

HEC Paris - Juin 2016

Peter Todd

Ma première année académique en tant que Directeur Général d'HEC Paris touchant à sa fin, il est temps pour moi de proposer un rapport d'étape à propos de notre Ecole, ses partenariats, ses programmes, et de rendre compte des principales activités qui m'ont occupé ces six derniers mois.

Le temps passe vite, d'autant plus pour notre communauté engagée dans une multitude de projets. Pour ma part, j'ai consacré les tout premiers mois de mon mandat à la rencontre de centaines de membres de la communauté HEC, aussi bien étudiants, professeurs, collaborateurs qu'*alumni*, principalement à Paris. Puis durant le premier semestre 2016, j'ai continué à approfondir ma connaissance de notre institution grâce à de nombreux voyages, à la rencontre de nos *alumni* et de nos partenaires académiques à l'international. Je me suis ainsi rendu deux fois à Londres, Doha et New York, ainsi qu'à Genève. J'ai pu également passer 10 jours en Asie, à Pékin, Shanghai, Shenzhen et Hong Kong et plus récemment à Tokyo. Dans toutes ces villes, nous avons mis en place avec le soutien des *alumni* et d'entreprises partenaires des rencontres individuelles ainsi que des événements destinés aux communautés d'*alumni* locales.

Nous avons également pu réaffirmer notre caractère global et approfondir nos relations auprès de partenaires internationaux majeurs via des rencontres au sein des réseaux GNAM et CEMS. J'ai aussi pu rencontrer au cours de mes déplacements un certain nombre de nos partenaires académiques clés, y compris LSE, NYU, Georgetown, Yale, Fudan, Tsinghua, Zheijiang et Tokyo, entre autres.

Fin 2015, j'ai partagé avec vous les réflexions inspirées par mes premiers mois de mandat et vous ai livré les grandes lignes de la stratégie que je souhaite suivre. Celle-ci repose essentiellement sur un travail d'approfondissement de nos points de force, et de développement de nos points de différenciation. Notre différence devant être portée par la dimension unique de nos programmes ainsi que par la grande qualité de notre faculté. J'ai baptisé cette approche « *deepen and differentiate* », « approfondir et se différencier ».

C'est à mon sens en capitalisant sur les forces qui nous caractérisent en tant que *Research School* internationalement reconnue, tout en accentuant nos axes spécifiques de différenciation, que nous pourrions être reconnus à l'échelon global comme l'une des 10 meilleures *business schools* mondiales.

Pour servir cette ambition dans un contexte très concurrentiel, nous travaillons à approfondir les forces d'un corps professoral déjà très talentueux, à améliorer les services offerts à nos étudiants et à développer davantage nos relations avec les grands employeurs mondiaux. Nous cherchons de surcroît à renforcer notre attractivité à l'international grâce à un pool de partenariats stratégiques signés auprès de facultés de haut niveau, et grâce à l'implantation de bureaux de représentation HEC au sein de villes stratégiques. Bien sûr, nous devons aussi remettre à niveau notre infrastructure vieillissante, et ce travail démarrera par l'élaboration d'un *masterplan* ou schéma directeur immobilier.

Ces actions sont nécessaires pour consolider la position actuelle d'HEC. Mais si nous voulons faire mieux et devenir l'une des dix meilleures *business schools* mondiales, il nous faudra construire des axes de différenciation qui nous soient propres. Sur la base de nos activités actuelles, nous avons identifié l'entrepreneuriat, la transformation digitale et la responsabilité sociale comme des axes de différenciation stratégiques. A ces trois axes vient s'ajouter la mise en place de programmes sectoriels eux aussi très différenciants. Pour progresser dans tous ces domaines, il nous faudra travailler de manière interdisciplinaire, par-delà les frontières existant entre nos différents programmes.

Approfondir nos forces

Nos points de force ont été réaffirmés lors de notre récente ré-accréditation par l'AACSB. Celle-ci a en effet dressé un tableau très positif notre Ecole, de nos programmes, et de notre recherche. Nous pouvons être fiers de ce résultat, qui ne doit pas nous empêcher de continuer à nous dépasser.

Développer notre faculté

Durant l'année académique en cours, nous avons mené une campagne de recrutement massive qui s'est concrétisée par l'embauche de 11 nouveaux professeurs. Malgré ce très bon résultat, nous devons faire face à huit départs pour des raisons personnelles ou professionnelles. Ainsi, même si notre faculté grandit, notre taux de croissance reste lent et nous allons devoir accélérer le rythme des embauches si nous souhaitons atteindre l'objectif à moyen terme de 125 enseignants chercheurs et de 160 professeurs au global que nous nous étions fixé.

