

# HEC MONTRÉAL

## INITIATIVE 3 PROJET DD/RSE/ÉTHIQUE RAPPORT DE CONSULTATIONS ET PROPOSITIONS

JANVIER 2021

Par

Luciano Barin-Cruz, professeur titulaire et directeur du Pôle Ideos  
Laurence Beaugrand-Champagne, coordonnatrice du Pôle Ideos  
Jean-Michel Champagne, responsable du développement durable à la  
Direction du développement durable et à la Direction des infrastructures

# TABLE DES MATIÈRES DES MATIÈRES

---

<b>FAITS SAILLANTS</b>	<b>5</b>
	5
<b>MISE EN CONTEXTE — PLAN STRATÉGIQUE, DÉFINITION ET BESOIN DE LA SOCIÉTÉ</b>	<b>6</b>
Plan stratégique 2020-2023	6
Définition du développement durable, de la responsabilité sociale des entreprises et de l'éthique organisationnelle	7
Évolution des besoins et des attentes des organisations	7
Notre démarche	8
<b>STRUCTURE DE GOUVERNANCE</b>	<b>9</b>
Comité de direction	9
Comité opérationnel	9
Comité d'experts	9
<b>RÉSUMÉ DES CONSULTATIONS</b>	<b>10</b>
Consultations externes	10
Consultations internes	11
Consultations des professeurs de HEC Montréal	12
Consultations des étudiants	13
<b>IDENTIFICATION DES ENJEUX ET DES BESOINS</b>	<b>14</b>
Travail en silo	14
Manque de ressources	15
Expertises des professeurs	15
Structure de recherche	16
Positionnement de l'institution	16
<b>STRATÉGIE PROPOSÉE POUR RÉPONDRE AUX BESOINS</b>	<b>17</b>
Un écosystème riche, dynamique et qui nous ressemble	17

Des pistes d'action précises, pertinentes et adaptées à HEC Montréal 18

---

**CHANTIERS, ACTIONS ET SOUS-ACTIONS 19**

Chantier 1 : Consolider notre gouvernance 19

1. *La Direction du Développement durable devient une direction de services à trois niveaux* 19

2. *Comité DD, RSE et Éthique pour travailler avec les trois directions (Recherche et transfert, Études, Affaires professorales)* 19

3. *Assurer la pérennité d'un représentant DD, RSE, éthique au sein du comité de direction de l'École* 19

Chantier 2 : Exemplarité de nos actions 20

1. *Prise de position publique de l'institution, à l'interne et à l'externe, sur les enjeux de DD, RSE, Éthique* 20

2. *Mener par l'exemple — mettre en pratique nos enseignements dans nos opérations et nos actions* 20

Chantier 3 : Renforcer et soutenir nos projets 21

1. *Prévoir les ressources partagées en soutien aux acteurs de l'écosystème* 21

2. *Avoir un espace professionnel et qui favorise les échanges entre les membres et acteurs de l'écosystème* 21

Chantier 4 : Création et transfert de savoir 22

1. *Renforcer les activités de jumelage entre organisations, membres de l'écosystème et étudiants* 22

2. *Organisation de conférences scientifiques et de transfert en collaboration avec les membres de l'écosystème* 22

3. *Création de structures formelles pour deux zones de compétences* 22

4. *Offrir des cours interdisciplinaires en partenariat avec UdeM et Poly* 23

5. *Mettre en place un système de reconnaissance d'un chemin bonifié (DD, RSE, Éthique)* 23

---

**ÉLABORATION DES ACTIONS 25**

**DÉSIRABILITÉ — ANALYSE DES ACTIONS EN FONCTION DES ENJEUX IDENTIFIÉS 26**

**VIABILITÉ — ANALYSE DES ACTIONS EN FONCTION DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE 30**

**FAISABILITÉ — ANALYSE DES ACTIONS EN FONCTION DES EFFORTS REQUIS 35**

**RISQUES ET OPPORTUNITÉS MANQUÉES EN CAS D'INACTION 37**

Maintien des accréditations 37

Obtention de fonds de recherche non conventionnels 37

Contestations, critiques et risques réputationnels 37

Maintien des subventions et perte d'opportunité de dons 37

Difficultés de recrutement 37

Risque de déception des acteurs	38
---------------------------------	----

---

<b>LES PROCHAINES ÉTAPES</b>	<b>39</b>
------------------------------	-----------

Proposition d'échéancier et de priorisation	39
---	----

Besoins estimés	40
-----------------	----

---

<b>LIMITES</b>	<b>42</b>
----------------	-----------

Échantillon	42
-------------	----

Collecte de données	42
---------------------	----

Analyse de données	42
--------------------	----

Recommandations	42
-----------------	----

---

<b>CONCLUSION</b>	<b>43</b>
-------------------	-----------

<b>ANNEXE A — PRÉSENTATION FINALE DU COMITÉ OPÉRATIONNEL</b>	<b>44</b>
--	-----------

<b>ANNEXE B — SOURCES DES ENJEUX IDENTIFIÉS ET DES ACTIONS PROPOSÉES</b>	<b>45</b>
--	-----------

Sources des enjeux	45
--------------------	----

consultations à l'origine des actions proposées	47
---	----

---

<b>ANNEXE C — RÉSUMÉ DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE</b>	<b>50</b>
--	-----------

<b>ANNEXE D — EXEMPLES D'EXIGENCES DES TROIS ACCRÉDITATIONS</b>	<b>52</b>
---	-----------

<b>ANNEXE E — RÉSUMÉ DES FAITS SAILLANTS ET ÉLÉMENTS SIGNIFICATIFS DE LA CONSULTATION AUPRÈS DES ÉTUDIANTS.</b>	<b>57</b>
---	-----------

## FAITS SAILLANTS

### ATTENTES

**99%** des étudiants s'attendent à ce que les universités soient **des leaders dans la société en matière de DD**

### MARCHÉ DE L'EMPLOI

**+ 90%** des étudiants pensent que les **connaissances** sur ces thèmes (DD, RSE, éthique) sont **essentielles sur le marché de l'emploi**



