



# Déclaration de performance extra-financière 2023



## Table des matières

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. La stratégie <i>Transition</i> d'HEC Paris.....	6
2. Qualification des risques extra-financiers d'HEC Paris.....	9
a. Analyse de matérialité (exercice 2021) et mise à jour (exercice 2022).....	9
b. Mise à jour de l'analyse des risques extra-financiers.....	12
c. Description des risques, politiques et indicateurs.....	13
d. Correspondance avec les informations obligatoires au titre de l'article L225-102-1 du Code du commerce.....	14
3. Risques stratégiques.....	16
a. Obsolescence des formations en regard des attentes de la société sur les grands enjeux sociétaux.....	16
b. Absence de crédibilité et de pertinence de la recherche sur les grands enjeux sociétaux....	20
c. Accident de sécurité informatique.....	22
d. Atteinte à la réputation d'HEC Paris à cause de partenariats sensibles.....	24
e. Mauvaise évaluation de la performance des étudiants en cas de recours à l'IA ou à d'autres outils informatiques.....	26
4. Risques environnementaux.....	29
a. Non-alignement avec une trajectoire de décarbonation compatible avec l'accord de Paris...	29
b. Mauvaise gestion ou absence de gestion environnementale durable des opérations.....	32
5. Risques humains.....	34
a. Homogénéité sociale et culturelle trop forte parmi la population étudiante.....	34
b. Insuffisance de diversité et d'inclusion dans les comportements et processus en vigueur à HEC Paris.....	36
c. Dégradation de la santé mentale des étudiants.....	39
d. Fuite des talents.....	40
e. Dégradation du bien-être des collaborateurs.....	42
6. Informations additionnelles.....	44
a. Actions visant à promouvoir le lien Nation-armée et à soutenir l'engagement dans les réserves.....	44
b. Actions visant à promouvoir la pratique d'activités physiques et sportives.....	44

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'État 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 Île-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'Établissement 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 10% du personnel) et les employés qui ont contracté avec la nouvelle structure (environ 90% de l'ensemble du personnel).

## b. Gouvernance

L'École 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'école elle-même. Ces 24 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'École 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'État et répondent aux conditions d'obtention du grade de master. Cela confère à l'École 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'École, à la fois **Doyen** et **Directeur Général**. Il préside le **Comité Exécutif**, qui comprend également le Doyen de la Faculté et de la Recherche, le Doyen des programmes pré-expérience, 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



205 professeurs permanents  
22 visiting professors  
814 collaborateurs

### Implantations



Deux campus : Jouy-en-Josas et Doha  
Des bureaux de représentation dans le monde :  
Londres, Berlin, 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 84,37 %
- La Fondation HEC à hauteur de 15,63 %
- L'Association des Alumni à hauteur de 1 action

### Ressources financières



195 M€ de budget en 2023, provenant des sources  
suivantes :

- Chiffre d'affaires pédagogique : 71,2 %
- Restauration et hébergement : 9,2 %
- Subventions : 5,1 %
- Taxe d'apprentissage : 0,7 %
- Revenus divers : 13,8 %

### Ressources environnementales



67 916 m<sup>3</sup> d'eau  
12,83 GWh de gaz  
6,28 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

8 spécialisations

### Recherche

22 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



9152 élèves formés en 2022-2023, dont :  
- 31 % en programme Grande Ecole  
- 13,3 % en MBA  
- 49 % en Executive Education et EMBA  
- 6,1 % en Master  
- 0,6 % en doctorat  
70 000 alumni présents dans 150 pays



### Recherche

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

### Classements et accréditations



#2 Master in Finance – Masters in Finance pre-  
experience - Financial Times 2023  
#1 Master in Management – Masters in Management -  
Financial Times 2023  
#1 European Business School – Financial Times 2022  
#1 Grande Ecole de commerce – L'Etudiant 2023  
#1 Grande Ecole de commerce – Le Point 2023  
#1 Grande Ecole de commerce – Le Figaro 2023



### Partage de la valeur



Nos 197 M€ de dépenses d'exploitation sont répartis  
comme suit :

- 17,5 % pour rémunérer les enseignants
- 10,1 % pour financer la recherche
- 29,2 % pour rémunérer nos salariés
- 5,3 % pour financer des bourses pour les étudiants
- 37,2 % pour payer nos fournisseurs et partenaires
- 0,7 % pour l'Etat et les collectivités

### Enseignement



105 cours en lien avec les thématiques ESG, dont 49%  
assurés par la faculté permanente d'HEC  
15 études de cas (soit 100% des cas) publiées en  
2023 en lien avec les thématiques ESG

## e. La stratégie *Transition* d'HEC Paris

A travers 4 axes principaux présentés ci-dessous, 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. La stratégie **Transition**, et le plan d'action qui en découle, est le fruit d'un travail associant les instances dirigeantes d'HEC Paris aux parties prenantes de l'école et a été validé par le COMEX de l'école. La mise en œuvre du plan d'action fait l'objet d'un suivi régulier par le Comité de Direction.

### Axe 1 - Think

- S'assurer de la présence à HEC Paris d'une **expertise de classe mondiale sur la transition écologique et sociale**, 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 l'école de **participer au débat 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 de recherche 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 les opérations d'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.

Les priorités pour l'année 2024 portent sur la gouvernance de la stratégie Transition, avec notamment la création d'un comité spécifique dédié aux enjeux de durabilité, ainsi que sur le pilotage des données.

En parallèle de cette stratégie, HEC Paris a choisi d'adhérer à un certain nombre de réseaux et d'alliances permettant à l'école de faire rayonner son engagement en faveur des thématiques de durabilité.

HEC Paris a notamment 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, et est membre du Collectif pour l'Intégration de la Responsabilité Sociétale et du Développement Durable dans l'Enseignement Supérieur (CIRSES).

HEC Paris est par ailleurs membre fondateur de l'alliance Business Schools for Climate Leadership (BS4CL), un partenariat entre 8 écoles de commerce européennes visant à mobiliser les leaders actuels et futurs dans la lutte contre le changement climatique. Un double diplôme a également été mis en place entre l'école et la Climate School de l'Université de Columbia.

Enfin, HEC est membre de l'Alliance for Research on Corporate Sustainability, qui promeut les avancées en recherche concernant le rôle des entreprises dans l'engagement face aux enjeux environnementaux. L'école est par ailleurs signataire de l'Accord de Grenoble, qui présente divers engagements liés à l'intégration des enjeux environnementaux et sociaux dans les enseignements, l'accompagnement des étudiants et la gestion du campus.

