



LA GESTION AU SERVICE DE LA CAUSE : UN DON POUR AIDER 14 000 ORGANISMES ET ENTREPRISES À VOCATION SOCIALE

Les entreprises à vocation sociale connaissent une forte croissance depuis le début des années 2000. Au Québec, près de 14 000 de ces organismes emploient 125 000 personnes. Présentes dans les grands centres, les banlieues et les milieux ruraux, elles participent activement au développement économique et social de la société. 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'agro alimentaire, 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. Pourtant, ces organismes porteurs d'innovation sociale traversent une période de changements importants du point de vue de leur viabilité économique. Les gestionnaires des organismes et leurs bailleurs de fonds sont confrontés à de nouveaux défis qui les obligent à revoir leurs processus et leurs outils de gestion

Pour aider ces organismes à surmonter leurs défis organisationnels et ainsi garder le cap sur leur mission, HEC Montréal a créé IDEOS (Initiatives pour le Développement d'Entreprises et d'Organisations à vocation Sociale) Pôle en gestion des entreprises sociales. Sa mission est d'améliorer de manière significative la gestion et la gouvernance de ce type d'organisations du Grand Montréal et du Québec.

De fait, cette mission se traduit, entre autres, par l'accompagnement de gestionnaires et le transfert d'expertise, le développement d'une méthodologie d'incubation de nature sociale, le développement d'outils de gestion dont des tableaux de bord, l'accès à une formation de pointe, l'optimisation de processus et l'amélioration de la gouvernance.

Après un peu plus de quatre ans d'activités, IDEOS a déjà plusieurs réalisations à son actif, mais il faut faire davantage et accroître sa portée. C'est avec l'appui de donateurs comme vous qu'IDEOS sera en mesure d'outiller les gestionnaires et administrateurs de ces organisations afin qu'elles puissent croître tout en continuant à jouer leur rôle primordial au sein de notre société.

Des besoins urgents et grandissants

Majoritairement de petites et de moyennes tailles, ces organisations et entreprises doivent fréquemment lutter pour leur survie malgré la nécessité indéniable de leur existence. La fin de l'État providence fragilise davantage ces organisations qui ont de plus en plus besoin d'investissements privés ainsi que d'un meilleur soutien à leur gestion. Leurs dirigeants qui sont, pour la plupart, des spécialistes de leur secteur d'activités n'ont pas nécessairement de connaissances en gestion et ont peu de temps disponible à consacrer à l'acquisition de ces connaissances. Les programmes de formation disponibles sont souvent trop coûteux et ne tiennent pas (toujours!) compte du contexte propre à ce secteur d'activité. Il importe donc de leur proposer des formations, de l'accompagnement et des outils de gestion adaptés à leurs besoins.

Des outils ciblés et sur mesure

Afin d'être en mesure de bien comprendre les différents enjeux propres à ces organisations et d'outiller adéquatement toutes les personnes qui gravitent autour d'elles, les chercheurs d'IDEOS travaillent en étroite collaboration avec les acteurs du milieu. Leur démarche est nourrie par les interventions sur le terrain et leur permet de développer des connaissances de pointe, d'adapter leurs pratiques et de développer du matériel pertinent pour la formation et les accompagnements. Divers projets (révision des plans marketing, des plans stratégiques, des systèmes de gestion financière, 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/ou seront réalisés par des étudiants de maîtrise et/ou de doctorat.