Outre cet objectif quantitatif, nous devons « *senioriser* » notre faculté. Pour ce faire, notre doyen de la faculté a mis en place cinq comités d'embauche dans des domaines clés pour la mise en œuvre de notre stratégie : le *big data*, la responsabilité sociale, l'entrepreneuriat, les réseaux sociaux et l'énergie. Ces comités sont délibérément interdisciplinaires et ont été conçus afin de favoriser une pensée et un mode de travail transverse, allant au-delà des traditionnelles frontières académiques. En outre, nous continuons à encourager nos départements à embaucher des chercheurs de talents dont l'expertise soit en adéquation avec nos besoins d'enseignement dans des domaines plus traditionnels. Nous les incitons aussi à rester réactifs face aux opportunités d'embauches de professeurs chevronnés qui pourraient se présenter.

Pour réussir à recruter et à développer notre faculté, nous devons continuer à affiner nos modèles de rémunération, ce afin de rester compétitifs sur le marché mondial. A cet égard, notre nouvelle structure autonomisée nous offre plus de flexibilité et des propositions sont en cours afin de mettre en place de nouveaux modèles de rémunération. Un comité *ad hoc* ainsi qu'un comité de nomination des professeurs, tous deux sous la direction du doyen de la faculté, sont en charge de ce projet. La mise en œuvre d'une politique de rémunération révisée sera nécessairement un processus pluriannuel, nécessitant des investissements additionnels importants et justifiant des arbitrages quant à l'allocation des ressources internes.

Formaliser une politique RH et un modèle de rémunération basés sur le mérite

L'amélioration de notre performance passera par une meilleure formalisation de la façon dont nous évaluons la performance de nos collaborateurs et dont nous les récompensons pour le travail accompli. Ce processus d'évaluation, initié par le comité de direction, est actuellement en œuvre pour tout le personnel administratif et en cours d'élaboration pour le corps professoral.

Bien sûr, une campagne d'évaluation de la performance doit être accompagnée d'un dispositif de récompenses basées sur le mérite et la performance. C'est pourquoi nous incluons dans nos premières simulations budgétaires pour 2017 les montants de base nécessaires à une augmentation de la rémunération du personnel administratif et des professeurs. Cette campagne d'augmentation sera bien sûr corrélée à la hausse de nos ressources. Compte tenu de nos ressources limitées, l'évolution de notre politique salariale sera nécessairement liée à l'intensité et à la nature de la campagne de recrutement que nous mènerons l'année prochaine. Nous commencerons modestement en 2017 en consacrant 1% de la masse salariale à des augmentations individuelles, avec pour objectif d'y consacrer 3% par an à terme.

La distribution de cette enveloppe sera soumise à une revue de performance annuelle ainsi qu'à un processus individuel formalisé valorisant le mérite et la performance. Pour initier ce processus, j'ai lancé en début d'année auprès des membres de mon comité de direction un exercice de revue d'objectifs, exercice qu'ils dupliquent actuellement auprès de leurs équipes de direction. Le département RH a mis en œuvre ce processus de développement et d'évaluation auprès du personnel administratif et cette démarche est menée sous la houlette du doyen du corps professoral auprès de nos personnels enseignants.

Nous continuons à tirer parti de la flexibilité que nous offre notre nouveau statut d'école autonome. Ainsi, depuis janvier, près de 200 personnes ont intégré la structure de l'EESC. Notre directrice associée de *l'Executive Education* a pu embaucher à des postes clés de nouveaux collaborateurs qui rejoindront HEC d'ici l'été et prendront la tête de l'activité Custom Programs ainsi que des programmes diplômants *Executive*. De plus, une recherche est en cours afin d'embaucher un Directeur des services Carrières, tandis qu'une autre sera bientôt lancée afin d'intégrer un *Chief Digital Officer* dont le rôle sera de soutenir notre faculté et de nous guider dans notre transformation digitale.

Améliorer les services aux étudiants

Notre campus offre un environnement d'apprentissage exceptionnel, mais il montre aujourd'hui les limites liées à son âge. Si notre école offre des programmes académiques attractifs et innovants - une réalité confirmée par les enquêtes de satisfaction que nous menons chaque année auprès de nos étudiants, par les organismes d'accréditation ainsi que par les classements de nos programmes – les structures de services aux étudiants ne sont pas au niveau attendu pour une *business school* de renommée internationale. Un récent sondage mené auprès de 600 étudiants d'HEC a renforcé ce message et a objectivé le fait que nos services ne sont pas toujours à la hauteur des normes de qualité qui devraient être les nôtres. Pour nous améliorer, nous devons être davantage à l'écoute de nos étudiants et mieux répondre à leurs besoins, en particulier en ce qui concerne leur vie en dehors de la salle de classe et qui constitue une part historiquement importante de l'expérience HEC.

