



HEC
PARIS

DECLARATION DE PERFORMANCE

EXTRA-FINANCIERE

2020

EDITO

Alors que le monde traverse une crise sanitaire et économique sans précédent, HEC Paris souscrit plus que jamais à une logique long terme de développement durable et de responsabilité sociale. L'école a anticipé et mené avec réussite de nombreux chantiers de transformation : hier la *research school*, l'internationalisation, aujourd'hui la transformation digitale, et désormais, la transition environnementale et sociale, l'inclusion et la diversité, l'anticipation des grands enjeux de société.

A la fin de l'année 2020, la nouvelle stratégie « Impact for good » d'HEC Paris a été présentée à l'International Advisory Board, au Conseil d'Administration, et à la Fondation HEC lors de sa soirée annuelle. Le plan d'action opérationnel et les responsabilités de pilotage restaient à préciser, mais des projets très structurants ont vu le jour, comme les ambitions en matière de recrutement de professeurs, les offres de fundraising sur le climat, la curriculum review de la Grande Ecole, ou la stratégie bas-carbone pour un campus durable.

Les thématiques du Développement Durable et de la Responsabilité Sociétale (DD&RS) ont été placées par toutes les parties-prenantes d'HEC Paris parmi les propositions prioritaires pour notre raison d'être, notre mission, nos valeurs, à la fois pour l'Ecole et la communauté des alumni. Le nouveau Directeur général Eloïc Peyrache a placé son mandat sous le signe de l'impact et de l'engagement de l'Ecole sur les grands sujets de société, ceci nécessitant d'adopter un cadre méthodologique pour déployer nos ambitions sur les sujets DD&RS, de façon alignée avec la formulation de la raison d'être de l'école et de s'inscrire dans des référentiels existants.

En 2020, HEC Paris adhère à Global Compact, et à sa déclinaison pour les business schools : PRME (Principles for Responsible Management Education), et les 17 SDGs (Sustainable Development Goals) des Nations-Unies, traduits en 6 grands Principes par PRME. Cependant, si Global Compact et PRME fonctionnent comme un cadre de référence, ils ne constituent pas un guide opérationnel.

Les grands organismes d'accréditation comme AACSB ou EQUIS ne proposent par ailleurs pas encore de référentiels internationaux opérationnels en DD&RS et propres à l'enseignement supérieur ou aux business schools. Et il n'y a pas d'accréditation dédiée à la sustainability qui se soit imposée au niveau international.

Pour ces raisons, HEC Paris a décidé d'adopter le référentiel DD&RS de la CGE-CPU en France (aussi appelé Plan Vert), et à demander leur labellisation.

Ce référentiel simple, complet, systématique, et éprouvé depuis plusieurs années, dépasse le développement durable et inclut aussi les questions d'égalité des chances, de diversité, d'inclusion, de politique sociale. HEC fournira avant la fin de l'année 2021 un rapport DD&RS en anglais qui sera un outil annuel de communication interne et externe, et qui listera toutes nos réalisations et nos progrès sur chacun des chantiers, avec les KPIs (Key Performance Indicator ou Indicateurs Clé de Performance) pour l'année. Ce rapport sera aussi destiné à Global Compact et à PRME.

Une démarche d'auto-évaluation DD&RS selon ce référentiel CGE-CPU va être conduite à partir de juin 2021, ceci constituant un préalable obligatoire pour la labellisation officielle en 2022.

Au-delà de ces réalisations, HEC Paris présente ici sa première **Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF)** au titre de 2020 et la feuille de route pour les objectifs associés.

Table des matières

1	Préambule : note méthodologie.....	5
1.1	Réglementation DPEF et Organisation de la mission	5
1.2	Contexte	5
1.3	Organisation générale	6
2	Présentation.....	7
2.1	L'école	7
2.2	Notre mission.....	7
2.3	Nos objectifs	8
2.4	Chiffres clés	8
3	Organisation	10
3.1	Evolution	10
3.2	Direction.....	11
4	Notre écosystème : référentiel, modèle d'affaire, identification des risques	13
4.1	Notre référentiel	13
4.2	Notre modèle d'affaire	16
4.3	Éléments financiers et création de la valeur pour les parties prenantes.....	17
4.4	Nos risques.....	18
5	La réponse aux risques identifiés	20
5.1	Gouvernance	21
5.2	Enseignement et formation.....	22
	Recherche et innovation.....	23
5.3	23
5.4	Environnement et campus responsable	24
	25
5.5	Politique sociale.....	25
6	Les grands leviers de notre impact dans le monde : le processus de définition de nos valeurs, l'ambition académique, le développement durable, les politiques d'égalité des chances, de diversité et d'inclusion	27
6.1	La définition de nos valeurs avec l'ensemble des parties prenantes	27
6.2	Au niveau académique : l'Institut S&O	29
6.3	La politique de campus durable.....	30
6.4	L'engagement sur le terrain : entrepreneuriat à impact, associations des étudiants et des alumni	31
6.5	La politique d'égalité des chances.....	31
6.6	La politique de diversité et inclusion	32
7	La politique sociale	33
7.1	Qualité de vie au travail	33
7.2	Formation.....	33
7.3	Relations sociales.....	34
8	Labels, chartes et engagements	35
8.1	AACSB.....	35
8.2	EQUIS (EFMD).....	35
8.3	Le label DD&RS (CGE)	36
8.4	Global Compact et PRME (Nations-Unies)	36

1 Préambule : note méthodologie

1.1 Réglementation DPEF et Organisation de la mission

L'Ordonnance n°2017-1180 du 19 juillet 2017 impose aux entités non cotées de plus de 500 salariés et 100M€ de CA, dont fait partie HEC Paris, de publier une Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF).

Le Décret n°2017-1265 du 9 août 2017 est applicable aux exercices ouverts à compter du 1er septembre 2017. Il précise le contenu de la déclaration, les informations à fournir, les modalités de publication ainsi que les obligations de vérification.

Elle doit contenir cinq parties :

1. Modèle d'affaires ;
2. Principaux risques notamment les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ;
3. Politiques pour prévenir, identifier, atténuer ces risques ;
4. Diligences raisonnables d'application de ces politiques ;
5. Résultats de ces politiques incluant des Indicateurs Clés de Performance.

La Déclaration doit être publiée et accessible sur le site Internet de la société pendant 5 ans.

La vérification externe par un Organisme Tiers Indépendant (OTI) est obligatoire.

1.2 Contexte

Cette Déclaration de Performance Extra-financière présente les engagements, réalisations et projets d'HEC en matière de responsabilité sociétale et environnementale (RSE) pour l'exercice 2020.

Il s'agit de la première présentation d'une DPEF par HEC, qui a adopté le statut d'Entreprise d'Enseignement Supérieur Consulaire (EESC) en 2016. La construction de ce document prend en compte un contexte de transition marqué :

- Par le changement de Direction générale opéré fin 2020 ;
- Par la crise Covid, qui pèse de façon significative sur l'école et son fonctionnement.

Dans ce contexte exceptionnel, HEC Paris structure son action en matière environnementale et sociétale autour des axes suivants :

- Définition et diffusion d'une raison d'être (« Mission Statement ») qui sera adoptée fin 2021 ;
- Structuration d'une stratégie et d'un plan d'action DD-RS (Développement Durable et Responsabilité Sociale) sur 10 ans (2020-2030) ;
- Engagement envers le Pacte Mondial, PRME et utilisation des labels et engagements pour structurer la stratégie durable d'HEC ;
- Travail en concertation avec les parties prenantes d'HEC.

Ce premier exercice de DPEF est donc articulé avec la reformulation en cours de la mission et de la stratégie globale DD-RS d'HEC, et a pour objectif de poser de nouveaux engagements et indicateurs clés de performance.

1.3 Organisation générale

Pour réaliser cette DPEF l'organisation suivante a été mise en place :

Pierre-Yves SUARD, Directeur Financier, est responsable de la coordination des différents intervenants et de la supervision globale du processus,

Il est accompagné d'un cabinet extérieur pour compiler les données, s'assurer de la pertinence réglementaire des rendus et leur cohérence avec les attentes de l'OTI.

Sur la base de l'ensemble des initiatives mises en place par HEC et transmises par les différentes parties prenantes, un cadre a été dégagé et validé lors d'échanges de travail avec le Directeur RSE et celui des Ressources humaines. Ce cadre comprend une liste des risques, un modèle d'affaires et des indicateurs clefs de performance.

Les données et indicateurs ont ensuite été fournis et validés par les différents services concernés par les axes stratégiques et les actions.

La nouveauté du processus de production de la DPEF au sein d'HEC et le calendrier très resserré n'ont pas permis de préciser les sujets suivants, qui s'intégreront, dans la mesure du possible, aux versions ultérieures de la DPEF :

- 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 ;
- Actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir les diversités ;
- Conséquences sur le changement climatique de l'activité de la société et de l'usage des biens et services qu'elle produit ;
- Engagements sociétaux en faveur du développement durable, de l'économie circulaire et de la lutte contre le gaspillage alimentaire, en faveur de la lutte contre la précarité alimentaire, du respect du bien-être animal et d'une alimentation responsable, équitable et durable.

2 Présentation

2.1 L'école

Créée en 1881 par la Chambre de commerce et d'industrie de Paris, HEC Paris est une business school de rang mondial, dotée d'une longue histoire.

Depuis 140 ans, HEC a formé des dirigeants qui ont su marquer leur époque en offrant leurs talents et leurs valeurs au service d'entreprises de renommée mondiale, mais aussi des entrepreneurs, de grands serviteurs de l'Etat ou encore des femmes et des hommes de culture et de médias.

Jusqu'en 2015, l'école était légalement une institution publique en tant que département interne de la CCI Paris Ile-de-France, et à ce titre elle était directement subventionnée par la CCI. Aujourd'hui, bien qu'elle fonctionne de manière indépendante avec un nouveau statut d'EESC (Etablissement d'Enseignement Supérieur Consulaire) sous la direction d'un conseil d'administration, la CCI Paris Ile-de-France reste l'actionnaire majoritaire d'HEC Paris.