## 2. Qualification des risques extra-financiers d'HEC Paris

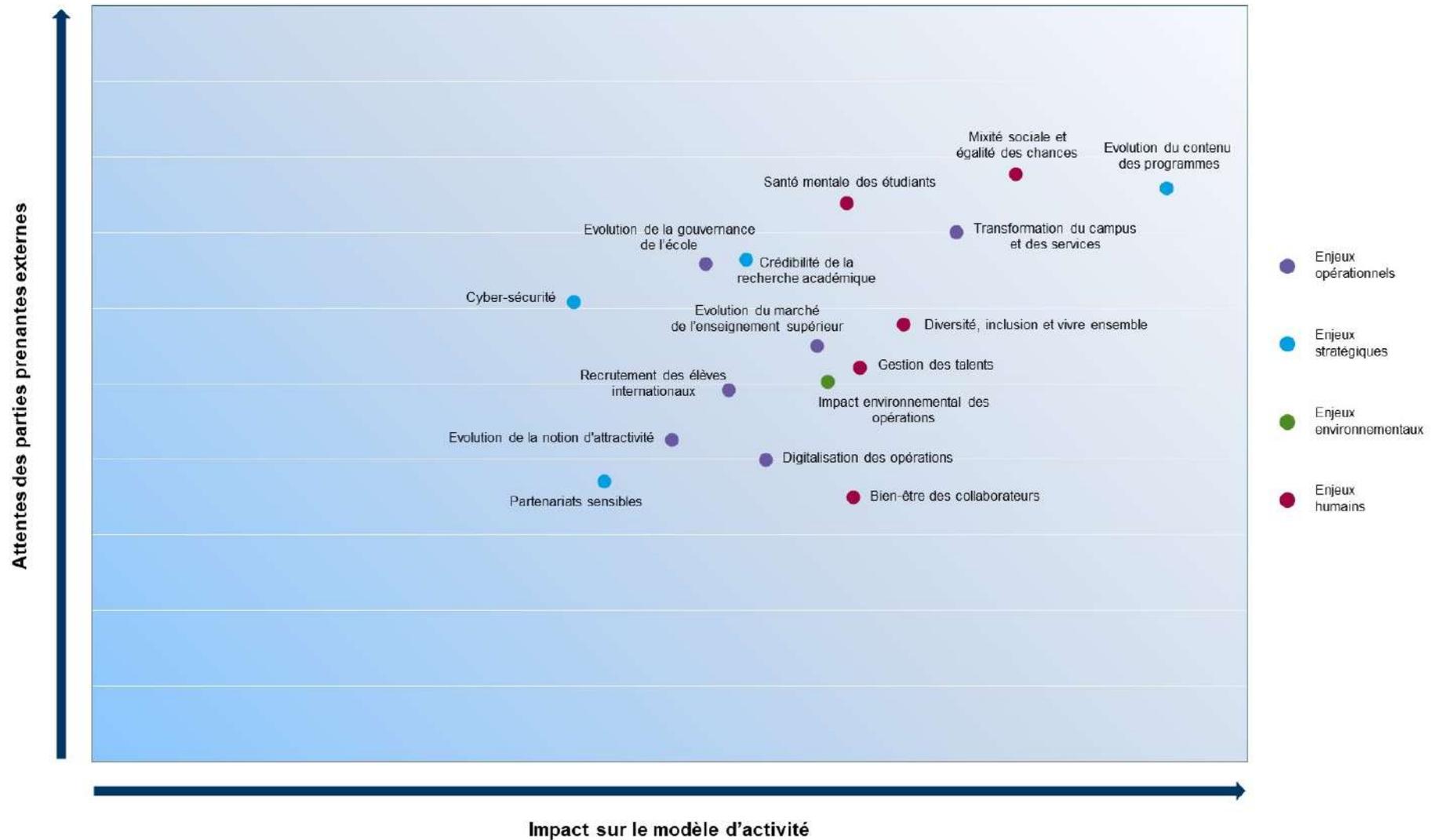
### a. Analyse de matérialité (exercice 2021) et mise à jour (exercice 2022)

Dans le cadre de sa Déclaration de Performance Extra-Financière portant sur l'exercice 2021, HEC Paris a 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 ont été retenus pour approfondissement dans la Déclaration de Performance Extra-Financière les **enjeux stratégiques, environnementaux** et **humains**, soit 12 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 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.
	<b>Mauvaise évaluation de la performance des étudiants en cas de recours à l'IA ou à d'autres outils informatiques</b> Le recours non autorisé à des plate-formes tierces d'échange de documents ou à des outils basés sur l'IA (notamment générative) peut avantager certains élèves et dégrader la valeur des diplômes délivrés par l'école.

## 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, de sexisme, d'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 permettant de caractériser les risques extra-financiers 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 2023.



La mise à jour de l'analyse des risques extra-financiers d'HEC Paris pour l'exercice 2023 a 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 2023 ;
- 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 de valider à nouveau l'ensemble des 12 risques identifiés au cours de l'exercice précédent. Aucun nouveau risque matériel n'a par ailleurs été identifié au cours de ce processus ; la formulation de certains risques a en revanche été revue afin de correspondre à l'évolution de leur perception.

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	 Assez faible	 Fort
Absence de crédibilité et de pertinence de la recherche sur les grands enjeux sociétaux	 Assez forte	 Fort
Accident de sécurité informatique	 Moyenne	 Fort

Atteinte à la réputation d'HEC Paris à cause de partenariats sensibles	 Moyenne	 Fort
Mauvaise évaluation de la performance des étudiants en cas de recours à l'IA ou à d'autres outils informatiques	 Moyenne	 Assez faible
Non-alignement avec une trajectoire de décarbonation compatible avec l'accord de Paris	 Forte	 Fort
Mauvaise gestion ou absence de gestion environnementale durable des opérations	 Moyenne	 Assez fort
Homogénéité sociale et culturelle trop forte parmi la population étudiante	 Assez forte	 Moyen
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	 Moyenne	 Fort
Fuite des talents	 Assez faible	 Assez fort
Dégradation du bien-être des collaborateurs	 Moyenne	 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 objectifs d'amélioration (signalés par l'icône 🎯) et les indicateurs de performance (signalés par l'icône ☑) utilisés par l'école.



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 2023** (du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2023) ;
- Soit l'**année académique 2022-2023** (du 1<sup>er</sup> septembre 2022 au 31 août 2023) ;
- Soit, pour les indicateurs rendant compte d'une situation à un instant t, la **date la plus récente en 2023** 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 du commerce

L'article L225-102-1 du Code de commerce exige d'intégrer dans la DPEF un certain nombre d'informations reliées à 12 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
Économie 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
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

Thématique	Renvoi
	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 le lien Nation-armée et à soutenir l'engagement dans les réserves	Traité au § 6.a
Actions visant à promouvoir la pratique d'activités physiques et sportives	Traité au § 6.b
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. L'école se donne ainsi pour objectif d'augmenter de 10 % sur 5 ans le nombre de cours dédiés aux enjeux de transition ainsi que de 20 % sur la même durée le nombre d'entreprises et d'entrepreneurs accompagnés pour des projets à impact. Au cours de l'année académique 2022-2023, 105 cours dédiés aux enjeux de transition écologique et sociale ont été proposés par l'école (soit une augmentation de 8,3 % par rapport à 2020-2021), et 442 entreprises (et entrepreneurs) à impact ont été accompagnées par ses différents programmes d'entrepreneuriat (soit une augmentation de 13,3 % par rapport à 2020-2021).