L'enquête menée a souligné trois priorités: faciliter l'intégration des étudiants internationaux dans la vie du campus, améliorer l'offre de restauration et intensifier les liaisons de transport et de desserte de notre campus. Nous avons et nous continuerons à prendre des mesures sur chacune de ces 3 priorités. Pour exemple, nous avons récemment ouvert un nouveau café dans le bâtiment de la Grande Ecole. Ce café répond à une attente de fraîcheur et il constitue de surcroît un nouveau point de connexion sociale au cœur du campus. D'autre part, durant l'été, nous allons rénover la bibliothèque afin d'en faire un espace d'apprentissage collaboratif. Enfin, nous allons créer des espaces de vie et de sociabilité dans les résidences. Sur la question des transports, nous mettons en place un nouveau service de navettes et septembre verra l'arrivée d'un service *d'auto-lib* à l'entrée du campus. En ce qui concerne la restauration, un nouveau directeur a été engagé.

En parallèle, nous avons lancé un processus d'appel d'offre afin de trouver l'architecte qui élaborera un *masterplan* à la hauteur de nos ambitions et qui saura comprendre nos besoins en matière de rénovations et de créations d'infrastructures. Ce *masterplan* sera achevé d'ici la fin de l'année et nécessitera pour son élaboration l'implication des étudiants, des professeurs et du staff d'HEC. Une première approche financière laisse présager un besoin d'investissement à hauteur de 150 millions d'euros, sans compter le projet résidences de 50 millions d'euros déjà initié.

En outre, nous réorganisons tout un ensemble de services en direction de la totalité de nos populations étudiantes. Ces services seront dédiés au développement personnel et professionnel de nos étudiants et à l'intensification des relations avec les employeurs. Ils seront tous abrités au sein d'une nouvelle Maison des Carrières qui se trouvera dans l'ancien bâtiment MBA. L'équipe carrières sera renforcée, et une chasse est en cours afin d'embaucher un directeur du service Carrières qui jouera un rôle essentiel au sein de l'équipe Carrières et Relations aux Entreprises.

Sur tous ces points, il nous reste encore beaucoup à faire. C'est pourquoi j'ai décidé d'organiser en Juillet un séminaire de travail qui regroupera le comité de direction, les directions de programmes ainsi que les équipes de services aux étudiants, et dont l'objectif sera de définir nos priorités en termes de service aux étudiants. Suite à ce séminaire, je mettrai en place durant l'été avec l'équipe de direction une organisation optimisée qui permettra de maximiser la qualité des services offerts à nos étudiants et d'améliorer ainsi la vie quotidienne et les conditions d'apprentissage des étudiants d'HEC.

Développer nos relations avec les grands employeurs globaux

Durant les premiers mois de l'année, nous avons concentré nos efforts sur l'approfondissement de nos relations avec de grandes sociétés françaises en insistant sur l'opportunité d'étendre les embauches de diplômés HEC à leurs opérations internationales. En ce sens, nous avons eu la satisfaction de signer en avril le renouvellement pour cinq ans de notre partenariat académique avec Kering et de renouveler ainsi un certificat ambitieux dédié aux marques de luxe. Nous avons également signé récemment un nouveau partenariat académique avec LVMH et mis sur pied une toute nouvelle chaire dédiée au *retail* et à l'expérience client. Nous sommes de plus en discussions avec de nombreuses grandes entreprises françaises pour initier, développer et étendre des partenariats avec HEC.

Les plus grandes entreprises françaises génèrent aujourd'hui la majorité de leurs revenus hors de France. En ce sens, nos étudiants internationaux qui possèdent une compréhension fine du business et de la culture

françaises sont particulièrement intéressants pour ces entreprises. Aujourd'hui, 90% de nos étudiants MBA et 40% de nos étudiants Master sont internationaux ; leur garantir un placement de qualité à travers le monde constitue une priorité absolue pour HEC. C'est pourquoi nous travaillons auprès des principaux employeurs français afin qu'ils privilégient HEC pour couvrir leurs besoins mondiaux en jeunes talents.