2.2 Notre mission

La recherche en management et la formation des dirigeants englobent une mission sociale bien plus large que la contribution à l'activité économique. HEC Paris a les ambitions suivantes :

- Construire l'entreprise et le monde de demain, par la recherche mise en œuvre par nos professeurs, et en offrant à nos étudiants l'audace de réinventer les règles établies, d'innover pour créer la valeur économique et sociale nécessaire à notre futur et de contribuer à l'élaboration de nouveaux modèles sociétaux et économiques.
- Rassembler une communauté internationale d'acteurs du changement, d'entrepreneurs et de décideurs en questionnant les pratiques managériales actuelles, et en développant les compétences, les connaissances et l'ambition nécessaires pour mettre en œuvre un changement respectueux de nos valeurs.

2.3 Nos objectifs

Face aux grands enjeux du monde, aux mutations de la société et de l'économie ainsi qu'aux attentes de la jeunesse, HEC Paris, en tant que Business School, se donne pour objectifs de :

- Produire par la recherche de nouveaux paradigmes et modèles pour permettre aux entreprises d'accéder à la pluralité de la performance dans ses trois composantes : sociale, environnementale et économique ;
- Enrichir ses formations et diffuser de nouvelles pratiques durables pour que nos diplômés soient porteurs de solutions et acteurs du changement face aux grands enjeux ;
- Agir de façon exemplaire en matière d'éthique, de responsabilité sociétale et environnementale, de respect des principes de diversité et d'inclusion, d'égalité des chances et d'ouverture sociale.

2.4 Chiffres clés



FACULTÉ & RECHERCHE

DANS LE TOP 3 EUROPÉEN POUR LA QUALITÉ DE SA RECHERCHE

115

professeurs-chercheurs

35

professeurs affiliés

68

doctorants

30

nationalités

17

chaires de recherche

200

publications dans les meilleures revues académiques (sur 5 ans)

4 CENTRES



GREGHEC

(Groupement de Recherche et d'Etudes en Gestion)
CNRS-HEC Paris Research Lab



CENTRE IDEA

Innovation – Digital & Data
Entrepreneurship - Acceleration



INSTITUT S&O

Centre Society & Organizations



CENTRE Hi! PARIS

Paris Artificial Intelligence for Society & Business

LES PROGRAMMES HEC PARIS

HEC
PARIS

PRE-EXPERIENCE

Management général ou expertise dans un domaine particulier du management

GRANDE ÉCOLE
MASTÈRES SPÉCIALISÉS & MSC
SUMMER SCHOOL & YOUTH PROGRAMS



POST-EXPERIENCE

Management, Finance, Marketing, Stratégie, Digital, Innovation, Leadership, Social Business...

EXECUTIVE MASTERS
CERTIFICATS EXECUTIVE
PROGRAMMES SUR MESURE
PROGRAMMES COURTS
EXECUTIVE



POST-EXPERIENCE

Management Général

MBA FULL TIME
EXECUTIVE MBAs / TRIUM



DOCTORAT

7 spécialisations :
Accounting and Management Control,
Economics & Decision Sciences,
Finance, Marketing, Management & Human Resources, Information Systems & Operations Management, Strategy and Business Policy



3 Organisation

3.1 Evolution

Le changement majeur du statut institutionnel d'HEC Paris en 2016, s'est produit 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. Le gouvernement français a accepté une proposition visant à rendre l'école autonome de la CCI tout en maintenant la CCI en tant qu'actionnaire majoritaire de l'école. Ce changement législatif a pris effet en janvier 2016 lorsque 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. Le 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 le 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'Ecole elle-même (corps professoral, personnel et étudiants) sont représentés au Conseil.

En janvier 2021, la CCI détient 91,3 % des parts de l'EESC.



HEC ALUMNI

L' ASSOCIATION QUI REGROUPE TOUS LES DIPLÔMÉS D'HEC PARIS



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

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

3.2 Direction

L'Ecole est supervisée par un Conseil d'Administration dont les membres sont désignés par la Chambre de Commerce de Paris, l'Association des Alumni, la Fondation HEC et l'Ecole elle-même. Le Conseil d'Administration est l'autorité de décision ultime en matière de stratégie et de politique budgétaire. Le Conseil nomme le Directeur Général, qui est le chef exécutif de l'Ecole, à la fois Doyen et Directeur Général. Les membres du Conseil ne reçoivent aucune rémunération supplémentaire pour leurs activités au sein du Conseil. Les 23 membres représentent les principales parties prenantes de l'Ecole, notamment un représentant des étudiants, des membres du corps professoral (2), du personnel (1), de la direction générale (1), des parties prenantes de l'entreprise, des Alumni d'HEC, de la Fondation HEC et de la CCI. Le Conseil est dirigé par un Président, choisi par ses membres. Les représentants des écoles au Conseil sont choisis par élection, le doyen de la faculté étant membre d'office du Conseil.

Les autres membres sont nommés lors des réunions des parties prenantes. Le mandat de tous les membres est de quatre ans, à l'exception du représentant des étudiants qui est choisi annuellement.

La Chambre de Commerce de Paris, la Fondation HEC et l'Association des Alumni sont très favorables aux valeurs et aspirations académiques de l'Ecole et respectent l'indépendance de l'Ecole 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. La présence de la CCI, de l'Association des Alumni d'HEC et de la Fondation HEC au Conseil d'administration assure également une connexion étroite de l'Ecole avec la communauté des affaires au sens large.

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

En termes de gouvernance opérationnelle, HEC Paris est dirigée par le Comité exécutif, présidé par le Directeur général. Le Comité Exécutif est composé d'une équipe de trois membres en exercice, qui comprend le Directeur Général, le Doyen de la Faculté, et le Directeur Général Adjoint pour l'Administration et les Finances. Cette instance est complétée par un Comité de Direction composé d'une vingtaine de responsables des programmes et des activités support de l'école. Ces deux groupes se réunissent environ une fois par mois ou plus souvent selon les besoins. Le Comité Exécutif est chargé de définir les objectifs stratégiques qui seront examinés par le Conseil d'administration.



4 Notre écosystème : référentiel, modèle d'affaire, identification des risques

4.1 Notre référentiel

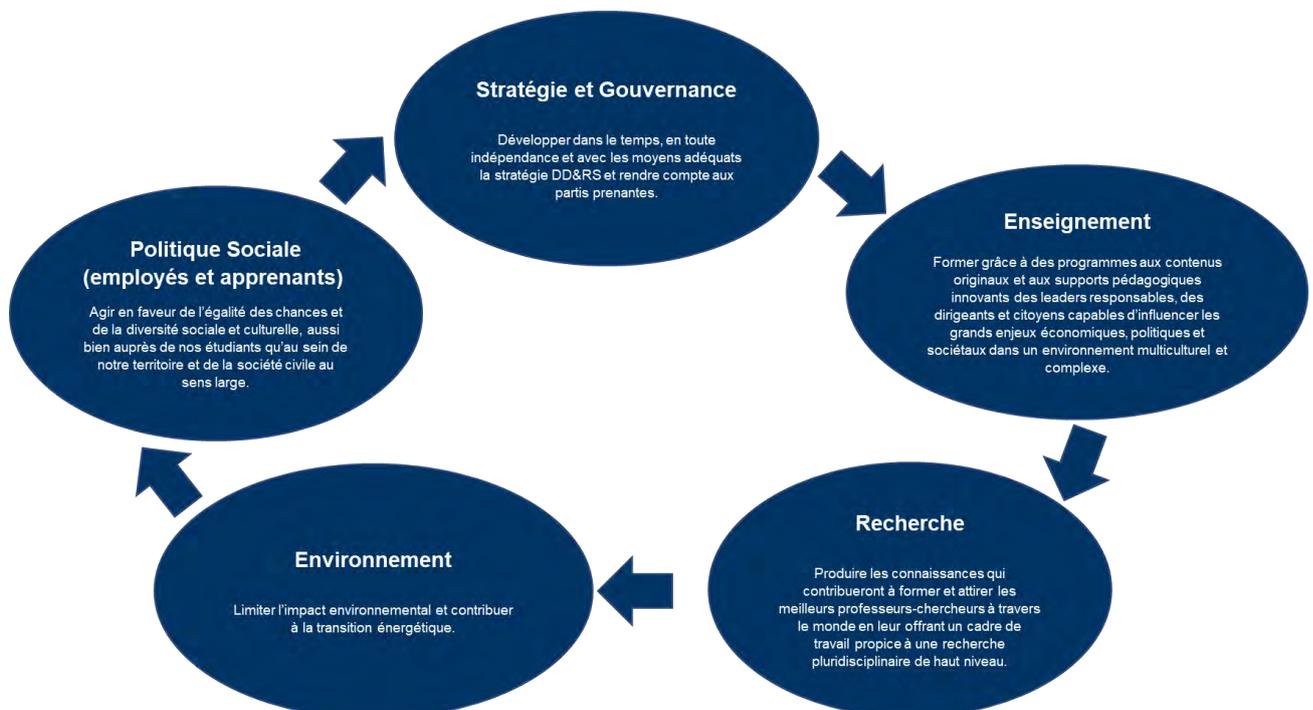
HEC Paris s'inscrit dans le référentiel stratégique des ODD (Objectifs du Développement Durable) du Global Compact des Nations-Unies, et sa déclinaison pour l'enseignement de gestion : PRME (Principles for Responsible Management Education) (Détails en partie 8.4)

Pour la mise en œuvre opérationnelle de sa stratégie, HEC Paris s'inscrit dans le référentiel DD&RS (Développement Durable et Responsabilité Sociale) de la Conférence des Grandes Ecoles (CGE).

Ce référentiel DD&RS de la CGE est organisé en 18 variables stratégiques suivant 5 axes. Des correspondances ont été établies entre ces variables d'une part, et les ODD de Global Compact et les Principes de PRME d'autre part.

Après une évaluation propre à HEC, nous avons adapté le référentiel à notre réalité, et avons produit le référentiel HEC présenté ci-après. Il comprend 5 axes et 22 variables stratégiques DD&RS, résumées chacune par un mot-clé.

