

A background image showing three young people, two men and one woman, wearing blue hoodies with the HEC Paris logo. They are smiling and looking towards each other. The image is semi-transparent, allowing the text to be overlaid.

**DÉCLARATION DE PERFORMANCE  
EXTRA-FINANCIÈRE**

**2022**

# Table des matières

Table des matières .....	2
1. Présentation de l'école .....	3
a. Statut de l'école.....	3
b. Gouvernance .....	3
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. Qualification des risques extra-financiers d'HEC Paris .....	8
a. Analyse de matérialité (exercice 2021).....	8
b. Mise à jour de l'analyse des risques extra-financiers .....	11
c. Description des risques, politiques et indicateurs .....	13
d. Correspondance avec les informations obligatoires au titre de l'article L225-102-1 du Code de commerce.....	13
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 .....	18
c. Accident de sécurité informatique.....	20
d. Atteinte à la réputation d'HEC Paris à cause de partenariats sensibles .....	22
e. Mauvaise évaluation de la performance des étudiants en cas de recours à l'IA ou à d'autres outils informatiques .....	24
4. Risques environnementaux.....	26
a. Non-alignement avec une trajectoire de décarbonation compatible avec l'accord de Paris....	26
b. Mauvaise gestion ou absence de gestion environnementale durable des opérations .....	27
5. Risques humains.....	29
a. Homogénéité sociale et culturelle trop forte parmi la population étudiante .....	29
b. Insuffisance de diversité et d'inclusion dans les comportements et processus en vigueur à HEC Paris <sup>31</sup>	
c. Dégradation de la santé mentale des étudiants .....	32
d. Fuite des talents.....	34
e. Dégradation du bien-être des collaborateurs.....	35

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).

## 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. L'actuel Président du Conseil d'Administration de l'école est Jean-Paul Agon, Président du Conseil d'Administration de l'Oréal.

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



177 professeurs permanents  
19 visiting professors  
745 collaborateurs

### Implantations



Deux campus : Jouy-en-Josas et Doha  
Des bureaux de représentation dans le monde :  
Londres, New York, Tokyo, Pékin et 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



188 M€ de budget en 2022, provenant des sources  
suivantes :

- Chiffre d'affaires pédagogique : 72 %
- Restauration et hébergement : 9,1 %
- Subventions : 4,4 %
- Taxe d'apprentissage : 0,8 %
- Revenus divers : 13,7 %

### Ressources environnementales



83 908 m<sup>3</sup> d'eau  
13,25 GWh de gaz  
6,46 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



Curiosité



Excellence



Diversité



Responsabilité



Esprit  
entrepreneurial

## 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

18 chaires de  
recherche

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

### Entrepreneuriat

Incubateur HEC  
Paris  
Station F

220 projets en  
cours  
d'accompagnement

20 secteurs  
d'activité

## La valeur que nous créons

### Elèves et alumni



8312 élèves formés en 2021-2022, dont :  
- 34 % en programme Grande Ecole  
- 10 % en MBA  
- 50 % en Executive Education  
- 6 % en Master  
- 1 % en doctorat  
70 000 alumni présents dans 150 pays

### Recherche



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

### Classements et accréditations



#1 Master in Finance – Masters in Finance pre-  
experience – Financial Times  
#2 Master in Management – Masters in Management  
– Financial Times  
#1 European Business School – Financial Times  
#1 Grande Ecole de commerce – L'Etudiant  
#1 Grande Ecole de commerce – Le Point  
#1 Grande Ecole de commerce – Le Figaro



### Partage de la valeur



Nos 182 M€ de dépenses d'exploitation, représentant  
97 % de nos revenus, sont répartis comme suit :

- 16,7 % pour rémunérer les enseignants
- 11,5 % pour financer la recherche
- 28,3 % pour rémunérer nos salariés
- 4,9 % pour financer des bourses pour les étudiants
- 37,8 % pour payer nos fournisseurs et partenaires
- 0,8 % pour l'Etat et les collectivités

### Enseignement



102 cours en lien avec les thématiques ESG, dont 46%  
assurés par la faculté permanente d'HEC  
5 études de cas sur 6 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

- S'assurer de la présence à HEC Paris d'une **expertise de classe mondiale sur la transition écologique**, en fixant des objectifs ambitieux pour le recrutement d'enseignants-chercheurs dans ce domaine, en stimulant la mobilisation de la faculté sur ces thématiques et en augmentant le recrutement de doctorants et de post-doctorants travaillant sur le développement durable.
- Multiplier les **opportunités de recherche sur les défis environnementaux et sociaux**, à travers notamment la création de chaires de recherche, de partenariats académiques et de réseaux d'excellence sur ces sujets.
- Permettre à de **participer au début public et d'inspirer entreprises et décideurs** sur les sujets environnementaux et sociaux, en France et à l'étranger, en améliorant la visibilité de la faculté d'HEC sur les sujets de transition, en faisant croître la réputation des centres d'HEC et en faisant participer la faculté de l'école en tant qu'experts dans des comités et groupes de travail influents.
- **Améliorer l'empreinte carbone** liée aux activités de recherche.

### 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, en développant des cours et spécialisations dédiés et en exposant les étudiants à ces thématiques à travers des études de cas, des partenariats et des conférences.
- 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 et des offres sur mesure sur le développement durable.
- 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.
- **Améliorer l'empreinte carbone** liée à l'enseignement.

### Axe 3 - Act

- Préparer les étudiants à des **carrières engagées** en les sensibilisant dans le cadre de leur vie étudiante, en multipliant les opportunités de recrutement pour des postes ayant une composante environnementale ou sociale et en utilisant les associations étudiantes pour stimuler l'inspiration et l'action collective.
- Stimuler la **création et la croissance de start-ups à impact environnemental et social** en intégrant la thématique de durabilité au programme de l'incubateur, en créant des programmes d'accompagnement spécifiques et en accompagnant des projets entrepreneuriaux portés sur la durabilité.

