



Déclaration de performance extra-financière 2024



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 Transition d'HEC Paris.....	6
2. Qualification des risques extra-financiers d'HEC Paris.....	9
a. Analyse de double matérialité.....	9
b. Présentation des risques détaillés dans le présent rapport.....	12
c. Description des risques, politiques et indicateurs.....	15
d. Correspondance avec les informations obligatoires au titre de l'article L225-102-1 du Code du commerce.....	15
3. Risques stratégiques.....	17
a. Obsolescence des formations en regard des attentes de la société sur les grands enjeux sociétaux.....	17
b. Absence de crédibilité et de pertinence de la recherche sur les grands enjeux sociétaux.....	21
c. Accident de sécurité informatique.....	23
d. Atteinte à la réputation d'HEC Paris à cause de partenariats sensibles.....	25
4. Risques environnementaux.....	28
a. Non-alignement avec une trajectoire de décarbonation compatible avec l'accord de Paris.....	28
b. Mauvaise gestion ou absence de gestion environnementale durable des opérations.....	31
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.....	41
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



220 professeurs permanents
27 visiting professors
850 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



215 M€ de budget en 2024, provenant des sources
suivantes :

- Chiffre d'affaires pédagogique : 69,1 %
- Restauration et hébergement : 9,4 %
- Subventions : 7 %
- Taxe d'apprentissage : 0,8 %
- Revenus divers : 13,8 %

Ressources environnementales



119 876 m³ d'eau
12,60 GWh de gaz
6,14 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
Bachelor « Data,
Society &
Organisations »
Mastères
spécialisés
Summer School &
Youth Programs

Post-expérience

MBAs
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
Sustainability &
Organizations
Centre Hi! Paris

Entrepreneuriat

Incubateur HEC
Paris
Station F

900 projets
accompagnés

La valeur que nous créons

Elèves et alumni



4921 élèves formés en 2023-2024 dans des
programmes diplômants, dont :

- 57,9 % en programme Grande Ecole
- 11,7 % en MBA
- 17,3 % en EMBA et TRIUM
- 12 % en Master
- 1,1 % en doctorat

11 000 participants en **Executive Education**
70 000 alumni présents dans 150 pays



Recherche

56 doctorants
45 publications chaque année dans les meilleures
revues académiques

Classements et accréditations



#1 **Executive Education** – Open Programmes - Financial
Times 2024

#2 **Master in Finance** – Masters in Finance pre-
experience - Financial Times 2024

#2 **Master in Management** – Masters in Management -
Financial Times 2024

#2 **European Business School** – Financial Times 2024

#1 **Grande Ecole de commerce** – L'Etudiant 2024

#1 **Grande Ecole de commerce** – Le Point 2024

#1 **Grande Ecole de commerce** – Le Figaro 2024



Partage de la valeur



Nos 215 M€ de dépenses d'exploitation sont répartis
comme suit :

- 27,8 % pour rémunérer le personnel enseignant
- 29,4 % pour rémunérer le personnel administratif
- 5,6 % pour financer des bourses pour les étudiants
- 36,8 % pour payer nos fournisseurs et partenaires
- 0,5 % pour l'Etat et les collectivités

Enseignement



128 cours en lien avec les thématiques ESG, dont 51%
assurés par la faculté permanente d'HEC

15 études de cas (soit 83% des cas) publiées en 2024
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.

L'année 2024 a été l'occasion de préparer le plan de stratégie durable 2025-2030 pour HEC Paris. L'école a ainsi pu faire évoluer sa stratégie, essentielle pour construire un avantage concurrentiel durable. Considérant que rôle d'une grande école de commerce aujourd'hui est d'**inspirer les universitaires, les leaders économiques et les décideurs politiques à créer un impact positif et durable sur la société et le vivant**, cette nouvelle ambition implique notamment de passer d'une simple conformité ESG à un cadre de durabilité axé sur la responsabilité et la finalité, et d'une diversité basée sur l'identité à une cohésion sociale et un leadership inclusif.

Cette stratégie, renouvelant et rendant plus ambitieux ses engagements sur les 4 axes décrits ci-dessus, vise à faire d'HEC Paris un acteur clé dans la construction d'un avenir durable, en **formant des leaders responsables** et en **montrant l'exemple à travers ses actions et ses engagements**.

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 Climat 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 double matérialité

Dans le cadre de l'évolution du cadre réglementaire du reporting de durabilité, et dans l'optique d'une prochaine entrée dans le périmètre d'application de la CSRD – remise en question, à l'heure de la publication de ce rapport, par la proposition de directive dite « Omnibus » – HEC Paris a mené fin 2024 et début 2025 une **analyse de double matérialité** conforme à la réglementation CSRD. Cette analyse de double matérialité a permis à l'école d'identifier et de hiérarchiser ses principaux impacts, risques et opportunités (IRO) et a également été l'occasion de familiariser collaborateurs et parties prenantes avec l'évolution des pratiques concernant les enjeux ESG (Environnement, Social, Gouvernance).

Le travail d'identification des impacts, risques et opportunités matériels d'HEC Paris a débuté par la réalisation d'un premier atelier qui a permis de confirmer le périmètre d'analyse et d'actualiser la cartographie des parties prenantes de l'école. Un travail **documentaire** a ensuite été mené sur la base de travaux existants en interne (matrice des risques, DPEF de l'année 2023, rapports sur les contenus ESG dans les parcours étudiants...), d'une analyse sectorielle reposant sur des données disponibles de pairs, d'organismes d'accréditation et d'organismes de ranking, ainsi que de la consultation de cadres de référence tiers, notamment sur les enjeux d'environnement et de gouvernance. Afin de compléter cette analyse, des **entretiens qualitatifs** ont été menés avec une douzaine de parties prenantes internes et externes à l'école (collaborateurs, professeurs, alumni, etc.). Cette première étape a permis d'identifier **42 impacts, risques et opportunités** pour HEC Paris, sans préjuger à ce stade de leur matérialité pour l'école.

Un travail d'**analyse quantitative** des impacts, risques et opportunités a ensuite été réalisé lors d'un atelier réunissant les principales parties prenantes internes de l'établissement afin d'évaluer la matérialité de chaque IRO. En accord avec les recommandations de l'EFRAG, cette cotation a été réalisée en assignant à chaque IRO une sévérité et une probabilité d'occurrence, et en définissant un seuil de matérialité permettant de départager les IRO matériels des IRO non matériels. Au terme de cette analyse, **22 enjeux ont été retenus comme matériels** pour HEC Paris, incluant 12 risques, 7 impacts négatifs et 3 impacts positifs.