### PERCEPTION DE HEC MONTRÉAL PAR LES ÉTUDIANTS



**20%**  
HEC Montréal est un **leader** en matière d'**enseignement** sur le DD

**21,5%**  
Le DD est **suffisamment couvert** dans leur formation à HEC Montréal\*

**20%**  
HEC Montréal est un **leader** en DD de par ses **actions et engagements**

**17%**  
HEC Montréal est un **leader** en matière de **recherche** sur le DD

\*Excluant les étudiants inscrits dans un programme ou une spécialisation en développement durable

### ENSEIGNEMENT

**+ 53%**  
Inscriptions aux programmes de DES spécialisés en DD entre 2019 et 2020

**+ 37%**  
Inscriptions aux cours liées au DD de 2017 à 2020

**+ 22%**  
Nombre de sections de cours en DD ajoutées **entre 2017 et 2020**

### ACCÉRÉDITATIONS

**3**  
(AACSB, AMBA, EQUIS)  
Intégrant des critères d'évaluation associés au DD/RSE/Éthique

### DÉMARCHE DE CONSULTATIONS

**50**  
Acteurs internes et externes rencontrés depuis juin 2020

**19**  
Représentants de centres ou groupes de recherche au Québec et à l'international

**12**  
Représentants d'organismes en DD/RSE/Éthique au Québec

**15**  
Professeurs de HEC Montréal rencontrés

### PROPOSITION

**5**  
Enjeux majeurs à aborder

**4**  
Chantiers stratégiques

**12**  
Actions prioritaires

**7**  
Objectifs stratégiques abordés

**3**  
Niveaux d'investissement requis

**6**  
Types de risques en cas d'inaction

# MISE EN CONTEXTE — PLAN STRATÉGIQUE, DÉFINITION ET BESOIN DE LA SOCIÉTÉ

## PLAN STRATÉGIQUE 2020-2023

Au printemps 2020, HEC Montréal a adopté son Plan stratégique 2020-2023. Ce plan a été élaboré à la suite de consultations avec l'ensemble de notre communauté. L'un des changements les plus notables résultant de la planification stratégique concerne la mission et la vision de HEC Montréal.

---

### **Mission**

*Misant sur son excellence en enseignement et en recherche, francophone, ouverte sur le monde et solidement implantée dans la collectivité québécoise, HEC Montréal forme des leaders en gestion qui contribuent de manière responsable au succès des organisations et au développement durable de la société.*

### **Vision**

*Être un carrefour du savoir en gestion qui inspire, innove et rayonne mondialement par :*

- La qualité et la pertinence de son enseignement et de sa recherche ;*
  - Son influence et son engagement au sein des communautés locales, nationales et internationales ;*
  - Son approche humaine, responsable et collaborative.*
- 

Composé de 7 priorités, 22 objectifs et 6 initiatives prioritaires, le Plan stratégique mobilisera dans les prochaines années l'ensemble de notre communauté, de nos ressources matérielles et de nos infrastructures afin de réaliser notre mission.

L'une de ces priorités est composée de trois objectifs qui portent précisément sur les actions nécessaires afin de contribuer au développement durable de la société.

### **Promouvoir et valoriser la responsabilité sociale des entreprises, le développement durable et l'éthique dans l'ensemble de nos actions :**

- S'assurer que nos étudiantes et étudiants développent des connaissances et des compétences pour devenir des leaders responsables*
- Accroître la production de savoirs et les activités de transfert en responsabilité sociale des entreprises, en développement durable et en éthique*
- Développer des pratiques exemplaires en matière de responsabilité sociale des entreprises, de développement durable et d'éthique au sein de notre organisation*

Finalement, afin de se doter des outils et des ressources nécessaires afin de soutenir ses priorités et ses objectifs, le plan d'action comporte six nouvelles initiatives que HEC Montréal désire mettre en place, dont une spécifiquement sur les questions de recherche, d'enseignement et de transfert en développement durable, en responsabilité sociale des entreprises et en éthiques (initiative DD/RSE/Éthique) :

---

### **S'imposer comme le carrefour de recherche en développement durable et en éthique des affaires**

*Création d'un pôle de recherche et de transfert de classe mondiale.*

Ce rapport a été produit afin d'identifier les options et solutions à la portée de l'École et qui permettront de répondre à la planification stratégique, de réaliser l'initiative DD/RSE/Éthique et de répondre aux attentes de sa communauté dans le respect de la liberté académique.

## DÉFINITION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE, DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES ET DE L'ÉTHIQUE ORGANISATIONNELLE

Afin de bien comprendre la portée de l'initiative stratégique DD/RSE/Éthique, il est important de s'entendre sur les définitions propres à chacun de ces trois thèmes.

La définition la plus largement acceptée du développement durable (DD) est « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Le développement durable s'appuie sur une vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement »<sup>1</sup>.

De plus, la dimension environnementale du DD est de plus en plus associée au concept de la transition écologique. Ce concept s'intéresse aux comportements des individus et des regroupements d'individus et leurs impacts sur notre environnement. De façon plus pragmatique, la transition écologique réfère aux principes et pratiques mis en application pour résoudre des problématiques de résilience locale, d'économie circulaire et de réduction des émissions de gaz à effet de serre/lutte aux changements climatiques.

Suivant les concepts du DD, les entreprises et les organisations s'intéressent désormais à leur impact sur la société au-delà de celui de leurs activités de base, dans une mouvance plus large de responsabilité sociale des entreprises (RSE). La RSE consiste en la « responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :

- Contribue au développement durable y compris à la santé des personnes et au bien-être de la société ;
- Prends en compte les attentes des parties prenantes ;
- Respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales et ;
- Est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. »<sup>2</sup>

Finalement, le troisième thème couvert par l'initiative stratégique est l'éthique organisationnelle. L'éthique est une réflexion critique sur nos choix, nos décisions, nos comportements, et vise le bien commun. L'éthique organisationnelle est un domaine de la gestion qui vise l'analyse et le développement des pratiques, des programmes, des structures, des récompenses et du leadership dans l'organisation. Ceux-ci sont nécessaires pour encourager une saine conduite des employés et des gestionnaires qui favorise des relations éthiques et responsables avec leurs parties prenantes<sup>3</sup>.