#### 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. L'année 2023 a vu la refonte du curriculum de la Grande Ecole avec un nouveau parcours effectif à partir de septembre 2023 et axé sur la transition écologique et sociale. Ce nouveau curriculum s'articule sur les trois années du cursus :

- En première année, l'ensemble des étudiants suit le parcours « Engagement » qui vise à inciter les élèves à réfléchir à leur engagement, au sens de leur travail et à la responsabilité des organisations. Ce parcours inclut notamment un séminaire de rentrée à Chamonix portant sur le sens et la durabilité, des conférences sur l'approche systémique, les migrations internationales et l'eau ainsi qu'un cours sur les enjeux planétaires piloté par François Gemenne, spécialiste de la gouvernance du climat et auteur principal du GIEC. Les élèves doivent également effectuer 30 heures de bénévolat au sein d'une structure d'intérêt général, ainsi qu'un « stage de terrain » en entreprise d'une durée de 3 semaines à un poste d'exécution, sans responsabilités managériales, afin de leur permettre d'expérimenter la réalité de l'entreprise dans toutes ses dimensions.
- En deuxième et troisième année, les dimensions ESG sont systématiquement incluses dans les cours obligatoires et le volume d'heures correspondant est renforcé. Les cours électifs dédiés aux enjeux ESG sont également plus nombreux, et des expériences de terrain de type académies, challenges, bootcamps portant sur ces enjeux sont proposés tout au long de l'année. Enfin, un parcours obligatoire « Grands défis et Esprit Entrepreneurial » permet aux étudiants de travailler sur des problèmes posés par des entreprises ou administrations avec un fort impact sociétal.

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, qui a fêté en 2023 ses 20 ans), du programme MBA (Sustainable and Disruptive Innovation) et de l'Executive MBA (spécialisations Shape the Future of Energy et Transforming Business for Sustainability). Afin de renforcer la prise en compte des enjeux de durabilité dans l'offre de cours, l'Institut S&O (voir encadré) a mené une étude détaillée des enseignements incluant les thématiques ESG, ce qui a abouti à un état des lieux précis et à l'établissement d'une offre de support et d'accompagnement des membres du corps professoral.

**L'Institut Sustainability & 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...).

Par ailleurs, HEC Paris développe également une offre d'Executive Education à destination des dirigeants sur ces mêmes sujets, avec plusieurs programmes portant sur les enjeux environnementaux et sociaux.

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 2023, les 15 études de cas publiées par des enseignants affiliés à HEC Paris portaient sur les enjeux de transition.

### ***Entrepreneuriat et innovation***

HEC Paris a pour objectif global d'intégrer plus fortement les enjeux de durabilité dans ses programmes d'entrepreneuriat, d'une part en tenant compte de manière transversale pour l'ensemble des programmes d'accompagnement et d'autre part en développant des programmes spécifiques portant sur ces enjeux. L'école accompagne d'ores et déjà 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.

## Objectifs

 **+10 % de cours dédiés aux enjeux de transition sur 5 ans** (année de référence : 2020-2021) - Objectif 2025-2026 : 107 cours

 **+20 % d'entreprises et entrepreneurs à impact accompagnés sur 5 ans** (année de référence : 2020-2021) - Objectif 2025 : 468 entreprises et entrepreneurs

## Indicateurs de performance

Période de référence :  
**année 2023**

2023	2022	2021
<b>15 études de cas</b> portant sur les enjeux de transition publiées au cours de l'année, soit <b>100%</b> du total (objectif : croissance du nombre de cas)	5 études de cas soit 83 % du total	5 études de cas soit 56% du total
<b>42 entreprises</b> accompagnées par l'accélérateur des entreprises sociales et solidaires	40 entreprises	32 entreprises
<b>218 entrepreneuses</b> accompagnées par le programme StandUp	207 entrepreneuses	190 entrepreneuses
<b>117 entreprises</b> à impact accompagnées par l'incubateur HEC	107 entreprises	111 entreprises
<b>35 entreprises</b> accompagnés par le programme Challenge +	9 entreprises	37 entreprises
<b>10 entreprises</b> accompagnés par le programme WomenEntrepreneurs4Good	20 entreprises	<i>Donnée non disponible</i>
<input checked="" type="checkbox"/> <b>+13,3 % d'entreprises et entrepreneurs à impact accompagnés</b> par rapport à 2020-2021	+3,1 %	<i>Année de référence</i>

Période de référence :  
**année académique 2022-2023**

2022-2023	2021-2022	2020-2021
<b>105 cours</b> dédiés aux enjeux de transition écologique et sociale, dont <b>49 %</b> assurés par le corps professoral permanent	102 cours (46% par des prof. permanents)	97 cours (56% par des prof. permanents)
<input checked="" type="checkbox"/> <b>+8,3 % de cours dédiés aux enjeux de transition</b> par rapport à 2020-2021	+5,2 %	<i>Année de référence</i>
<b>20 entreprises</b> accompagnées par le programme Creative Destruction Lab	19 entreprises	20 entreprises

## 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 sociétaux 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 :

- Un risque de perte du statut de leader de l'école en matière de recherche, et donc une perte d'attractivité générale ;
- 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 ;
- Une incapacité à proposer des cours fournissant aux étudiants les concepts et les clés de lecture permettant de comprendre et de relever les grands enjeux sociétaux ;
- 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 2023, on peut mentionner Finia Kuhlmann, du département de comptabilité et de contrôle de gestion, qui étudie les systèmes de reporting et de contrôle des organisations travaillant auprès de personnes vulnérables (par exemple, esclavage moderne, violence domestique, sans-abris). Francois Gemenne (département d'économie), membre du GIEC et expert des migrations climatiques, enseigne depuis la rentrée de 2023 le nouveau cours obligatoire de première année sur les limites planétaires. Il assure également la direction académique du *Master in Sustainability and Social Innovation (SASI)*.

Un des objectifs majeurs d'HEC Paris est de produire de la connaissance. L'école mesure sa performance dans ce domaine à travers les publications scientifiques 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, fiscalité, statistiques, psychologie et en sociologie. HEC Paris se donne ainsi pour objectif d'augmenter de 50 % sur 5 ans le nombre de publications scientifiques parues dans des revues à comité de lecture et portant sur les enjeux de transition. Au cours de l'année 2023,

les professeurs et chercheurs affiliés à HEC Paris ont publié 21 articles (soit une augmentation de 40 % par rapport à 2021) dans des revues à comité de lecture et portant sur les enjeux de la transition écologique et sociale (21% des publications de l'école), ainsi que 28 articles de vulgarisation sur ces mêmes enjeux (44% des articles de vulgarisation).