Afin de se conformer aux exigences encadrant les informations contenues dans la DPEF, et pour faciliter la lecture du présent document, le tableau ci-dessous propose une **table de correspondance** entre les IRO matériels identifiés lors de l'analyse de double matérialité et les risques abordés dans la présente Déclaration de Performance Extra-Financière.

Impacts, risques et opportunités matériels	ESRS	Nature	Risque associé dans la DPEF
Risques stratégiques			
Contribution à la transition écologique et sociale grâce à l'accompagnement de projets entrepreneuriaux	S4	Impact positif	Obsolescence des formations et de l'entrepreneariat en regard des attentes de la société sur les grands enjeux sociétaux
Intégration insuffisante des enjeux ESG dans la formation initiale et continue menant à des impacts négatifs sur l'économie et la société	S4	Impact négatif	
Manquement à l'intégrité académique en matière de recherche ou d'innovation (reproductibilité de la recherche, recours abusif à l'IA, indépendance vis-à-vis des financements...)	G1	Risque	Absence de crédibilité et de pertinence de la recherche sur les grands enjeux sociétaux
Intégration insuffisante des enjeux ESG dans la recherche et la diffusion des connaissances menant à des impacts négatifs sur l'économie et la société	S4	Impact négatif	
Protection inadéquate des données personnelles des parties prenantes de l'école (fuite de données, non-respect du RGPD...)	G1	Risque	Accident de sécurité informatique
Perte totale ou partielle du système informatique du fait d'une attaque ou d'un accident matériel	G1	Risque	
Risque de corruption lors des interactions avec certaines parties prenantes (fournisseurs, participants, etc.)	G1	Risque	Atteinte à la réputation d'HEC Paris à cause de partenariats sensibles
Atteinte à la réputation de l'école à cause de partenariats sensibles	G1	Risque	
Risques environnementaux			
Émissions de gaz à effet de serre (du fait notamment des mobilités nationales et internationales ainsi que de l'utilisation des bâtiments)	E1	Impact négatif	Non-alignement avec une trajectoire de décarbonation compatible avec l'accord de Paris
Perte de réputation du fait d'une empreinte carbone élevée pouvant être mise en évidence par les médias, les ONG... et/ou exposition à des réglementations actuelles ou futures plus contraignantes en matière d'empreinte carbone	E1	Risque	
Modèle d'affaires actuel fortement dépendant de l'avion pouvant mener à des risques réputationnels, réglementaires, financiers...	E1	Risque	

Impacts, risques et opportunités matériels	ESRS	Nature	Risque associé dans la DPEF
Exposition aux risques physiques liés au changement climatique (fortes chaleurs, sécheresses, inondations...) pouvant perturber le fonctionnement de l'école	E1	Risque	Mauvaise gestion ou absence de gestion environnementale durable des opérations
Consommation d'eau liée aux activités de l'école	E3	Impact négatif	
Gestion exemplaire de la biodiversité sur le campus rénové permettant la préservation des services écosystémiques, le développement d'activités centrées autour du vivant et la sensibilisation à la bonne gestion de la biodiversité	E4	Impact positif	
Risques humains			
Homogénéité sociale et culturelle trop forte parmi la population étudiante pouvant dégrader la réputation de l'école	S4	Risque	Homogénéité sociale et culturelle trop forte parmi la population étudiante
Contribution à l'égalité des chances grâce aux programmes d'accompagnement d'étudiants au lycée et en classe prépa	S4	Impact positif	
Inclusion insuffisante des populations diverses d'élèves (prépa vs. autres filières, français vs. étrangers) pouvant dégrader la réputation de l'école	S4	Risque	
Manque de diversité H/F au sein du corps professoral	S1	Impact négatif	Insuffisance de diversité et d'inclusion dans les comportements et processus en vigueur à HEC Paris
Non atteinte du ratio de 6% concernant l'emploi des personnes en situation de handicap	S1	Risque	
Cas de harcèlement, discrimination, VSS...	S4	Impact négatif	
Dégradation de la santé mentale des étudiants et des conditions matérielles de vie des étudiants (crises géopolitiques ou sanitaires, poids de la dette étudiante...) pouvant mener à leur échec scolaire	S4	Impact négatif	Dégradation de la santé mentale des étudiants
Risque de fuite des talents	S1	Risque	Fuite des talents

b. Présentation des risques détaillés dans le présent rapport

Les tableaux suivants résument les risques extra-financiers qui seront détaillés dans les sections 3 à 5 du présent rapport.


Deux changements sont à noter par rapport aux risques abordés dans la précédente Déclaration de Performance Extra-Financière d'HEC Paris : la suppression du risque « Mauvaise évaluation de la performance des étudiants en cas de recours à l'IA ou à d'autres outils informatiques », qui n'est à présent plus considéré comme matériel, et la fusion des deux risques « Fuite des talents » et « Dégradation du bien-être des collaborateurs » en un seul, les enjeux de bien-être des collaborateurs étant partie intégrante des enjeux de rétention des collaborateurs.

Catégorie	Intitulé du risque
Risques stratégiques	Obsolescence des formations et de l'entrepreneuriat en regard des attentes de la société sur les grands enjeux sociétaux Pour accompagner les mutations de la société, le contenu de l'enseignement et des programmes d'entrepreneuriat proposés par HEC Paris se doit de refléter les enjeux du monde de demain, notamment en matière de développement durable, de santé, d'enjeux sociaux...
	Absence de crédibilité et de pertinence de la recherche sur les grands enjeux sociétaux 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.
	Accident de sécurité informatique Sécurité des systèmes informatiques et confidentialité des données, notamment personnelles, sont des enjeux-clé pour le maintien de la confiance entre l'école et ses parties prenantes.
	Atteinte à la réputation d'HEC Paris à cause de partenariats sensibles L'école interagit avec de nombreux sponsors, notamment des entreprises, et a des activités dans de nombreux pays, ce qui nécessite de maîtriser le risque de réputation associé à ces collaborations.