## ÉVOLUTION DES BESOINS ET DES ATTENTES DES ORGANISATIONS

La place importante que la planification stratégique accorde au développement durable (DD), à la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et à l'éthique n'est pas fortuite — tant les besoins des organisations et de la société que les connaissances produites par les universités et le cursus suivi par les étudiants sont tous en pleine mutation. Ainsi, bien que les universités soient des institutions complexes qui évoluent lentement, plusieurs facteurs externes renforcent l'importance des changements qu'apportera l'initiative DD/RSE/Éthique.

---

<sup>1</sup> <http://www.environnement.gouv.qc.ca/developpement/definition.htm>

<sup>2</sup> <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>

<sup>3</sup> Martineau, J. T., T. Pauchant et M. Tremblay (2017). La gestion de l'éthique dans les organisations québécoises : Déploiement, portrait actuel et pistes de développement souhaitables. Éthique Publique. Vol. 19, no 1

Premièrement, dans un contexte économique où les entreprises ont besoin d'une main-d'œuvre de plus en plus spécialisée, il y a une forte compétition pour attirer et retenir les meilleurs talents. Les priorités des chercheurs d'emploi ne se limitent plus seulement aux salaires et aux conditions de travail : ils veulent désormais travailler dans des organisations durables et responsables. Les employés désirent travailler pour des entreprises qui ont à cœur le bien-être de leurs employés autant que celui de la société, dont les pratiques les rendent fiers afin que les valeurs de leurs employeurs soient alignées avec les leurs<sup>4</sup>. Aujourd'hui, les entreprises ne choisissent plus la voie du développement durable par choix, mais bien par nécessité.

Aussi, il est de plus en plus clair que le DD, la RSE et l'éthique sont profitables pour les entreprises — les initiatives liées à la durabilité générant le plus de bénéfice économique sont celles qui transforment les modèles d'affaires des entreprises<sup>5</sup>. Elles ont besoin de gestionnaires imaginatifs et créatifs, ouverts sur le monde, et aptes à travailler de façon collaborative sur des enjeux multidisciplinaires, afin de créer une plus grande valeur pour leurs parties prenantes.

Finalement, les entreprises ayant de meilleures pratiques sociales et environnementales sont plus résilientes lors des crises, et se remettent sur pied plus rapidement, un constat fait au sortir de la crise financière de 2008<sup>6</sup>. Dans le contexte mondial de COVID-19 et alors que la crise climatique prend de l'ampleur, le même phénomène est appelé à se répéter. Les grandes organisations ont déjà entrepris ce virage, et comptent sur les universités pour former les leaders dont elles ont besoin pour continuer.

## NOTRE DÉMARCHE

Notre démarche s'est appuyée sur quatre piliers principaux : gouvernance, consultation, analyse stratégique, prochaines étapes. Pour le **pilier gouvernance**, nous avons établi des comités à différents niveaux pour nous accompagner dans tout le processus de collecte et d'analyse des données ainsi que pour les recommandations.

Pour le pilier **consultation**, nous avons identifié les groupes de parties prenantes les plus pertinentes pour HEC Montréal afin de connaître les principaux enjeux qu'ils rencontrent et les consulter sur les chantiers/actions essentiels à la mise en place d'un écosystème en DD/RSE/Éthique.

Pour le pilier **analyse stratégique**, nous avons d'abord procédé à une analyse de désirabilité, de viabilité et de faisabilité des chantiers et actions proposés. Ensuite, nous avons analysé les risques potentiels à ne pas lancer ces chantiers.

Pour le pilier **prochaines étapes**, nous avons proposé un plan de travail associé aux chantiers et actions ainsi qu'une estimation des ressources budgétaires nécessaires.

Ce rapport présente chacun de ces piliers.

---

<sup>4</sup> [David Jones, Chelsea Willness \(2013\) 3 Reasons Job Seekers Prefer Sustainable Companies](#)

<sup>5</sup> [David Kiron, Nina Kruschwitz, Martin Reeves and Eugene Goh \(2012\) The Benefits of Sustainability-Driven Innovation](#)

<sup>6</sup> [Mark DesJardine, Pratima Bansal, Yang Yang \(2017\) Bouncing Back: Building Resilience Through Social and Environmental Practices in the Context of the 2008 Global Financial Crisis](#)



# STRUCTURE DE GOUVERNANCE

Afin de réaliser ses ambitions, le directeur de HEC Montréal peut compter sur les différentes directions de l'École afin de l'aider à développer ses initiatives et les mettre en œuvre. Pour l'initiative DD/RSE/Éthique, la structure de gouvernance choisie pour réaliser la démarche de consultation et proposer un plan d'action comporte trois groupes distincts.

## COMITÉ DE DIRECTION

Se rapportant au directeur de l'École, le comité de direction est chargé de veiller à la réalisation de l'initiative et à l'identification des acteurs clés pour mener la démarche. Il occupe également un rôle-conseil. Il est composé de trois membres :

- Caroline Aubé, directrice de la recherche et du transfert
- Johanne Turbide, secrétaire générale et directrice du développement durable
- Annick Morin, directrice aux projets spéciaux

## COMITÉ OPÉRATIONNEL

Le comité opérationnel a pour mission de mener les consultations et les recherches qui permettront de définir les étapes nécessaires afin que HEC Montréal réalise l'initiative DD/RSE/Éthique. Le comité opérationnel rend des comptes régulièrement au comité de direction et fait le pont avec les acteurs clés de notre communauté et du monde universitaire. Il est aussi responsable de présenter son travail (voir annexe A) et de rédiger ce rapport. Le comité opérationnel est composé de trois membres :

- Luciano Barin-Cruz, professeur titulaire et directeur du Pôle Ideos
- Laurence Beaugrand-Champagne, coordonnatrice du Pôle Ideos
- Jean-Michel Champagne, responsable du développement durable à la Direction du développement durable et à la Direction des infrastructures

## COMITÉ D'EXPERTS

Le comité d'experts a été constitué par le comité opérationnel afin de l'aider à valider sa démarche et ses constats. Le comité d'experts est convoqué aux trois à six semaines par le comité opérationnel afin de présenter l'avancement des consultations et évaluer les solutions proposées. Ce comité est composé de quatre professeurs de HEC Montréal dont les spécialisations portent sur des sujets clés liés à la planification stratégique, ainsi que de deux experts du milieu des affaires qui connaissent bien HEC Montréal et peuvent apporter une contribution significative.

