

The following information is an excerpt from the Letter of Intent submitted to the J.W. McConnell Family Foundation in response to the RECODE Request for Proposals of Spring 2014.

HEC Montréal

« HEC Montréal au service de l'innovation sociale »

« Dans le monde vivant, un des critères de longévité est la capacité à s'adapter à des situations naturelles changeantes. Les espèces qui n'y arrivent pas périssent. Celles qui y arrivent, par des mutations génétiques ou autrement, survivent et perdurent.

Aujourd'hui s'ajoute à cela la nécessité de s'adapter également aux situations nouvelles créées par les humains eux-mêmes. La crise écologique contemporaine en est la manifestation la plus spectaculaire. Le génie humain est-il assez "merveilleux" pour résoudre cette crise ? C'est la question qui se pose aujourd'hui à nous avec insistance, provoquant notre inquiétude. Il ne s'agit de rien de moins que de la survie de notre espèce...

Ce qui se passe ici a des répercussions ailleurs et sans doute partout sur la planète. Ce qui est vrai des pollutions qui se jouent des frontières l'est des bonnes actions qui servent de modèles ou d'inspiration. L'intérêt personnel, l'intérêt familial et l'intérêt général se rejoignent. »

Hubert Reeves, 19 mai 2014, Revue Le Point

Interpellée par les défis sociaux et environnementaux sans précédent (inégalités croissantes, collusion et corruption, manquements à l'éthique et à l'intégrité, changements climatiques, contamination de l'air, de l'eau et des sols, épuisement des ressources et de la biodiversité etc.) la communauté de HEC Montréal désire participer à la configuration de l'économie de l'avenir, une économie plus humaine, plus prospère, plus durable en mettant à contribution son expertise en gestion. L'économie n'existe qu'à travers les humains, et ceux-ci sont entièrement tributaires de l'environnement naturel pour leur existence. En cela, il ne peut y avoir d'enrichissement véritable sans arrimer économie, justice sociale et environnement.

HEC Montréal désire se maintenir à l'avant-garde des grands mouvements collectifs et participer à la résolution de problèmes issus des enjeux sociaux et environnementaux en trouvant des solutions innovantes et sortant des sentiers battus, pour un développement économique et social durable.

La notion d'innovation sociale renvoie à une démarche marquée par la diversité des acteurs et des organisations. À HEC Montréal, ces acteurs sont les professeurs, les étudiants et la communauté. Même s'ils peuvent parfois adopter des points de vue différents, ils sont prêts à fournir des efforts de conciliation et d'ajustement. Le moment est idéal et le terrain est fertile pour générer des projets novateurs. Ces acteurs sont prêts à participer collectivement dans la définition même du problème ou de la situation à améliorer, dans l'élaboration des nouvelles connaissances ou des nouveaux éléments, dans l'identification des stratégies qui pourraient favoriser le changement souhaité, lors de la mise à l'essai des stratégies proposées (procédés ou outils de gestion), lors de la

mise en place des conditions de son adoption dans les milieux visés, lors de l'évaluation d'impact et lors de sa diffusion plus large.

Notre démarche et nos objectifs

Après avoir fait une lecture attentive de la philosophie de la Fondation de la famille J.W. McConnell et des différents programmes de subvention offerts (Fonds d'innovation sociale, Innoweave, apprentissage par le service communautaire et RECODE), nous avons établi que notre projet « HEC Montréal au service de l'innovation sociale » s'arrimait bien avec les objectifs généraux de RECODE. Suite au recensement des principaux organismes s'intéressant à l'innovation et à l'entrepreneuriat social à HEC Montréal et au recensement de leurs activités, nous avons participé au WEBINAIRE d'information sur les fonds catalyseur de RECODE. Avec la participation de la Direction de HEC Montréal, de la Direction de la recherche et du transfert et de la Fondation HEC Montréal, un groupe de professeurs provenant de différents départements a contacté les représentants des groupes universitaires intéressés par l'innovation sociale et l'entrepreneuriat social afin de leur proposer d'être associés à cette demande. Au fil de leurs travaux et interventions, ils ont constaté la place importante que prenait l'innovation sociale et l'entrepreneuriat social à HEC Montréal, et ont vu l'intérêt de créer une zone structurée de l'innovation sociale pour les entrepreneurs actuels et futurs et pour les entreprises à vocation sociale. Ensemble nous avons élaboré le projet « HEC Montréal au service de l'innovation sociale » dont les objectifs se résument à ceci:

1. Procéder à une consultation à l'échelle du campus menant à la cartographie et à la planification de l'établissement d'une zone d'innovation sociale complète et complémentaire à HEC Montréal;
2. Établir une communication systémique entre les groupes du campus partageant les mêmes intérêts en matière d'innovation sociale et d'entrepreneuriat social;
3. Développer les connaissances et valoriser la production intellectuelle en innovation sociale et en entrepreneuriat social s'inscrivant dans le développement durable en la rendant disponible (par le transfert des connaissances) à la communauté scientifique, aux étudiants et à tous ceux qui souhaitent travailler au développement social et économique pour une société plus inclusive et viable;
4. Privilégier une approche participative où les professeurs, étudiants et acteurs du milieu seront appelés à contribuer au développement social et économique pour une société plus inclusive et viable.

Les résultats attendus et l'évolution du projet au fil du temps

Nous prenons acte à HEC Montréal que les entreprises à vocation sociale connaissent une forte croissance depuis le début des années 2000. Au Québec, près de 14 000 de ces entreprises emploient 125 000 personnes.¹ Présentes dans les grands centres, les banlieues et les milieux ruraux, elles touchent différents secteurs, par exemple, les services sociaux, le milieu de l'enfance, la santé physique et mentale, la lutte à la pauvreté, l'agroalimentaire, la culture, le tourisme, le transport et même le secteur financier. Leurs actions, qu'elles soient sociales, communautaires ou culturelles, jouent un rôle essentiel au sein de notre société. Leurs défis de gestion et de gouvernance sont semblables à ceux des entreprises privées mais leurs objectifs et leurs ressources

sont différents : leur objectif premier est d'abord de répondre à des besoins de nature sociale, humanitaire ou environnementale et leurs ressources sont davantage limitées. Ainsi, pour faire face à la concurrence, les entreprises à vocation sociale doivent être créatives, innovantes et évoluer en concertation. Concrètement, en atteignant nos principaux objectifs, nous nous attendons aux résultats suivants:

- les étudiants seront sensibilisés à l'innovation sociale et à l'entrepreneuriat social et développeront des compétences en gestion pour des entreprises à vocation sociale;
- les différents groupes de recherche et les professeurs de toutes disciplines auront documenté les pratiques et les enjeux de gestion en réalisant des projets de recherche-action dans le milieu;
- les dirigeants de la communauté des organismes à vocation sociale auront des outils de gestion développés et adaptés à leurs besoins;
- les programmes de formation et d'accompagnement seront déployés pour répondre aux spécificités des entreprises à vocation sociale du Grand Montréal et du Québec;
- les conditions seront propices à accueillir des projets en innovation sociale.

Les actions entreprises et à entreprendre pour atteindre les objectifs

Afin d'être en mesure de bien comprendre les différents enjeux propres à ces organisations et d'outiller adéquatement toutes les personnes s'y impliquant, les chercheurs travailleront en étroite collaboration avec les acteurs du milieu. Leur démarche sera nourrie par les interventions sur le terrain et leur permettra de développer des connaissances de pointe, d'adapter leurs pratiques et de développer du matériel pertinent pour la formation et les accompagnements. Divers projets (outils de gestion, de gouvernance, de reddition de comptes etc.) ou des recherches plus conceptuelles (recherche sur l'état de la relève pour les postes de gestion par secteur d'activités, etc.) ont été et seront réalisés par des étudiants de baccalauréat, maîtrise et doctorat. Des activités pédagogiques, de recherche, d'essaimage, de réseautage ainsi que des formations sont planifiées. Déjà, de nombreuses activités sont organisées par les différents groupes de recherche et chaires de HEC Montréal. À titre d'exemples:

- le projet « Hectares urbains » à HEC Montréal financé par la Direction du développement durable et réalisé par Émilie Nollet - doctorante à HEC, porte sur différents scénarios d'intégration de projets d'agriculture urbaine et de permaculture au sein de HEC Montréal plus particulièrement à l'édifice Côte-Sainte-Catherine. Cette étude présente les différents concepts, les expériences les plus intéressantes à Montréal, en identifie certains facteurs de succès et développe des scénarios avec plusieurs modèles d'affaires possibles pour financer ce projet.
- La Chaire d'entrepreneuriat Rogers — J.-A.-Bombardier publie des articles et des cahiers de recherche dont le thème récurrent est l'entrepreneuriat et les innovations sociales.
- Le groupe Humaniterre de HEC Montréal organise des petits déjeuners conférences et des forums sur le thème du commerce Équitable et du Microcrédit.
- Le groupe étudiants ABC HEC-Action Bénévole Communautaire et le groupe universitaire CRISES HEC Montréal ont invité le 28 mai dernier, Dr Muhammad Yunus, prix Nobel de la paix en 2006 et fondateur de la Grameen Bank, à prononcer une conférence sur le thème du Social Business, un modèle alternatif. L'événement tenu à guichets fermés a déjà permis aux différents groupes universitaires et étudiants de créer des liens et d'être sensibilisés à l'importance grandissante des enjeux de l'innovation sociale à HEC Montréal.

- Le groupe CRISES-HEC organise des activités et séminaires de recherche sur différents thèmes liés à l'innovation sociale. L'acceptabilité sociale a été thème du séminaire des étudiants le 6 juin 2014. Une conférence sur la création de valeurs dans les entreprises sociales hybrides a eu lieu le 9 juin.

Dans les projets à venir, notons la préparation pour septembre 2014, d'un colloque conjointement organisé par IDEOS et Imagine Canada sur le thème de la « **Conciliation mission et gestion** » où seront abordés les dilemmes que vivent les entrepreneurs sociaux entre la réalisation de leur mission et les enjeux de la gestion. Étudiants, professeurs, ambassadeurs des milieux communautaire, culturel et des entreprises sociales y prendront part.

De plus, une semaine thématique sur l'innovation au sein des entreprises sociales est à prévoir en 2015 comme l'une des activités qui servira de catalyseur pour la sensibilisation à l'innovation sociale et à l'entrepreneuriat social.

La structure du projet pour atteindre les objectifs

Actuellement, on retrouve à HEC Montréal au moins une douzaine de groupes s'intéressant aux entreprises à vocation sociale et qui portent leur attention sur **l'innovation sociale** et/ou **l'entrepreneuriat social**. Certains sont dirigés par des professeurs-chercheurs alors que d'autres le sont par des étudiants. Afin de créer un mouvement collectif et provoquer un changement encore plus significatif, nous souhaitons par le projet qui vous est soumis, offrir un **lieu de réflexion et d'action** sur les pratiques de gestion pour les entreprises innovantes et à vocation sociale. Voilà pourquoi HEC Montréal en concertation avec la direction du développement durable a créé il y a deux ans, le pôle **IDEOS** (pôle d'initiatives pour le développement d'entreprises et d'organisations à vocation sociale) dont la mission est 1) d'améliorer de manière significative la gestion et la gouvernance de ce type d'organisation du Grand Montréal et du Québec et 2) de rallier, au sein même de HEC Montréal, les joueurs de l'écosystème universitaire s'intéressant à l'entrepreneuriat et à l'innovation sociale dans les entreprises à vocation sociale, qu'elles soient à but non lucratif ou à but lucratif. Depuis sa fondation, la mission du pôle IDEOS s'est développée grâce à l'implication des quatre professeurs fondateurs tous passionnés par l'innovation sociale et l'entrepreneuriat social. Au fil de leurs travaux et interventions, ils ont constaté la place importante que prenait l'innovation sociale et l'entrepreneuriat social à HEC Montréal, et ont vu le potentiel de créer une zone structurée de l'innovation sociale pour les entrepreneurs actuels et futurs et pour les entreprises à vocation sociale. Leurs échanges et travaux de recherche conjugués à leur dévouement pour la cause et pour l'enseignement s'articulent autour de la volonté commune de :