Ces 5 axes stratégiques qui constituent le cœur de notre modèle d'affaire :



HEC	MOT-CLE	22 VARIABLES STRATEGIQUES DD-RS HEC PARIS	AXES CGE	SDGs
1.		Stratégie - Gouvernance		
1.a	STRATEGIE & DEPLOIEMENT	Intégrer la stratégie DD-RS à tous nos métiers et développer un plan d'action pour toutes les activités de l'Ecole.	1.1.1 / 1.1.2.	16;17
1.b	PILOTAGE & REPORTING	Mettre en place un dispositif de pilotage du plan d'action DD-RS, avec des responsabilités et des KPIs clairs et suivis. Adopter un processus d'amélioration continue au travers des labélisations et accréditations.	1.2.	11;16;17
1.c.	FINANCEMENTS	Développer la recherche de financements privés et publics ciblés sur le recrutement des professeurs, les projets de recherche, les innovations pédagogiques, la transition du campus	3.1.	4; 9; 12; 13
1.d	COMMUNICATION & RESEAUX	Communiquer régulièrement sur nos progrès, mobiliser toutes nos parties-prenantes, tirer parti de nos alumni, notre éco-système local, nos réseaux internationaux	1.1.4 / 1.3	4;16;17
1.e	INFLUENCE & INSPIRATION	Grâce à l'expertise et à la recherche produite par notre faculté, inspirer les entreprises, les décideurs politiques, le grand public sur les questions DD&RS, en France et à l'international.	3.2	4; 11
2.		Enseignement - Formation		
2.a	PROGRAMMES & CURRICULUM	Entreprendre une revue du curriculum de l'ensemble de nos programmes, diplômants et non-diplômants, qui permette d'intégrer les thèmes « Purpose et Sustainability » au sein de chaque discipline, y compris à travers de pédagogies expérientielles et de terrain.	2.1. / 2.2.	4; 9
2.b	VIE ETUDIANTE ET CARRIERES	Favoriser les initiatives étudiantes en matière DD&RS, et assurer par les services carrières et la relation avec les recruteurs la préparation de nos étudiants aux enjeux DD&RS dans leur vie professionnelle	2.2.	4; 9; 12
2.c	SOUTIEN AUX PROFESSEURS ET A LA PEDAGOGIE	Accompagner les professeurs et former les doctorants pour la prise en compte des thématiques Purpose & Sustainability dans les enseignements. Développer les innovations pédagogiques, les études de cas, les supports digitaux sur les thématiques Purpose & Sustainability.	2.3. / 2.4.	4; 12 ; 17
3.		Recherche & Innovation		
3.a	RECRUTEMENT DES PROFESSEURS	Accélérer le recrutement de professeurs de rang international, juniors et seniors, avec des compétences reconnues sur les thèmes Purpose & Sustainability.	3.1.	4; 9; 12; 13
3.b	PRODUCTION DE RECHERCHE	Développer notre production de recherche sur les thèmes Purpose & Sustainability et prendre en compte ces thèmes dans nos autres axes de recherche. Rechercher l'ouverture multi-disciplinaire par les partenariats.	3.1.	4; 9; 12; 13
3.c	ENTREPRENEURIAT ET INNOVATION A IMPACT	Favoriser l'entrepreneuriat à impact et l'innovation responsable.	3.2	4; 11
4.		Environnement et campus responsable		
4.a	IMPACT CARBONE & RESSOURCES	Mettre en œuvre la stratégie bas-carbone sur nos émissions directes et indirectes et une politique de gestion responsable des ressources pour l'ensemble de nos activités	4.1	4; 12; 13
4.b	TRI, RECYCLAGE, DEPOLLUTION	Développer une politique de tri, de recyclage et de prévention des atteintes à l'environnement sur l'ensemble de nos sites	4.2	11; 12
4.c	ESPACES NATURELS	Développer une politique de gestion écologique du campus de Jouy-en-Josas au travers des espaces naturels, des espaces cultivés et de la préservation de la biodiversité	4.3	14; 15
4.d	RESTAURATION	Promouvoir une alimentation responsable sur nos sites, des circuit courts et locaux	4.4	3; 12
4.e	ACHATS	Mettre en place une politique d'achats responsables	1.1.3	
4.f	DIGITAL	Mettre en place une politique de digital responsable		
5.		Politique sociale, diversité & inclusion		
5.a	PARITE & DIVERSITE RH	Favoriser par une politique RH pro-active l'égalité professionnelle femmes /hommes, la diversité et l'inclusion pour l'ensemble des employés	5.1.	5
5.b	FORMATION INTERNE	Développer une politique de formation et de sensibilisation aux enjeux DD, diversité et inclusion pour l'ensemble des employés	5.2.	4; 8
5.c	INCLUSION & VIVRE ENSEMBLE (STAFF)	Développer une politique de qualité de vie au travail qui intègre les principes de tolérance et d'inclusion sur l'ensemble de nos sites	5.3.	3
5.d	INCLUSION & VIVRE ENSEMBLE (APPRENANTS)	Développer une politique de tolérance, de respect de la diversité et d'inclusion par les apprenants sur l'ensemble de nos sites	5.3.	3
5.e	DIVERSITE & EGALITE DES CHANCES	Développer la politique d'égalité des chances, de diversité et d'ouverture sociale des apprenants, en France et à l'international	5.4	4; 1

Cette liste se substitue aux 12 objectifs « Impact for Good » de septembre 2020.

Pour les 5 grands axes, un ou deux référents sont identifiés. Ils auront la responsabilité de s'assurer que le dispositif progresse. Le groupe des référents constitue une sorte de comité de pilotage qui se réunira en COMEX. François Collin, Directeur de la RSE d'HEC, assurera la coordination et le suivi de cette démarche.

Pour chaque variable, un ou plusieurs pilotes de niveau CODIR est nommé.

Les pilotes devront proposer pour le 30 juin 2021 :

- un plan d'action
- un calendrier
- des KPIs

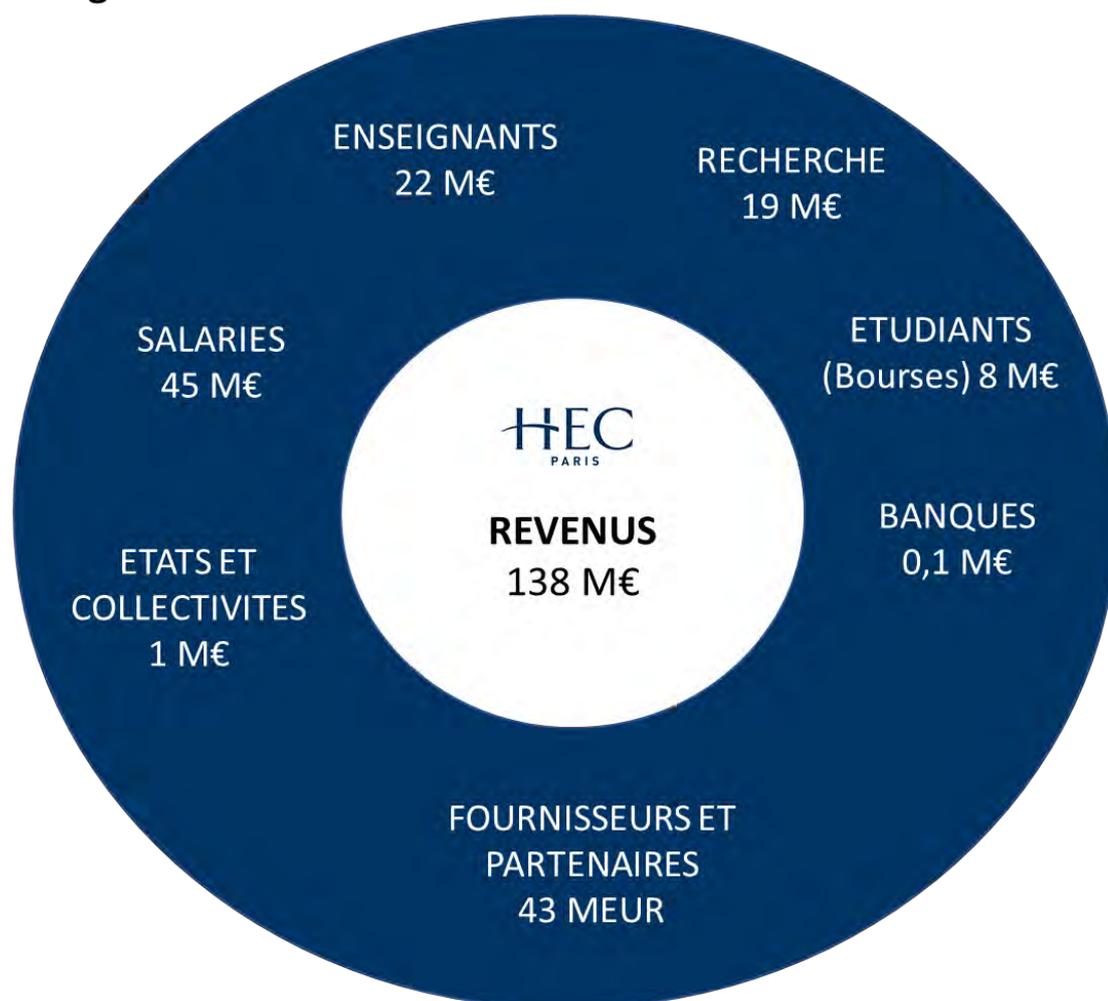
Un rapport DD&RS sera publié par HEC Paris à la fin de l'année 2021, avec le détail du plan d'action et des indicateurs de performance.