- Joé T. Martineau, professeure adjointe, experte en éthique organisationnelle
- Emmanuel Raufflet, professeur titulaire, expert en développement durable et économie circulaire
- Pierre-Olivier Pineau, professeur titulaire, titulaire de la Chaire en énergie, expert en gestion de l'énergie
- Iwan Meier, professeur titulaire, expert en finance durable
- Diane Girard, commissaire aux valeurs et à l'éthique, Société Radio-Canada
- Gildas Poissonnier, directeur du développement durable et de la finance responsable, Desjardins

# RÉSUMÉ DES CONSULTATIONS

En plus de l'appui du comité d'expert, le comité opérationnel a mené un nombre important de consultations auprès de parties prenantes internes et externes<sup>7</sup>. Ces consultations ont permis au comité opérationnel de raffiner son analyse et de déterminer les éléments qui sont présentés dans ce rapport. L'objectif principal des entrevues était d'identifier les bonnes pratiques, les facteurs de succès et les facteurs de risques dans la création d'une nouvelle initiative à HEC Montréal.

## CONSULTATIONS EXTERNES

À partir d'une liste de 173 centres faisant partie du réseau NBS-REDD et de 42 centres spécialisés en éthique, le comité opérationnel a sélectionné 14 centres dont la structure de gouvernance ou les activités semblaient pertinentes pour son travail d'analyse. Ce travail de sélection a été réalisé de la façon suivante : d'abord, deux membres du comité opérationnel ont étudié de façon indépendante chacun des centres répertoriés dans les listes de dépôts, puis ils les ont classés selon leur pertinence à être consultés. Ensuite, leurs choix ont été comparés et mis en commun. La sélection s'est faite en fonction de trois critères principaux : 1) structure de gouvernance axée sur la collaboration et la diversité des parties prenantes ; 2) inclusion d'au moins deux thématiques sur trois (développement durable, RSE, éthique) et ; 3) inclusion des dimensions recherche, enseignement et transfert. Finalement, le troisième membre du comité opérationnel a validé les choix retenus et tranché en cas d'indécision. Des 14 centres contactés, neuf ont répondu à l'invitation et ont accepté de rencontrer le comité opérationnel virtuellement (voir tableau 1).

Tableau 1 : Liste des personnes consultées dans les centres de recherche à l'international

Centres de recherche à l'international		
1	Vallentin Steen	CBS Sustainability Platform, Copenhagen Business School
2	Frank Brueck	GOLDEN, Bocconi University, School of Management
3	Ian Thomson	Lloyds Banking Group Centre for Responsible Business, University of Birmingham
4	Paul Root Wolpe	Emory Center for Ethics, Emory University
5	Jason Jay	Sustainability Initiative, MIT, MIT Sloan School of Management
6	Thomas Lyon	Alliance for Research on Corporate Sustainability (ARCS) (plusieurs Universités)
7	Steve Kennedy	Centre for Eco-Transformation, Erasmus University, Rotterdam School of Management
8	Robert Klassen	Western University, Ivey Business School
9	Robert Caruana	International Centre for Corporate Social Responsibility, University of Nottingham, Nottingham University Business School

<sup>7</sup> Un résumé complet des idées et éléments importants relevés dans le cadre de ces consultations est présenté à l'annexe B.

Des entrevues ont été menées avec des acteurs locaux en parallèle de celles avec les centres de recherche à l'international. Le choix de ces acteurs s'est fait sur recommandations du comité de direction et du comité d'experts selon la pertinence de leur expertise.

Tableau 2 : Liste des personnes consultées au Québec, à l'externe de HEC Montréal

Acteurs locaux — Québec		
10	Mélanie MacDonald	Chemins de transition, Université de Montréal
11	Lyse Langlois	IDEA: Institut d'éthique appliquée, Université Laval
12	Ronald Jean-Gilles	Direction Développement Durable, Université de Montréal
13	Béatrice Alain	Chantier de l'économie sociale
14	Hugo Stebens	Maison de l'innovation sociale
15	Simon Robert	Directeur principal, Mission chez Essilor Canada
16	Marie-Claude Boudreault	Chef, éthique et conformité, Ville de Laval
17	Josée Duplessis	Maison développement Durable
18	Louise Millette	Polytechnique
19	Daniel Normandin	ETS
20	Sara Teitelbaum, Christophe Abrassart, Franck Scherrer	Université de Montréal

## CONSULTATIONS INTERNES

Quant aux entrevues avec les acteurs internes de HEC Montréal, elles ont été menées avec les représentants de groupes de recherche ou des centres interinstitutionnels. Le choix de ces centres s'est fait sur la base de leur mission et la convergence de leur(s) thématique(s) d'activité(s) vers le développement durable, la RSE et l'éthique. En plus des questions sur les bonnes pratiques, les facteurs de succès et les facteurs de risques, le comité opérationnel a demandé à ces personnes d'exprimer leurs attentes envers HEC Montréal et leurs premières impressions quant à l'initiative en développement durable, RSE et éthique.

Tableau 3 : Liste des acteurs internes de HEC Montréal consultés

HEC Montréal		
21	Éric Brat	Directeur de l'Institut international des coopératives Alphonse-et-Dorimène-Desjardins
22	Emmanuel Raufflet	Pôle E3C
23	Mai Thai	Directrice de la compétition <i>Social Business Creation</i>

24	Martine Vézina	Membre du CRISES
25	Pierre-Olivier Pineau	Titulaire de la Chaire de gestion du secteur de l'énergie
26	Olivier Bahn	Directeur du Groupe d'études et de recherche en analyse des décisions (GERAD)
27	Justin Leroux	Direction de l'axe <i>éthique et économie</i> — Centre de recherche en éthique (CRÉ)
28	Claude Francoeur	Titulaire de la Chaire de gouvernance Stephen-A.-Jarislowsky
29	Jean-François Cordeau	Membre du Centre interuniversitaire de recherche sur les réseaux d'entreprise, la logistique et le transport (CIRRELT)
30	Claude Laurin	Directeur des affaires professorales
31	Nathalie Roussel Marc Tulin	Directrice — Communications et relations gouvernementales Directeur — Communications externes
32	François Bellavance	Directeur des études
33	Marie-Hélène Jobin	Directrice des relations et des partenariats internationaux
34	Jacques Robert	Directeur de l'innovation et du développement pédagogique

## CONSULTATIONS DES PROFESSEURS DE HEC MONTRÉAL

Deux *focus groups* ont été réalisés au cours du mois de novembre 2020 afin de consulter les professeurs de l'École sur les besoins et les actions nécessaires dans le domaine du DD, de la RSE et de l'éthique. Une liste des professeurs ayant une expertise dans ces domaines, ayant contribué à des recherches sur ces domaines ou intéressés par ces thématiques a été proposée au comité de direction. Cette liste a ensuite été validée et bonifiée par le comité d'experts et le comité opérationnel. L'invitation a été partagée par le comité opérationnel à près de 30 professeurs. e. s et 15 d'entre eux ont accepté de participer aux groupes de discussion.