Catégorie	Intitulé du risque
Risques environnementaux	Non-alignement avec une trajectoire de décarbonation compatible avec l'accord de Paris L'école doit s'associer à l'effort collectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre pour atteindre les objectifs des accords de Paris.
	Mauvaise gestion ou absence de gestion environnementale durable des opérations La gestion environnementale des opérations ainsi que celle du campus doivent se faire selon les standards en vigueur.

Catégorie	Intitulé du risque
Risques humains	<p>Homogénéité sociale et culturelle trop forte parmi la population étudiante 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>Insuffisance de diversité et d'inclusion dans les comportements et processus en vigueur à HEC Paris 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>Dégradation de la santé mentale des étudiants La pression supportée par les étudiants (éloignement des proches, pression financière, niveau académique...) peut induire une dégradation de la santé mentale des étudiants nécessitant prévention et prise en charge appropriées.</p>
	<p>Fuite des talents Le maintien du niveau d'excellence de l'école suppose une gestion adaptée des talents des collaborateurs, des postes attractifs et des pratiques RH saines. Cela impose notamment de maîtriser les enjeux de qualité de vie au travail et de santé mentale des collaborateurs à travers notamment des actions d'anticipation et de prévention.</p>

Le tableau suivant précise, pour chaque risque extra-financier identifié, sa probabilité d'occurrence ainsi que son impact. Ces deux paramètres correspondent à la cotation des impacts, risques et opportunités en matière respectivement de probabilité d'occurrence et de sévérité réalisée dans le cadre de l'analyse de matérialité ; dans une approche conservatoire, les risques extra-financiers correspondant à plusieurs IRO matériels ont été notés selon la probabilité et la sévérité la plus importante parmi ces IRO. Les valeurs correspondent aux risques bruts, c'est-à-dire avant toute mise en œuvre d'actions de mitigation.

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

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 2024** (du 1^{er} janvier au 31 décembre 2024) ;
- Soit l'**année académique 2023-2024** (du 1^{er} septembre 2023 au 31 août 2024) ;
- Soit, pour les indicateurs rendant compte d'une situation à un instant t, la **date la plus récente en 2024** 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

Thématique	Renvoi
	pour HEC Paris en tant que tel et est traitée implicitement à travers les soutiens financiers proposés aux étudiants détaillés au § 5.a - Homogénéité sociale et culturelle trop forte parmi la population étudiante.
Respect du bien-être animal	Cette thématique ne constitue pas un enjeu majeur pour HEC Paris en tant que tel et est traitée implicitement à travers les mesures de protection de la biodiversité, incluses dans les mesures de gestion environnementale détaillées au § 4.b - Mauvaise gestion ou absence de gestion environnementale durable des opérations.
Alimentation responsable, équitable et durable	Traité au § 4.b – Mauvaise gestion ou absence de gestion environnementale durable des opérations
Accords collectifs conclus dans l'entreprise et leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés	Traité au § 5.d – Fuite des talents
Actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir les diversités	Traité au § 5.b – Insuffisance de diversité et d'inclusion dans les comportements et processus en vigueur à HEC Paris
Actions visant à promouvoir 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 2023-2024, 128 cours dédiés aux enjeux de transition écologique et sociale ont été proposés par l'école (soit une augmentation de 32 % par rapport à 2020-2021), et 752 entreprises (et entrepreneurs) à impact ont été accompagnées par ses différents programmes d'entrepreneuriat (soit une augmentation de 92,8 % 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 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), du programme MBA (Sustainable and Disruptive Innovation) et de l'Executive MBA (spécialisations Shape the Future of Energy et Transforming Business for Sustainability). Enfin, un bachelor portant sur la data, la société et les organisations a été créé conjointement par HEC Paris et l'Université de Bocconi avec pour objectif de proposer une formation ambitieuse et innovante au service de la société et a accueilli sa première cohorte en septembre 2024.

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 2024, 15 études de cas sur 18 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 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 2024

2024

15 études de cas portant sur les enjeux de transition publiées au cours de l'année, soit **83%** du total (objectif : croissance du nombre de cas)

39 entreprises accompagnées par l'accélérateur des entreprises sociales et solidaires

452 entrepreneuses accompagnées par le programme StandUp

193 entreprises à impact accompagnées par l'incubateur HEC

40 entreprises à impact accompagnées par le programme Challenge +

10 entreprises accompagnées par le programme WomenEntrepreneurs4Good

☑ **+92,8 % d'entreprises et entrepreneurs à impact accompagnés** par rapport à 2020-2021

2023

15 études de cas soit 100 % du total

42 entreprises

218 entrepreneuses

117 entreprises

35 entreprises

10 entreprises

+13,3 %

2022

5 études de cas soit 83 % du total

40 entreprises

207 entrepreneuses

107 entreprises

9 entreprises

20 entreprises

+3,1 %

Période de référence :
année académique 2023-2024

2023-2024

128 cours dédiés aux enjeux de transition écologique et sociale, dont **51 %** assurés par le corps professoral permanent

☑ **+32 % de cours dédiés aux enjeux de transition** par rapport à 2020-2021

18 entreprises accompagnées par le programme Creative Destruction Lab

2022-2023

105 cours (49% par des prof. permanents)

+8,3 %

20 entreprises

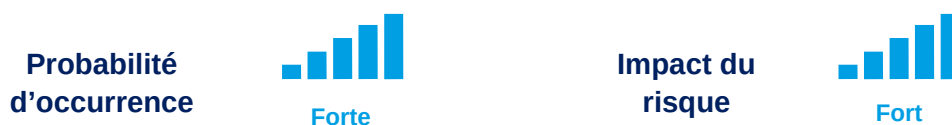
2021-2022

102 cours (46% par des prof. permanents)

+5,2 %

19 entreprises

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



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 sur l'IA 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 2024, on peut mentionner Arnd Vomberg, du département marketing, qui étudie notamment les approches de marketing socialement responsable et Ali Shantia, du département management des opérations dont les travaux portent sur la gestion durable des chaînes d'approvisionnement. Il a développé des cours spécifiques sur ces thématiques pour les masters et le MBA.

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. Cette liste a été mise à jour par un comité *ad hoc* en 2024, pour intégrer des revues portant sur les thématiques des responsabilités sociétales et environnementales et de l'intelligence artificielle.

