professionnelle femmes-hommes et l'inclusion des personnes en situation de handicap.

Les sujets de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI) sont pris au sérieux par HEC Paris qui a créé en 2021 une nouvelle fonction de *Chief Diversity Officer* avec pour mission de tracer

une feuille de route pour l'école en matière de DEI. Encore en cours d'élaboration, cette feuille de route s'articule autour de 4 objectifs principaux :

- **Améliorer la diversité** au sein de l'école à tous les niveaux en recrutant plus d'étudiants, de professeurs et de collaborateurs représentatifs de la richesse de l'ensemble de la population française ;
- **Promouvoir la diversité** dans l'école en créant un climat d'inclusion permettant à chacun de se sentir accueilli indépendamment notamment de son origine raciale ou ethnique, de son identité de genre, de son orientation sexuelle ou de son handicap ;
- **Suivre et évaluer** l'évolution de la thématique au sein de l'école à travers des mesures qualitatives et quantitatives permettant d'identifier les progrès accomplis et les efforts à fournir ;
- **Collaborer** avec d'autres partenaires (alumni, monde universitaire, état...) pour un impact positif.

On peut noter que de nombreuses actions en faveur de la diversité et de l'inclusion sont déjà menées à l'école : travaux de recherche et offre de cours portant sur la DEI, adoption d'une Charte du respect et de la vie en communauté au cours de l'année 2021, mise en place depuis 2018 d'un Comité Diversité chargé d'identifier les actions à mener à court terme pour améliorer la diversité et l'inclusion sur le campus... De très nombreuses associations étudiantes ont également pour objet une thématique appartenant à la DEI.

La Mission égalité des chances de HEC Paris a par ailleurs mis en place H.Académies, un programme dédié aux étudiants ou jeunes diplômés en situation de handicap leur permettant de participer aux Académies HEC (séminaires de 3 semaines suivis par les étudiants HEC dans le cadre du programme Grande Ecole) afin de faciliter leur insertion professionnelle.

Indicateurs de performance et objectifs

Index d'égalité professionnelle femmes-hommes : **79** (stable par rapport à 2020)
22 participants aux H.Académies pour l'année académique 2020-2021

c. Dégradation de la santé mentale des étudiants

Description du risque

Les étudiants de l'école, tous programmes confondus, peuvent être amenés à subir des pressions psychologiques de diverses natures : éloignement des proches, pression financière, pression académique... La réponse à ces pressions peut notamment se manifester par une dégradation de la santé mentale des étudiants et/ou par des comportements à risque qui nécessitent de la prévention en amont et une prise en charge appropriée lorsque ceux-ci se manifestent, afin d'éviter les conséquences les plus négatives sur la santé et le bien-être des étudiants.

Politiques mises en œuvre

L'école s'engage à déployer des actions de prévention, avec notamment pour objectif d'avoir 100% de la population étudiante couverte par un Pôle prévention.

L'école a mis en œuvre un certain nombre de mesures visant à prévenir ou prendre en charge les risques de dégradation de la santé mentale des étudiants. Les étudiants peuvent **consulter gratuitement** (dans la limite de 3 consultations, renouvelables sur prescription médicale des médecins de l'école) **psychiatre** et **psychologues** sur le campus et ont également accès à des consultations anonymes et gratuites pour le traitement des addictions. Les étudiants ont par ailleurs accès à une offre de santé complète sur le campus (médecins, infirmières, kiné, ostéopathe...).

HEC Paris a également mis en place un partenariat avec Nightline, un **service d'écoute gratuite** à destination des étudiants animé par des étudiants. L'école met par ailleurs à disposition sur son intranet des numéros d'appel vers des services d'écoute tiers (Fil Santé Jeunes, Ecoute Etudiants...). Un partenariat a de plus été mis en place avec le groupe Egaé pour **former les collaborateurs** notamment sur le sujet des violences sexistes et sexuelles et pour la mise en place d'une plate-forme de signalement anonyme permettant à des victimes ou des témoins de signaler des faits de violence sexiste, discriminatoire, morale ou sexuelle.

Enfin, des **Pôles prévention** sont mis en place par les bureaux des élèves de certains programmes pour accompagner les étudiants victimes ou témoins de comportements à risques, de discrimination ou de harcèlement. Les Pôles prévention sont constitués d'élèves formés pour orienter et accompagner les étudiants qui en éprouvent le besoin vers les initiatives pertinentes internes et externes à l'école, dans le respect de leur intimité et en toute confidentialité.

La scolarité d'HEC inclut par ailleurs des **activités sportives** qui bénéficient sur le campus d'infrastructures modernes, en intérieur comme en extérieur. On y trouve notamment :

- une salle de sport polyvalente (1600 m²), un mur d'escalade intérieur, une salle de musculation, une salle de fitness/cardio-training et des équipements pour l'aérobic, la boxe et les arts martiaux

- 10 000 m² de terrains extérieurs comprenant des courts de tennis, une piste d'athlétisme, trois terrains de rugby/football sur herbe, un terrain de football synthétique et un terrain de basket/football sur bitume.

Une équipe comprenant quatre professionnels qualifiés et 25 entraîneurs anime le département des sports. Chaque discipline sportive a son propre club, dirigé par des étudiants en étroite collaboration avec cette équipe.