Tableau 4: Liste des professeurs de HEC Montréal consultés

HEC Montréal		
35	Marcelo Vinhal Nepomuceno	Professeur agrégé, Département de marketing
36	Charlotte Cloutier	Professeure agrégée, Département de management
37	Sacha Ghadiri	Professeur agrégé, Département de management
38	Pamela Sloan	Professeure associée, Département de management
39	Mai Thai	Professeure agrégée, Département d'entrepreneuriat et d'innovation
40	Jonathan Deschênes	Professeur agrégé, Département de marketing
41	Olivier Bahn	Professeur titulaire, Département de sciences de la décision
42	Natalia Delgado	Professeure adjointe, Département d'affaires internationales
43	Lya Porto	Chargée de cours, Département de management

44	Rafael Ziegler	Professeur visiteur, Département de management
45	Joé Martineau	Professeure adjointe, Département de management
46	Celia Chui	Professeure adjointe, Département de management
47	Pénélope Codello	Professeure agrégée, Département de management
48	Iwan Meier	Professeur titulaire, Département de finance
49	Yves-Marie Abraham	Professeur agrégé, Département de management
50	Chantale Mailhot	Professeure titulaire, Département de management

## CONSULTATIONS DES ÉTUDIANTS

Les étudiants de HEC Montréal ont été consultés de deux façons. Premièrement, une rencontre a été tenue le 25 septembre 2020 avec le Conseil étudiant en développement durable, un groupe représentant les associations étudiantes ainsi que les regroupements et groupes d'intérêts travaillant sur des enjeux liés au DD. Cette rencontre a permis de connaître et comprendre la perception des représentants des regroupements étudiants par rapport aux rôles du développement durable dans les activités académiques et non académiques de l'École.

Deuxièmement, un sondage a été développé en collaboration avec l'Université de Montréal et l'École Polytechnique de Montréal afin de connaître la perception et les attentes des étudiants par rapport aux thèmes liés au DD, à la transition écologique, à la RSE et à l'éthique organisationnelle. Le sondage a été partagé avec l'ensemble des étudiants de l'École du 10 novembre au 18 décembre 2020, et 283 étudiants y ont répondu (voir *Annexe E — Résumé des faits saillants et éléments significatifs de la consultation auprès des étudiants*).

# IDENTIFICATION DES ENJEUX ET DES BESOINS

Lors des consultations avec les acteurs internes, chacun a pu expliquer sa réalité et son rôle dans l'écosystème de l'École, ainsi que les enjeux et les obstacles auxquels il fait face. Bien que chaque acteur fasse face à des enjeux spécifiques et ait des besoins précis, cinq enjeux institutionnels ont émergé de façon récurrente et couvrent la majorité des enjeux spécifiques exprimés. Des besoins découlant de ces enjeux ont aussi été clairement identifiés dans les entrevues. Les entrevues avec les acteurs externes, tels que les centres de recherche internationaux, ont permis de raffiner ses enjeux et de comparer nos besoins avec ceux de pairs ayant mené une démarche similaire. L'annexe B présente un résumé des enjeux identifiés par certains acteurs internes et externes de HEC Montréal.

Les enjeux et les besoins identifiés ont été présentés au comité de direction de l'initiative et au comité expert. Le comité opérationnel a par la suite identifié des pistes d'actions pour répondre à ces enjeux, en se basant notamment sur le contenu des entrevues avec toutes les parties prenantes consultées : centres et acteurs externes, centres et acteurs internes, comité expert.

La figure suivante met de l'avant les cinq enjeux institutionnels qui sont ressortis des entrevues ainsi que les besoins qui y sont associés.

Figure 1: Enjeux et besoins émergents



## TRAVAIL EN SILO

Le travail en silo, sans coordination ni collaboration avec ce qui se fait dans les autres départements, a été un élément régulièrement mentionné par les acteurs consultés. Plusieurs centres d'expertise ont développé du savoir et des connaissances sur des sujets précis, mais n'ont pas de mécanismes d'échange et de partage efficaces avec les acteurs qui se trouvent à l'extérieur de leur zone d'influence. Pourtant, les thèmes liés au développement durable, à la responsabilité sociale des entreprises et à l'éthique organisationnelle sont multidisciplinaires et nécessitent l'apport de plusieurs champs d'expertise pour être bien couverts. De plus, les modes de financement de la recherche actuels dans le milieu universitaire ne sont pas créés pour faciliter le partage des ressources et des expertises, ce qui peut engendrer de la compétition pour avoir accès aux sources de financement.

Malgré cela, le comité opérationnel a constaté à l'issue des entrevues que les chercheurs qui travaillent sur ces enjeux complexes désirent créer un climat de collaboration et d'échange ouvert et poursuivent un intérêt commun. Pour plusieurs, ce type de collaboration devient de plus en plus nécessaire afin de développer le savoir nécessaire à leur propre épanouissement professionnel.

## MANQUE DE RESSOURCES

HEC Montréal est en position favorable pour soutenir ses ambitions, et les professeurs et chercheurs ont accès à des modes de financement conventionnels importants. Néanmoins, il a été observé lors des recherches et des entrevues que de plus en plus de financement non traditionnel de recherche émerge en parallèle des organismes subventionnaires habituels. Pour les chercheurs, développer et soumettre des projets et obtenir des fonds à l'extérieur des canaux traditionnels est une tâche lourde et chronophage pour laquelle ils n'ont pas nécessairement accès à un soutien suffisant.