La politique de recherche de l'école bénéficie par ailleurs de centres de recherche de recherche multidisciplinaire. L'Institut S&O est constitué de trois centres : *Economie Inclusive, Climat et Environnement* et *Purpose* sur le leadership éclairé. Au cours de l'année 2023, l'Institut a organisé des séminaires de recherche mensuels sur des thèmes variés : changement climatique, finance durable, évasion fiscale... ainsi que les S&O Research Days, qui ont rassemblé plus de 40 membres du monde académique autour du thème de la responsabilité sociétale d'entreprise. On peut également citer les HEC Climate Days, 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. Le Centre Hi! PARIS, en collaboration avec l'Institut Polytechnique et l'INRIA, porte quant à lui sur le développement de l'IA, de sa régulation et de ces implications pour le monde de l'entreprise et la Société.

L'ouverture multidisciplinaire de la recherche 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. Six chaires de recherche ont concerné les enjeux RSE au cours de l'année académique 2022-2023 : la chaire **Purposeful Leadership** en partenariat avec la Joly Family, 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, la Chaire CMA-CGM sur le thème **Sustainability and Supply Chain Analytics**, ainsi que deux nouvelles chaires créées en 2023, la Chaire Rothschild sur le thème de **l'Investissement à Impact** et la chaire **Purposeful Governance** en partenariat avec Mazars.

## Objectifs

 **+50 % d'articles scientifiques portant sur les enjeux de transition sur 5 ans** (année de référence : 2021) - Objectif 2025 : 23 publications

## Indicateurs de performance

Période de référence :  
année 2023

2023	2022	2021
<b>21 articles parus dans des publications à comité de lecture</b> et portant sur les enjeux de transition	19 articles	15 articles
<b>28 publications de vulgarisation</b> portant sur les enjeux RSE publiées dans Knowledge@HEC, soit <b>44 %</b> des publications totales	17 publications, soit 39 % du total	18 publications, soit 35% du total
<input checked="" type="checkbox"/> <b>+40 % d'articles scientifiques portant sur les enjeux de transition</b> par rapport à 2021	+26,7 %	Année de référence

### c. Accident de sécurité informatique

Probabilité d'occurrence



Impact du risque



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 en 2022, et le second en 2023.

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. De plus, depuis 2023 une société experte en sécurité informatique supervise en temps réel les systèmes de l'école via son Security Operation Center.

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 sont effectués régulièrement par une société tierce experte (au deuxième semestre 2022 et premier trimestre 2024). 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 découlent contribuent ainsi à renforcer la sécurisation du système.

## Objectifs

 **90 % des comptes informatiques** du personnel d'HEC Paris protégés par une **double authentification**

 **90 % des ordinateurs portables Windows** du personnel d'HEC Paris **chiffrés**

## Indicateurs de performance

Période de référence :  
situation au **31/12/2023**

**31/12/2023**

**31/12/2022**

**31/12/2021**

**98,1 % des comptes informatiques** du personnel d'HEC Paris protégés par une double authentification

591 comptes  
(soit plus de  
90 % des  
collaborateurs)

103 comptes

**90,1 % des ordinateurs** portables Windows du personnel d'HEC Paris chiffrés

595 ordinateurs

370 ordinateurs

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

Probabilité  
d'occurrence



Impact du risque



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 des 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 exposé à la corruption : l'école pourrait 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

L'école a renforcé ses moyens d'action sur cette thématique à travers la création courant 2023 d'un poste de Chief Compliance and Ethics Officer, dont le périmètre d'action inclut notamment la bonne conduite des relations entre l'école et ses partenaires.

Des politiques de vigilance ont par ailleurs été mises en place aussi bien au niveau de l'école qu'au niveau de la Fondation HEC. Au niveau global, une charte éthique, un code de conduite anti-corruption et une procédure de lancement d'alertes ont été adoptés début 2023. Les premiers retours sur la charte éthique et le code de conduite anti-corruption ont permis de mener des travaux d'amélioration afin de disposer d'un document unique plutôt que de deux documents séparés, aisément diffusable à l'extérieur de l'école et par conséquent exempt d'éléments confidentiels. Ce nouveau code éthique devrait être adopté courant 2024. La procédure de lancement d'alertes, qui pourra être utilisée par l'ensemble de la communauté d'HEC Paris (étudiants, professeurs, collaborateurs...), sera quant à elle progressivement mise en place dans le courant de l'année 2024 et sera supportée par une plate-forme d'alerte accompagnée d'un guide à destination des lanceurs d'alerte. Cette plate-forme a pour vocation de faire remonter l'ensemble des alertes identifiées au sein de l'école, à l'exception des violences sexistes et sexuelles qui restent traitées par une plate-forme distincte (voir paragraphe 5.c). Il est également prévu de sensibiliser les collaborateurs de l'école à la lutte contre la corruption, avec pour objectif de sensibiliser 50 % des collaborateurs d'ici à fin 2024. Enfin, une réflexion a lieu sur l'élaboration d'une procédure de due diligence qui sera mise en place par HEC Paris dans le but de fiabiliser les relations contractuelles entre l'école et ses différents partenaires, en sus des critères d'exclusion existants quant aux activités menées par d'éventuelles entreprises partenaires (industrie du tabac ou pornographie par exemple). Le périmètre de tous 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.

Les partenariats noués spécifiquement par l'école avec des entreprises souhaitant soutenir des activités au sein de l'école – que ce soit dans le domaine de la recherche, de l'innovation pédagogique ou des programmes d'égalité des chances et en faveur du bien commun – sont 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.

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 a par ailleurs adopté en 2023 une charte de déontologie, qui a pour ambition de fournir un cadre déontologique à l'activité de la Fondation, et travaille à la mise en place d'un guide de bonnes pratiques basé sur le document de référence « Maîtriser le risque d'atteinte à la probité

au sein des associations et fondations reconnues d'utilité publique – Bonnes pratiques relatives à la gouvernance et à la gestion du don » de l'Agence Française Anticorruption.

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.

Objectifs		
🎯 <b>50 % des collaborateurs</b> sensibilisés à la lutte contre la corruption à fin 2024		
Indicateurs de performance		Période de référence : année 2023
2023	2022	2021
<input checked="" type="checkbox"/> <b>0 % de collaborateurs sensibilisés à la lutte contre la corruption</b> (démarrage de la sensibilisation en 2024)	Donnée non disponible	Donnée non disponible

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



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 (IA), et notamment sur l'IA générative (ChatGPT ou Midjourney pour n'en citer que quelques-uns), 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. Le parti pris de HEC Paris, après une phase d'évaluation des conséquences de l'utilisation de ces outils, a été d'intégrer ces innovations dans une partie des enseignements afin de permettre aux étudiants de tirer le meilleur parti de ces outils incontournables tout en les amenant à en questionner les capacités et les cas d'usage. Il existe cependant un risque résiduel que les étudiants utilisent ces outils dans des circonstances où ils ne sont pas autorisés, ce qui peut là encore fausser les évaluations et par conséquent mener à une dégradation de la valeur du diplôme et un désengagement des élèves.