Chaque année, de nombreux événements sportifs sont organisés sur et en dehors du campus par les étudiants : le MBA Tournament, les tournois de boxe masculine et féminine, les championnats nationaux de rugby étudiant, le tournoi de tennis, etc.

Indicateurs de performance et objectifs

62.1% de la population étudiante couverte par un Pôle prévention (objectif : 100%) pour l'année académique 2020-2021

d. Fuite des talents

Description du risque

L'attractivité des postes, des rémunérations et des pratiques managériales sont des éléments-clé de la gestion des talents des collaborateurs. Sans ces éléments, l'école s'expose à une potentielle fuite des talents vers d'autres organisations et donc à un manque d'agilité et de compétitivité vis-à-vis de son écosystème. L'effectif total des collaborateurs doit également être contrôlé afin de correspondre aux ressources et besoins de l'école.

La qualité de la recherche et de l'enseignement d'HEC Paris repose par ailleurs essentiellement sur sa faculté permanente (le ratio nombre de professeurs / nombre d'élèves étant un indice de qualité important pour l'école). Il existerait donc un fort risque si l'effectif total net de la faculté permanente n'était pas en adéquation avec les objectifs de croissance ou plus grave encore s'il venait à baisser.

Politiques mises en œuvre

HEC Paris a pour objectif de valoriser tous les talents par une volonté d'attractivité et une gestion optimale des compétences afin d'accorder ses effectifs aux besoins de fonctionnement de l'institution.

L'école travaille sur deux axes principaux afin d'améliorer sa gestion des talents. Un premier axe est constitué par le sujet du **sens du travail**, particulièrement important dans un établissement d'enseignement : HEC Paris a ainsi clarifié sa raison d'être et sa mission, et a également renforcé sa communication sur son impact afin de rendre plus tangible ses objectifs et ses résultats.

Le second axe concerne l'**amélioration du cadre de travail** au sens large (matériel et managérial). HEC Paris a mené un travail sur l'organisation interne de l'école visant à clarifier les postes et les missions, à désiloter son fonctionnement et à mettre en place des procédures afin de rendre le cadre de travail plus transparent et mieux organisé. Les conditions matérielles de travail ont également été améliorées à travers la mise à disposition d'outils numériques (support et métier) plus adaptés, la rénovation et la modernisation de certains locaux et l'amélioration de la communication interne.

Enfin, l'école suit ses effectifs (totaux et faculté permanente) de manière mensuelle et annuelle afin d'assurer une adéquation entre le nombre de collaborateurs et ses besoins et ressources.

HEC Paris a par ailleurs conclu au cours de l'année 2021 les **accords collectifs** suivants :

- 28/01/2021 : Accord relatif au financement d'activités sociales et culturelles au bénéfice des salariés de HEC Paris Le Château
- 22/03/2021 : Accord relatif à l'égalité professionnelle, la diversité et l'inclusion et la qualité de vie au travail
- 15/04/2021 : Accord relatif au financement d'activités sociales et culturelles au bénéfice des salariés de HEC Alumni
- 19/05/2021: Avenant N°1 à l'accord collectif modifiant le régime collectif et obligatoire de remboursement de soins de frais de santé
- 07/06/2021 : Accord relatif au télétravail
- 17/06/2021: Avenant N°2 à l'accord relatif à l'utilisation des outils numériques par les organisations syndicales et les IRP
- 17/06/2021 : Avenant N°2 à l'accord relatif à la mise en place et au fonctionnement du CSE
- 24/08/2021: Avenant N°5 à l'accord relatif aux mesures exceptionnelles mises en place au sein de HEC Paris relatives à l'activité partielle et à la prise de jours de repos dans le cadre de la crise du covid-19
- 15/12/2021 : Négociation annuelle obligatoire sur la rémunération, le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée

Indicateurs de performance et objectifs

Les indicateurs suivants se réfèrent à la situation au 31 décembre 2021.

Effectif total des collaborateurs de l'école : **725 personnes**

Dont effectif du corps professoral permanent : **174 professeurs**

e. Dégradation du bien-être des collaborateurs

Description du risque

La dégradation du bien-être des collaborateurs pourrait entraîner des départs ou du désengagement de la part de collaborateurs-clé, menant à une perte d'attractivité et de compétitivité de l'école.

Politiques mises en œuvre

L'école s'engage à soutenir le bien-être et l'engagement des collaborateurs afin de conforter l'attractivité de l'institution. Pour cela, elle s'est fixé comme objectif de garantir et de mesurer l'évolution de la qualité de vie au travail via ses enquêtes annuelles.

Le **bien-être au travail** est abordé par l'école sous l'angle du développement managérial, notamment à travers un renforcement des procédures de feedback entre managers et collaborateurs avec à présent deux entretiens annuels formalisés.

L'école mène aussi régulièrement des enquêtes sur la **qualité de vie au travail** (QVT) : trois enquêtes sont menées par an, dont une portant spécifiquement sur les managers. Cette dernière enquête permet à chaque manager d'obtenir un retour personnalisé qui peut être ensuite complété par de la formation ou du coaching.

Indicateurs de performance et objectifs

L'indicateur suivant se réfère à la situation au 10 décembre 2021. Du fait d'un récent changement dans les modalités de mesure de cet indicateur, il ne prend en compte que l'une des trois enquêtes annuelles permettant de mesurer la qualité de vie au travail.

Indice QVT : **68**