IDEOS permettra plus précisément :

- 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;
- d'assurer le **maintien et le renouvellement des ressources humaines** dans ce type d'entreprises et d'organisations;
- de répondre plus adéquatement aux exigences de **saine gestion et de reddition de comptes** des différentes parties prenantes;
- d'initier les étudiants d'une manière systémique et intégrée à l'importance de l'entrepreneuriat social et de l'innovation sociale;
- 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;
- d'aider les gestionnaires et les membres des conseils d'administration à s'approprier les principaux **outils de gestion afin de mieux planifier, diriger et contrôler leurs activités**;
- d'offrir des **accompagnements particuliers (mentorat et coaching)** et développer une relation à moyen et long termes avec ces organisations; d'organiser des **activités de réseautage**, des colloques, des séminaires, des webinaires, etc., pour répondre aux besoins spécifiques des clientèles visées et de créer des liens avec d'autres organismes;
- de permettre l'émergence d'idées et de projets d'innovation sociale afin d'aider ces organisations à être plus performantes;
- de développer les connaissances et valoriser la production intellectuelle en innovation sociale et en entrepreneuriat social 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.

Depuis quelques années, on constate un nombre grandissant d'étudiants et de professeurs qui démontrent un intérêt marqué pour ce genre d'organisations. Ils veulent poser des gestes concrets visant à réduire les inégalités sociales. IDEOS permet donc de jumeler des étudiants à des organisations ou entreprises 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 avec ces organismes, les étudiants seront davantage informés sur ce type de gestion. Les organisations et entreprises pour leur part, pourront se faire connaître et ainsi attirer des talents et de la relève. Soulignons que depuis l'année 2013, IDEOS organise des conférences où des étudiants, professeurs et organismes témoignent de leur expérience.

Maximiser ses chances de réussite

IDEOS se dotera sous peu d'un conseil de gouvernance. Au sein de ce conseil, on comptera des représentants des différentes parties prenantes : un membre de la direction de la valorisation et du transfert aux entreprises de HEC, un membre représentant les bailleurs de fonds privés (donateurs de la campagne), un membre de la communauté étudiante HEC impliqué dans les organismes communautaires et deux membres représentant les organisations et entreprises à vocation sociale. Ce conseil de gouvernance approuvera les grandes orientations d'IDEOS et jugera de l'atteinte des objectifs qui y seront fixés.

Un comité conseil formé de quatre professeurs de différents services d'enseignement sera également constitué. Les membres de ce comité seront consultés pour s'assurer que les thèmes et les activités du Carrefour reflètent bien la réalité et les différents enjeux auxquels les entreprises et les organisations à vocation sociale sont confrontées.

Des ressources pour conjuguer besoins et outils

Après quatre ans d'existence, l'impact d'IDEOS dans la communauté est déjà indéniable. Des réalisations concrètes telles que le développement d'une application informatique pour Moisson Montréal, une formation de pointe pour des organismes liés à Centraide, une mesure des impacts de la Wapikoni Mobile, la création d'un tableau de bord (Business Scorecard) pour les entreprises sociales, une étude des représentations fondamentales associées au don charitable pour le Phare Enfants et Familles et une mesure de performance du projet Planetree du CHU Ste-Justine, nous motivent à poursuivre notre engagement. IDEOS a d'ailleurs récemment obtenu un don significatif pour financer un projet d'intervention en gestion auprès d'une trentaine d'organisations.

Grâce à des donateurs et partenaires, IDEOS a également pu développer des guides pratiques dont, entre autres, un guide pratique d'élaboration d'une politique de gouvernance, un lexique de base pour la compréhension des états financiers des OBNL et des guides sur les règles de la taxe à la consommation applicables aux OBNL et aux organismes de bienfaisance.

Notons également la préparation d'un colloque conjointement organisé par IDEOS et Imagine Canada sur le thème de la « **Conciliation mission et gestion** » où ont été abordés les dilemmes que vivent les entrepreneurs sociaux entre la réalisation de leur mission et les enjeux de la gestion.

Afin d'assurer le maintien d'IDEOS et d'accroître le développement de ces activités et ainsi faire bénéficier davantage d'organismes et d'étudiants, IDEOS a besoin d'investissements privés. Vos dons

favoriseront un impact encore plus significatif des organisations et entreprises à vocation sociale dans nos communautés en leur permettant de bénéficier d'un accompagnement et d'un transfert des connaissances à leurs dirigeants et gestionnaires et de faciliter l'accès à de la formation et à des outils qui permettront de mieux concilier rentabilité et engagement social.