- **Mobiliser et dynamiser la communauté HEC Paris** (alumni, groupes locaux, réseaux et partenariats) autour de la stratégie **Transition** en associant étudiants et alumni dans la production de contenu impactant sur la transition durable et en organisant des événements de haut niveau sur le sujet, en France et à l'étranger.
- **Améliorer l'empreinte carbone** de la communauté HEC et des événements organisés.

#### Axe 4 - Campus & People

- Faire du campus d'HEC Paris un **lieu exemplaire en matière de durabilité, d'économie circulaire, de préservation de la biodiversité** à travers différentes actions : infrastructures durables, économies d'énergie et de ressources, partenariats avec les écosystèmes locaux de la transition, mise en place de politiques d'achat et d'informatique responsables...
- **Encourager tous les membres de la communauté** (faculté, étudiants, collaborateurs) à soutenir et déployer les ambitions d'HEC Paris en matière de transition en sensibilisant les cadres à leurs responsabilités environnementales, en développant des programmes d'information et de formation pour les collaborateurs et en communiquant en interne sur le progrès des opérations.

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. Qualification des risques extra-financiers d'HEC Paris

### a. Analyse de matérialité (exercice 2021)

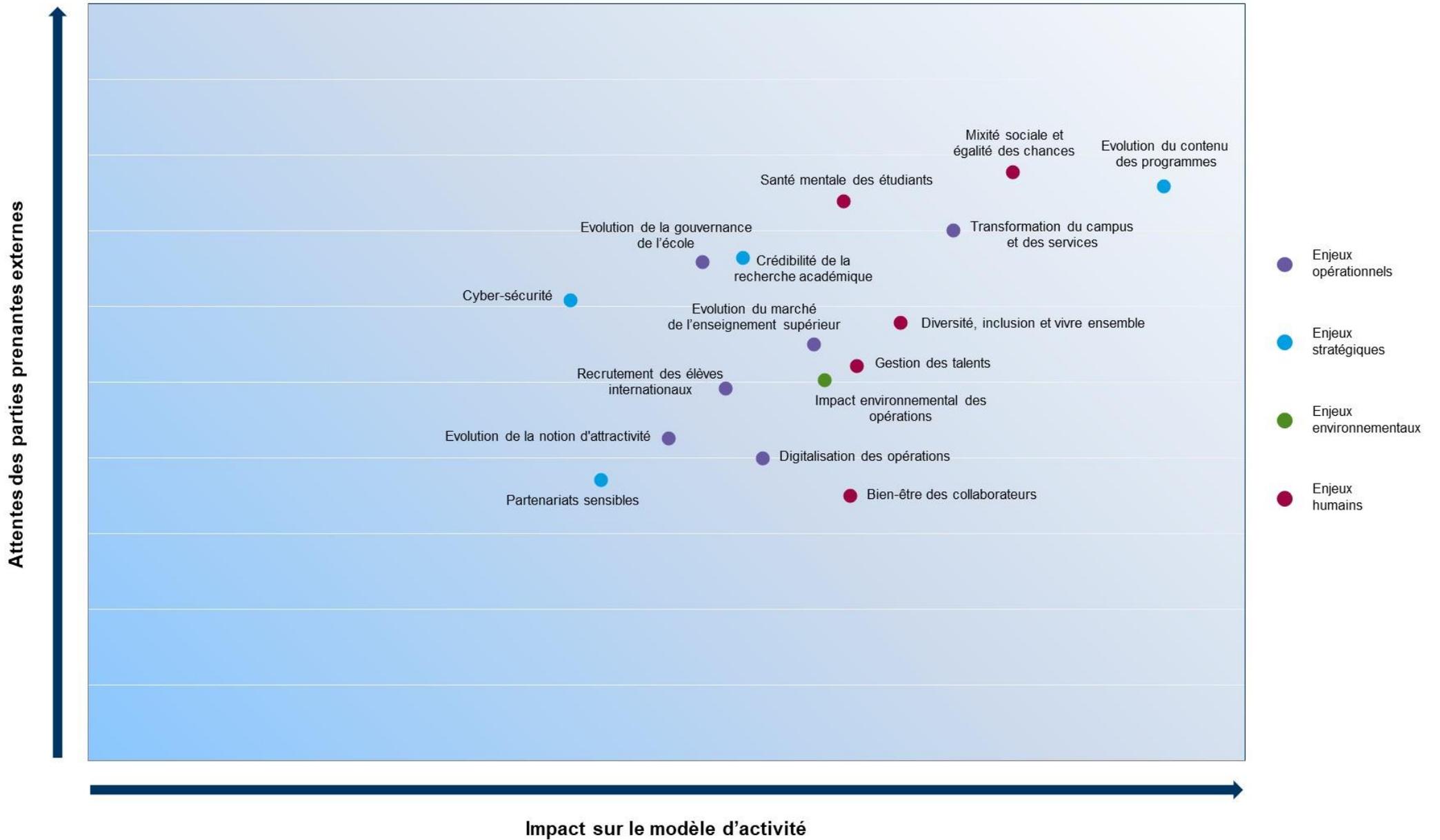
Dans le cadre de sa précédente Déclaration de Performance Extra-Financière portant sur l'exercice 2021, HEC Paris avait mené une **analyse de matérialité** afin d'identifier et de hiérarchiser ses principaux enjeux extra-financiers. Cette analyse de matérialité, basée sur une analyse des risques interne ainsi que sur des entretiens réalisés avec une trentaine de parties prenantes internes et externes à l'établissement, avait permis d'identifier **16 enjeux extra-financiers clés** pour l'école, répartis dans quatre catégories : **enjeux opérationnels**, **enjeux stratégiques**, **enjeux environnementaux** et **enjeux humains**.

La **matrice de matérialité**, présentée pour mémoire 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).

Parmi ces 16 enjeux-clé avaient été retenus pour approfondissement dans la Déclaration de Performance Extra-Financière les **enjeux stratégiques**, **environnementaux** et **humains**, soit 10 enjeux exprimés sous forme de risques dans les tableaux ci-dessous :

Catégorie	Intitulé du risque
Risques stratégiques	<b>Obsolescence des formations en regard des attentes de la société sur les grands enjeux sociétaux</b> 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...
	<b>Absence de crédibilité et de pertinence de la recherche sur les grands enjeux sociétaux</b> 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.
	<b>Accident de sécurité informatique</b> 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.
	<b>Atteinte à la réputation d'HEC Paris à cause de partenariats sensibles</b> 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.