### Politiques mises en œuvre

HEC Paris met en œuvre plusieurs catégories de moyens afin de maîtriser ce risque et a pour ambition de continuer à garantir une évaluation de la performance des étudiants aussi équitable et transparente que possible.

L'école mène d'une part des actions de sensibilisation à destination des professeurs et des étudiants afin de limiter le recours à des plate-formes tierces de partage de documents. Lors des amphithéâtres 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. Enfin, il est également conseillé aux professeurs d'inclure dans tout matériel pédagogique distribué aux élèves une mention rappelant explicitement l'interdiction de partager ces documents avec des tiers.

Le risque posé par l'utilisation d'IA génératives a quant à lui été en partie mitigé en intégrant ces outils dans les enseignements. Partant du constat que l'IA fait aujourd'hui partie des outils que les étudiants auront à utiliser dans leur vie professionnelle, l'école a fait le choix de former ces derniers à son utilisation plutôt que de l'interdire purement et simplement. Plusieurs professeurs ont ainsi intégré les outils d'IA générative à leurs enseignements non seulement en formant les élèves à leur usage mais en les utilisant également comme support de réflexion afin que les

étudiants puissent en appréhender les capacités et les limites. Par ailleurs, l'année 2023 a permis la préparation d'une formation à l'utilisation des outils basés sur l'IA à destination des professeurs (permanents et vacataires), avec pour ambition de renforcer leurs compétences sur le fonctionnement, les performances et les cas d'usage de ces outils. Cette formation sera déployée à partir de 2024.

Les modalités d'évaluation des étudiants ont également évolué afin de s'adapter à ces nouvelles réalités. L'école a recours plus fréquemment à des examens sur papier, ce qui minimise les risques de recours non autorisé à l'IA. Les questions de contrôle du contenu des mémoires de fin d'études ont été renforcées lors des soutenances, et l'accès aux outils de type ChatGPT est rendu impossible via le réseau internet de l'école en période d'examens (on notera qu'il est toujours possible pour les étudiants de se connecter à ces outils via une connexion mobile, ce qui limite l'efficacité concrète de ce type de mesure mais rend objectif le caractère illicite du recours à l'IA en dehors des cas explicitement autorisés).

### **Indicateurs de performance et objectifs**

Le risque de recours à des outils informatiques (et notamment à des outils basés sur l'IA) constituant un sujet émergent, la politique de l'école et les indicateurs associés sont encore en cours de construction. Un indicateur pouvant potentiellement être utilisé à l'avenir est le nombre de conseils de discipline tenus annuellement sur le fondement d'un usage abusif d'outils numériques.

## 4. Risques environnementaux

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

Probabilité  
d'occurrence



Impact 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. Cet état de fait entraîne un risque pour l'école qui se manifeste de plusieurs manières :

- 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.
- Enfin, les actions actuelles ou futures mises en place par HEC pour réduire son empreinte carbone – telles que la limitation des voyages en avion pour les étudiants et le corps enseignant, la restriction de l'usage de la voiture sur le campus – pourraient dégrader la désirabilité de l'expérience étudiante et professorale à l'école et venir affecter négativement la réputation des cursus proposés par HEC.

#### Politiques mises en œuvre

HEC Paris s'est donné pour stratégie de mettre en place une politique ambitieuse de réduction de son empreinte carbone. 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). Le détail de la feuille de route et les actions prioritaires pour l'année 2023 sont présentés au paragraphe 1.e ci-dessus.

HEC a réalisé en 2023 son Bilan d'Emissions de Gaz à Effet de Serre (BEGES) avec l'appui d'un prestataire extérieur spécialisé. Les principales conclusions du BEGES, portant sur l'année 2022, sont indiquées dans le tableau ci-dessous.

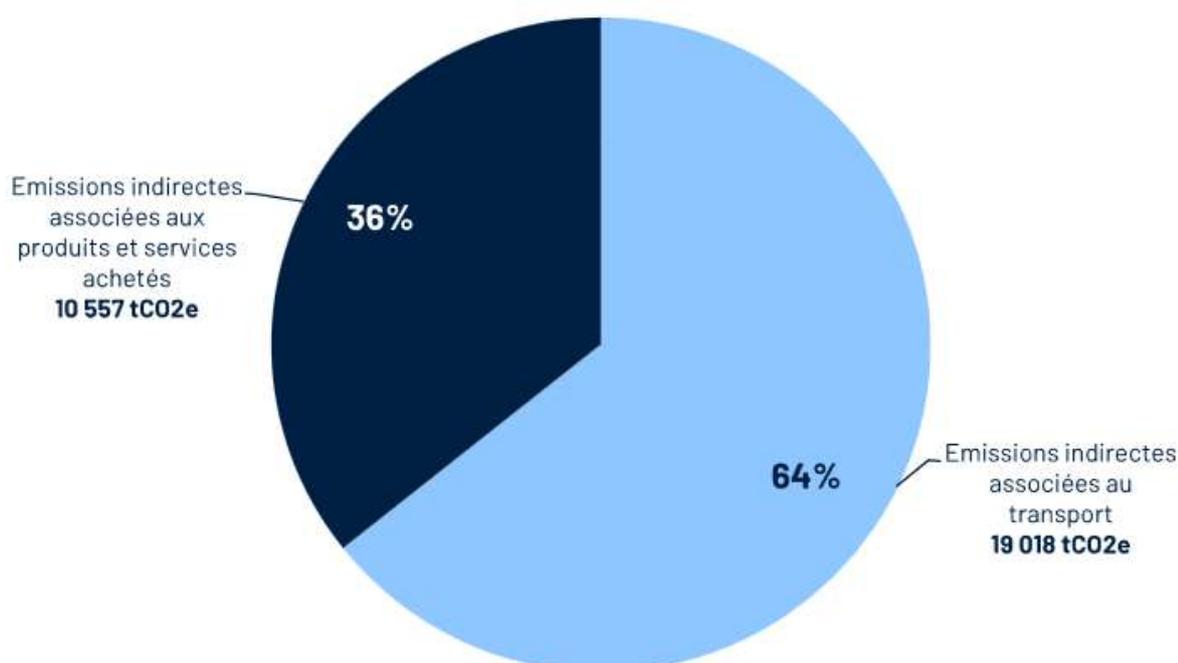
Scope des émissions	Émissions (tCO2e)	Répartition
Scope 1	3 868	11,5 %
Scope 2	225	0,7 %
Scope 3	29 574	87,8 %
<b>Total</b>	<b>33 667</b>	<b>100 %</b>

L'objectif de l'école est donc de réduire son empreinte carbone à travers deux démarches complémentaires : une démarche de neutralité carbone sur les scopes 1 et 2 avec pour cible zéro émissions nettes sur ce périmètre en 2030, et une démarche de contribution à la neutralité carbone collective en agissant sur tous les leviers possibles au sein de sa chaîne de valeur.