Pour pallier ce manque de ressources, plusieurs acteurs ont exprimé leur désir d'avoir davantage accès à du soutien, sous forme d'aide de la part de professionnels spécialisés dans la recherche de financement, de rédaction des demandes, mais aussi dans la coordination et la gestion administrative de leurs activités. Nombre de ces projets pourraient bénéficier de ces sources de financement supplémentaires et auraient un impact positif et durable sur la société. Ils offriraient également des opportunités de recherche et de travail pour les étudiants de l'École.

## EXPERTISES DES PROFESSEURS

Les inscriptions aux cours et aux programmes spécialisés en développement durable connaissent une croissance supérieure à la moyenne des autres cours et programmes. Par exemple, à l'automne 2020, ce sont 245 étudiants qui étaient inscrits aux programmes de DES en développement durable, contre 160 l'année précédente (+53 %). À cette hausse des inscriptions au deuxième cycle, un premier contingent de 20 étudiants au nouveau certificat en développement durable s'est ajouté à l'automne 2020. De plus, de l'année universitaire 2017-2018 à l'année 2019-2020, le nombre d'inscriptions aux cours portant sur le DD ou sur un thème lié au DD a augmenté plus rapidement que celui aux autres cours, démontrant l'intérêt grandissant des étudiants pour ces thèmes. Toutefois, le nombre de cours offerts (sections de cours) n'a quant à lui pas connu la même croissance, ce qui signale un risque de saturation dans l'offre de cours existante si elle n'est pas bonifiée.

Tableau 5 : Analyse de l'offre de cours et des inscriptions en DD et RSE

Année scolaire	Nb total d'inscriptions aux cours	Nb d'inscriptions aux cours liés au DD	Proportion des inscriptions — DD/total	Nb total de sections	Nb de sections DD	Proportion des sections DD/total
<b>2017-2018</b>	92 524	2 280	2,46 %	2 496	95	3,81 %
<b>2018-2019</b>	98 196	2 545	2,59 %	2 592	102	3,94 %
<b>2019-2020</b>	98 047	3 128	3,19 %	3 128	116	3,71 %
Variation sur 3 ans	<b>+6 %</b>	<b>+37 %</b>	<b>+29 %</b>	<b>+25 %</b>	<b>+22 %</b>	<b>(3 %)</b>

Certains sujets d'études qui étaient jusqu'à récemment marginaux, tels que l'économie circulaire, la diversité, l'équité et l'inclusion, l'innovation sociale, l'éthique organisationnelle, la finance durable, la décroissance, etc., sont maintenant au cœur des préoccupations de la société civile, et par conséquent, des étudiants. En conséquence, le nombre de sections offertes croît moins vite que le nombre d'inscriptions aux cours et programmes en DD. Puisque le nombre de professeurs disponibles pour

enseigner et encadrer les étudiants est limité, les professeurs se retrouvent sous pression. L'offre de cours pourrait être améliorée par l'embauche de chargé(e)s de cours et l'augmentation des limites d'inscription des classes afin de s'ajuster à la croissance des demandes, mais il demeure que les étudiants désirant faire des projets de recherche ou des projets de fin d'études sur ces sujets ont de plus en plus de difficulté à trouver un professeur spécialisé qui a suffisamment le temps et les ressources pour les encadrer. Les professeurs possédant ces expertises font alors face à un dilemme entre encadrer plus d'étudiants, développer du contenu pour de nouveaux cours ou mener leurs projets de recherche académique.

Toutefois, bien que la réponse simple serait de procéder à des embauches ciblées, les mécanismes d'embauche sont complexes et relèvent de chaque département. Tant le conseil pédagogique que les directeurs de département doivent faire face à des contraintes importantes au niveau des embauches et rester libres de toute influence externe dans leur décision. Les besoins d'embauche et de diversification du nombre de professeurs spécialisés dans les domaines liés au DD, à la RSE et à l'éthique sont importants afin de soutenir la croissance de HEC Montréal, et posent un défi complexe.

## **STRUCTURE DE RECHERCHE**

Lors des recherches et des entrevues, il a été constaté que les institutions ayant réussi à se démarquer à l'échelle internationale sur les thèmes liés au DD, à la RSE et à l'éthique ont développé une expertise sur des sujets particuliers, et non sur des thématiques trop variées, évitant ainsi de s'éparpiller. Grâce à ses unités de recherche, HEC Montréal se démarque ou est en voie de se démarquer sur certains sujets tels que l'innovation sociale, les transports, l'économie circulaire, l'énergie, l'impact social, etc.. Toutefois, les thèmes de la finance durable et de l'éthique organisationnelle ne possèdent pas de structure de recherche propre au sein de HEC Montréal, malgré leur importance stratégique de plus en plus grande pour l'École et la société.

## **POSITIONNEMENT DE L'INSTITUTION**

Finalement, tant pour les étudiants, les acteurs internes que les acteurs externes, il ne fait aucun doute que HEC Montréal doit se positionner et mener par l'exemple. Le changement de mission de l'École lors de la planification stratégique de 2020 est un message fort, et la communauté commence peu à peu à réaliser la portée symbolique de ce geste. Conséquemment, les attentes par rapport au positionnement de l'École sont élevées.

Il y a un besoin important de sentir que HEC Montréal met en place les actions nécessaires afin de s'aligner sur sa nouvelle mission et incarner ses ambitions. Pour plusieurs parties prenantes, le rôle des universités ne doit pas se limiter à mettre en place de bonnes pratiques environnementales dans ses installations. Les universités doivent aussi être des catalyseurs de changement en aidant les autres organisations, que ce soit via l'enseignement offert aux étudiants, leurs sujets de recherche et leurs implications dans la société, ou par le partage de connaissances et la collaboration avec les acteurs externes.