# Matrice de matérialité d'HEC Paris – Exercice 2021



Catégorie	Intitulé du risque
Risques environnementaux	<p><b>Non-alignement avec une trajectoire de décarbonation compatible avec l'accord de Paris</b></p> <p>La gestion environnementale des opérations ainsi que celle du campus doivent s'inscrire dans une trajectoire de décarbonation.</p>
	<p><b>Mauvaise gestion ou absence de gestion environnementale durable des opérations</b></p> <p>La gestion environnementale des opérations ainsi que celle du campus doivent se faire selon les standards en vigueur.</p>

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

## b. Mise à jour de l'analyse des risques extra-financiers

L'analyse de matérialité réalisée pour la Déclaration de Performance Extra-Financière de l'exercice 2021 a été mise à jour dans le cadre de la préparation du présent document afin de garantir la pertinence renouvelée des risques considérés et d'identifier d'éventuels nouveaux risques extra-financiers à prendre en compte pour l'exercice 2022.



La mise à jour de l'analyse des risques extra-financiers d'HEC Paris pour l'exercice 2022a été réalisée sous la forme d'un **atelier** auquel ont participé des collaborateurs de l'établissement issus de diverses directions (enseignement, recherche, développement durable, juridique). L'atelier a notamment comporté les phases suivantes :

- Une phase de brainstorming général visant à **identifier les risques** auxquels est soumise l'école, sur la base d'une réflexion libre aidée par des catégories thématiques ;
- Une phase de **catégorisation et de cartographie** de ces risques en lien avec les enjeux identifiés l'année précédente, afin de déterminer si ceux-ci sont toujours d'actualité et si de nouveaux risques sont apparus au cours de l'exercice 2022 ;
- Une phase de **qualification des risques retenus** visant à estimer leur probabilité d'occurrence et leur impact potentiel en cas de réalisation.

Le processus de mise à jour de l'analyse des risques extra-financiers décrit ci-dessus a permis :

- D'une part, la validation de la **pertinence renouvelée de l'ensemble des risques extra-financiers identifiés au cours de l'exercice précédent** ;
- D'autre part, l'identification d'un nouveau risque stratégique portant sur **l'utilisation à des fins de plagiat ou de fraude d'outils informatiques** tels qu'intelligence artificielle, systèmes d'échange de contenus en pair-à-pair, etc. Ce risque a donc été intégré à la liste des risques extra-financiers traités dans le présent document.

Chaque risque identifié a ensuite fait l'objet d'une qualification afin d'estimer sa probabilité d'occurrence et son impact sur HEC en cas de matérialisation, ainsi que résumé dans le tableau ci-dessous.

Intitulé du risque	Probabilité d'occurrence	Impact
Obsolescence des formations en regard des attentes de la société sur les grands enjeux sociétaux	 Moyenne	 Assez fort
Absence de crédibilité et de pertinence de la recherche sur les grands enjeux sociétaux	 Moyenne	 Assez fort
Accident de sécurité informatique	 Moyenne	 Fort
Atteinte à la réputation d'HEC Paris à cause de partenariats sensibles	 Moyenne	 Moyen
Mauvaise évaluation de la performance des étudiants en cas de recours à l'IA ou à d'autres outils informatiques	 Assez faible	 Moyen
Non-alignement avec une trajectoire de décarbonation compatible avec l'accord de Paris	 Moyenne	 Assez fort
Mauvaise gestion ou absence de gestion environnementale durable des opérations	 Moyenne	 Moyen
Homogénéité sociale et culturelle trop forte parmi la population étudiante	 Moyenne	 Assez fort
Insuffisance de diversité et d'inclusion dans les comportements et processus en vigueur à HEC Paris	 Moyenne	 Moyen
Dégradation de la santé mentale des étudiants	 Assez faible	 Fort
Fuite des talents	 Moyenne	 Assez fort
Dégradation du bien-être des collaborateurs	 Assez faible	 Assez fort

### 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 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 2022** (du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2022) ;
- Soit l'**année académique 2021-2022** (du 1<sup>er</sup> septembre 2021 au 31 août 2022) ;
- Soit, pour les indicateurs rendant compte d'une situation à un instant t, la **date la plus récente en 2022** 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	Traité au § 4.b - Mauvaise gestion ou absence de gestion environnementale durable des opérations

Thématique	Renvoi
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	Traité 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
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

Probabilité  
d'occurrence



Impact du risque



La préoccupation croissante de l'ensemble de la société pour les grands enjeux environnementaux et sociaux, et la nécessité de former des décideurs dotés des connaissances et du savoir-être nécessaires pour appréhender au mieux ces enjeux se doivent d'être reflétées dans l'ensemble des programmes proposés par HEC Paris. L'absence de prise en considération de ces sujets, objets de fortes attentes de la part des étudiants, du monde économique et de la société civile, aurait des 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, nuisant à la réputation de l'école.

#### Politiques mises en œuvre

La prise en compte des grands enjeux sociétaux et environnementaux imprègne **l'ensemble de l'offre de cours proposée par HEC Paris**, avec pour objectif de traiter des préoccupations des futurs managers et des entreprises en lien avec les thématiques de transition et de RSE, ainsi que les **programmes d'entrepreneuriat et d'innovation** qui accordent une large part aux problématiques environnementales et sociales. Au cours de l'année académique 2021-2022, **102 cours dédiés aux enjeux de transition écologique et sociale** ont été proposés par l'école, et **plusieurs dizaines d'entreprises à impact** ont été accompagnées par ses différents programmes d'entrepreneuriat.

#### Offre de cours

Les programmes **pré-expérience**, et notamment le programme Grande Ecole, intègrent à présent des **enseignements obligatoires portant sur les grands enjeux sociétaux**. En 2022 et pour la quatrième année, les étudiants de première année ont débuté leur année scolaire avec un **séminaire d'étude à Chamonix portant sur les grands défis environnementaux et sociaux actuels**. Tous les étudiants de première année doivent également suivre un cours de 18 heures dédié aux "**Défis planétaires**", qui leur permet d'approfondir les liens entre ces enjeux et le système économique global.