4.2 Notre modèle d'affaire

Parties prenantes	Ressources	Moyens 2020	Faits marquants 2020 (activités et création de valeur)	Stratégie et Perspectives
CCI/Fondation/Alumni Personnel pédagogique et administratif Elèves et participants Entreprises partenaires Partenaires académiques Territoires	GOUVERNANCE			
	Finance	112 M€ budget annuel dont 8 M€ Fondation HEC Un réseau de 60.000 alumni	Chute de revenus due à la crise sanitaire (baisse d'activité Ex Ed) 17 millions d'euros de réductions nettes de coûts en 2020 Trésorerie sécurisée par un prêt garanti par l'état de 15 M€. Lancement de la Campagne de la Fondation HEC "Impact for Good" pour financer nos ambitions académiques sur les sujets du sens et du développement durable.	Focus on fund raising. Optimize business model. Consider alternative streams of funding.
	Organisation & Processus	Présentation dans la Partie 3 de ce document	Départ anticipé du directeur général Peter Todd - Interim E Peyrache (octobre). Création d'une direction Développement Durable et Climat (sept). Présentation d'un plan "Impact for Good" à l'International Advisory Board et au Conseil d'Administration (sept-oct) Lancement d'un travail sur les Valeurs et la Raison d'Etre (décembre)	Reaffirm the purpose and values of HEC. Integrate and deploy our sustainability ambition in each and every activity and initiative of the School. Meet the quality and service standards of a world class academic institution. Upgrade digital tools and technology platform to improve quality of execution and performance. Upgrade the organization and processes for operational excellence. Extend transversality across the organization.
	ENSEIGNEMENT & FORMATION			
	Nos programmes académiques. Nos étudiants et cadres en formation	Programmes GE, MBA, MS, PhD 4500 étudiants 8000 cadres en formation / an	Réorganisation du portefeuille de programmes Ex Ed Maintien de l'excellence académique Continuité académique des programmes diplômants malgré la crise covid Evaluation moyenne des professeurs "Tenure Track" est à 4.2 / 5 Evaluation moyenne des professeurs "Education Track" 4.36 / 5 Réussite du parcours Purpose & Sustainability à la Grande Ecole Nouvelle track du MBA « Sustainable and disruptive innovation"	Review program portfolio, curriculum, and learning formats. Initiate curriculum reviews of our programs to integrate Purpose & Sustainability learning objectives. Provide the right environment for learning and teaching.
	Soutien aux étudiants et à la pédagogie	Service Carrières Service Etudiants et Vie Campus 119 clubs & associations étudiantes Direction Pédagogie Direction Digital Learning	Digitalisation/hybridation des cours intense Soutien sanitaire et santé mentale aux étudiants pendant la crise Covid Rapatriement des étudiants en mobilité internationale Digitalisation des forums de recrutement & suivi individualisé Offre spécifique pour les salariés en chômage partiel par l'ExEd	Upgrade the HEC experience. Raise students' ambition, action, and accountability. Foster student initiatives and career services to prepare students for responsible and sustainable career paths. Support faculty and doctoral students to grow their competencies around sustainability. Foster teaching innovations, case writing and new digital materials on Purpose & Sustainability
	RECHERCHE & INNOVATION			
	Capital intellectuel	116 professeurs-chercheurs (septembre) 4 centres interdisciplinaires 60 doctorants (75 % internationaux, 45% femmes)	526 articles scientifiques sur 5 ans Un centre Society & Organisation (S&O) regroupant 60 professeurs et doctorants 43 articles scientifiques publiés par la Faculté membre de S&O en 2020 Diffusion des avancées scientifique auprès des décideurs (Knowledge@hec) Deux nouvelles Chaires sur des thèmes de société en 2020	Grow HEC knowledge production capabilities. Foster collegiality and preserve academic freedom. Provide the right environment for research. Accelerate recruitment of junior and senior faculty members with proven expertise in sustainability topics. Increase our international recognition for research output on sustainability and societal challenges. Increase our impact on decision-makers. Improve HEC expertise outreach.
	Innovation & Entrepreneuriat	Incubateur HEC à Station Accélérateur de l'Economie Sociale et Solidaire	60 start up incubées par an	
	ENVIRONNEMENT & CAMPUS RESPONSABLE			
	Infrastructures	300 hectares de campus (Jouy-en-Josas) 1500 logements étudiants Campus dédié au Qatar 6 Bureaux internationaux	Lancement d'un plan de rénovation et d'extension du campus avec un appel d'offres pour un AMO. Ambition d'un campus vert et durable. Montée en puissance du Comité Campus Durable (représentant du personnel et des étudiants). Earth Week en nov 2020 avec l'association étudiante ESP'R Préparation du déménagement de notre campus du Qatar dans un nouveau site (zero-carbone)	Revamp the campus in order to position it as a key differentiating factor in a context of digitization and provide everyone with a transforming experience.
	Ressources environnementales	Consommation électricité, gaz, eau Achats Consommations digitales	Démarche de réduction de nos consommations énergétiques. Lancement d'une politique bas carbone. Création d'un centre de tri sur le campus Développement du recyclage et édition d'un guide Lancement d'une application regroupant l'ensemble des transports au départ ou pour se rendre sur le campus (Mobeelity)	Implement low-carbon strategy on our direct and indirect emissions and implement a responsible resource management policy for all our activities. Develop a strong trash sorting and recycling policy and environmental respect across our premises. Manage the Jouy-en-Josas campus within ecological standards: natural spaces, cultured spaces, biodiversity preservation. Promote a responsible food chain across our premises (short and local food circuits). Implement a responsible procurement policy. Implement a responsible digital policy.
	POLITIQUE SOCIALE, DIVERSITE & INCLUSION			
Politique égalité des chances	Bourses, et programmes d'égalité des chances (étudiants et entrepreneurs)	1,6 M€ de bourses accordées aux étudiants 18% de boursiers en GE Comité Diversité créée en 2020 (Staff&Etudiants) avec 5 groupes dédiés 45% de femmes présidentes d'associations Mission Handicap Accompagnement de femmes entrepreneurs des quartiers défavorisés Gestion de l'accélérateur de l'ESS de la Région Ile de France (2 promo par an) 140 projets solidaires concrets suite à l'hackathon HEC, l'X et Sc Po	Grow our equal opportunity policy to welcome students with a balance of gender, age, geographies, social and educational backgrounds. Ensure that any individual sharing the HEC experience benefit from a respectful, tolerant, non-discriminatory and inclusive environment. Implement a policy to stimulate anybody sharing the HEC experience to grow as an individual and benefit from the wealth of diversity and talents around him or her.	
Politique RH et sociale	111 nationalités 750 collaborateurs	Déploiement d'une politique de prévention des risques psycho-sociaux Elections des membres du comité social et économique (janvier) Création d'un site #Stay safe à destination des étudiants et collaborateurs Accès exclusif et gratuit aux programmes certifiant sur Coursera	Specify our managerial model(s) and develop our managers competencies. Develop our people. Upgrade the experience of our people at work. Compensate our people fairly vs relevant benchmarks.	

4.3 Éléments financiers et création de la valeur pour les parties prenantes

HEC Partage de la valeur 2020



4.4 Nos risques

Un risque est la possibilité qu'un événement affecte un de nos axes stratégiques. Pour nous ces risques identifiés sont également des opportunités et des leviers d'actions.

Le tableau ci-dessous présente le résultat de notre analyse des risques.

Nous avons adopté la démarche suivante, sous la responsabilité :

- du Directeur du Développement Durable & Climat pour les risques de Développement Durable (DD), axe 1 à 4
- du Directeur des Ressources Humaines pour les risques de la Responsabilité Sociale, axe 5.

Pour conduire cette démarche, nous avons suivi la méthodologie suivante :

- Dans notre référentiel DD&RS (cf Partie 4.1.), nous avons recherché tous les risques pour notre modèle d'affaire et pour notre impact dans la société, correspondant aux 22 variables stratégiques, en raisonnant sur leur probabilité (note de 1 à 5) et leur impact (note de 1 à 5) ;
- Nous avons retenu uniquement les risques correspondant à une probabilité et un impact moyen (note de 3/5), élevé (note de 4/5) ou fort (note de 5/5).
- Nous avons retenu 10 risques en DD et 5 risques en RS et leur avons attribué un rang de priorité.

Notre attention s'est portée en priorité sur les risques liés à l'activité de HEC Paris, à son attractivité et sa compétitivité, par rapport aux risques relevant de la réglementation (la liste des catégories d'informations présentées au III de l'article 1 de l'ordonnance, la liste des thématiques du II de l'article 2 du décret d'application)

En particulier, nous avons fait le choix de ne pas retenir parmi les risques prioritaires certains risques devant être considérés de façon obligatoire selon l'ordonnance sur la DPEF. Ils présentent moins d'enjeux de notre point de vue pour l'impact Dd&RS de HEC Paris. Parmi ces risques non prioritaires figurent :

- Actions faveur des droits de l'Homme, de la lutte contre la corruption, de la lutte contre l'évasion fiscale.
- Engagements en faveur de l'économie circulaire et de la lutte contre le gaspillage alimentaire,
- Engagement en faveur de la lutte contre la précarité alimentaire, du respect du bien-être animal et d'une alimentation responsable, équitable et durable.

Le tableau d'analyse des risques figure ci-après.