- être un centre de transmission des valeurs reliées à l'innovation sociale et à l'entrepreneuriat social;
- permettre aux étudiants de mettre leurs compétences managériales au profit des entreprises à vocation sociale (OBNL et de bienfaisance);
- réaliser des projets de recherche ayant des répercussions dans le milieu (avec des contributions théoriques et managériales) ;
- mettre en place une plateforme de transfert en gestion sociale pour étudiants-organisations-professeurs pour la transmission du savoir et du savoir-faire.

En moins de deux ans, IDEOS a réussi à sensibiliser les étudiants aux réalités des organisations sociales en leur permettant d'y accomplir un projet de fin d'études. Grâce au financement d'un donateur de la Fondation HEC Montréal, plus d'une trentaine d'étudiants ont reçu une bourse pour vivre une expérience de gestion dans une organisation à vocation sociale

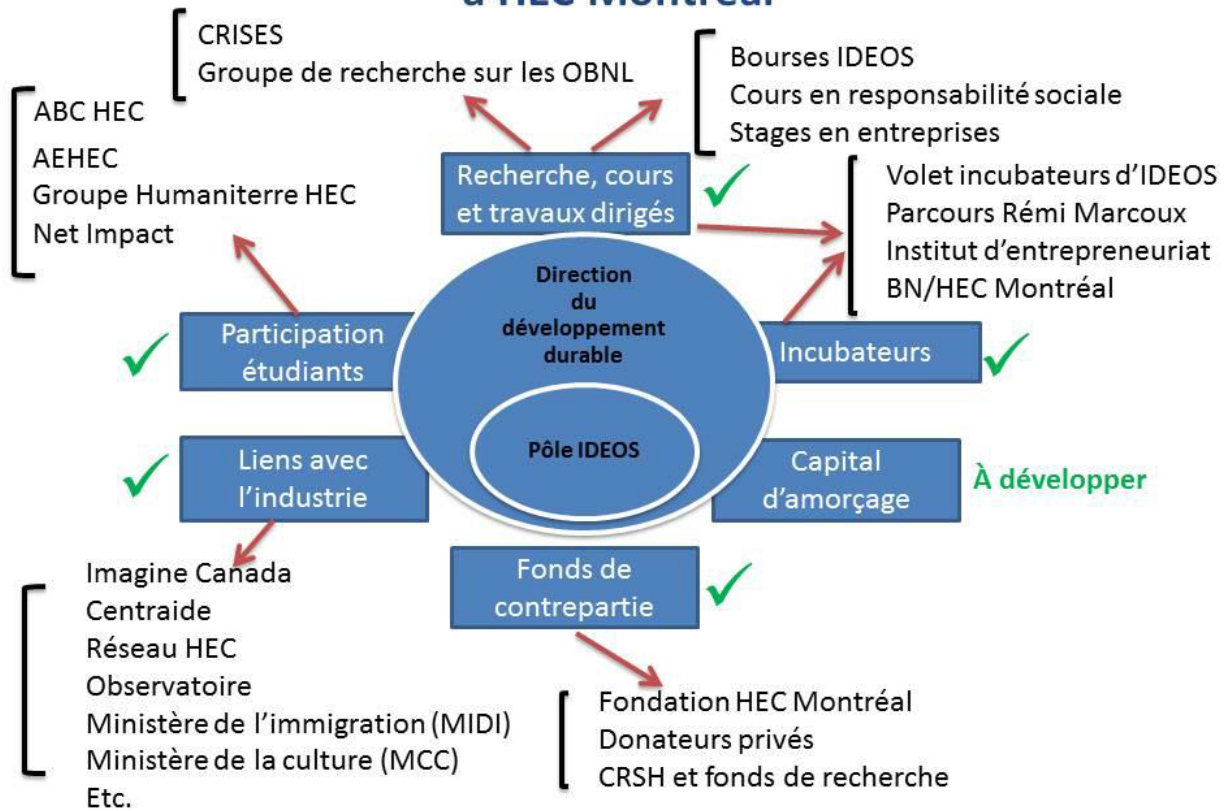
(<http://ideos.hec.ca/projets-etudiants/>). Les étudiants, supervisés par un professeur, sont jumelés à des organisations sociales afin de réaliser des projets supervisés à la maîtrise (exemple : projet pour développer une politique de ressources humaines) ou des projets de consultation supervisés en entreprise dans le cadre du programme de MBA (exemple : projet d'escouade en gestion pour mettre en place différents processus ou outils de gestion dans l'entreprise). En maximisant la collaboration entre ces organismes, les professeurs et les étudiants, le Pôle IDEOS, soutenu par HEC Montréal et sa Fondation, souhaite implanter un corpus de connaissances et de compétences spécifiquement dédié aux organisations sociales et à l'innovation.