Une **curriculum review** est par ailleurs en train d'être finalisée, toujours pour le programme Grande Ecole, afin de mieux y intégrer les sujets liés à l'ESG, au développement durable et à l'impact sociétal. Cette refonte du programme prévoit notamment plus d'enseignements obligatoires portant sur ces enjeux, ainsi qu'une période d'engagement civique et la rédaction d'un mémoire personnel permettant à chaque élève d'approfondir son questionnement.

Enfin, plusieurs **enseignements optionnels** abordent également ces sujets (Académie Biodiversité, Climate & Business Certificate, programmes de Summer School...). Les étudiants ont également eu l'opportunité d'échanger avec des **invités fortement engagés**, sur les défis environnementaux notamment, tels que François Gemenne (changement climatique), Gilles Boeuf (biodiversité), Jean-Marc Jancovici (climat et énergie), Philippe Bihouix (ressources naturelles et low-tech) et Timothée Parrique (décroissance).

Les programmes pré-expérience et post-expérience intègrent quant à eux plusieurs **spécialisations en développement durable**, que ce soit au sein de la Grande Ecole (MSc Sustainability and Social Innovation), du programme MBA (Sustainable and Disruptive Innovation) et de l'Executive MBA (Inspire Change in Social Business, Shape the Future of Energy, Innovation Social Business Major). Par ailleurs, HEC Paris développe également une offre non diplômante à destination des dirigeants sur ces mêmes sujets. Ainsi, en 2022 Bain Company a choisi HEC Paris pour former l'ensemble de ses consultants via un programme de formation expert sur l'énergie et le climat.

Enfin, 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. Au cours de l'année 2022, 5 des 6 études de cas publiées par des enseignants affiliés à HEC Paris portaient sur les enjeux de transition.

**L'Institut Society & Organizations (S&O)** est un institut interdisciplinaire d'HEC Paris réunissant plus de 60 professeurs et chercheurs, qui travaillent sur les questions du sens, de l'inclusion sociale et du respect de l'environnement au sein des entreprises. Avec ses 3 centres, Purposeful Leadership, Economie Inclusive et Climat & Environnement, la mission de l'Institut est de contribuer à la compréhension des grands enjeux de notre temps, d'accompagner toute personne ayant un rôle à jouer dans les transformations qui s'imposent, et de préparer les futures générations de dirigeants à leurs responsabilités.

L'objectif de l'Institut est de participer à la refondation des entreprises et des marchés sur des bases plus saines par la recherche, l'enseignement et l'action, mais également en décryptant les enjeux auprès des principales parties prenantes (investisseurs, société civile, régulateurs...).

### **Entrepreneuriat et innovation**

HEC Paris accompagne de nombreux entrepreneurs à impact à travers des programmes de formation et d'incubation de start-ups. On peut notamment citer :

- **L'accélérateur des entreprises sociales et solidaires**, qui 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***, qui 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** qui accompagne gratuitement des femmes des quartiers défavorisés souhaitant concrétiser une idée entrepreneuriale ;
- **L'incubateur HEC** à Station F et le programme **Challenge +**, qui accompagnent également des créateurs d'entreprise, parmi lesquels des entreprises à impact social et environnemental ;
- Le **programme WomenEntrepreneurs4Good**, qui accompagne des entreprises à impact social ou environnemental fondées ou co-fondées par des femmes dans les premiers stades de leur développement.

Indicateurs de performance et objectifs		Période de référence : année 2022	
	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
	<b>5 études de cas</b> portant sur les enjeux de transition publiées au cours de l'année, soit <b>83%</b> du total	5 études de cas soit 56% du total	<i>Donnée non disponible</i>
	<b>34 entreprises</b> accompagnées par l'accélérateur des entreprises sociales et solidaires	32 entreprises	30 entreprises
	<b>594 entrepreneuses</b> accompagnées par le programme StandUp	190 entrepreneuses	<i>Donnée non disponible</i>
	<b>108 entreprises</b> à impact accompagnées par l'incubateur HEC	111 entreprises	62 startups
	<b>20 entreprises</b> accompagnés par le programme Challenge +	37 entreprises	<i>Donnée non disponible</i>
	<b>20 entreprises</b> accompagnés par le programme WomenEntrepreneurs4Good	<i>Donnée non disponible</i>	<i>Donnée non disponible</i>
		Période de référence : <b>année académique 2021-2022</b>	
	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
	<b>102 cours</b> dédiés aux enjeux de transition écologique et sociale, dont <b>46 %</b> assurés par le corps professoral permanent	97 cours (56% par des prof. permanents)	<i>Donnée non disponible</i>
	<b>40 entreprises</b> accompagnées par le programme Creative Destruction Lab	20 entreprises	<i>Donnée non disponible</i>

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

Probabilité d'occurrence



Impact du risque



Le contenu de la recherche menée à HEC Paris se doit de refléter les grands enjeux environnementaux et sociaux qui sont aujourd'hui l'objet de l'attention du milieu académique, de l'entreprise et de la société civile. Une absence de prise en compte ou une mauvaise prise en compte de ces enjeux dans les projets de recherche menés par l'école constituerait une vulnérabilité forte qui se traduirait par plusieurs risques :

- Une possible obsolescence de la recherche menée vis-à-vis des attentes de la société, ce qui engendrerait notamment une perte d'attractivité vis-à-vis des acteurs du monde académique ;
- 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 confiance dans la recherche produite en cas de rétractations d'articles scientifiques jugés comme étant non reproductibles, voire frauduleux ;
- Une possible perte de reconnaissance des entreprises ne voyant plus HEC Paris comme une source d'inspiration et d'innovation, ce qui pourrait mener à une diminution de l'employabilité des diplômés de l'école.