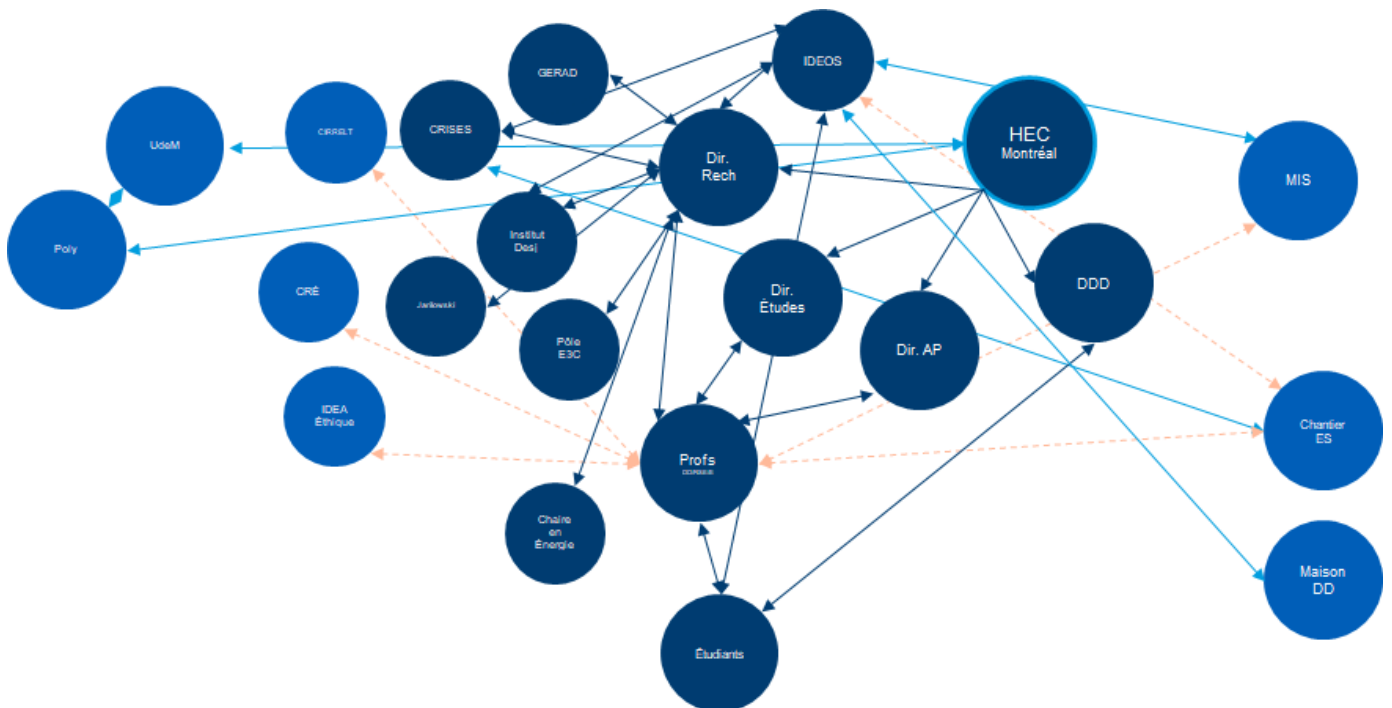


# STRATÉGIE PROPOSÉE POUR RÉPONDRE AUX BESOINS

## UN ÉCOSYSTÈME RICHE, DYNAMIQUE ET QUI NOUS RESSEMBLE

Au fil des entrevues, un constat a émergé dès les premières rencontres et a guidé le travail de définition des actions. HEC Montréal possède déjà plusieurs structures, programmes et projets en DD, RSE et éthique établis et reconnus, et bénéficie de l'expertise de plusieurs acteurs qui ont mis en place ces initiatives et ces projets porteurs. La figure suivante présente une cartographie du réseau d'acteur faisant partie de cet écosystème (liens forts – bleu foncé; lien moyen – bleu clair; lien limité – orange).

Figure 2 : Réseau d'acteur de l'écosystème actuel



L'ensemble de ces structures et de ces acteurs forment un écosystème de recherche, d'enseignement et de transfert. Comme dans les écosystèmes naturels, notre écosystème est composé d'une multitude d'acteurs et de groupes liés entre eux à travers un ensemble complexe de relations. Ils doivent se partager un ensemble limité de ressources, misant sur leurs forces, leurs nombres et leurs niveaux de spécialisation pour se démarquer. Et comme dans un écosystème naturel, une évolution est possible et souhaitable, avec l'apparition, la modification ou parfois la disparition d'acteurs. La résilience de notre écosystème repose donc sur la capacité de nos acteurs à mener leurs projets et faire rayonner HEC Montréal grâce aux relations et aux ressources qui leur sont accessibles.

C'est à partir de cette vision que des actions et des chantiers ont été élaborés non pas pour remplacer ou supplanter ce qui existe déjà, mais plutôt pour les bonifier, soutenir et les améliorer. Ainsi, les chantiers et actions proposés permettront de combler les composantes manquantes de notre écosystème afin qu'il puisse vraiment atteindre son plein potentiel et positionner l'École comme la leader qu'elle aspire à devenir.

## DES PISTES D'ACTION PRÉCISES, PERTINENTES ET ADAPTÉES À HEC MONTRÉAL

L'identification des pistes d'actions s'est faite de manière itérative avec la collaboration du comité expert. Ces pistes ont donc été réfléchies, précisées et bonifiées sur une période de plusieurs semaines au travers plusieurs rencontres de travail. Les enjeux et besoins ne sont pas mutuellement exclusifs — chaque enjeu ne pourra être résolu que par la réalisation d'un ensemble d'actions, et chaque action peut participer à la résolution de plusieurs enjeux.

À l'issue de ces rencontres, *quatre chantiers, douze actions et leurs sous-actions* ont été cernés afin de répondre aux enjeux et combler les besoins, tout en restant alignés avec les besoins de la planification stratégique et les ressources de l'École. Les chantiers permettront de synchroniser la réalisation des actions et de concentrer les énergies de différents acteurs là où elles sont nécessaire.

Pour chacune des douze actions, des sous-actions sont proposées afin de donner une piste de solution plus claire aux acteurs qui devront travailler sur les chantiers. Ces sous-actions sont basées sur les idées exprimées lors des entrevues et sur les meilleures pratiques observées ailleurs, tout en étant adaptées à la réalité et la culture de HEC Montréal. Bien que flexibles, les sous-actions proposées ont pour but d'éviter aux personnes qui travailleront sur ces chantiers d'avoir à refaire une démarche de consultation complète. Ces sous-actions sont présentées de façon indicative seulement, et pourront être modifiées, bonifiées ou remplacées lors du lancement des chantiers.