Le détail des émissions liées au scope 3 laisse apparaître une part prépondérante du transport, notamment celui des étudiants et des visiteurs :

### Répartition des émissions du scope 3 par Achats / Transports

Total du scope 3 : 29 574t<sub>éq</sub> CO<sub>2</sub>, 88% du Bilan



Afin d'atteindre ses objectifs, HEC a mis en place une stratégie de réduction de son empreinte carbone transversale à l'ensemble de ses activités et mène également des projets spécifiques sur 4 thématiques : l'alimentation (avec notamment des actions sur la réduction de la consommation de viande et du gaspillage alimentaire), l'informatique (gestion durable des achats et des équipements), l'énergie (amélioration du mix énergétique, rénovation énergétique, pilotage des installations) et les achats.

Concernant l'empreinte carbone du transport, une nouvelle politique voyage pour le personnel, privilégiant les modes de transport décarbonés, a été élaborée courant 2023 et sera mise en place à partir de début 2024. Les *learning expeditions* du programme Grande Ecole n'utilisent par ailleurs plus l'avion comme mode de transport, et les étudiants participant à des échanges Erasmus bénéficient d'une bourse interne de mobilité s'ils ne prennent pas l'avion.

Enfin, des actions continuent d'être menées afin de sensibiliser managers et collaborateurs à l'importance des enjeux climatiques. Les collaborateurs ont notamment depuis début 2023 la possibilité de participer à des ateliers Fresque du Climat, 2tonnes et à un atelier sur les limites planétaires et la transition écologique.

### Indicateurs de performance et objectifs

Les indicateurs de performance portent sur la dernière année disponible, c'est-à-dire l'année 2022 qui constitue l'année de référence du BEGES.

Objectifs		
 <b>Zéro émissions nettes d'émissions de gaz à effet de serre</b> sur les scopes 1 et 2 en 2030		
Indicateurs de performance		Période de référence : année 2023
2023 (données 2022)	2022	2021
<input checked="" type="checkbox"/> Émissions de gaz à effet de serre – Scope 1 : <b>3 868 téq CO<sub>2</sub></b>	<i>Donnée non disponible</i>	<i>Donnée non disponible</i>
<input checked="" type="checkbox"/> Émissions de gaz à effet de serre – Scope 2 : <b>225 téq CO<sub>2</sub></b>	<i>Donnée non disponible</i>	<i>Donnée non disponible</i>
Émissions de gaz à effet de serre – Scope 3 : <b>29 574 téq CO<sub>2</sub></b>	<i>Donnée non disponible</i>	<i>Donnée non disponible</i>

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

Probabilité d'occurrence



Impact 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.

Le projet de rénovation du campus a été l'occasion d'inclure dès le lancement de l'appel à projet des critères ambitieux en matière de responsabilité environnementale, notamment en ce qui concerne le bâti. Un appel à projet a également été lancé afin de réaliser le schéma directeur énergétique du campus dans le but d'accompagner le campus dans sa trajectoire de décarbonation. Concernant les enjeux énergétiques, l'objectif de l'école est de réduire sa consommation d'électricité et de gaz de 20 % d'ici à 2030, en prenant 2021 comme année de référence.

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 service de navettes priorisant les bus électriques dessert par ailleurs le campus depuis Versailles. Enfin, la flotte de véhicules de l'école est peu à peu renouvelée : tous les nouveaux véhicules sont électriques ou hybrides, et des stations de recharge ont été mises en place sur le campus.

Concernant la gestion des déchets, des points de collecte de biodéchets ont été mis en place sur le campus et des bio-seaux accompagnés de guides d'utilisation ont été installés dans les résidences en septembre 2023. L'ensemble des déchets alimentaires (environ 22 tonnes sur l'année) est valorisé de manière organique par compostage, méthanisation et/ou épandage. Tous les hébergements du campus disposent par ailleurs de poubelles double-bacs permettant de trier déchets recyclables et déchets non recyclables. Un guide de tri est remis à chaque étudiant et des affiches sur le tri sont présentes dans tous les points principaux du campus ainsi que dans les immeubles résidentiels. Les DEEE sont quant à eux confiés pour recyclage et/ou valorisation à une société de reconditionnement informatique.

En matière d'alimentation, l'école met progressivement en place une réduction de la part des repas carnés dans l'offre de restauration. En restauration collective, aucune viande rouge n'est servie deux jours dans la semaine, et des options végétariennes ou vegan sont servies tous les jours. Les repas « premier prix » ont par ailleurs cessé d'être systématiquement carnés. La majorité des repas sont de plus portionnables pour éviter surconsommation et gaspillage, et les étudiants ainsi

que le personnel peuvent emporter leurs repas pris à emporter dans leurs contenants personnels ou dans ceux mis à disposition sous caution par l'école plutôt que dans des contenants jetables.

Concernant la préservation de la biodiversité du campus, l'école s'est donné pour objectif de ne plus utiliser de produits phytosanitaires, y compris sur les terrains de sport. Cela a nécessité une transition progressive qui est à présent réalisée. Les zones boisées font l'objet d'un projet de revitalisation à travers une exploitation raisonnée. Un livret de sensibilisation remis aux étudiants et participants éclaire également sur la richesse de la biodiversité du campus et sur la nécessité de la protéger.

Objectifs		
 <b>-20 % de consommation d'énergie (électricité et gaz) d'ici à 2030</b> (année de référence : 2021)		
Indicateurs de performance		Période de référence : année 2023
2023	2022	2021
Consommation électrique du campus : <b>6,28 GWh</b>	6,46 GWh	6,35 GWh
<input checked="" type="checkbox"/> <b>-1,1 % de consommation d'électricité</b> par rapport à 2021	<i>Donnée non disponible</i>	<i>Année de référence</i>
Consommation en gaz du campus : <b>12,83 GWh</b>	13,25 GWh	14,37 GWh
<input checked="" type="checkbox"/> <b>-10,7 % de consommation de gaz</b> par rapport à 2021	<i>Donnée non disponible</i>	<i>Année de référence</i>
Consommation en eau du campus : <b>67 916 m<sup>3</sup></b>	83 908 m <sup>3</sup>	98 450 m <sup>3</sup>
Quantité de déchets produits sur le campus : <b>455 tonnes</b> , dont <b>55,5 % valorisés en énergie ou matière</b> et <b>24 % recyclés</b>	418 tonnes, dont 75% valorisés en énergie et 25% recyclés	404 tonnes, dont 76% valorisés en énergie et 24% recyclés

## 5. Risques humains

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

Probabilité  
d'occurrence



Impact du risque



Favoriser l'ascenseur social par l'éducation fait partie de la mission qu'HEC Paris se fixe. L'école se doit d'abord de garantir la diversité sociale des profils qu'elle recrute. Cette diversité permet de garantir parmi les étudiants la diversité de points de vue et d'approches culturelles qui contribuent à la formation de leur esprit critique et de leur ouverture au monde. Plus les profils sont divers, plus l'expérience académique est riche.