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 2024, les professeurs et chercheurs affiliés à HEC Paris ont publié 31 articles (soit une augmentation de 107 % par rapport à 2021) dans des revues à comité de lecture et portant sur les enjeux de la transition écologique et sociale (30% des publications de l'école), ainsi que 37 articles de vulgarisation sur ces mêmes enjeux (66% 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 2024, 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 de Paris et l'INRIA, porte sur le développement de l'IA, de sa régulation et de ces implications pour le monde de l'entreprise et la Société. En 2024, le consortium mené par HEC Paris et l'Institut Polytechnique de Paris (École polytechnique, ENSTA, ENSAE, Telecom Paris, Telecom SudParis) et réunissant l'Inria, le CNRS, l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées et l'Université de Technologie de Troyes a remporté l'appel à projets Cluster IA. S'appuyant sur le Centre interdisciplinaire sur l'intelligence artificielle et l'analyse de données Hi! PARIS, le projet se voit doté de 70 millions d'euros pour constituer un des tout premiers pôles mondiaux de recherche, de formation et d'innovation en IA au service de la société en France.

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. Grâce à un don majeur reçu de la Dieter Schwarz Stiftung, une fondation privée allemande avec laquelle l'école a noué des liens étroits, HEC Paris a créé un Centre « Family Business ». Ce centre a vocation à créer une alliance européenne de référence sur les enjeux de la contribution des entreprises familiales à une prospérité durable et juste.

Six chaires de recherche ont par ailleurs concerné les enjeux RSE au cours de l'année académique 2023-2024 : la chaire Purposeful Leadership en partenariat avec la Joly Family, la chaire Turning Points - Aspiration to Inspiration en partenariat avec Cartier, la Chaire CMA-CGM sur le thème Sustainability and Supply Chain Analytics, la Chaire Rothschild sur le thème de l'Investissement à Impact, la chaire Purposeful Governance en partenariat avec Mazars et la chaire Orchestrating Sustainable Business Transformation en partenariat avec Nexans.

Objectifs		
🎯 +50 % d'articles scientifiques portant sur les enjeux de transition sur 5 ans (année de référence : 2021 - 15 articles) - Objectif 2025 : 23 publications		
Indicateurs de performance		Période de référence : année 2024
2024	2023	2022
31 articles parus dans des publications à comité de lecture et portant sur les enjeux de transition	21 articles	19 articles
37 publications de vulgarisation portant sur les enjeux RSE publiées dans Knowledge@HEC, soit 66 % des publications totales	28 publications, soit 44 % du total	17 publications, soit 39 % du total
✅ +107 % d'articles scientifiques portant sur les enjeux de transition par rapport à 2021	+40 %	+26,7 %

c. Accident de sécurité informatique



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

- Une attaque par hameçonnage, qui permettrait par exemple à un intrus de récupérer les identifiants d'un collaborateur et qui pourrait mener in fine à des fuites de données personnelles appartenant à des collaborateurs, des étudiants ou des participants aux programmes de l'école ;
- Une attaque par *ransomware*, pouvant mener jusqu'à l'immobilisation totale de tous les services digitaux utilisés par l'école et donc à l'arrêt de toute activité académique pendant plusieurs jours ;

- Un accident matériel, de type incendie ou inondation, dans le data center d'HEC Paris hébergé sur le campus. L'indisponibilité du data center pourrait mener à une perte partielle de services ;
- Une défaillance de l'un de nos prestataires externes, notamment les fournisseurs de solutions cloud, pouvant impacter la confidentialité, l'intégrité ou la disponibilité des données et services de l'école.

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, sur la base d'une liste figée en 2022. Ces objectifs fixés en 2022 sont désormais atteints. Ils feront l'objet d'une redéfinition pour l'année 2025.

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. Afin de sécuriser les solutions proposées par nos prestataires extérieurs, en amont de la contractualisation avec un prestataire ou l'adoption d'un nouvel outil cloud, HEC Paris a mis en place un processus interne spécifique permettant d'évaluer la maturité et la sécurité des tiers. Ce processus fera l'objet d'évolutions en 2025 grâce à l'acquisition, en 2024, d'une solution dédiée à la gestion centralisée de la sécurité des partenaires.

De plus, des tests d'intrusion sont effectués régulièrement par une société tierce experte (le dernier a eu lieu au 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		
<p>🔒 90 % des comptes informatiques du personnel d'HEC Paris (liste figée en 2022) protégés par une double authentification</p> <p>🔒 90 % des ordinateurs portables Windows du personnel d'HEC Paris chiffrés</p>		
Indicateurs de performance	Période de référence : situation au 31/12/2024	
31/12/2024	31/12/2023	31/12/2022
<p>✅ 99,5 % des comptes informatiques du personnel d'HEC Paris protégés par une double authentification</p> <p>✅ 95,7 % des ordinateurs portables Windows du personnel d'HEC Paris chiffrés</p>	<p>98,1 % des comptes protégés</p> <p>90,1 % des ordinateurs chiffrés</p>	<p>591 comptes (soit plus de 90 % des collaborateurs)</p> <p>595 ordinateurs</p>

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



L'une des richesses de l'expérience académique proposée par HEC Paris découle de son ouverture sur le monde de l'entreprise : à ce titre, l'école est souvent amenée à travailler avec des entreprises partenaires, dont certaines sponsorisent 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 courrait alors le risque de se voir associée à ces activités, dégradant par là même son image. La question se pose de même pour les éventuelles activités d'HEC Paris dans des pays étrangers ayant des régimes considérés comme autoritaires, notamment dans le contexte géopolitique tendu actuel.

Politiques mises en œuvre

L'école a mis en place des politiques de vigilance aussi bien au niveau de l'école qu'au niveau de la Fondation HEC. Au niveau global, un code éthique - issu de la refonte et de l'unification de la charte éthique et du code de conduite adoptés début 2023 - a été adopté en 2024. Ce document rappelle les valeurs et les principes de l'école et décline les règles devant être respectées par les collaborateurs, étudiants, enseignants et chercheurs d'HEC dans divers domaines tels que la lutte contre la corruption, la cybersécurité, le respect des personnes et des lieux, etc. Deux autres documents ont également été adoptés courant 2024 : une politique Cadeaux & Invitations encadrant l'offre et la réception de cadeaux par les collaborateurs de l'école, ainsi qu'un guide du lanceur d'alertes explicitant les procédures de lancement et de traitement des alertes.