### Politiques mises en œuvre

HEC Paris soutient les professeurs-chercheurs qui travaillent sur les thématiques relevant de la responsabilité sociale et environnementale et mène un effort particulier de **recrutement de professeurs de rang international, juniors et seniors, ayant des compétences reconnues sur ces thèmes**. Parmi les professeurs recrutés en 2022, on peut notamment citer Ekaterina Netchaeva, dont les sujets de recherche couvrent les biais de genre et la place des femmes dans le monde professionnel, Crystal Shi, qui travaille sur la gouvernance d'entreprise avec un intérêt particulier pour les sujets de durabilité, ou encore Audrey Holm qui s'intéresse aux inégalités et à l'inclusion dans le marché du travail.

L'objectif de l'école est de produire des publications scientifiques et de diffuser des articles de vulgarisation auprès de sa communauté. HEC Paris mesure sa performance dans ce domaine à travers les **publications de premier niveau**, c'est-à-dire les articles publiés soit dans une liste de journaux à comité de lecture référencés par le Financial Times et regroupant 50 journaux prestigieux en économie et en gestion, soit dans une liste propre à l'école qui inclut des journaux de haut niveau en économie et en gestion mais également en droit, en fiscalité, en statistiques, en psychologie et en sociologie. Au cours de l'année 2022, les professeurs et chercheurs affiliés à HEC Paris ont publié 19 articles dans des revues à comité de lecture et portant sur les enjeux de la transition écologique et sociale, ainsi que 17 publications de vulgarisation sur ces mêmes enjeux.

La politique de recherche de l'école bénéficie par ailleurs d'une ouverture multidisciplinaire fondée sur les **coopérations académiques**. Ces coopérations se manifestent par exemple à travers des **séminaires de recherche** tels que les séminaires de recherche mensuels organisés par l'Institut S&O, qui ont porté au cours de l'année 2022 sur des thèmes variés : changement climatique, finance durable, évasion fiscale... L'Institut S&O a également organisé en mai 2022 les S&O Research Days, qui ont rassemblé plus de 40 membres du milieu académique autour du thème de la responsabilité sociétale d'entreprise. On peut également citer les HEC Climate Days, également organisés en mai 2022, qui ont été l'occasion de faire dialoguer des acteurs de l'entreprise, du milieu académique et de la société civile sur le sujet du climat.

L'ouverture multidisciplinaire de l'école est également matérialisée par des partenariats d'entreprise dont l'expression la plus aboutie est la création de **chaires de recherche**, qui connectent les enjeux sociétaux et environnementaux des entreprises avec la démarche

académique des chercheurs et permettent de créer de nouvelles connaissances afin d'adapter les enseignements dispensés à l'école aux grandes mutations de la société. Cinq chaires de recherche ont concerné les enjeux RSE au cours de l'année académique 2021-2022 : la chaire **Purposeful Leadership** en partenariat avec la 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, la chaire **Business Models for the Circular Economy** en partenariat avec l'Institut FII, ainsi qu'une chaire nouvellement créée en 2022, la Chaire CMA-CGM sur le thème **Sustainability and Supply Chain Analytics**.

Enfin, afin de prévenir le risque de réputation lié à des rétractations d'articles scientifiques, HEC Paris a développé, en partenariat avec le CNRS, l'agence de certification cascad (*Certification Agency for Scientific Code and Data*), un **service de promotion et de vérification de la recherche reproductible** en économie et en gestion. Cette agence offre ses services aux chercheurs d'HEC Paris ainsi qu'à un grand nombre de revues scientifiques de premier plan en garantissant la reproductibilité des résultats numériques d'une publication scientifique.

Indicateurs de performance et objectifs		Période de référence : année 2022	
2022	2021	2020	
<b>19 articles parus dans des publications à comité de lecture</b> et portant sur les enjeux RSE	15 articles	<i>Donnée non disponible</i>	
<b>17 publications de vulgarisation</b> portant sur les enjeux RSE publiées dans Knowledge@HEC, soit <b>39 %</b> des publications totales	18 publications	22 publications	

**c. Accident de sécurité informatique**



Comme l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur français, HEC Paris est une organisation fortement digitalisée dont le fonctionnement à plusieurs niveaux repose en tout ou partie sur des outils informatiques. C'est bien entendu le cas pour le travail des collaborateurs de l'école mais également pour le travail académique des étudiants, des professeurs et des chercheurs, que soient concernés des enseignements offerts à distance ou plus simplement les outils de partage et de collaboration utilisés de manière quotidienne.

Face à cette digitalisation, le risque de sécurité informatique peut se manifester sous plusieurs formes :

- 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. Le premier objectif a été atteint courant 2022 avec 591 comptes protégés au 31 décembre 2022.

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.

En cas de cyberattaque, HEC Paris dispose par ailleurs d'une salle noire hébergeant des serveurs maintenus en fonctionnement et à jour et de sauvegardes sanctuarisées dans un lieu situé en dehors du campus. De plus, des tests d'intrusion ont été effectués par une société tierce experte au deuxième semestre 2022. Ces tests ont pour vocation d'identifier de potentielles faiblesses ou des points d'amélioration possibles sur la sécurisation du système d'information. Les plans d'actions qui en ont découlé contribuent ainsi à renforcer la sécurisation du système.

Indicateurs de performance et objectifs		Période de référence : situation au 31/12/2022	
	31/12/2022	31/12/2021	31/12/2020
<b>591 comptes informatiques</b> du personnel d'HEC Paris protégés par une double authentification, soit plus de 90% des collaborateurs (objectif : 90%)		103 comptes	Donnée non disponible
<b>595 ordinateurs</b> portables Windows du personnel d'HEC Paris chiffrés (objectif : 90%)		370 ordinateurs	Donnée non disponible

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



L'une des richesses de l'expérience académique proposée par HEC Paris découle de son ouverture sur le monde de l'entreprise : à ce titre, l'école est souvent amenée à travailler avec des entreprises partenaires, dont certaines sponsorisent certaines activités académiques ou extra-académiques. De même, la Fondation HEC est amenée à recevoir des financements de la part de divers donateurs, individus et organisations. Ces partenariats et financements posent un risque de réputation qui peut se manifester dans le cas où un partenaire se livrerait à des actions considérées comme répréhensibles, qu'il s'agisse d'activités illégales ou relevant d'un secteur de l'économie jugé peu éthique : l'école courrait alors le risque de se voir associée à ces activités, dégradant par là même son image. La question se pose de même pour les éventuelles activités d'HEC Paris dans des pays étrangers ayant des régimes considérés comme autoritaires, notamment dans le contexte géopolitique tendu actuel.