Par ailleurs, 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 leurs frais de scolarité et en leur offrant la possibilité de souscrire un prêt à taux privilégié sans caution. HEC Paris se donne comme objectif d'avoir 25% d'étudiants boursiers entrant dans le programme Grande Ecole d'ici 3 à 5 ans. Pour l'année académique 2022-2023, le pourcentage d'étudiants « entrants » bénéficiant d'une bourse sur critères sociaux est passé de 18,6% l'année précédente à 23,7% sur le périmètre du programme Grande Ecole.

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 s'attache à renforcer la confiance en eux des élèves pour qu'ils fassent des choix d'études qui leur correspondent vraiment, et ce quelle que soit la voie qu'ils choisissent. Ce renforcement de la confiance en soi passe par des actions centrées sur l'ouverture culturelle, la prise de parole en public et la préparation de leur orientation post-bac. 4 programmes y contribuent spécifiquement :

- **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 77 lycéens (de métropole et d'outre-mer) de se former à la prise de parole en public et de

découvrir l'univers d'une grande école. En 2022-2023, la finale qui terminait traditionnellement le summer camp a été organisée en septembre à Paris pour donner à l'événement la visibilité qu'il mérite.

- **#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 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, avec pour objectif de renforcer leurs chances de réussite aux concours et de favoriser leur ambition quant aux écoles qu'ils espèrent intégrer. Ces dispositifs dédiés aux classes préparatoires sont comme les précédents également proposés sur tout le territoire national :

- **PREP'HEC**, un programme d'accompagnement pluridisciplinaire sur 2 ans proposé selon des modalités adaptées aux différents publics qui le suivent (classes préparatoires partenaires ou participants individuels). En 2022-2023, l'accent a été mis sur le renforcement de l'offre d'ateliers et de conférences en ligne pour encore mieux répondre aux besoins des élèves dans leur préparation aux concours.
- **PREP'Etoile**, un programme réservé aux élèves boursiers qui ont le potentiel d'intégrer HEC ou une école du Top 3. Les résultats de la deuxième promotion, qui a passé les concours au printemps 2023, confirment la pertinence de ce programme : 8 élèves sur 27 ont été admissibles à HEC et 2 ont intégré l'école.
- Les **bourses prépa HEC pour Tous**, qui proposent un soutien financier à des élèves de classes préparatoires boursiers candidats au concours d'HEC afin de leur permettre de se concentrer sur la préparation des concours.

HEC Paris organise également des conférences en ligne, animées par ses professeurs, pour permettre aux élèves de classes préparatoires, futurs candidats aux concours des écoles de commerce, de mieux connaître les spécialisations et les débouchés de ces écoles. En 2022-2023, 4 de ces conférences ont eu lieu (une cinquième a dû être annulée au dernier moment pour indisponibilité du professeur).

## Objectifs

 **25 % de boursiers sociaux** « entrants » dans la population du programme Grande Ecole

## Indicateurs de performance

Période de référence :  
**année académique 2022-2023**

2022-2023	2021-2022	2020-2021
<input checked="" type="checkbox"/> <b>23,67%</b> de boursiers sociaux « entrants » dans la population du programme Grande École	18,6% de boursiers	18% de boursiers
<b>287 élèves</b> accompagnés à travers une action pré-bac	264 élèves	169 élèves
<b>246 élèves</b> accompagnés à travers une action en classe prépa	272 élèves	271 élèves
<b>533 bourses</b> prépa HEC pour Tous allouées à des élèves de prépa	584 bourses	531 bourses

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

Probabilité  
d'occurrence



Impact 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 (avec pour objectif de le maintenir au-dessus de 90) 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, approuvée fin 2022, 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.

Depuis le lancement de cette feuille de route, HEC Paris a réalisé des progrès significatifs pour instaurer un environnement diversifié, équitable et inclusif. La stratégie de l'école, qui vise à intégrer le DEI dans tous les aspects de notre institution, met l'accent sur le recrutement, le développement des programmes et la promotion d'une culture d'appartenance. Ces efforts reflètent son engagement envers la formation de futurs leaders à travers la diversité et l'inclusion. Les principales actions menées ont été les suivantes :

- **Utilisation du Rapport DEI** : HEC Paris a exploité son premier Rapport DEI pour une analyse approfondie de son écosystème, ce qui a renforcé la compréhension des domaines prioritaires et a été crucial pour l'engagement de l'école envers une expérience étudiante holistique et un soutien fort du corps professoral. Des sessions de formation ciblées ont été mises en place, soulignant l'engagement de la communauté envers le DEI, avec une attention particulière sur les microagressions, en partenariat avec les RH pour créer un environnement de travail respectueux.
- **Expérience Étudiante Holistique** : ce domaine a été identifié comme prioritaire, menant à des initiatives visant à assurer un environnement équitable et inclusif pour tous les étudiants. Cela inclut l'expansion de la formation DEI à travers différents programmes, soulignant l'objectif d'améliorer la satisfaction et l'engagement étudiant.
- **Soutien Accru au Corps Enseignant** : reconnaissant l'importance du soutien au corps enseignant, l'école a initié des mécanismes de soutien adaptés à leurs besoins divers, incluant un Programme de Parrainage étendu pour faciliter l'intégration et promouvoir la collaboration. En collaboration avec des experts, HEC Paris développe des formations spécialisées pour enrichir les compétences DEI du corps enseignant.
- **Initiatives DEI Innovantes** : le lancement d'initiatives telles que des programmes de mentorat et l'expansion des bourses cible les lacunes en matière de représentation des genres et de mobilité sociale, renforçant la communauté inclusive. En partenariat avec la Fondation Laidlaw, l'école a introduit des bourses pour les femmes de milieux défavorisés, affirmant son engagement envers l'équité de genre.

- **Approche Axée sur les Données** : grâce à une compréhension approfondie de ses données DEI par catégories, HEC Paris peut désormais aller au-delà de l'aperçu macroscopique pour examiner des phénomènes plus localisés. Cette démarche permet d'évaluer des sous-phénomènes spécifiques, afin de comprendre les dynamiques à l'œuvre et d'affiner les interventions DEI.