Sur cette base, il nous faut élargir notre portefeuille d'employeurs globaux. L'action de nos bureaux de représentation à l'international à Londres, New York, Pékin, Tokyo et Berlin sera déterminante à cet égard. Au-delà d'un contact direct avec les employeurs, ces bureaux vont nous aider pour continuer à construire la marque HEC Paris au niveau mondial et à élargir la connaissance qu'a le marché mondial de la qualité de nos professeurs, de nos programmes, et de nos étudiants. Au-delà de la seule Europe.

Approfondir nos partenariats académiques

La construction de notre réputation à l'échelle mondiale dépend à la fois de l'excellence de nos programmes, de notre recherche, de nos professeurs et de nos étudiants. Pour faire connaître cette excellence et offrir davantage d'opportunités à nos étudiants, nos partenariats académiques internationaux sont essentiels.

Aujourd'hui, HEC dispose d'un large réseau de quelque 120 partenaires mondiaux, principalement dans le cadre d'échanges, de doubles diplômes et d'activités d'*Executive Education*. Le temps est venu de concentrer davantage nos efforts et d'approfondir nos relations auprès d'une sélection de partenaires stratégiques. Aujourd'hui, les meilleurs exemples d'alliances stratégiques réussies contractées entre HEC et ses partenaires sont le Global EMBA *Trium* ainsi que notre collaboration avec la *Qatar Foundation*. Notre objectif est de mettre en place des partenariats stratégiques de cette envergure au sein de la Grande Ecole.

À cette fin, nous avons initié ces derniers mois des actions visant à établir des alliances stratégiques solides auprès de partenaires d'envergure. L'objectif est ici de mettre en place des doubles diplômes de niveau Master que nous pourrions commercialiser conjointement avec des partenaires stratégiques en Amérique du Nord et en Asie. Nous sommes actuellement en discussion avec une sélection d'écoles appartenant au réseau Global Network for Advanced Management afin de faire aboutir ce projet. La mise en place d'un tel programme serait décisive en termes d'attractivité internationale et de renforcement de la notoriété mondiale d'HEC.

Pourtant, l'international n'est pas le seul terrain sur lequel nous pouvons mettre en place de grands partenariats stratégiques ; En France, notre position dans l'Université Paris Saclay offre également des opportunités, mais aussi des challenges. Les opportunités sont essentiellement liées à la création de programmes communs, au développement de la recherche et à la mise en place d'actions de sensibilisation. Ainsi, dans le domaine de l'entrepreneuriat, nous avons déjà réalisé des partenariats majeurs, notamment avec l'Ecole Polytechnique. En Septembre 2016, nous allons également lancer avec l'X un Master en *Data analytics* qui permettra aux étudiants de passer une année dans chacune des deux écoles. Dans le domaine de la recherche, en plus du renouvellement du GREGHEC (notre laboratoire de recherche lié au CNRS) l'an dernier, nous avons candidaté afin de recevoir des financements pour développer deux instituts de convergence autour du thème du *Big Data*.

Mais notre relation avec Saclay n'est pas sans défi. En effet, nos modèles économiques et d'exploitation sont radicalement différents de ceux qui régissent les autres écoles de Saclay. Nous allons devoir formaliser un statut qui nous permette de poursuivre notre relation avec Saclay sans pour autant mettre en péril notre Business Model ni notre manière de travailler. Notre capacité à innover et à nous adapter aux attentes d'un marché global et très compétitif devra absolument être préservée.

Développer nos points de différenciation

Nous ne progresserons pas de manière significative dans la hiérarchie mondiale si nous nous cantonnons à une seule action marquante ou une seule grande innovation. Bien au contraire, nous avancerons grâce à une addition de projets individuels et d'actions quotidiennes menées dans un esprit d'amélioration continue de la qualité.

Pour mettre l'accent sur nos points de différenciation, nous avons organisé trois groupes de travail autour des thèmes de l'entrepreneuriat, du digital et de la responsabilité sociale, tous dirigés par trois Directeurs Associés d'HEC à qui j'ai demandé d'être « sponsors exécutifs » de ces groupes. Eloïc Peyrache est en charge de l'entrepreneuriat, Marc Vanhuele de la transformation digitale, tandis qu'Andrea Masini s'occupe de la responsabilité sociale. Ils travaillent de concert avec des experts du corps professoral d'HEC, de notre réseau d'*Alumni*, ainsi qu'avec des entreprises partenaires. J'aimerais revenir ici plus en détail sur un certain nombre de projets qui ont été lancés sous leur impulsion.

Entrepreneuriat

Tout en capitalisant sur la force historique de nos programmes d'entrepreneuriat, sur l'intensité de nos connections à l'écosystème de start-ups françaises et sur l'intérêt croissant de nos étudiants en la matière, il nous faut développer une plus grande expertise académique et mettre en œuvre une internationalisation de nos programmes d'entrepreneuriat. Ce mouvement apparaît comme essentiel dans le contexte de l'internationalisation d'HEC.