Une procédure de lancement d'alertes a par ailleurs été mise en place progressivement au cours de l'année 2024 : outre le guide mentionné ci-dessus, les étudiants disposent d'une plate-forme permettant de faire remonter les alertes (voire paragraphe 5.c plus bas) et les collaborateurs d'une adresse mail dédiée à cet effet.

L'école a également démarré un programme de sensibilisation des collaborateurs à la lutte contre la corruption, sous la forme de modules d'e-learning. L'ensemble des collaborateurs de l'école, ainsi que ceux d'HEC Alumni et de la Fondation HEC, sont concernés. Fin 2024, 59% des collaborateurs avaient entamé le parcours de sensibilisation et 38% l'avaient validé intégralement, ce qui n'a donc pas permis d'atteindre l'objectif initialement fixé de sensibiliser 50% des collaborateurs à fin 2024. La poursuite de cet objectif a notamment été entravée par le départ de la responsable Ethique & Compliance en juillet 2024, et l'atteinte de l'objectif est reportée à l'année 2025. Des interventions en présentiel doivent par ailleurs être réalisées auprès des départements de l'école particulièrement exposés à la corruption, avec une première intervention réalisée courant 2024 auprès des services généraux.

Enfin, un groupe de travail a été créé avec pour objectif principal d'établir des lignes directrices claires pour l'acceptation des partenariats et des financements, et de créer une politique garantissant l'alignement de ces partenariats avec la mission de HEC, la protection de sa réputation et le respect de son intégrité éthique. Ce groupe de travail vise à élaborer une politique qui protège HEC des risques associés et reflète ses valeurs, tout en reconnaissant le besoin de financement de l'école ainsi que la complexité, la subjectivité et la nature nuancée des questions éthiques. Le groupe de travail se réunit régulièrement depuis octobre 2024.

Le périmètre de l'ensemble des dispositifs mentionnés ci-dessus 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.

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		
🕒 50 % des collaborateurs sensibilisés à la lutte contre la corruption à fin 2025		
Indicateurs de performance	Période de référence : année 2024	
2024	2023	2022
✅ 38 % de collaborateurs sensibilisés à la lutte contre la corruption (démarrage de la sensibilisation en 2024)	0 % (démarrage de la sensibilisation en 2024)	Donnée non disponible

4. Risques environnementaux

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



Le respect de l'accord de Paris, qui vise à limiter à 2°C l'augmentation de température moyenne de la Terre d'ici à 2100, nécessite des efforts globaux afin de réduire l'empreinte carbone mondiale et de parvenir à une neutralité carbone globale en 2050. Dans ce cadre, chaque acteur économique, dont HEC Paris, se doit de participer à l'effort global en réduisant autant que possible son empreinte carbone. 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

La décarbonation des activités de l'école fait partie de la feuille de route stratégique Transition d'HEC Paris. L'école a réalisé en 2023 son Bilan d'Emissions de Gaz à Effet de Serre (BEGES) avec l'appui d'un prestataire extérieur spécialisé ; ce BEGES sera mis à jour début 2026 sur la base des données de l'année 2025. Les principales conclusions du BEGES, portant sur l'année 2022, sont indiquées dans le tableau ci-dessous.

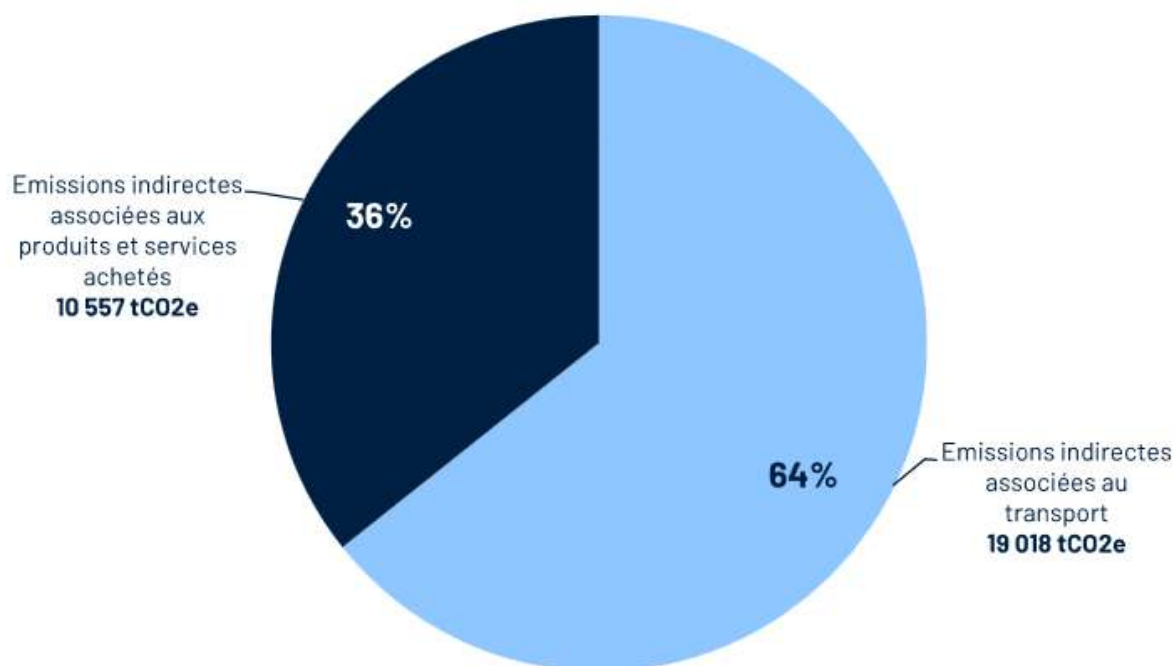
Scope des émissions	Émissions (tCO _{2eq})	Répartition
Scope 1	3 868	11,5 %
Scope 2	225	0,7 %
Scope 3	29 574	87,8 %
Total	33 667	100 %

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_{eq} CO₂, 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, l'informatique, l'énergie (voir section suivante) et les achats.