Votre soutien financier à IDEOS sera donc un tremplin pour de nombreuses organisations à vocation sociale qui, en étant mieux outillées, seront en mesure de réaliser d'une manière plus efficiente leur mission. On peut donc penser qu'on assurera ainsi leur pérennité à moyen et long terme.

« Investir dans IDEOS c'est contribuer à aider 14 000 organismes voués à la réalisation de leur mission sociale, communautaire ou culturelle. C'est aussi une suite logique de votre engagement social. En contribuant à IDEOS, vous aiderez les organismes que vous avez à cœur à réaliser leur mission de façon plus efficace ! »

Johanne Turbide, fondatrice d'IDEOS Pôle en gestion des entreprises sociales et professeure titulaire au Service de l'enseignement des sciences comptables, HEC Montréal.

<http://ideos.hec.ca/>

ANNEXE : Membres fondateurs d'IDEOS, Pôle en gestion des entreprises sociales

Johanne Turbide - Responsable

Johanne Turbide, est professeure titulaire au Service de l'enseignement des sciences comptables de HEC Montréal; l'initiatrice d'IDEOS; chercheuse principale d'une subvention ARUC; responsable du Groupe de recherche sur les organismes à but non lucratif, communautaires ou culturels; membre de la Chaire de gestion des arts Carmelle et Rémi-Marcoux; rédactrice en chef de la revue arbitrée International Journal of Arts Management; responsable des bourses IDEOS. **Son expertise :** Gestion financière des organismes culturels et communautaires ; Gouvernance des organismes à but non lucratif ; Gestion stratégique de la performance ; Gestion financière pour non-financiers.

Marlei Pozzebon

Marlei Pozzebon est professeure titulaire au Service de l'enseignement des affaires internationales de HEC Montréal; membre co-fondateur d'IDEOS; co-directrice du GRIDD - Groupe de Recherche Interdisciplinaire en Développement Durable ; membre du CIRAIG - Interuniversity Research Centre for the Life Cycle of Products, Processes and Services; membre du CRISES - Interuniversitaire - Centre de recherche sur les innovations sociales ; membre du GRAI - Groupe de recherche en affaires internationales. **Son expertise :** Innovation sociale, inclusion sociale, changement social, créativité citoyenne ; Aspects politiques et culturels du transfert de technologies (global/local) ; TIC et développement local et durable ; Projets d'intelligence d'affaires dans un contexte de mondialisation ; Théories de la pratique (structurationnistes, constructivistes, critiques) ; Méthodes qualitatives de recherche.

Jonathan Deschênes

Jonathan Deschênes est professeur agrégé au Service de l'enseignement du marketing de HEC Montréal; membre co-fondateur d'IDEOS; membre de l'Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action (ARNOVA) ; membre de l'Observatoire International Don et Consommation (OIDC) ; membre de l'Association for Consumer Research (ACR) ; membre de l'Association en Recherche et Intelligence Marketing (ARIM). **Son expertise :** Marketing des organismes de charité, marketing vert et consommation éthique ; Approches qualitatives en recherche marketing: techniques projectives, entrevues en profondeur, ethnographie ; Recherche motivationnelle, étude des rêves et des désirs de consommation.

Luciano Barin-Cruz est professeur agrégé au Service de l'enseignement du Management de HEC Montréal; membre co-fondateur d'IDEOS; Coordinateur de l'option Management de la MSc de HEC Montréal; Codirecteur du Groupe de Recherche Interdisciplinaire en Développement Durable (GRIDD); Membre du comité d'éthique de la recherche (CER) de HEC Montréal. **Son expertise :** Responsabilité sociale des Entreprises, Développement Durable et Entrepreneuriat Social; Le processus d'institutionnalisation de modèles organisationnelles à orientation sociale; Relations Pays Développée et Pays Émergents.