Grâce à la générosité de donateurs, à l'engagement de la direction de HEC Montréal et de sa fondation, deux dons majeurs ont été attribués à IDEOS. Le premier don a servi exclusivement aux bourses IDEOS alors que le second nous a permis d'implanter le site web et de concevoir des outils de gestion destinés aux entreprises à vocation sociale sous forme de feuillets pédagogiques grand public, de capsules vidéo et de formation. Récemment, nous avons appris que ces deux donateurs réitéraient leur intérêt pour IDEOS en reconduisant des sommes similaires pour les bourses, l'organisation d'un colloque pour les entrepreneurs sociaux, la tenue d'activités de sensibilisation auprès des étudiants et la réalisation d'une enquête sur l'implication bénévole des diplômés de HEC Montréal que nous mènerons conjointement avec le Réseau HEC.

Tel que noté précédemment, plusieurs activités sur l'innovation sociale et l'entrepreneuriat social se produisent déjà à HEC Montréal, sans qu'il y ait une transmission systématique de ces événements à toutes les parties concernées ou possiblement intéressées. Par le déploiement du pôle IDEOS et la mise en place d'un écosystème favorisant le transfert systématique de l'information, celle-ci sera analysée et circulera plus efficacement. Ainsi, notre but est de promouvoir une meilleure cohésion du tissu universitaire porteur de ces activités et dont les intérêts sont communs. En étant étroitement lié à la Direction du développement durable, le pôle IDEOS pourra arrimer ses travaux et ses actions en lien avec la vision institutionnelle du développement durable. Par le fait même, la sensibilisation des autres étudiants et professeurs aux nouvelles réalités sociales se réalisera beaucoup plus aisément. Nous pourrions donc identifier et recruter davantage d'étudiants qui souhaitent réaliser des projets dans les entreprises à vocation sociale.

Nous avons répertorié de façon succincte les différents groupes intéressés par l'innovation sociale à HEC Montréal ainsi que leurs champs d'activités. Le tableau ci-dessous illustre cet écosystème en relation avec le pôle IDEOS et la direction du développement durable:

L'INNOVATION SOCIALE à HEC Montréal



Pour l'implantation du projet « HEC Montréal au service de l'innovation sociale », le pôle IDEOS vise à réunir, entre autres, des **groupes universitaires** (la Direction du développement durable, le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), le Groupe de recherche sur les OBNL communautaires ou culturels, le Pôle entrepreneurial (parcours) Rémi Marcoux, la Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier, l'Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale/HEC Montréal, le Réseau HEC Montréal, et l'Observatoire en gestion philanthropique de l'Université de Montréal), des **groupes étudiants** (Humaniterre, ABC HEC-Action bénévole communautaire, l'AEHEC et Net Impact) et des **organisations partenaires** telles que Imagine Canada, Dynamo ressource en mobilisation des collectivités, Centraide et éventuellement plusieurs autres organisations à vocation sociale de petites, moyennes et grandes tailles ainsi que d'autres universités partageant les mêmes préoccupations.