#### Politiques mises en œuvre

Des politiques de vigilance ont été mises en place aussi bien au niveau de l'école qu'au niveau de la Fondation HEC. Au niveau global, HEC Paris a travaillé tout au long de l'année 2022 sur l'élaboration d'une **charte éthique**, d'un **code de conduite anti-corruption** et d'une **procédure de lancement d'alertes**, qui ont été adoptés tout début 2023. Le périmètre de ces dispositifs ne se limite bien entendu pas aux relations avec les partenaires mais n'en constitue pas moins une brique essentielle pour la conduite avec probité et intégrité des activités de l'école, tant en interne que vis-à-vis de ses parties prenantes.

Dans le cas spécifique de collaborations avec des partenaires souhaitant financer des activités au sein de l'école, HEC Paris est en train de formaliser une **politique de vigilance**

portant sur l'origine des fonds. Chaque nouveau partenariat sera apprécié en fonction d'une série de critères (transparence de l'origine des fonds, activités du donateur, nature de la demande exprimée...) de manière à éviter toute équivoque sur l'adéquation entre le projet du partenaire et la mission de l'école. Une due diligence portant sur une entreprise a déjà notamment été réalisée dans ce cadre avec l'aide d'un cabinet extérieur, à la suite de laquelle HEC n'a pas souhaité donner suite au partenariat du fait d'une absence de transparence sur l'origine des fonds. Certaines activités, telles que l'industrie du tabac ou la pornographie, constituent par ailleurs des critères d'exclusion quant à un possible partenariat.

Les partenariats noués par l'école avec des entreprises partenaires sont ensuite soumis à un **circuit de validation spécifique** comportant plusieurs étapes. 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.

Il est par ailleurs prévu que les partenariats en cours fassent également l'objet d'**évaluations périodiques** afin de mieux apprécier l'engagement des entreprises et les risques potentiels.

Les dons effectués par des donateurs particuliers 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.

La Fondation HEC est par ailleurs en train de mettre en place une **charte de déontologie**, qui sera selon toute vraisemblance adoptée dans le courant de l'année 2023. Cette charte a pour objectif de fournir un cadre déontologique à l'activité de la Fondation et sera accessible publiquement.

Enfin, 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.

### Indicateurs de performance et objectifs

Les indicateurs de performance sont en cours de construction.

## e. Mauvaise évaluation de la performance des étudiants en cas de recours à l'IA ou à d'autres outils informatiques

Probabilité  
d'occurrence



Impact du risque



Si l'utilisation d'outils informatiques (moteurs de recherche, bases de données, documentation en ligne...) par les étudiants pour les aider dans leur travail est souhaitable, certaines pratiques spécifiques reposant sur des aides technologiques peuvent mener à une mauvaise évaluation de la performance réelle des étudiants. Deux pratiques sont notamment à considérer dans ce cadre :

- Le recours des étudiants à des plates-formes informatiques, commerciales ou non, permettant le partage de divers documents pédagogiques tels que supports de cours, études de cas, sujets d'examen...
- Le recours à des outils basés sur l'intelligence artificielle, tels que ChatGPT, permettant la rédaction automatisée de divers contenus et pouvant être utilisés par les étudiants pour s'affranchir de la rédaction de leurs propres exercices et devoirs.

Bien que le cadre juridique soit clair pour le premier cas (interdiction est faite aux étudiants de partager leurs documents pédagogiques avec des tiers), l'illégalité de ces pratiques n'empêche pas la multiplication des plates-formes de partage, qui s'accompagnent parfois de mécanismes incitatifs amenant les étudiants à partager plus de contenu afin d'avoir accès au contenu partagé par d'autres. Le risque pour l'école se matérialise notamment lorsque les professeurs réutilisent d'une année sur l'autre, à l'identique ou avec des modifications mineures, études de cas et sujets d'examen : les élèves ayant choisi d'utiliser ces mécanismes de partage de documents sont donc fortement avantagés par rapport aux autres puisqu'ils ont la plupart du temps accès aux ressources des années antérieures et donc à des éléments leur permettant d'augmenter artificiellement leurs notes. Outre une possible baisse de réputation du diplôme en question, cet état de fait peut avoir pour conséquence un désengagement des étudiants face à une situation considérée comme injuste et en violation de l'éthique académique.

Le recours à des outils basés sur l'intelligence artificielle capables de rédiger divers documents à la place des étudiants constitue quant à lui un risque relativement nouveau, notamment au vu des avancées technologiques récentes mises à disposition du grand public dans ce domaine. Ce risque se manifeste principalement pour les enseignements dont l'évaluation repose en tout ou partie sur du contrôle continu, c'est-à-dire sur des devoirs réalisés par les étudiants de manière non surveillée. Là encore, ce risque peut avoir pour conséquence une dégradation de la valeur du diplôme et un désengagement des élèves.

### Politiques mises en œuvre

HEC Paris mène des actions de sensibilisation à destination des professeurs et des étudiants afin de limiter le recours à de tels outils. Lors des amphes de rentrée, il est

notamment rappelé aux étudiants qu'il leur est interdit de partager leurs documents de cours avec des tiers, et les enseignants sont également tenus de rappeler ces éléments à leurs étudiants. Les professeurs sont par ailleurs sensibilisés à la nécessité de proposer des études de cas et des examens sensiblement différents d'une année sur l'autre afin de limiter les risques de fraude.

Sur le plan juridique, un travail de collecte de données pouvant servir de base à une éventuelle action en justice contre des plates-formes de partage a été entamé en collaboration avec d'autres écoles de commerce.