Concernant l'alimentation, plusieurs initiatives ont été mises en œuvre avec le double objectif de sensibiliser les utilisateurs de la cantine et de réduire les émissions sur ce poste. A titre d'exemple, la cantine est passée en 2024 à deux journées sans viande rouge après une expérimentation sur la base d'une journée sans viande en 2023. Les impacts estimés sont respectivement d'environ -

142 tCO₂éq en 2023 (soit -4% par rapport au total des émissions de la cantine en 2022), et d'environ 278 tCO₂éq en 2024 (soit -8% par rapport au total des émissions de la cantine en 2022). Sur le seul périmètre de la viande (bœuf, veau, agneau), c'est une réduction de l'offre de 35% en volume en 2024 par rapport à 2022. Par ailleurs, une campagne de sensibilisation à l'empreinte environnementale des repas a été déployée sous la forme de chevalets installés sur les tables de la cantine, reprenant les résultats menés par un professeur de finance ainsi que les ordres de grandeur communément admis sourcés auprès de l'Ademe.

Concernant l'informatique, la même logique d'actions sur les axes de la sensibilisation et de la réduction de l'empreinte a été adoptée. L'école a mis en place une charte du numérique responsable et a prolongé le module de formation « Green IT » visant à sensibiliser à l'impact du numérique et à son usage plus vertueux. Une stratégie de gestion circulaire du matériel IT a par ailleurs été adoptée avec par exemple la prolongation de la durée de vie des ordinateurs de 3 à 5 ans, permettant d'économiser 2% des émissions sur ce poste.

En matière d'achats, HEC a mis en place une politique d'achats responsables pour partager la vision de l'école sur cette thématique à l'ensemble des parties prenantes. De nouveaux contrats d'approvisionnement en énergie concrétisent cette vision, avec un nouveau contrat d'approvisionnement en électricité fixant le seuil d'électricité verte à 100% dès 2025 (contre 50% depuis 2023) et un nouveau contrat d'approvisionnement en gaz fixant le seuil de gaz d'origine renouvelable à 20% dès 2026 (contre 0% dans le contrat précédent).

Concernant l'empreinte carbone du transport, une nouvelle politique voyage pour le personnel, privilégiant les modes de transport décarbonés, a été mise en place en 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. Des animations de tous types sont programmées durant l'année sur le thème de la durabilité (conférences, Earth Week, semaine circulaire...). Les collaborateurs ont également accès, dans le catalogue des formations à destination du personnel, à une gamme de formations en lien avec la transition écologique (Fresque du Climat, atelier 2Tonnes, Axa Climate School...). Enfin, ils ont également la possibilité d'agir concrètement sur le campus en s'investissant personnellement dans le Comité Campus Durable ou en soumettant des projets au Sustainability Fund.

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		
🎯 Zéro émissions nettes d'émissions de gaz à effet de serre sur les scopes 1 et 2 en 2030		
Indicateurs de performance	Période de référence : année 2024	
2024 (données 2022)	2023	2022
✅ Émissions de gaz à effet de serre – Scope 1 : 3 868 t CO ₂ éq	3 868 téq CO ₂	Donnée non disponible
✅ Émissions de gaz à effet de serre – Scope 2 : 225 téq CO ₂	225 téq CO ₂	Donnée non disponible
Émissions de gaz à effet de serre – Scope 3 : 29 574 téq CO ₂	29 574 téq CO ₂	Donnée non disponible

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



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

Politiques mises en œuvre

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

L'ambition du projet Campus, dont le marché de travaux devrait être notifié en juin 2025, sera de construire 15 000 m² de surfaces neuves et de rénover plus de 25 000 m² de surfaces existantes.

En matière de responsabilité environnementale, l'ensemble de ce projet vise deux labellisations et une certification avec des niveaux attendus suivants :

- le label BBCA (Bâtiment Bas CARbone) sur un niveau performant, ce qui attestera l'exemplarité des bâtiments en matière d'empreinte carbone ;
- la certification BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method) sur un niveau excellent, ce qui évaluera la performance environnementale des bâtiments en tenant compte de la performance énergétique, la gestion de l'eau, les émissions de gaz à effet de serre, la qualité de l'air intérieur, l'utilisation de matériaux durables et la gestion des déchets ;
- le label BiodiverCity® sur un niveau performant, ce qui sera la preuve que le projet intègre et respecte bien la biodiversité, une approche innovante qui associe vivant et construction.

En attendant, l'école travaille à sa réduction de dépenses énergétique sur sa trajectoire de conformité au décret tertiaire, soit une baisse de 40% en 2030 par rapport à celles de 2019. Les installations électriques sont ainsi toujours renouvelées en faveur de solutions à moindre consommation d'énergie (LED) ou d'un meilleur pilotage (installation de capteurs et de programmeurs). En 2024, les consommations ont ainsi baissé de 2,3 % en électricité et 1,8 % en gaz par rapport à l'année précédente.

En matière de consommation d'eau, l'année 2024 a vu une forte augmentation de la consommation du fait de deux fuites d'eau majeures : la sécheresse a entraîné des mouvements de terrain qui ont provoqué des ruptures de canalisations sur le réseau d'eau potable qui est vétuste.

En matière de mobilité, la flotte de véhicules de l'école est composée d'un mix de véhicules électriques, hybrides et thermiques, répondant aux différents besoins des collaborateurs. Des stations de recharge ont été mises en place sur le campus.

Concernant la gestion des déchets, l'installation de points de collecte de biodéchets sur le campus, accompagnés de sensibilisations régulières auprès des populations de l'école, ont permis d'améliorer le tri et d'augmenter ainsi la quantité de biodéchets de 45%, passant de 22 tonnes de biodéchets en 2023 à 32 tonnes en 2024, soit l'équivalent de 6368 kg de compost qui vont nourrir 3528 m² de terres agricoles. Cette politique de sensibilisation a permis de faire évoluer le taux de recyclage des déchets de 24% en 2023 à 34% en 2024.

L'école poursuit également son objectif de préservation et de valorisation de son écosystème en mettant en œuvre différentes stratégies : assèchement de l'un des étangs afin de créer une zone humide contribuant au stockage du carbone et mise en œuvre du plan de gestion forestier afin de préserver la forêt de 40 hectares présente sur le campus.