Pour servir cette ambition, nous avons mis en place un comité de recrutement composé de cinq professeurs et dont la mission sera de recruter un ou plusieurs professeurs seniors dans le domaine. Réaliser ces recrutements demandera probablement du temps, mais la construction de notre expertise internationale de recherche en entrepreneuriat est indispensable. Celle-ci sera complémentaire aux programmes académiques exceptionnels développés tant dans la Grande Ecole qu'au MBA et reposant sur une pédagogie très orientée projets.

Afin de faire plus encore grandir les projets de start-ups émanant d'HEC et d'autres écoles membres de Paris Saclay, nous lançons conjointement avec l'École Polytechnique et d'autres membres de Saclay un fonds de capital-risque. Grâce à un engagement initial de 30 millions d'euros venant de la BPI, nous comptons disposer d'un fonds de 60 millions d'euros. Nous espérons compléter cette somme grâce à l'apport d'un fonds soutenu par des Alumni. Ces fonds serviront à soutenir les start-ups issues de l'écosystème Saclay.

En février, nous avons inauguré à Paris un incubateur de 230 m² destiné aux start-ups montées à HEC. Ce nouvel espace est déjà entièrement occupé. Forts de ce succès, nous prévoyons d'augmenter notre capacité d'incubation en France et explorons conjointement avec l'association des anciens élèves la possibilité de louer un espace plus grand à Paris. L'équation est claire: Aujourd'hui, par manque de place, seuls 26 projets ont pu être incubés sur les 120 dossiers présentés – les candidatures ont enregistré une hausse de 60% par rapport à l'année dernière.

Pour mieux faire connaître notre écosystème entrepreneurial, les équipes organisent désormais quatre événements par mois sur le campus, ouverts à tous les étudiants, y compris aux étudiants de Saclay. Ceux-ci prennent la forme de conférences, d'ateliers ou encore de *creativity talks*. Un responsable des événements pour l'entrepreneuriat a été embauché pour coordonner et intégrer toutes ces initiatives et une *newsletter* dédiée à l'entrepreneuriat est désormais envoyée chaque semaine à notre communauté.

En outre, nous travaillons aujourd'hui sur un projet de Master Online dédié à l'entrepreneuriat et à l'innovation. Ce programme devrait aider HEC à internationaliser sa légitimité dans le domaine de l'entrepreneuriat et à donner une plus grande visibilité à son expertise. Ce projet en est au stade de discussions au sein du comité de direction et est soumis à une consultation auprès de notre faculté. Il sera exposé plus largement dans les prochains mois.

Enfin, au sein de notre spécialisation *Digital Entrepreneur*, nous avons créé un nouveau programme novateur qui permet de réunir durant neuf semaines des étudiants issus d'HEC, de l'École 42 ainsi que d'autres écoles de Saclay. Ceux-ci travaillent en équipe sur des projets de terrain et parviennent à créer de nouveaux business grâce à une *cross-fertilization* réussie entre des étudiants complémentaires au sein du monde digital.

Sur le terrain de l'entrepreneuriat social, notre programme permet aujourd'hui d'accompagner 80 femmes entrepreneurs de Seine-Saint-Denis. Pour la première fois cette année, cinq d'entre elles ont été intégrées dans notre programme d'incubation aux côtés des étudiants d'HEC.

Transformation digitale

A l'automne 2015, nous avons initié le processus de transformation de nos MOOCs en certificats en ligne pour l'Executive Education et d'intégration de ceux-ci au sein de nos programmes d'enseignement en présentiel. Le premier certificat en Finance a rassemblé 1200 participants au sein de ses trois premières cohortes et a été un succès académique et commercial. Cette expérience sera élargie à l'enseignement de la Stratégie en septembre, puis à d'autres secteurs du management par la suite. De plus, ce certificat en Finance est désormais utilisé dans l'enseignement de la Grande Ecole et a reçu un accueil très positif de la part de nos étudiants. Aujourd'hui, nous examinons la possibilité de partenariats internationaux afin de relayer nos offres en ligne.