La première phase du projet « HEC Montréal au service de l'innovation sociale », consistera à consulter les groupes, à questionner l'ensemble de notre communauté pour cartographier les initiatives en entrepreneuriat et innovation sociale. Il s'agira de bien identifier la vision et la mission de chacun des groupes et de les positionner à l'intérieur de l'écosystème universitaire. Il faudra s'assurer de la synergie entre toutes les parties prenantes et légitimer la démarche auprès de tous les acteurs en entrepreneuriat et innovation sociale de HEC Montréal. Ensuite, nous comptons systématiser les initiatives d'incubateurs d'entreprises en créant en collaboration avec la Direction du développement durable, un laboratoire d'incubateurs, qui viendra épauler les étudiants qui voudront créer une entreprise sociale. Déjà, nous avons quelques incubateurs en

gestation et documentons le processus de création et de mise-en- œuvre pour stimuler la création d'incubateurs.

Par la suite, même si diverses activités sont en cours de réalisation et prises en charge par les groupes universitaires, nous croyons qu'en renforçant les liens et la communication entre les acteurs, le déploiement du pôle IDEOS via le projet « HEC Montréal au service de l'innovation sociale » permettra:

- de développer d'une manière systémique et concertée **l'innovation sociale** à HEC Montréal afin de créer un lieu de réflexion, de développement de connaissances et de compétences en lien avec tous principaux acteurs du milieu;
- d'initier nos étudiants d'une manière systémique et intégrée à l'importance de l'innovation sociale et de l'entrepreneuriat social;
- de créer et de développer **des canaux de communication systématiques** entre les gestionnaires des organisations à vocation sociale, les chercheurs en gestion et les étudiants;
- de développer et de soutenir **des incubateurs sociaux** (*structure d'accompagnement de projets de création d'entreprises qui soutient des porteurs de projets qui ne recherchent pas uniquement un retour financier, mais qui s'engagent à analyser, suivre et maximiser leur retour social sur investissement*) sur le site du campus;
- de réaliser un nombre significatif **d'interventions portant sur les enjeux de développement économique** (indicateurs de performance, mesure de l'impact social, etc.) **ou organisationnel** (gouvernance, plan stratégique, gestion des ressources humaines, gestion financière) auxquels les organisations à vocation sociale ont à faire face;
- d'améliorer les **compétences en gestion** des différents acteurs des organismes à vocation sociale;
- d'aider les gestionnaires et les membres des conseils d'administration à s'approprier les principaux **outils de gestion afin de s'adapter aux réalités changeantes du milieu**;
- d'offrir des **accompagnements particuliers (mentorat et coaching)** et développer une relation à moyen et long termes avec ces organisations;
- de permettre l'émergence d'idées et de projets d'innovation sociale.

Les étapes d'implantation de la première phase du projet (financement RECODE)

Voici les étapes de la première phase du projet pour les **deux prochaines** années :

1. des consultations, des échanges et un sondage en ligne sont prévus afin de permettre d'échanger sur les intérêts de tous, de coordonner les activités organisées par chacun des groupes et de recenser systématiquement les initiatives en cours à HEC Montréal;
2. les sites web de chacun des groupes seront bonifiés et référencés sur le site web du pôle IDEOS et cet échange sera proposé sur chacun des sites web;
3. la promotion de toutes les initiatives et activités sera mise de l'avant dans le but de sensibiliser davantage la population universitaire (professorale et étudiante) à l'importance de l'innovation sociale et de l'entrepreneuriat social.
4. une stratégie de diffusion auprès des média sociaux sera déployée (Twitter, Facebook, Youtube) pour mieux faire connaître notre écosystème et ses activités (en continu).