Sujet	Catégorie	Direction	Intitulé	Impact	Probabilité	Priorité DD	
Gouvernance DD&RS	1.a	STRATEGIE & DEPLOIEMENT	DG / DD	Risque de laisser la mise en place d'innovations DD&RS à la simple initiative individuelle, par les programmes ou les professeurs. Risque de ne pas pouvoir assurer un déploiement systématique à toutes nos activités et atteindre un niveau d'ambition supérieur correspondant aux enjeux environnementaux et sociétaux.	Elevé (4/5)	Elevé (4/5)	6
Gouvernance DD&RS	1.b	PILOTAGE	DG / DD	Risque de ne pas être en conformité avec les meilleurs standards internationaux DD&RS qui impacterait notre réputation et limiterait notre ambition	Elevé (4/5)	Elevé (4/5)	7
Gouvernance DD&RS	1.c	FINANCEMENTS	DCPE / FONDATION	Risque de ne pas parvenir à financer les innovations pour l'enseignements et la recherche en DD&RS	Fort (5/5)	Fort (5/5)	2
Enseignement & formation	2.a	PROGRAMMES & CURRICULUM	DoDP / DoEE	Risque d'obsolescence de nos formations faute d'intégration des enjeux DD&RS. Risque d'impact négatif sur le changement climatique, la biodiversité et l'utilisation des ressources naturelles au travers de l'action professionnelle de nos diplômés.	Fort (5/5)	Fort (5/5)	1
Enseignement & formation	2.a	PROGRAMMES & CURRICULUM	DoDP / DoEE	Risque de déconnexion de nos formations par rapport aux réalités et pratiques des entreprises sur les sujets DD&RS	Fort (5/5)	Fort (5/5)	3
Recherche & Innovation	3.b	PRODUCTION DE RECHERCHE		Risque de perdre notre statut de leader académique et impact sur les contenus et les classements	Elevé (4/5)	Elevé (4/5)	4
Recherche & Innovation	3.b	PRODUCTION DE RECHERCHE		Risque de perdre la reconnaissance par les entreprises comme source d'inspiration et d'innovation	Elevé (4/5)	Elevé (4/5)	5
Recherche & Innovation	3.c	ENTREPRENEURIAT ET INNOVATION A IMPACT		Risque de manquer le lien entre transmission des savoirs et transformation du monde économique	Moyen (3/5)	Moyen (3/5)	8
Environnement & Campus Responsable	4.a	IMPACT CARBONE & RESSOURCES	DGA / Services Campus	Risque de ne pas contrôler notre empreinte carbone, de n'être pas exemplaire.	Moyen (3/5)	Moyen (3/5)	9
Environnement & Campus Responsable	4.a	IMPACT CARBONE & RESSOURCES	DGA / Services Campus	Risque de ne pas maîtriser/valoriser nos ressources environnementales	Moyen (3/5)	Moyen (3/5)	10
							Priorité RS
Politique Sociale, Diversité et Inclusion	5.a		DG/DRH	Effectif total en inadéquation avec les besoins ou les ressources			
Politique Sociale, Diversité et Inclusion	5.b		DG/DRH	Baisse de l'effectif de la faculté permanente			
Politique Sociale, Diversité et Inclusion	5.c		DG/DRH	Baisse de la diversité au sein du l'effectif d'HEC Paris			
Politique Sociale, Diversité et Inclusion	5.d		DG/DRH	Index égalité Femmes/ Hommes en inadéquation avec les objectifs fixés			
Politique Sociale, Diversité et Inclusion	5.e		DG/DRH	Baisse de la satisfaction au travail et de l'engagement des collaborateurs			

5 La réponse aux risques identifiés

Il s'agit pour HEC Paris du premier exercice de DPEF.

Le travail sur les KPIs est en cours de construction, et il n'est pas terminé. Chaque pilote d'une variable stratégique de notre référentiel DD&RS a pour mission de proposer des KPIs sur son plan d'action. L'objectif est que nos KPIs soit finalisés au 15 octobre 2021.

Notre système de mesure des données DD&RS n'est pas encore en place. Il n'a donc pas été possible à ce stade de construire des KPIs sous forme de ratio, avec une mesure des évolutions par rapport à l'année N-1 et aux années précédentes.

Les indicateurs qui sont présentés dans la suite du document sont la plupart du temps des valeurs .

Lorsque la donnée 2019 est connue, nous avons présenté l'évolution en pourcentage pour 2020 par rapport à 2019.

5.1 Gouvernance



1.a Risque de laisser la mise en place d'innovations DD&RS à la simple initiative individuelle, par les programmes ou les professeurs. Risque de ne pas pouvoir assurer un déploiement systématique à toutes nos activités et atteindre un niveau d'ambition supérieur correspondant aux enjeux environnementaux et sociétaux.

Engagement /Prévention Confier le pilotage de la stratégie Développement Durable à une direction dotée d'une équipe dédiée

Réponses aux risques Septembre 2020: Mise en place d'une Direction Climate & Sustainability (= Direction DD), rapportant au Directeur Général
Mise en place d'un pôle Climate & Earth au sein de l'Institut S&O (pour les activités académiques).
Mise en place d'un Bureau Campus Durable pour être force de propositions.

KPIs pour année 2020 Nombre et évolution de personnel dédié DD&RS (equivalent TP): direction DD, Institut S&O, Equipe Campus Durable

Réponses	2019: 9 ETOP et 2020: 11 EOTP soit +2 postes partagés pour la direction DD et le pôle Climate & Earth (+22%)
-----------------	--

1.b Risque de ne pas être en conformité avec les meilleurs standards internationaux DD&RS qui impacterait notre réputation et limiterait notre ambition

Engagement /Prévention Adoption de nouveaux référentiels spécialisés sur le DD&RS associés à des démarches d'amélioration continue. En particulier sur la conformité aux Objectifs du Développement Durable.

Réponses aux risques Septembre 2020: Mise en place d'une Direction Climate & Sustainability (= Direction DD), rapportant au Directeur Général. Mise en place d'un pôle Climate & Earth au sein de l'Institut S&O (pour les activités académiques). Mise en place d'un Bureau Campus Durable pour être force de propositions.

KPIs pour année 2020 Nombre de nouvelles accréditations / labellisations / adhésions

Réponses	2
-----------------	----------

1.c Risque de ne pas parvenir à financer les innovations pour l'enseignements et la recherche en DD&RS

Engagement /Prévention Multiplier les recherches de financements. Les financeurs privés (anciens élèves et entreprises) sont très sensibles aux enjeux sociétaux et environnementaux.

Réponses aux risques Négociation de nouvelles Chaires sur les thèmes sociétaux, et démarches de fundraising DD&RS

KPIs pour année 2020 Nombre de nouvelles chaires sur des thématiques sociétales

Réponses	2 Bouygues Smart city and the common good, Cartier Turning Point, Aspiration to Inspiration
-----------------	---

5.2 Enseignement et formation



2.a Risque d'obsolescence de nos formations faute d'intégration des enjeux DD&RS. Risque d'impact négatif sur le changement climatique, la biodiversité et l'utilisation des ressources naturelles au travers de l'action professionnelle de nos diplômés.

Engagement /Prévention

Inscription des enjeux DD&RS dans les priorités des programmes

Réponses aux risques

l'Institut Society & Organizations (S&O), qui porte les initiatives de recherche et d'enseignement sur les thèmes sociétaux et du développement durable, contribue à la création de nouveaux cours et de nouvelles spécialisations

KPIs pour année 2020

KPIs en construction (publication 2022)

2.b Risque de déconnexion de nos formations par rapport aux réalités et pratiques des entreprises sur les sujets DD&RS

Engagement /Prévention

Renforcer la proximité avec le monde de l'entreprise par l'écriture de cas pédagogiques et l'usage de supports académiques actualisés

Réponses aux risques

L'écriture de cas est valorisée par les services du doyen. Elle peut aussi s'inscrire dans les activités pédagogiques d'une chaire

KPIs pour année 2020

KPIs en construction (publication 2022)

5.3 Recherche et innovation



3.a Risque de perdre notre statut de leader académique et impact sur les contenus et les classements

Engagement /Prévention	Soutenir la production de recherche sur les sujets DD&RS
Réponses aux risques	L'Institut Society & Organizations(S&O) a organisé un nouveau pôle de compétence sur l'axe « Climate & Earth » en impliquant un nombre croissant de professeurs
KPIs pour année 2020	Nombre de publications de recherche par les professeurs affiliés à S&O

Réponses	27
-----------------	-----------

3.b Risque de perdre la reconnaissance par les entreprises comme source d'inspiration et d'innovation

Engagement /Prévention	Rendre accessible les avancées de nos travaux de recherche auprès des décideurs et managers par une diffusion auprès des dirigeants et leaders économiques
Réponses aux risques	Adaptation des publications scientifiques dans la revue de vulgarisation Knowledge@hec
KPIs pour année 2020	Nombre de publications de vulgarisation DD&RS dans Knowledge@hec

Réponses	22
-----------------	-----------

3.c Risque de manquer le lien entre transmission des savoirs et transformation du monde économique

Engagement /Prévention	Soutenir la création d'entreprises à impact sociétal par l'accompagnement à l'entrepreneuriat
Réponses aux risques	Programme Creative Destruction Lab dédié aux enjeux du Climat. Gestion de l'accélérateur social de la Région Ile de France. Gestion du programme Stand Up de l'entrepreneuriat féminin.
KPIs pour année 2020	Nombre de startups à impact accompagnées/accélérées Nombre de participantes Stand-Up

Réponses	62 startups à impact lancées et accompagnées Station F 30 entreprises accompagnées par l'accélérateur HEC/ESS Région IDF 153 femmes entrepreneurs accompagnées par STAND-UP (+102 pour Martinique et Guadeloupe)
-----------------	---

5.4 Environnement et campus responsable



4.a Risque de ne pas contrôler notre empreinte carbone, de n'être pas exemplaire.

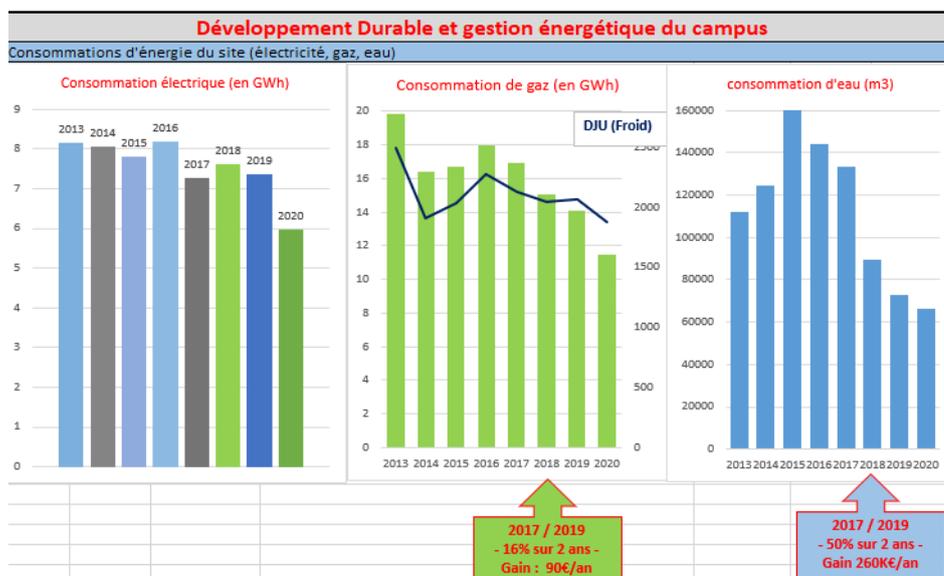
Engagement /Prévention	Mettre en pratique nos enseignements DD&RS au sein même du campus
Réponses aux risques	L'Ecole développe une politique de réduction d'émissions de CO2 et de maîtrise de ses consommations
KPIs pour année 2020	% diminution consommation énergie et ressources (année de référence)