C'est dans le domaine de l'Executive Education que la digitalisation des contenus académiques est aujourd'hui la plus avancée, avec une digitalisation partielle des contenus de l'Executive MBA pour la rentrée 2016 ainsi que sur d'autres programmes Executive Masters. De plus, la demande de digitalisation des contenus sur le marché du sur-mesure et des certificats est de plus en plus importante. Ainsi, en avril, nous avons lancé un programme pilote en partenariat avec IBM intitulé « Données et stratégie à l'ère cognitive ». En Septembre, nous lancerons le nouveau programme de notre Executive MBA dont 15% des modules seront enseignés sous format numérique. En outre, comme évoqué plus tôt, nous lancerons en Septembre un nouveau programme commun avec l'Ecole Polytechnique dédié à l'analyse de données. Ce programme novateur permettra aux étudiants d'acquérir des connaissances solides en *Data science* ainsi que des outils techniques performants. Ils apprendront également à appliquer ces techniques et connaissances dans l'environnement des affaires.

Dans le prolongement de ce type d'initiative et dans le contexte d'un environnement concurrentiel tiré par l'innovation, HEC doit continuer à intégrer la technologie au cœur de son enseignement, et ce afin de répondre à une demande croissante du marché.

L'hypothèse de la création d'un Master Online en Entrepreneurat évoquée ci-dessus est aujourd'hui étudiée par nos équipes digitales en collaboration avec la plateforme Coursera. Le lancement d'un programme de ce type serait clairement une avancée majeure pour l'Ecole qui appellera de nombreuses discussions et explications dans les mois à venir. Un tel programme ne saurait en effet être développé que dans le respect des standards d'excellence qui caractérisent HEC en termes d'enseignement, d'innovation pédagogique et de sélectivité. Il devra aussi avoir un impact économique positif pour l'Ecole.

Pour faire notre révolution digitale, nous devons avoir la bonne infrastructure, les bons talents ainsi que la bonne stratégie. Au cours des derniers mois, j'ai demandé à l'ancien Doyen de McGill expert en Systèmes d'Information de réaliser un audit de notre stratégie digitale. Il a fourni une analyse qui nous sera utile afin d'aller plus loin dans nos initiatives, en insistant sur la nécessité absolue de faire passer l'apprentissage et la pédagogie avant la technologie, avant d'intégrer ces nouveaux outils dans nos programmes. Il a également mis à jour le besoin de formation de talents dans le domaine, et a suggéré des pistes afin de développer l'expertise qui existe déjà en interne, notamment au sein de l'équipe digitale, des services informatiques et de la bibliothèque. Il a également souligné la nécessité de gérer le développement lié à la transformation digitale, notamment en termes d'aménagement de plan de charge académique et de mise en place de dispositif incitatif. Nous travaillons aujourd'hui sur ces questions et recherchons un *Chief Digital Officer* qui pourra mener à bien ces initiatives et les inscrire dans un cadre stratégique.

Responsabilité sociale, impact sur la société

A HEC, les activités liées à la durabilité (tant dans le domaine de la recherche que dans celui de l'enseignement) se concentrent principalement autour du centre Society and Organizations (SnO) et de la chaire *Social Business, Economie de la pauvreté*. Le Centre SnO fédère un groupe de plus de trente professeurs qui étudient le rôle que jouent les entreprises dans la société.

Notre défi aujourd'hui est d'étendre ce réseau et d'élargir son impact de la sphère académique vers la sphère politique, entraînant ainsi un impact social. Nous devons aussi continuer à innover au sein des programmes et de la pédagogie qui relèvent de ce thème stratégique. En effet, nous avons aujourd'hui une certaine avance

dans ce secteur de la responsabilité sociétale, et nous devons capitaliser sur notre expertise afin d'en faire un véritable outil de différenciation. Pour renforcer notre expertise, nous visons l'embauche d'un à deux professeurs séniors qui viendront en appui de notre réseau actuel de professeurs. Ce réseau ayant déjà été enrichi dernièrement grâce à l'arrivée de nouveaux assistants de recherche ainsi que de boursiers postdoctoraux qui ont rejoint l'équipe SnO.

2016 a été et continuera à être une année très riche pour le Centre SnO. Nous travaillons notamment sur une offre renforcée auprès des programmes pré-expérience, l'objectif étant de mettre l'accent et de sensibiliser tous nos étudiants de niveau Master à l'entrepreneuriat et à l'impact social. L'équipe travaille de surcroît à l'élaboration d'un programme d'Executive Education sur mesure dont le thème sera la *Values-based transformation*.

En termes de visibilité internationale, des événements académiques d'envergure tels que la conférence *Finance4Good* ou encore *l'Academic Social Business Summit* en collaboration avec la Fondation Grameen auront lieu l'automne prochain. Nos équipes sont également en discussion avec d'autres institutions académiques ou entreprises en vue de développer un *Institute for social impact* et de lancer une nouvelle chaire dédiée à l'énergie durable.