L'école met également en place diverses actions afin d'atteindre ces objectifs : événements portant sur la diversité tels que les DiversiTalks, célébration en 2023 des 50 ans de l'ouverture de l'école aux femmes à travers des portraits de diplômées au parcours inspirant, publication du guide « How to be a good ally » à destination des étudiants afin de leur transmettre de bonnes pratiques leur permettant de soutenir les personnes LGBTQIA+...

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.

Objectifs		
 Maintenir un <b>index d'égalité professionnelle femmes-hommes supérieur à 90</b>		
Indicateurs de performance		Période de référence : année 2023
	<b>2023</b>	<b>2022</b>   <b>2021</b>
<input checked="" type="checkbox"/> Index d'égalité professionnelle femmes-hommes : <b>92</b>		91   79
		Période de référence : année académique 2022-2023
	<b>2022-2023</b>	<b>2021-2022</b>   <b>2020-2021</b>
<b>19 participants</b> aux H.Académies pour l'année académique 2022-2023 (dont un abandon)		18   22

## c. Dégradation de la santé mentale des étudiants

Probabilité  
d'occurrence



Impact 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, kinésithérapeutes, 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. Le processus d'enquête en cas de signalement d'un cas a également évolué et est à présent accompagné par des psychologues experts auprès des tribunaux qui viennent éclairer l'enquête de leur expertise. D'autres actions, telles que des ateliers étudiants interactifs développés en partenariat avec une avocate spécialisée dans les violences sexistes et sexuelles, sont en cours de déploiement.

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 communication sur ces Pôles prévention a été renforcée par les étudiants. Une semaine de la prévention et du bien-être a également été organisée en novembre 2023, au cours de laquelle ont eu lieu diverses activités et notamment des conférences de sensibilisation.

Par ailleurs, HEC Paris participe aux ateliers de la Conférence des Grandes Écoles sur le sujet dans une optique de partage de bonnes pratiques.

Objectifs		
🎯 100 % de la population étudiante couverte par un Pôle prévention		
Indicateurs de performance		Période de référence : année académique 2022-2023
2022-2023	2021-2022	2020-2021
☑️ 100% de la population étudiante couverte par un Pôle prévention	100 % de la population	62,1% de la population

#### d. Fuite des talents



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. Ce risque est exacerbé par un marché du recrutement en tension, qui complexifie les embauches de jeunes professeurs nécessaires pour renouveler le corps professoral du fait notamment de départs en retraite.

#### 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, et se donne notamment pour objectif de maintenir le ratio professeurs permanents / élèves au-dessus de 1/25.

HEC Paris a conclu au cours de l'année 2023 les accords collectifs suivants :

- 24/01/2023 : Accord relatif au financement d'activités sociales et culturelles au bénéfice des salariés de HEC ALUMNI – 2023
- 24/01/2023 : Accord relatif au financement d'activités sociales et culturelles au bénéfice des salariés de HPLC – 2023
- 01/02/2023 : Avenant 1 - Egalité professionnelle, diversité, inclusion et QVT
- 26/06/2023 : Mise en place et fonctionnement du CSE
- 06/07/2023 : Prorogation des mandats du CSE
- 17/07/2023 : Avenant N°3 à l'accord relatif à l'aménagement du temps de travail
- 17/11/2023 : Utilisation des outils numériques par les OS et les IRP
- 01/12/2023 : Avenant N°2 à l'accord collectif modifiant le régime collectif et obligatoire de remboursement de soins de frais de santé
- 01/12/2023 : Avenant N°1 à l'accord collectif modifiant le régime collectif et obligatoire de prévoyance « incapacité, invalidité et décès »
- 08/01/2024 : Négociation annuelle obligatoire sur la rémunération, le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée – 2023

Objectifs		
 Maintenir le ratio <b>professeurs permanents / élèves au-dessus de 1/25</b>		
Indicateurs de performance		Période de référence : situation au 31/12/2023
31/12/2023	31/12/2022	31/12/2021
Effectif total des collaborateurs de l'école : <b>814 personnes</b>	745 personnes	725 personnes
Dont effectif du corps professoral permanent : <b>205 professeurs</b>	177 professeurs	174 professeurs
<input checked="" type="checkbox"/> <b>Ratio professeurs permanents / élèves : 1/20</b>	<i>Donnée non disponible</i>	<i>Donnée non disponible</i>

## 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 2 questions NPS des questionnaires réalisés dans le courant de l'année 2023. L'école se donne pour objectif de maintenir ce score au-dessus d'un seuil de 65.

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.

Objectifs			
 Maintenir l'indice QVT au-dessus de 65			
Indicateurs de performance		Période de référence : situation à fin 2023	
Fin 2023		Fin 2022	Fin 2021
<input checked="" type="checkbox"/> Indice QVT : <b>67,1</b>		64,5	68

## 6. Informations additionnelles

### a. Actions visant à promouvoir le lien Nation-armée et à soutenir l'engagement dans les réserves

HEC Paris a toujours entretenu un lien fort avec l'armée ; ces liens perdurent aujourd'hui à travers différents types d'activités :

- En premier lieu, des opportunités sont offertes aux officiers de l'armée de terre de participer aux cursus de l'école, soit dans le cadre de leurs cursus académiques de l'Enseignement Militaire Supérieur Scientifique et Technique (au rythme moyen d'un officier par an en programme MBA), soit dans le cadre de la formation initiale des élèves-officiers de l'Ecole Spéciale Militaire de St-Cyr Coëtquidan (un à deux élèves-officiers par an en semestre d'échange en M1 à HEC).
- Les étudiants de l'école participent de leur côté à diverses activités organisées par le Ministère des Armées : à travers le Partenariat Grandes Ecoles, qui permet à plusieurs étudiants par an de réaliser une partie de leur césure dans l'armée ; à travers les séminaires organisés par l'Institut des Hautes Etudes de la Défense Nationale, auxquels participent régulièrement des étudiants de l'école ; et lors des universités d'été de la Défense à St-Cyr Coëtquidan où se rend une délégation d'une dizaine d'étudiants. Enfin, certains étudiants choisissent d'effectuer une expérience au sein du Ministère des Armées durant leur césure professionnelle.
- Les sujets liés à la Défense se retrouvent également dans les enseignements proposés par HEC : dans l'Académie Défense, séminaire proposé annuellement par l'association étudiante HEC Defense & Space, et dans un électif de cours dédié à cette thématique.
- Enfin, les liens avec l'armée sont entretenus grâce à un écosystème existant au sein de l'école et de la communauté des anciens élèves : association étudiante HEC Defense & Space, association d'alumni Aérospatial, Défense et Sécurité, référent Défense et Sécurité au sein de l'école et professeurs participant à l'Académie de Défense de l'Ecole Militaire.

### b. Actions visant à promouvoir la pratique d'activités physiques et sportives

La scolarité d'HEC inclut 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.