Enfin, l'école réfléchit à mettre en place des pratiques additionnelles afin de lutter contre ce risque. Celles-ci pourraient prendre la forme de vérifications systématiques d'éventuelles similarités entre les examens proposés d'une année sur l'autre, assorties de mentions portées aux dossiers des enseignants en cas de manquements à ces obligations ; un dispositif d'alerte portant sur l'intégrité académique pourrait être également mis en place. Il est par ailleurs envisagé de revenir à plus d'examens écrits et oraux passés en personne par les étudiants afin de limiter le recours aux outils basés sur l'IA. Quelles que soient les orientations choisies sur le sujet, le point-clé en sera le dynamisme et l'agilité de l'école afin de répondre à des évolutions technologiques extrêmement rapides et potentiellement transformantes.

### **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



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

HEC Paris a lancé un appel d'offres afin de recruter un bureau d'études pour la **mise à jour de son Bilan d'Émissions de Gaz à Effet de Serre (BEGES)** portant sur les Scopes 1 à 3. Par ailleurs, une cheffe de projet transition bas carbone a été recrutée début 2023 avec pour objectif de piloter la stratégie de décarbonation des activités de l'école et d'appuyer le bureau d'études choisi dans la mise à jour du BEGES.

La décarbonation des activités de l'école fait par ailleurs partie de la **feuille de route stratégique Transition** d'HEC Paris, avec des objectifs déclinés selon ses 4 axes (Think, Teach, Act, Campus & People).

Enfin, des actions ont été menées afin de **sensibiliser** managers et collaborateurs à l'importance des enjeux climatiques. En juillet 2022, les équipes managériales ont participé à un séminaire d'une journée au cours de laquelle elles ont eu l'occasion de vivre un atelier 2tonnes permettant d'identifier les leviers individuels et collectifs de la transition vers une société bas carbone, puis de réfléchir à la manière de décliner la stratégie Transition en objectifs tangibles. Les collaborateurs ont par ailleurs la possibilité de participer à des ateliers Fresque du Climat, 2tonnes et à un atelier sur les limites planétaires et la transition écologique.

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



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.

En début d'année 2022, HEC Paris a procédé à la mise en œuvre d'un outil de **pilotage de la performance énergétique** des salles de cours du Bâtiment T, et ce pour une année d'expérimentation avant d'en faire un déploiement plus large sur l'ensemble du parc immobilier. Le principe de cet outil de pilotage est d'ajuster via des capteurs les robinets thermostatiques des radiateurs installés dans les salles de cours. La campagne de **remplacement des éclairages** traditionnels par des LEDs a par ailleurs continué en 2022. Des salles de cours ont aussi été l'objet de travaux de **pose de matériaux isolants intérieurs** et du changement de radiateurs pour des plus performants afin d'assurer un meilleur confort thermique pour les occupants. Enfin, un travail de régulation des installations techniques avec des températures de seuil adaptées a permis un **gain sur les consommations de gaz** des bâtiments du campus, ce qui a permis une baisse de près de 8% de la consommation.

En matière de **mobilité**, plusieurs services favorisant le **covoiturage** ont été déployés sur le campus (Klaxit, Ynstant), de même que Zoov, un service proposant des **vélos électriques** en location. Un nouveau service de **navettes** priorisant les bus électriques dessert par ailleurs le campus depuis Versailles. Enfin, la flotte de véhicules de l'école a vu son nombre de **véhicules électriques** doubler tandis que huit nouvelles stations de recharge ont été mises en place sur le campus.

**L'alimentation** est également un sujet d'action pour HEC Paris qui a mis en œuvre de nombreuses actions visant à réduire l'empreinte environnementale de ses activités de restauration. La proportion de **produits locaux et bio** a augmenté et **l'empreinte carbone** des plats est à présent affichée dans le restaurant en self-service ; l'offre a par ailleurs été revue pour proposer des menus végétariens à des coûts plus abordables et des jeudis sans

viande. L'école travaille également en partenariat avec Too Good To Go afin de **réduire le gaspillage alimentaire** à tous les niveaux.

Concernant la **gestion des déchets**, 4 points de collecte de **biodéchets** ont été mis en place sur le campus et des bio-seaux ont été distribués aux étudiants volontaires. Tous les hébergements du campus disposent par ailleurs de **poubelles double-bacs** permettant de trier déchets recyclables et déchets non recyclables. Des fontaines à eau ont également été installés sur tout le campus pour réduire l'utilisation de bouteilles en plastique.

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	Période de référence : année 2022	
	2021	2020
Consommation électrique du campus : <b>6,46 GWh</b>	6,35 GWh	5,91 GWh
Consommation en gaz du campus : <b>13,25 GWh</b>	14,37 GWh	11,45 GWh
Consommation en eau du campus : <b>83 908 m<sup>3</sup></b>	98 450 m <sup>3</sup>	66 591 m <sup>3</sup>
Quantité de déchets produits sur le campus : <b>417 tonnes</b> , dont <b>75 % valorisés en énergie</b> et <b>25 % recyclés</b>	404 tonnes, dont 76% valorisés en énergie et 24% recyclés	72% valorisés en énergie et 28% recyclés

## 5. Risques humains

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

Probabilité  
d'occurrence



Impact du risque



HEC Paris se doit de recruter des étudiants issus de milieux socio-culturels divers, et ce pour plusieurs raisons : notamment pour proposer une expérience académique riche, ainsi que pour jouer un rôle-clé d'ascenseur social. Si la population étudiante se révélait trop homogène socialement et culturellement, l'école pourrait non seulement subir une dégradation de son image et apparaître comme une école réservée à l'élite sociale, mais également dégrader l'expérience proposée à l'ensemble de ses parties prenantes (étudiants, professeurs, collaborateurs, alumni, entreprises partenaires...) et faillir à favoriser la mobilité sociale de ses étudiants.

#### Politiques mises en œuvre

L'école a mis en place des mesures destinées à faciliter le fonctionnement de cet ascenseur social et à avoir un impact sociétal qui dépasse les limites de son campus.

Afin de favoriser l'égalité des chances et la mixité sociale dans son recrutement, HEC Paris soutient ses étudiants 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.