Financer nos ambitions

Tous ces avancements stratégiques nécessitent des ressources, la mobilisation de nos équipes administratives ainsi que le soutien de nos partenaires, en particulier celui de la Fondation HEC, de l'Association des *Alumni* et de la CCIR. Un planning pour la prochaine campagne est en cours d'élaboration avec la Fondation et nous avons d'ores et déjà mené une analyse des besoins auprès des programmes académiques et de nos différents départements. Nos plans de collecte de fonds s'appuieront sur nos priorités académiques et stratégiques et, plus encore que par le passé, devront être portés par des projets concrets afin d'obtenir le soutien d'un maximum d'*Alumni* et d'entreprises donatrices. Notre véritable défi est de mettre sur pied des projets qui soient en adéquation avec nos priorités académiques et qui donnent envie à nos *stakeholders* d'investir et de donner à HEC.

L'analyse des besoins que nous sommes en train de mener nous incite à nous fixer des objectifs ambitieux. Au-delà d'un investissement prévisionnel de 200 millions € nécessaire à la mise à niveau des infrastructures du campus, la mise en œuvre de notre stratégie *Deepen and Differentiate* va nécessiter d'investir dans la faculté, dans nos services aux étudiants, dans l'innovation pédagogique, dans l'embauche de nouveaux collaborateurs ainsi que dans différents outils technologiques... Sur ces axes stratégiques, nous avons identifié des besoins de financement annuels à horizon 2020 s'élevant environ à 20 millions d'euros par an, dont 6 millions sont aujourd'hui financés, et 14 millions d'euros nécessitent des financements nouveaux. Ces besoins annuels incrémentaux se décomposent comme suit :

- 6 M € de besoins incrémentaux pour le développement du corps professoral et de la recherche
- 2,5 M€ de besoins incrémentaux pour l'international
- 1 M € de besoins incrémentaux pour l'amélioration des services aux étudiants
- 1,5 M€ de besoins incrémentaux pour accompagner la transformation digitale
- 1 M€ de besoins incrémentaux pour l'entrepreneuriat
- 1 M€ de besoins incrémentaux pour la responsabilité sociale et le soutien à l'Egalité des chances
- 1 M € pour la création de nouveaux centres d'expertise stratégiques (luxe, énergie)

Un besoin d'investissement annuel de 14 millions d'euros ne saurait être couvert uniquement par de la levée de fonds, et ce d'autant plus que les fonds qui seront levés lors de la prochaine campagne seront également mobilisés afin de financer nos projets immobiliers sur le campus. Cependant, un objectif de passage de la contribution annuelle de la Fondation de 8 M € à 12 M € millions semble possible dans le cadre de la future campagne. Le soutien individuel de chaque *Alumni* sera déterminant pour atteindre cet objectif.

D'autre part, assurer un financement durable de l'Ecole sera le deuxième défi majeur de la future campagne. Constituer un *endowment* de 300 millions d'euros permettrait de garantir une contribution pérenne de la Fondation de 12 millions d'euros par an et aurait un impact significatif sur l'indépendance financière d'HEC.

Au-delà de la levée de fonds, nous devons continuer à faire progresser nos propres actions commerciales ainsi que nos ressources internes. Nous pouvons certainement mobiliser nos ressources de façon plus judicieuse et plus efficace, mais la seule excellence opérationnelle ne suffira pas à financer nos ambitions. En l'absence d'une augmentation significative du nombre d'étudiants – levier que nous n'avons pas prévu d'actionner à l'exception d'une croissance modérée des effectifs du MBA et d'un développement des *Summer Schools* - , nous réfléchissons aux mesures à prendre afin de générer plus de revenus par étudiant. Notre objectif est de poursuivre nos investissements dans l'excellence de l'Ecole, notamment en termes de développement du corps professoral, des services aux étudiants, ainsi que dans la modernisation des infrastructures du campus. Cela signifie que nous devons repenser notre politique de frais de scolarité en fonction du marché actuel et des prix pratiqués au sein de programmes concurrents. Nos frais de scolarité ont augmenté en moyenne de 3 à 4% par an ces dernières années, avec de longues périodes entre les augmentations. Nous devons réexaminer cette politique. Un taux annuel d'augmentation plus élevé de l'ordre de 6 à 8% sur la Grande Ecole et le MBA ainsi que davantage de régularité dans les augmentations permettrait d'atteindre un revenu additionnel de 7 M € par an d'ici 2020.