5. le partage des bases de données de nos contacts respectifs sera proposé, tout en respectant les balises des communications externes propres à chaque groupe ainsi que leurs champs d'intervention et de compétence;
6. en collaboration avec la Direction du développement durable, nous mettrons en place le laboratoire des incubateurs d'entreprises sociales, documenterons les initiatives et développerons un projet de recherche lié à cette approche.

RECODE : impacts sur l'enseignement, la recherche et l'expérience des étudiants

L'obtention d'un financement RECODE servira principalement d'accélérateur pour mettre en place un réseau fort en innovation sociale à HEC Montréal. Actuellement, la volonté d'implanter un réseau formel de l'innovation sociale et de l'entrepreneuriat social est très présente chez les professeurs-chercheurs impliqués. La direction de HEC Montréal soutient diverses initiatives mais souhaite consolider les actions et en mesurer les retombées. Le travail en équipe multidisciplinaire étant renforcé par l'implantation de l'écosystème, nous serons en mesure d'accélérer le développement de cours et programmes de recherche en innovation sociale et entrepreneuriat social et serons en mesure de promouvoir les entreprises à vocation sociale auprès d'une masse critique d'étudiants. Des formations sur mesure à la Formation des cadres et dirigeants en entrepreneuriat social seront bonifiées. Nous comptons développer un cursus de cours de 3^e année du BAA consacrée à l'entrepreneuriat social. Un diplôme d'étude spécialisée et supérieure (DESS) sera aussi offert aux personnes soucieuses de peaufiner leurs connaissances en ayant déjà de l'expérience sur le terrain de l'innovation sociale. Notre présence plus connue sur le terrain grâce à la mise en place de la plate-forme de transfert en gestion sociale permettra aux étudiants de réaliser des stage en gestion au sein des entreprises à vocation sociale qui en feront la demande sur cette plate forme. Finalement, des ateliers de recherche dédiés aux sujets de l'innovation et de l'entrepreneuriat social permettront aux professeurs chercheurs de développer des projets qui pourront être financés par les bailleurs de fonds institutionnels, comme par exemple, le CRSH (Conseil de recherches en sciences humaines) et le FQRSC (Fonds québécois de la recherche en sciences et culture) afin de faire évoluer et prospérer l'initiative « HEC Montréal au service de l'innovation sociale ».

L'investissement de HEC Montréal dans le projet et la vision à long terme

Depuis sa création, HEC Montréal a toujours réservé une place de choix à l'entrepreneuriat, autant en enseignement, qu'en recherche. Récemment, le Pôle entrepreneurial Rémi Marcoux prenait forme pour permettre aux étudiants de 1^{er} cycle de développer des compétences transversales afin de réveiller leur fibre entrepreneuriale, de les aider à passer à l'action et à mobiliser les ressources nécessaires. Comme deuxième phase à ce projet d'intégration de compétences transversales en entrepreneuriat, le Directeur (Doyen) de HEC Montréal, Michel Patry souhaite répondre à la volonté d'une quinzaine de professeurs et créer un service d'enseignement de l'entrepreneuriat et de l'innovation. Ce service d'enseignement des professeurs et chargés de cours (près du terrain) qui aspirent à mettre en place une formation intégrée, principalement liée au développement de compétences en entrepreneuriat et innovation. Au cœur de ce nouveau corpus de compétences, l'entrepreneuriat social et l'innovation sociale constitueront une partie importante du travail de recherche et d'enseignement des professeurs et collaborateurs. HEC Montréal voit IDEOS comme un catalyseur de ce projet

et supporte son développement en y consacrant des ressources matérielles, financières et humaines.

Dans une vision à plus long terme, une fois notre réseau en innovation sociale bien implanté au sein de notre institution, HEC Montréal aimerait construire des ponts vers d'autres universités au national, mais également à l'international afin d'enrichir la communauté scientifique par le partage de la connaissance, des expériences et du savoir-faire en matière d'innovation sociale et d'entrepreneuriat social et ainsi contribuer à plus grande échelle à la reconfiguration de notre monde.