Réponses	Année 2020 (comparé à 2019) 9% réduction consommation d'eau 29% réduction consommation de gaz et d'électricité
-----------------	---

4.b Risque de ne pas maîtriser /valoriser nos ressources environnementales

Engagement /Prévention	Contribuer au recyclage
Réponses aux risques	Mise en place d'une politique de tri sélectif et d'un centre dédié au tri sur le campus
KPIs pour année 2020	% de réduction des déchets ménagers % du tri des déchets recyclés % des déchets valorisés en énergie

Réponses	28 % de déchets ménagers en moins. 28 % des déchets sont recyclés. 72 % des déchets sont valorisés en énergie.
-----------------	---



5.5 Politique sociale



5.a Effectif total en inadéquation avec les besoins ou les ressources

Engagement /Prévention

Ce risque peut se manifester de deux façons. L'effectif peut être inférieur aux besoins opérationnels en raison par exemple d'un turn over trop important ou de difficultés de recrutement. L'effectif pourrait également être supérieur aux ressources si les recrutements n'étaient pas contrôlés par exemple.

Réponses aux risques

L'effectif est suivi de manière mensuelle et annuelle. L'objectif est que l'effectif réel soit au niveau de l'effectif budgété.

KPIs pour année 2020

Effectif Total (au 31/12)

Réponses

Année 2020 (comparé à 2019)
709 (-1,66%)

5.b Baisse de l'effectif de la faculté permanente

Engagement /Prévention

La qualité de la recherche et de l'enseignement d'HEC Paris repose essentiellement sur sa faculté permanente. Il existerait donc un fort risque si l'effectif total net (incluant les départs et les recrutements) de la faculté permanente n'était pas en adéquation avec les objectifs de croissance ou plus grâce encore, venait à baisser.

Réponses aux risques

L'effectif de la faculté permanente est donc suivi de manière mensuelle et annuelle. L'objectif est que l'effectif réel soit au niveau de l'effectif budgété.

KPIs pour année 2020

Nombre de professeurs (au 31/12)

Réponses

Année 2020 (comparé à 2019)
174 (-2)

5.c Baisse de la diversité au sein de l'effectif d'HEC Paris

Engagement /Prévention

HEC Paris est une école internationale. Ses professeurs et ses collaborateurs doivent refléter la diversité présente chez les étudiants.

Réponses aux risques

Le nombre de nationalités différentes présentes au sein de l'effectif est donc suivi annuellement.

KPIs pour année 2020

Nombre de nationalités (au 31/12)

Réponses

Année 2020 (comparé à 2019)
62 (-3)

5.d Index égalité Femmes/ Hommes en inadéquation avec les objectifs fixés

Engagement /Prévention

Au-delà de l'obligation légale d'être au-dessus de 75, HEC Paris a pris des engagements ambitieux dans un accord collectifs signé en février 2021¹.

Le fait de ne pas être en phase avec son objectif constitue un risque important au regard de la politique d'HEC Paris.

Réponses aux risques

L'index égalité Femmes/ Hommes est donc bien entendu calculé tous les ans mais en plus de ce calcul, les actions et leurs potentiels effets sont suivis au mois le mois.

KPIs pour année 2020

Index égalité hommes femmes

Réponses

Année 2020 (comparé à 2019)
179 (-1)

5.e Baisse de la satisfaction au travail et de l'engagement des collaborateurs

Engagement /Prévention

Une baisse de la satisfaction au travail et de l'engagement des collaborateurs représente un risque majeur pour HEC Paris.

Réponses aux risques

Une enquête régulière sur la Qualité de Vie au Travail perçue par les collaborateurs est mise en place depuis 4 ans. Cette enquête a lieu tous les 2 ans en décembre et permet de suivre ce risque de façon objective et concrète. Les retours recueillis dans ces enquêtes permettent de faire évoluer les différentes politiques en la matière.

KPIs pour année 2020

Indice QVT

Réponses

Année 2019 (comparé à 2017)
60 (+3,4%)

¹ Les Parties constatent que la note du 1er indicateur de l'index de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (écart de rémunération) en 2019 est égale à 35/40. Les Parties conviennent de conserver une note au moins égale à 33/40 sur cet indicateur et visent une note de 37/40 sur l'index de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes 2023.

Le 2ème indicateur de l'index de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes permet d'étudier l'écart de taux d'augmentations individuelles. La note obtenue à cet indicateur en 2019 est de 20/20. Les Parties visent le maintien de la note de 20/20 sur l'index de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes 2023.

La note obtenue en 2019 au 4ème indicateur relatif au pourcentage de salariées ayant bénéficié d'une augmentation à leur retour de congé maternité est égale à 15/15. Les Parties visent le maintien de cette note.

Concernant le 5ème indicateur de l'index de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes relatif au nombre de salariés du sexe sous-représenté parmi les 10 plus hautes rémunérations, les Parties constatent que les 10 plus hautes rémunérations sont actuellement attribuées à des hommes. Les Parties conviennent ainsi qu'au moins deux femmes soient parmi les 10 plus hautes rémunérations de l'EESC HEC Paris d'ici la fin d'application du présent accord. La note de cet indicateur étant égale à 0/10 en 2019, les Parties visent la note de 5/10 sur l'index de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes 2023.

6 Les grands leviers de notre impact dans le monde : le processus de définition de nos valeurs, l'ambition académique, le développement durable, les politiques d'égalité des chances, de diversité et d'inclusion

6.1 La définition de nos valeurs avec l'ensemble des parties prenantes

HEC Paris fêtera en 2021 ses 140 ans. Pourtant, ce sont au cours des 25 dernières années qu'HEC Paris a connu une accélération de son histoire avec l'affirmation de son statut de *Research School* de référence, la forte internationalisation de sa communauté – aussi bien du côté de ses étudiants que de ses professeurs et collaborateurs -, la diversification de son portefeuille de diplômes et plus récemment le changement de son statut légal et par là-même de son modèle de financement. Cette évolution rapide et structurante appelle aujourd'hui notre communauté à réfléchir à ses fondamentaux et à s'interroger sur le monde auquel elle souhaite appartenir et contribuer demain.

Aujourd'hui, HEC Paris, à l'instar de ses grandes concurrentes internationales, ne possède pas de Raison d'être officielle et affiche « timidement » une mission et des valeurs très standards – « excellence, diversité, communauté » – qui ne reflètent pas l'identité ni la volonté d'impact de notre école, et qui de surcroît n'ont jamais fait l'objet d'une réflexion large et collégiale. Pourtant, la communauté HEC réclame cette démarche d'appropriation comme en témoignent les différentes études sur la qualité de vie au travail menées depuis fin 2017 auprès des collaborateurs, les travaux menés depuis deux ans par le comité de direction, ou encore la récente pétition émise par des étudiants qui réclament à juste titre plus de sens et davantage d'engagement pour leur école. A ce mouvement s'ajoute la démarche lancée par l'Association depuis un an pour redéfinir elle aussi ses valeurs et sa Raison d'être auprès des diplômés.

Au-delà de cette aspiration profonde, l'arrivée d'un nouveau Directeur Général à la tête de l'école constitue le bon moment pour mener cette démarche collective et inclusive ; reformuler les valeurs et la raison d'être de l'école, c'est l'occasion de créer un cadre et un pacte fondateur pour notre communauté autour de la stratégie de développement de l'école pour les décennies à venir. Une stratégie qui sera mise au service d'une vision partagée du monde auquel HEC veut contribuer, un monde où la recherche, la connaissance, l'envie de faire bouger les lignes au service d'un plus grand nombre et de donner du sens à nos actions seront les moteurs.

Pour que cette démarche soit un succès, il est essentiel d'y associer l'ensemble de la communauté de l'école, professeurs, étudiants, collaborateurs, alumni, donateurs et stakeholders. C'est la convergence de toutes ces parties prenantes, malgré leurs différences, vers une vision du monde commune et vers une mission partagée pour l'école qui assurera la légitimité et l'adhésion à la nouvelle raison d'être d'HEC. Toutefois, convergence ne devra pas signifier « consensus mou ». En effet, la raison d'être d'HEC devra refléter le caractère unique et l'ADN complexe d'une école aux racines européennes, et qui s'est construite durant 140 ans sur les notions d'audace et d'esprit pionnier.

ETAPE 1 : de décembre à janvier 2021 : Une enquête pour exprimer la vocation de l'Ecole, les valeurs qui marquent son identité aujourd'hui et son aspiration pour le futur

L'enquête lancée en Décembre 2020 et adressée à toutes les parties prenantes de l'école, a connu une excellente participation avec 2749 répondants.

Le premier enseignement de l'enquête est un taux de participation élevé pour le personnel de l'administration, les donateurs et alumni sollicités. Les étudiants se sont eux aussi très fortement mobilisés, notamment ceux de la Grande Ecole qui représentent plus de la moitié des participants. A l'inverse, les professeurs sont proportionnellement un peu moins représentés, un certain nombre d'entre eux ayant estimé que l'approche utilisée n'était peut-être pas la bonne.

Aucun résultat global n'a été analysé du fait de la surreprésentation numérique de certaines populations de répondants – les étudiants en particulier. L'analyse a porté sur les résultats par population cible : collaborateurs, professeurs, étudiants français, étudiants étrangers, alumni, donateurs, population de tous les étrangers ayant répondu à l'enquête.

Se dégage une identité très forte et unanime centrée sur l'excellence, la compétence, l'évolution.

Les valeurs ou mots clés qui décrivent l'identité d'HEC sont extrêmement convergents et unanimes. Ces valeurs sont fortement centrées sur les niveaux associés à la performance, à la compétence et à la croissance personnelle. Les professeurs et les étudiants français insistent particulièrement sur ces enjeux de performance.