Un développement accru de nos activités en Executive Education, en particulier sur les programmes sur mesure et sur notre offre digitale, ainsi qu'une croissance ciblée au Qatar, en Chine et en Afrique, seront également nécessaires pour financer nos ambitions. Notre objectif est de dégager une marge nette additionnelle de 5 M € par an sur l'Executive Education à l'issue des cinq prochaines années.

Prises dans leur ensemble, ces hypothèses préliminaires indiquent qu'une campagne de collecte de fonds réussie permettrait de dégager un revenu supplémentaire de 4 millions € par an sur une base durable, tandis qu'une hausse des frais de scolarité et une croissance raisonnable des effectifs du MBA fourniraient 7 millions d'euros par an. Enfin, une croissance et une internationalisation de l'activité de l'Executive Education pourraient générer 5 millions d'euros de marge supplémentaire par an. Au global, ces hypothèses laissent espérer un gain de revenus opérationnels de 16 millions d'euros par an qui permettra d'investir sur nos axes stratégiques mais ne nous permettra pas d'agir sur nos infrastructures.

Une autre voie que nous commençons à explorer est celle des financements publics, au niveau national et au niveau européen, domaine que nous n'avons que très peu exploré. L'enjeu n'est pas de devenir dépendants de fonds publics, mais bien plutôt de chercher à compenser via cette source la baisse des dotations attribuées par la CCIR suite aux pressions budgétaires que celle-ci rencontre. Nous serions coupables de ne pas considérer ce levier. En effet, même les meilleures universités privées américaines reçoivent d'importantes subventions publiques. Par exemple, à Harvard, les fonds fédéraux s'élèvent à 600 millions de \$ par an et représentent 13% des revenus d'exploitation de l'université. Il est particulièrement pertinent pour nous de solliciter ces fonds lorsqu'ils sont en adéquation avec nos priorités dans des domaines tels que le financement de la recherche, de l'entrepreneuriat, du digital ou encore de l'Egalité des chances. Afin de nous professionnaliser dans ce domaine, nous avons engagé un spécialiste des relations gouvernementales dont le rôle est de nous aider à nous expertiser dans ce domaine. Cette démarche nous a permis de récolter des fruits immédiats.

Nous devons poursuivre notre travail d'analyse dans les prochains mois afin d'affiner notre business model et de faire correspondre nos moyens et nos ambitions. Il nous faudra prendre les bonnes décisions concernant nos frais de scolarité, nos activités et nos marges dans le domaine de l'Executive Education, tout comme dans la mise en œuvre de notre prochaine campagne de levée de fonds. Le développement de nos partenariats publics ainsi que l'utilisation judicieuse du levier de la dette devront également nourrir notre développement et notre capacité de financement.

Pour conclure ...

Nous nous sommes fixés un objectif : faire grandir HEC Paris pour en faire l'une des toutes meilleures Ecoles de Management au monde et la placer dans le top 10 mondial.

Nos bases sont à présent solides, et nous devons accélérer le mouvement. Au cours des prochains mois, nous allons continuer à encourager les initiatives qui nous permettront d'approfondir nos points forts. En améliorant notre campus, les conditions de vie de nos étudiants et de nos collaborateurs, en construisant des partenariats et comme toujours en investissant dans l'excellence de notre faculté, de nos étudiants et nos collaborateurs. Nous allons également continuer à mettre l'accent sur les forces qui doivent nous permettre de nous démarquer sur le marché très concurrentiel des *Top business schools*. Nous mettrons l'accent sur l'entrepreneuriat, la transformation digitale, et nous continuerons à nous concentrer sur la responsabilité sociale.

L'année académique qui vient de s'écouler a été très dense, elle a laissé une large place à l'innovation et à la transformation. Personnellement, j'ai beaucoup appris. J'ai compris la force d'HEC Paris, j'ai réalisé l'engagement et le talent de ses professeurs, de ses étudiants, de ses collaborateurs et de ses partenaires. Les réalisations que je viens d'exposer dans cette note sont le fruit d'un travail d'équipe et elles s'inscrivent dans une construction commune. C'est grâce à la volonté et au dévouement de nombreux membres de la communauté HEC qu'elles ont été menées. Cette capacité d'engagement est et restera la plus grande force d'HEC ; nous devons continuer à l'entretenir si nous voulons placer HEC parmi les dix meilleures business schools mondiales.

Je crois que nous atteindrons cet objectif grâce à nos talents collectifs et à ce sens de l'engagement que nous partageons tous. Je crois aussi en notre fierté du travail accompli et en notre désir constant de capitaliser sur nos forces tout en affirmant une identité unique. Pour approfondir et se différencier. Pour hisser HEC dans le top 10 mondial.