Par ailleurs, soucieuse de son impact au-delà de la communauté HEC, 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, la prise de parole en public et la préparation de leur orientation post-bac pour permettre aux élèves de prendre conscience de leur potentiel et de se lancer avec confiance dans l'enseignement supérieur, quelle que soit la voie qu'ils choisissent :

- **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 summer camp d'une semaine sur le campus en juillet qui permet à 80 lycéens (métropole et outre-mer) de se former à la prise de parole en public et de découvrir l'univers d'une grande école. Il se termine par une grande finale qui permet d'élire le meilleur orateur lycéen de l'année ;

- **#Genius**, un programme de tutorat en ligne proposé en partenariat avec IP Paris sur tout le territoire national (zones rurales, quartiers prioritaires de la politique de la ville, outre-mer) pour permettre aux lycéens de 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.

**Après le bac**, l'école concentre son action sur l'accompagnement des élèves en classe préparatoire économique et commerciale:

- **PREP'HEC**, un programme d'accompagnement pluridisciplinaire sur 2 ans proposé selon des modalités adaptées aux différents publics qui le suivent : classes prépas partenaires ou participants individuels. Un des temps forts de PREP'HEC est le séminaire de pré-rentree qui permet tous les ans aux jeunes bacheliers qui entrent en prépa de démarrer leur année dans une dynamique de réussite;
- **PREP'Etoile**, un programme réservé aux élèves boursiers qui ont le potentiel d'intégrer HEC ou une école du Top 3. La première promotion a passé les concours en 2022 ; 9 élèves sur 30 ont été admissibles à HEC et 3 ont intégré l'Ecole ;
- Les **bourses prépa HEC pour Tous** qui proposent un soutien financier à des élèves de prépa boursiers candidats au concours d'HEC afin de leur permettre de se concentrer sur la préparation des concours.

Indicateurs de performance et objectifs	Période de référence : année académique 2021-2022	
	2020-2021	2019-2020
<b>2021-2022</b> <b>18,6%</b> de boursiers sociaux « entrants » dans la population du programme Grande Ecole (objectif à 3-5 ans : 25%)	18% de boursiers	<i>Donnée non disponible</i>
<b>264élèves</b> accompagnés à travers une action pré-bac	169 élèves	<i>Donnée non disponible</i>
<b>272élèves</b> accompagnés à travers une action en classe prépa	271 élèves	<i>Donnée non disponible</i>
<b>584 bourses</b> prépa HEC pour Tous allouées à des élèves de prépa	531 bourses	<i>Donnée non disponible</i>

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



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 depuis 2021 une fonction de *Chief Diversity Officer* avec pour mission de tracer une feuille de route pour l'école en matière de DEI. 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.

Au cours de l'année 2022 a notamment été mise en œuvre une première série de séminaires de formation dédiés aux sujets de DEI, à destination des étudiants et des collaborateurs. Un premier programme de formation exécutive a également été délivré sur les thèmes de la DEI

dans le milieu professionnel et des femmes et du leadership. 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, engagés dans d'autres cursus que celui d'HEC, 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		Période de référence : année 2022	
<b>2022</b>	Index d'égalité professionnelle femmes-hommes : <b>91</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
		79	<i>Donnée non disponible</i>
		Période de référence : année académique 2021-2022	
<b>2021-2022</b>	<b>18 participants</b> aux H.Académies pour l'année académique 2021-2022	<b>2020-2021</b>	<b>2019-2020</b>
		22	<i>Donnée non disponible</i>

### c. Dégradation de la santé mentale des étudiants



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...).

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 étudiants et 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 m<sup>2</sup>), 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 m<sup>2</sup> 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		Période de référence : année académique 2021-2022	
	<b>2021-2022</b>	<b>2020-2021</b>	<b>2019-2020</b>
	100% de la population étudiante couverte par un Pôle prévention (objectif: 100%)	62,1% de la population	Donnée non disponible

#### d. Fuite des talents

Probabilité d'occurrence



Impact 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 conclu au cours de l'année 2022 les **accords collectifs** suivants :

- 15/02/2022 : Accord relatif au financement d'activités sociales et culturelles au bénéfice des salariés de HEC ALUMNI - 2022
- 15/02/2022 : Accord relatif au financement d'activités sociales et culturelles au bénéfice des salariés de HEC Paris Le Château - 2022
- 23/02/2022 : Accord relatif au versement de la prime exceptionnelle de pouvoir d'achat (PEPA)
- 12/05/2022 : Accord relatif au statut du corps professoral permanent
- 24/06/2022 : Avenant N°1 à l'accord relatif au télétravail
- 14/09/2022 : Accord cadre de modernisation de l'épargne salariale
- 14/09/2022 : Plan d'épargne d'entreprise (PEE)
- 14/09/2022 : Plan d'épargne retraite collectif d'entreprise (PERECO)
- 17/12/2022 : Négociation annuelle obligatoire sur la rémunération, le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée – 2022

Indicateurs de performance et objectifs	Période de référence : situation au 31/12/2022	
	31/12/2021	31/12/2020
Effectif total des collaborateurs de l'école : <b>745 personnes</b>	725 personnes	709 personnes
Dont effectif du corps professoral permanent : <b>177 professeurs</b>	174 professeurs	174 professeurs

## e. Dégradation du bien-être des collaborateurs

Probabilité  
d'occurrence



Impact 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, ainsi qu'une augmentation de l'absentéisme, conduisant à une dégradation de la qualité de l'expérience étudiant/client 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. Le score QVT obtenu correspond à la moyenne des scores des 3 questions NPS des questionnaires réalisés dans le courant de l'année 2022.

D'autre part, les politiques RH mises en œuvre en matière de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, de télétravail, de rémunération et de prévention des Risques Psychosociaux et de prévention santé, favorisent la qualité de vie au travail des collaborateurs d'HEC. Les enquêtes QVT interrogent des indicateurs et permettent de faire évoluer ces dispositifs.

Indicateurs de performance et objectifs		Période de référence : situation à fin 2022	
	Fin 2022	Fin 2021	Fin 2020
Indice QVT : <b>64,5</b>		68	60