Objectifs		
🎯 -20 % de consommation d'énergie (électricité et gaz) d'ici à 2030 (année de référence : 2021)		
Indicateurs de performance	Période de référence : année 2024	
2024	2023	2022
Consommation électrique du campus : 6,139 GWh	6,28 GWh	6,46 GWh
✅ -3,3 % de consommation d'électricité par rapport à 2021	-1,1%	Donnée non disponible
Consommation en gaz du campus : 12,60 GWh	12,83 GWh	13,25 GWh
✅ -12,3 % de consommation de gaz par rapport à 2021	-10,7%	Donnée non disponible
Consommation en eau du campus : 119 876 m³	67 916 m³	83 908 m³
Quantité de déchets produits sur le campus : 452 tonnes , dont 65,6 % valorisés en énergie ou matière et 34,4 % recyclés	455 tonnes, dont 55,5% valorisés en énergie ou matière et 24% recyclés	418 tonnes, dont 75% valorisés en énergie et 25% recyclés

5. Risques humains

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



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. L'année académique 2023-2024 a vu un « accident » dans la progression du pourcentage des boursiers sociaux entrants sur le périmètre de la Grande Ecole, due à une baisse inexpliquée du nombre de boursiers entrants sur la voie du concours d'admission CPGE. Le pourcentage d'étudiants boursiers entrants est ainsi passé de 23,7% à 17,11% sur le périmètre du programme Grande Ecole.

Par ailleurs, soucieuse de son impact au-delà de la communauté HEC, HEC Paris poursuit les dispositifs mis en place pour accompagner des élèves de milieu modeste à différents moments de leur parcours scolaire. 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 a permis en 2024 à 116 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 2023-2024, la finale qui terminait traditionnellement le summer camp a été organisée début octobre 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).
- **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 troisième promotion, qui a passé les concours au printemps 2024, sont exceptionnels et confirment la pertinence de ce programme : 6 élèves sur 33 ont intégré HEC Paris.
- 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 2023-2024, la formule a été adaptée pour mieux intégrer le peu de disponibilité des préparateurs : 4 conférences rassemblées en une seule soirée le 23 novembre 2023.

Objectifs		
🎯 25 % de boursiers sociaux « entrants » dans la population du programme Grande Ecole		
Indicateurs de performance		Période de référence : année académique 2023-2024
2023-2024	2022-2023	2021-2022
✅ 17,11% de boursiers sociaux « entrants » dans la population du programme Grande École	23,67% de boursiers	18,6% de boursiers
406 élèves accompagnés à travers une action pré-bac	287 élèves	264 élèves
279 élèves accompagnés à travers une action en classe prépa	246 élèves	272 élèves
584 bourses prépa HEC pour Tous allouées à des élèves de prépa	533 bourses	584 bourses

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



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

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

Politiques mises en œuvre

L'objectif de l'école est de faire du campus une expérience où chacun se sente totalement respecté, traité équitablement et en sécurité, en veillant notamment à accroître l'index d'égalité professionnelle femmes-hommes (avec pour objectif de le maintenir au-dessus de 90) et l'inclusion des personnes en situation de handicap. Il est à noter qu'en 2024, l'indicateur sur les dix plus hautes rémunération a chuté de 5 points, faisant ainsi passer l'index d'égalité professionnelle

femmes-hommes sous la barre des 90 points : cette importante baisse résulte du départ d'une des dirigeantes de l'école en cours d'année et qui n'a donc pas été prise en compte dans le calcul de l'index. Conformément avec les règles de l'index, sa remplaçante, recrutée en cours d'année, n'a pas non plus été prise en compte dans l'index. Cette situation est exceptionnelle et ne devrait pas se reproduire en 2025.

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, Equity and Inclusion Officer* avec pour mission d'initier et suivre une feuille de route pour l'école en matière de DEI. La nouvelle feuille de route 2024-2026, qui remplace et améliore la feuille de route précédente, s'articule maintenant autour de 6 objectifs principaux :

- **Améliorer la diversité au sein des enseignements et curricula**, à travers la formation des collaborateurs à des méthodes d'enseignement accessibles et inclusives ainsi que l'intégration d'intervenants et de cas d'études inclusifs au sein des différents curriculums ;
- **Établir des programmes de soutien et d'engagement de la communauté** autour des enjeux de parité, de diversité culturelle et de multiplicité des parcours ;
- **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 ;
- **Sensibiliser et s'adapter autour des enjeux de handicap** avec une approche transverse via des campagnes de sensibilisation, des formations et la revue des politiques d'accueil des étudiants en situation de handicap ;
- **Travailler les enjeux DEI lors du recrutement et tout au long de la carrière** des collaborateurs d'HEC Paris ;
- **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.

Fort des apprentissages et de la maturation de ses réflexions depuis le lancement de la feuille de route de 2022, HEC Paris a réalisé des progrès significatifs pour instaurer un environnement divers, équitable et inclusif. La stratégie de l'école, qui vise à intégrer le DEI dans tous les aspects de notre institution, est de mener les travaux d'inclusion de façon transverse à toutes les activités de l'école. Ces efforts reflètent son engagement envers la formation de futurs leaders à travers la diversité et l'inclusion. Les principales actions menées en 2024 ont été les suivantes :

- **Poursuite de la construction d'un climat d'inclusion** : l'année 2024 a été centrée sur la sensibilisation des collaborateurs aux thématiques de microagressions et de handicap. D'une part, la mise à disposition d'outils pratiques pour identifier et gérer les cas de microagressions lors de formations des équipes d'HEC Paris a été accueillie avec succès. D'autre part, les campagnes de sensibilisation autour du handicap qui ont eu lieu en novembre lors de la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées (SEEPH) via des ateliers de mise en situation de handicap ainsi que la participation pour la troisième fois au DuoDay (création de duo de professionnels dont une personne en situation de handicap) ont permis d'inspirer des stratégies de création d'espaces de travail accessibles et inclusives. Par ailleurs, un groupe de travail transverse a préparé le

lancement de modules de formation des équipes HEC à l'accompagnement des étudiants en situation de handicap pour l'année 2025.