Les étudiants sont globalement (et notamment les plus jeunes) à un moment de leur vie où ils façonnent leur socle de performance future. Quant aux professeurs, l'excellence et la compétence sont le socle de leurs activités. Les alumni et donateurs mettent eux un peu plus l'accent que les autres sur des valeurs associées à une contribution au monde et au bien commun.

Pour toutes les catégories de répondants, la première des valeurs citées est l'excellence académique (une première place unanime), suivie par l'entrepreneuriat, l'ambition, le développement du leadership et l'employabilité.

Etape 2 : Formulation de mission

Mars et Avril 21 : finalisation de la démarche, partage avec la gouvernance et formulation

L'International Advisory Board d'HEC est invité à réagir les 18 et 19 mars sur le projet à ce stade et à travailler, comme le feront les professeurs et à la lumière des *Mission & Values* affichées par nos plus grands concurrents internationaux sur la vision du monde à laquelle ils souhaitent qu'HEC Paris contribue, via quelles productions de connaissance, et à l'attention de quels étudiants.

Le comité de gouvernance et le conseil d'administration de l'école seront eux aussi invités en mars à réagir à ce point d'étape.

La phase de formulation a lieu en avril et s'appuie aussi sur l'expression du point de vue de chercheurs et d'enseignants.

S'ensuit une phase de convergence avec les travaux de l'Association afin de s'assurer d'une parfaite cohérence et complémentarité au sein de l'écosystème HEC ; notons que l'école et l'association participent déjà de manière croisée aux travaux des uns et des autres pour garantir une cohérence des travaux menés en parallèle.

La Raison d'être retenue doit ensuite être proposée au comité de gouvernance de l'école puis à son conseil d'administration pour une approbation finale en juin 2021 et une communication au grand public dans la foulée.

Etape 3 : L'objectif: la mise en place d'un plan d'implémentation exigeant dès septembre 2021

Le comité de direction sera mobilisé dès l'été pour réaliser un plan d'implémentation suite aux valeurs et à la raison d'être qui seront retenus. Ceci nécessitera un comité de pilotage qui inclura les instances de gouvernance de l'école et les parties prenantes.

Les nouvelles valeurs de l'école devront irriguer et influencer :

- Les programmes
- La recherche
- Les relations externes
- Les opérations
- La gestion des collaborateurs
- Les choix de culture pour l'école
- Et de manière globale tous les grands choix stratégiques qui seront faits dans les années à venir.

6.2 Au niveau académique : l'Institut S&O

Depuis le début des années 2000, HEC Paris s'est imposée au niveau international comme l'une des écoles de commerce les plus engagées dans la compréhension des interactions entre l'entreprise et la société, en terme de la recherche et de l'enseignement.

Parmi les nombreuses initiatives pionnières, on peut citer le premier Master en Développement Durable créé en France, en 2003; la Chaire de Social Business co-créée avec le Prix Nobel Muhammad Yunus et le Haut Commissaire Martin Hirsch avec le soutien de Danone, Schneider Electric et Renault en 2003. Depuis 2008, l'Institut S&O (Society & Organizations), est porteur du projet académique de contribution de notre Ecole à la refondation du management et de l'entreprise.

L'Institut S&O rassemble aujourd'hui 60 professeurs issus de tous les départements académiques de l'Ecole, 15 étudiants post-doc et doctorants, une équipe de 10 professionnels et plusieurs chaires d'entreprises. Il est soutenu par la Fondation HEC et un grand nombre de donateurs.

Parmi les réalisations les plus marquantes de l'Institut S&O au cours des dernières années, on peut citer :

- En 2016, lancement du Movement for Social Business Impact avec Danone, Schneider Electric, Renault, Sodexo et Veolia ;
- En 2018, lancement de la chaire Purposeful Leadership avec la famille Hubert Joly ;
- En 2019, création du parcours Purpose and Sustainability dans le programme Grande Ecole ;
- En 2020, intégration dans l'Institut S&O de la Chaire Finance & Energie, créée en 2005 avec la Société Générale ;
- En 2020, lancement de la Chaire Bouygues « Smart City and Common Good » ;
- En 2020, création du pôle « Climate and Earth » ;
- En 2020-2021, ouverture de la spécialisation Sustainability dans le programme MBA ;
- Au cours des 5 dernières années, les 60 chercheurs affiliés à l'Institut S&O ont publié 50 articles dans des publications internationales de référence.

Aujourd'hui, Les trois Centres qui fédèrent les travaux de l'Institut sont Purposeful Leadership, Inclusive Economy et Climate & Earth. L'Institut irrigue tous les programmes et spécialisations de HEC Paris sur les questions de développement durable et d'impact.

6.3 La politique de campus durable

La prise en compte des enjeux de l'environnement et de la transition énergétique a conduit HEC Paris à mettre en place une politique exigeante de campus durable, en tirant parti du campus de Jouy-en-Josas et de son site naturel exceptionnel. Une équipe dédiée et un Comité Campus Durable représentant tous les métiers et les étudiants de HEC Paris contribuent à déployer la stratégie zero-carbone, la politique énergétique, le tri des déchets, les achats responsables, la protection des espaces naturels et de la biodiversité, les initiatives d'agriculture et de restauration durable, en lien étroit avec les écosystèmes locaux et le territoire. Le HEC Sustainability Fund encourage les étudiants et le personnel à porter des projets à impact social ou environnemental pour HEC Paris, et à nourrir la vie de notre campus d'évènements et initiatives inspirantes.

6.4 L'engagement sur le terrain : entrepreneuriat à impact, associations des étudiants et des alumni

HEC Paris porte son engagement sur le terrain de la création d'entreprises à impact. Au sein du Centre Innovation & Entrepreneuriat, HEC Paris gère l'Accélérateur de l'Economie Sociale et Solidaire de la Région Ile-de-France, qui est un dispositif d'accompagnement de deux ans pour les entreprises de l'ESS en phase de changement d'échelle.

En prolongement des initiatives de l'Ecole, la communauté HEC déploie un engagement fort en matière d'impact écologique et social.

L'association étudiante ESP'R de la Grande Ecole fait un travail remarquable sur la cause environnementale avec l'organisation de nombreux événements comme la Earth Week, leur contribution au campus durable, et leur soutien aux initiatives pédagogiques; et au MBA, l'Energy Club et l'Impact Club sensibilisent aux métiers de la transition et disposent d'un réseau très influent sur ces sujets.

De son côté, l'Association HEC Alumni est très active et engagée notamment grâce au dynamisme du Hub Développement Responsable qui comprend le Club Economie Verte, Club Economie Sociale et Solidaire, et le Club Actions Publiques.

6.5 La politique d'égalité des chances

HEC croit en l'ascenseur social par l'éducation et s'investit depuis plus de 10 ans dans l'Egalité des chances. Notre ambition est de :

- Contribuer à l'émergence d'une société où tous les talents peuvent s'épanouir et trouver un rôle à leur mesure ;
- Renforcer la diversité au sein d'HEC et conjuguer excellence académique et ouverture sociale.

Du lycée à la fin des études, en passant par la création d'entreprises, l'ambition des programmes d'égalité des chances de HEC Paris est d'avoir un impact sur des parcours de vie : permettre à chaque public accompagné de dépasser les freins psychologiques ou financiers qu'il rencontre et d'avancer dans la construction de son projet.

Grâce à un dispositif d'aides financières sur critères sociaux rendu possible par l'action de la Fondation HEC, notre école encourage le choix de l'excellence et l'ouverture sociale en offrant aux étudiants boursiers les conditions d'une scolarité sereine.

6.6 La politique de diversité et inclusion

La diversité et l'inclusion sont devenues les composantes essentielles de ce que les professionnels et les dirigeants de demain recherchent sur un lieu de travail.

Avec plusieurs référents officiels, formés professionnellement contre les discriminations, HEC Paris contribue à l'inclusion et encourage la conversation sur les diversités pour et avec toutes les populations étudiantes.

HEC Paris s'engage sur l'égalité des genres, la lutte contre toutes les discriminations et le racisme, la sensibilisation et le soutien aux personnes handicapées, la lutte contre le harcèlement et les violences sexuelles ou sexistes.

Un Comité Diversité a été créé au sein d'HEC Paris fin 2019, avec pour objectifs de :

- Guider les projets étudiants en matière de diversité et d'inclusion ;
- Aider les associations étudiantes à assurer la diversité de leurs participants et à développer en leur sein des pratiques inclusives ;
- Assurer la bonne connexion entre la communauté étudiante et les parties prenantes d'HEC sur les sujets liés à la diversité et à l'inclusion ;
- Développer des forums permettant la tenue de débats ouverts sur les questions de diversité et d'inclusion au sein du campus, à l'exemple des DiversiTALKS ;
- Identifier les partenariats et les organisations susceptibles d'accompagner l'école dans le développement d'un campus inclusif.

HEC Paris a également défini un ensemble de mesures et de processus afin d'accompagner les victimes de comportements discriminants, de harcèlement, ou de violences sexuelles ou sexistes et de pouvoir sanctionner sur le terrain disciplinaire le(s) auteur(s) qu'ils soient étudiants, enseignants ou collaborateurs. HEC Paris met ainsi à disposition de ses étudiants et participants une plateforme interne de signalement permettant de signaler tout incident (discrimination, harcèlement, violence sexuelle ou sexiste ...), de manière personnelle ou anonyme, et dans le respect de la confidentialité des échanges.

HEC Paris a par ailleurs adopté une « Charte du respect et de la communauté », issue d'un travail collectif de toutes les parties prenantes de la communauté HEC Paris, à savoir les représentants étudiants, les alumni/ae, les responsables de l'école, la direction des affaires étudiantes et le comité diversité et inclusion.

La Mission Handicap à HEC Paris, officiellement lancée en 2019, a pour objectif de contribuer à la construction d'une communauté qui s'enrichit de ses différences et permet à chacun de choisir sa propre voie.