- **Soutien à la recherche et à l'enseignement des sujets DEI** : les équipes DEI ont co-développé avec des membres de la faculté un cadre structuré permettant d'assurer que les curricula soient à la fois éducatifs et pertinents pour des sensibilités diverses. De plus, en complément des travaux collaboratifs de recherche sur le sujet, des ateliers de sensibilisation aux sujets DEI ont été organisés avec des entreprises et institutions partenaires. En 2024, une académie consacrée au développement du leadership inclusif a été lancée pour accélérer la réduction de l'écart persistant dans l'accès aux postes de direction. Bien qu'elle ait été ouverte à toutes et tous, seules des femmes s'y sont inscrites. Fondée sur les recherches des professeurs de l'école (notamment issues de Take the Lead), cette académie propose un programme expérientiel ancré dans la pratique, offrant des stratégies concrètes et des témoignages de femmes dirigeantes au niveau mondial.
- **Promotion de la diversité sur le campus** : des événements ont été co-organisés en mars et avril 2024 avec des associations étudiantes autour de l'inclusion des personnes LGBTQIA+, avec par exemple des conférences sur les progrès des sujets DEI et d'inclusion dans le monde du travail qui ont mené à la publication du rapport *CAC40 Sustainability Report by HEC - Windō* ou des soirées Arc-en-ciel. En complément, le réseau de collaboration étudiants – alumni s'est agrandi à l'aide du programme HEC Talents, augmentant ainsi les possibilités de stage des étudiants.

La Mission égalité des chances d'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. Le programme s'est focalisé en 2024 sur une population féminine.

Objectifs		
🎯 Maintenir un index d'égalité professionnelle femmes-hommes supérieur à 90		
Indicateurs de performance		Période de référence : année 2024
2024	2023	2022
☑ Index d'égalité professionnelle femmes-hommes : 86	92	91
		Période de référence : année académique 2023-2024
2023-2024	2022-2023	2021-2022
14 participants aux H.Académies pour l'année académique 2023-2024	19	18

c. Dégradation de la santé mentale des étudiants



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

Politiques mises en œuvre

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

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

ailleurs accès à une offre de santé complète sur le campus (médecins, infirmières, 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, vont être déployés à la rentrée 2025.

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. L'année 2024 a été l'occasion de mettre en place des actions échelonnées dans le temps, avec diverses activités sur la gestion du stress par exemple ainsi que des conférences de sensibilisation sur les conduites à risques. HEC Paris travaille également avec ses équipes médicales sur des vidéos ciblées et sur un film de prévention en collaboration avec des étudiants.

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 2023-2024	
2023-2024	2022-2023	2021-2022
✅ 100% de la population étudiante couverte par un Pôle prévention	100 % de la population	100 % de la population

d. Fuite des talents

**Probabilité
d'occurrence**



**Impact du
risque**



L'attractivité des postes, des rémunérations et des pratiques managériales, le bien-être professionnel 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 d'augmenter la densité de ses talents grâce à une forte attractivité et un développement optimal des compétences. L'école travaille ainsi sur trois axes principaux.

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. HEC a récemment redéfini son leadership model et lancé un ambitieux dispositif de développement de ses managers.

Le troisième axe est l'attention autour du bien-être et de l'engagement des collaborateurs afin de conforter l'attractivité de l'institution. 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. Pour cela, elle s'est fixé comme objectif de garantir et de mesurer l'évolution de la qualité de vie au travail (QVT) via ses enquêtes dédiées : 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 2024. L'école se donne pour objectif de maintenir ce score au-dessus d'un seuil de 65.

Par ailleurs, 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.

HEC Paris a conclu au cours de l'année 2024 les accords collectifs suivants :

- Avenant n°3 à l'accord collectif modifiant le régime collectif et obligatoire de remboursement de soins de frais de santé
- Avenant n°1 au plan d'épargne d'entreprise du personnel de l'établissement d'enseignement supérieur consulaire hautes études commerciales de paris – HEC Paris
- Accord relatif au financement d'activités sociales et culturelles au bénéfice des salariés de HEC ALUMNI – 2024
- Accord relatif au financement d'activités sociales et culturelles au bénéfice des salariés d'HEC Paris Le Château – 2024
- Accord relatif à l'égalité professionnelle, à la diversité, à l'inclusion et la qualité de vie au travail au sein de HEC Paris – 2024
- Négociation annuelle obligatoire sur la rémunération, le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée – 2024
- Avenant n°1 au plan d'épargne retraite d'entreprise collectif du personnel de l'établissement d'enseignement supérieur consulaire hautes études commerciales de paris – HEC Paris
- Avenant n°2 à l'accord collectif modifiant le régime collectif et obligatoire de prévoyance « incapacité, invalidité et décès »
- procès-verbal de la décision des organisations syndicales représentatives de l'établissement d'enseignement supérieur consulaire hautes études commerciales de paris – HEC Paris
- Accord relatif à la prévention et au traitement des risques psychosociaux au sein d'HEC Paris

Objectifs

- 🎯 Maintenir le ratio **professeurs permanents / élèves au-dessus de 1/25**
- 🎯 Maintenir l'**indice QVT au-dessus de 65**

Indicateurs de performance

Période de référence :
situation au 31/12/2024

31/12/2024

Effectif total des collaborateurs de l'école : **850 personnes**

Dont effectif du corps professoral permanent : **220 professeurs**

31/12/2023

814 personnes

205
professeurs

31/12/2022

745 personnes

177
professeurs

☑ Ratio professeurs permanents / élèves : **1/22**

1/20

*Donnée non
disponible*

☑ Indice QVT : **67,7**

67,1

64,5

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

Les étudiants de L3 et M1 ont un parcours de sport obligatoire et noté inclus dans leur cursus académique. Par ailleurs, le département des sports a aussi déployé un parcours sport-santé adapté afin de mieux répondre aux besoins particuliers et à la demande de certains étudiants. Les dispenses médicales ne sont plus acceptées et l'école propose donc ce parcours sur mesure.

De plus, le campus d'HEC Paris bénéficie d'infrastructures modernes, en intérieur comme en extérieur. On y trouve notamment :

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

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

Une équipe comprenant quatre professionnels qualifiés et 25 entraîneurs anime le département des sports. Chaque discipline sportive a son propre club, dirigé par des étudiants en étroite collaboration avec cette équipe. Chaque année, de nombreux événements sportifs sont organisés sur et en dehors du campus par les étudiants : le MBA Tournament, les tournois de boxe masculine et féminine, les championnats nationaux de rugby étudiant, le tournoi de tennis, etc.

HEC Paris est également très présente au sein des fédérations sportives ainsi que du ministère de la santé afin de promouvoir ses actions visant à améliorer l'activité sportive et à partager les bonnes pratiques en la matière.