7 La politique sociale

7.1 Qualité de vie au travail

L'étude sur la **Qualité de vie au travail** réalisée à HEC en 2020 a bénéficié du taux de participation, assez stable, de 62% (63% en 2018). Les indicateurs de cette thématique ont progressé ou se maintiennent entre les deux années. Les points forts perdurent : le facteur correspondant aux **valeurs** (notamment les sous-facteurs liés à l'intérêt pour le travail, la fierté d'appartenance à HEC et du travail qui y est accompli) se maintient au niveau élevé de 65. Il en est de même pour les facteurs **autonomie** (65) et **environnement de travail** (64).

Les axes d'amélioration identifiables demeurent les indicateurs de reconnaissance, de management, et de relations de travail, ces derniers ayant toutefois progressé entre les deux années.

7.2 Formation

La **politique de formation** d'HEC est construite autour de plusieurs réalités :

- Continuer de développer les compétences répondant aux enjeux d'HEC et aux obligations légales ;
- Tenir compte des nouvelles règles de financement pour construire le plan de développement des compétences avec un budget en baisse ;
- Faciliter l'individualisation de parcours en déployant diverses actions d'apprentissage qui ne se limiteront plus à la notion de « stage » mais au mentorat, accompagnement individuel et pilote sur l'AFEST ;
- Rendre le collaborateur acteur de son développement de compétences par une bonne utilisation des dispositifs, notamment le CPF.
- Favoriser la prépondérance des demandes exprimées par les managers plutôt que les demandes individuelles ;
- Engager davantage les managers dans le plan de développement de compétences de leurs collaborateurs en leur proposant un accompagnement avec leur RRH et le service formation ;
- Privilégier le catalogue interne et la création de parcours sur mesure ;

Les **Axes de formation prioritaires** définis pour la période 2020 – 2023, dans le cadre du Plan de développement des compétences, sont les suivants :

- Consolidation des expertises ;
- Renforcement de l'orientation service ;
- Développement d'une culture inclusive, collaborative et agile ;
- Adaptation de l'approche managériale aux nouveaux enjeux d'HEC.

7.3 Relations sociales

L'accession d'HEC Paris à l'autonomie a nécessité la consolidation et la contractualisation de ses relations sociales.

Ainsi, le comité social et économique a été élu en novembre 2019, pour un mandat de 4 ans et commençant le 1er janvier 2020. Il est composé de 14 membres titulaires et de 7 membres suppléants, répartis en 3 collèges : Enseignants, Cadres et Assimilés Cadres, Employés et Techniciens. Le CSE comprend également un représentant syndical.

L'ensemble des dispositions relatives au fonctionnement du CSE et de ses commissions sont prévues au sein d'un accord collectif relatif à la mise en place et au fonctionnement du comité social et économique, signé en juin 2019.

13 accords collectifs ont par ailleurs été signés en 2019 et 2020, portant notamment sur le temps de travail; la gestion des emplois et parcours professionnels; la négociation annuelle obligatoire sur la rémunération, le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée ; la négociation annuelle obligatoire sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail ; les mesures exceptionnelles mises en place au sein de HEC Paris relatives à l'activité partielle et à la prise de jours de repos dans le cadre de la crise relative au Covid-19.

La consultation annuelle sur la politique sociale, les conditions de travail et l'emploi de 2019 a enfin montré une certaine féminisation de la population (59% des collaborateurs sont des femmes, soit +1 point) ; une composition de la pyramide des âges à 35% d'effectifs féminins entre 31 et 55 ans et 25% d'effectifs masculins des mêmes tranches d'âge.

Ce document rend par ailleurs compte des embauches (74 CDI et 70 CCD) et du transfert statutaire de personnel permanents, du statut CCIR à celui de l'EESC (28), du ratio de collaborateurs travaillant à temps plein (89%) et des taux moyen d'augmentation salariale en 2019 et 2020 (respectivement, + 5,2% et + 4,3%).

Un **accord sur le télétravail** a été signé et est entré en vigueur le 1^{er} juillet 2018, permettant notamment aux collaborateurs de bénéficier d'une à deux journées de télétravail par semaine.

Il a pour objectif de répondre aux aspirations des collaborateurs qui souhaitent mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle en leur permettant d'exercer une partie de leur activité depuis leur domicile, et de contribuer aux ambitions d'HEC Paris en matière de développement durable en limitant les déplacements des collaborateurs, enfin de développer la performance collective en rendant les organisations du travail plus souples, en donnant aux collaborateurs une plus grande autonomie et en optimisant l'utilisation des espaces.

La campagne télétravail 2020/2021 a été marquée par une forte augmentation des demandes (50% de demandes en plus et des demandes de 2 jours / semaine multipliées par 5). Un retour d'expérience a été organisé au début de 2021.

8 Labels, chartes et engagements



8.1 AACSB

HEC Paris est accrédité par l'AACSB depuis 2000. La dernière revue d'accréditation a eu lieu en janvier 2021, pour un renouvellement de l'accréditation pour 5 ans.

Le label américain AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business), créée en 1916 est une accréditation qui récompense les écoles de commerce pour la qualité de leurs formations au management.

Plus de 876 Business School disposent de ce label d'excellence, principalement des établissements Américains. La décision d'octroyer à une École de Commerce l'accréditation internationale AACSB repose sur l'étude de plusieurs critères :

- la mission de l'établissement (ses valeurs, sa politique),
- la gouvernance de l'établissement (notamment la stabilité de la gouvernance est primordiale),
- les objectifs stratégiques visés par l'établissement,
- l'environnement et le contexte institutionnel,
- les alliances et accords établis par les écoles,
- le corps professoral,
- la recherche,
- les étudiants,
- les programmes de formation proposés par l'école.

8.2 EQUIS (EFMD)



HEC Paris est accrédité par EQUIS depuis 1988. La dernière revue d'accréditation a eu lieu en 2018, pour un renouvellement de l'accréditation pour 5 ans.

Equis (European Quality Improvement System) créée en 1997, est un label européen attribué par l'EFMD (European Foundation for Management Development) aux écoles de commerce et de management pour une durée de 3 ou 5 ans. C'est une accréditation accordée par des organisations non-gouvernementales et indépendantes dont l'unique but est de valoriser les écoles de commerce et les programmes qui répondent à des critères de qualité bien définis, tels que :

- La gouvernance, la stratégie et les ressources de l'école,
- Les programmes et l'équipe pédagogiques, les services aux étudiants, la prise en compte du développement personnel,
- La dimension internationale de l'école, des étudiants, des professeurs et des programmes,
- Les relations avec les entreprises,
- Les contributions de l'école à la communauté en général.

A ce jour, 172 écoles de commerce réparties dans le monde ont été récompensées par le label EQUIS. En France, 22 écoles sont labélisées EQUIS.



8.3 Le label DD&RS (CGE)

En 2021, HEC Paris conduira l'auto-évaluation pour le label DD&RS, qui est une démarche préalable obligatoire avant la candidature pour une labélisation officielle.

Nous nous présenterons pour la labélisation en 2022.

Le dispositif de labellisation « Label DD&RS » est le fruit du travail collectif d'une dizaine d'universités et de grandes écoles, de la Conférence des Grandes Ecoles, de la Conférence des Présidents d'Université, du Ministère en charge du développement durable, du Ministère en charge de l'enseignement supérieur et du Réseau Français des Etudiants pour le développement Durable.

Il s'inscrit dans la lignée de l'art 55 du Grenelle 1 de l'environnement, en réponse à la feuille de route de la Conférence environnementale 2013 et au nombre des initiatives internationales rassemblées sur la plate-forme www.sustainabilityperformance.org.

Le label DD&RS permet de :

- Valoriser nationalement et internationalement au meilleur rapport bénéfices/coûts les démarches de développement durable et de responsabilité sociétale des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.
- Monter en compétences au sein d'un collectif d'établissements engagés

8.4 Global Compact et PRME (Nations-Unies)



Comme évoqué plus haut dans le rapport, HEC Paris a adhéré en 2020 à Global Compact pour placer son action dans le référentiel des ODD (Objectifs du Développement Durable).

Relais local officiel du Global Compact des Nations Unies, le Global Compact France rassemble plus d'un millier d'entreprises et organisations à but non lucratif autour d'enjeux liés à la RSE et au développement durable. Le Global Compact France offre 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. Il est également mandaté par l'ONU pour accompagner la mise en œuvre de l'Agenda 2030 et l'appropriation des Objectifs de Développement Durable par le monde économique français.

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

Lancée en 2007, Principles for Responsible Management Education (PRME) est une initiative internationale soutenue par le Global Compact des Nations Unies. Elle a pour objectif d'inspirer et de récompenser les initiatives en matière d'éducation responsable, de recherche et de leadership.

HEC Paris a adhéré à Global Compact et à PRME en 2020 afin d'inscrire ses activités dans le référentiel des 6 principes de PRME :

- Objectif

Nous développons les capacités des étudiants à être de futurs générateurs de valeur durable pour les entreprises et la société en général et à œuvrer pour une économie mondiale inclusive et durable.

- Valeurs

Nous intégrons dans nos activités universitaires, nos programmes d'études et nos pratiques organisationnelles les valeurs de la responsabilité sociale mondiale telles qu'elles sont présentées dans les initiatives internationales telles que le Pacte mondial des Nations unies.

- Méthode

Nous créons des cadres, du matériel, des processus et des environnements éducatifs permettant des expériences d'apprentissage efficaces pour un leadership responsable.

- Recherche

Nous nous engageons dans des recherches conceptuelles et empiriques qui feront progresser notre compréhension du rôle, de la dynamique et de l'impact des entreprises dans la création d'une valeur sociale, environnementale et économique durable.

- Partenariat

Nous interagissons avec les dirigeants d'entreprises afin d'approfondir notre connaissance des défis qu'ils doivent relever pour assumer leurs responsabilités sociales et environnementales et d'explorer conjointement des approches efficaces pour relever ces défis.

- Le dialogue

Nous facilitons et soutenons le dialogue et le débat entre les éducateurs, les étudiants, les entreprises, les gouvernements, les consommateurs, les médias, les organisations de la société civile et d'autres groupes et parties prenantes intéressés par les questions cruciales liées à la responsabilité sociale mondiale et à la durabilité.