L'ordre de présentations des chantiers, des actions et des sous-actions n'est pas nécessairement chronologique — la complétion de certaines actions peut être nécessaire au lancement d'une autre, et certaines actions peuvent être réalisées indépendamment des autres.

Aussi, afin de s'assurer que chacune des actions répond aux besoins, aux attentes stratégiques et aux capacités de HEC Montréal, elles ont été analysées selon trois facteurs — *désirabilité, viabilité et faisabilité*.

Finalement, il ne faut pas perdre de vue que les chantiers et les actions proposées doivent aussi permettre de réduire nos *risques et nos opportunités manquées en cas d'inaction*.

# CHANTIERS, ACTIONS ET SOUS-ACTIONS

## CHANTIER 1 : CONSOLIDER NOTRE GOUVERNANCE

Le chantier 1 réunit les actions qui sont nécessaires afin de mettre en place une structure performante, avec des rôles formels et des ressources qui soutiendront la réalisation des autres chantiers et des autres actions. Le chantier 1 est donc un chantier **de consolidation**, basé sur les structures existantes et cherchant à les bonifier afin qu'elles puissent assumer un rôle plus large et offrir le support nécessaire aux différentes directions de l'École.

### *1. La Direction du Développement durable devient une direction de services à trois niveaux*

La première action consiste à transformer la direction du développement durable actuelle qui assume un rôle s'apparentant davantage à une unité de service en une direction de services à trois niveaux.

Il est proposé d'en faire une direction assumant les trois rôles suivants :

- 1.1. Soutenir les différentes structures de recherche et transfert associés aux domaines de la DD, RSE, Éthique dans l'École
- 1.2. Guider HEC Montréal en tant qu'organisation à avancer vers des objectifs de DD (bâtiment, intégration ESG fonds de pension, etc.)
- 1.3. Conseiller les trois directions (Recherche et transfert, Études, Affaires professorales) de HEC Montréal afin de développer des orientations stratégiques en lien avec les domaines du DD/RSE/Éthique

### *2. Comité DD, RSE et Éthique pour travailler avec les trois directions (Recherche et transfert, Études, Affaires professorales)*

La seconde action consiste à supporter les trois directions, fondamentales en ce qui a trait à la recherche et à l'enseignement soit : la Direction de la recherche et du transfert, la Direction des études et la Direction des affaires professorales. Ensemble, ces trois directions ont la responsabilité de guider HEC Montréal au niveau académique et elles exercent un rôle d'influence auprès du Conseil pédagogique. Les trois directions ainsi que le Conseil pédagogique bénéficieraient d'une expertise complémentaire en s'adjoignant d'un comité restreint ayant pour mission de les conseiller dans les domaines de la DD, la RSE et l'Éthique grâce à une veille stratégique continue. Les synergies ainsi créées faciliteraient la mise en commun des expertises, l'attraction des meilleurs talents dans ces domaines ainsi que la diffusion et le rayonnement de notre savoir sur l'ensemble de notre société.

Les deux sous-actions suivantes sont recommandées :

- 2.1. Créer un groupe restreint (deux à trois personnes) d'experts ayant pour mandat de soutenir les trois directions dans leur mission et leur tâche en termes de DD, RSE et Éthique
- 2.2. Collaborer avec le Conseil Pédagogique (rôle-conseil)

### *3. Assurer la pérennité d'un représentant DD, RSE, éthique au sein du comité de direction de l'École*

Depuis près de 8 ans, la Direction du développement durable a été représentée de façon intermittente au Comité de direction (CODIR) et, depuis 2019, via le deuxième rôle de la Secrétaire générale actuelle. La troisième action du chantier consiste donc à proposer la pérennisation d'un siège pour la Direction du développement durable lors des réunions du CODIR afin de s'assurer que les questions associées au DD, à la RSE et à l'éthique soient prises en compte dans la réalisation de la nouvelle planification stratégique et des versions qui suivront.

Afin de formaliser ce rôle, la sous-action suivante est recommandée :

- 3.1. Ajouter aux règles du CODIR qu'un de ses membres doit toujours porter le dossier du DD dans l'École, comme rôle principal ou en complément de son rôle.

## CHANTIER 2 : EXEMPLARITÉ DE NOS ACTIONS

Le chantier 2 réunit les actions qui seront nécessaires pour démontrer à l'ensemble de notre communauté que l'École pose des gestes concrets pour réaliser son plan stratégique. Bien que HEC Montréal ait considérablement amélioré l'impact de ses opérations et de ses activités lors des dernières années, nos parties prenantes s'attendent à ce que l'École continue à améliorer ses pratiques et prenne un rôle d'influence dans l'ensemble de la société. À cela s'ajoute l'importance de communiquer adéquatement ses réalisations autant à l'interne qu'à l'externe.

### 1. *Prise de position publique de l'institution, à l'interne et à l'externe, sur les enjeux de DD, RSE, Éthique*

Afin de faire vivre sa mission, de valoriser les actions de ses acteurs internes, d'influencer la société civile et de maintenir son attractivité pour les futurs étudiants, HEC Montréal doit s'assurer que ses engagements envers le DD, la RSE et l'éthique soient visibles et connus de sa communauté et du public. L'École doit donc s'assurer que sa stratégie de communication soit cohérente et profite de l'exercice de planification stratégique afin d'être enrichie.

Les deux sous-actions suivantes représentent les étapes à suivre :

- 1.1. Faire un exercice de positionnement de communication afin de définir le nom, l'image et le « *branding* » de l'écosystème DD/RSE/Éthique
- 1.2. Communiquer notre engagement dans ces domaines et faire la promotion de notre écosystème

### 2. *Mener par l'exemple — mettre en pratique nos enseignements dans nos opérations et nos actions*

Dans les dernières années, HEC Montréal a réussi à créer une culture d'innovation et d'intrapreneuriat, et a vu émerger au sein de ses différentes directions des projets inspirants et bénéfiques à l'ensemble de la société. Par exemple, grâce à la collaboration de plusieurs directions, l'adoption d'un référentiel en gestion des biens excédentaires a permis de redistribuer des milliers d'articles et de mobiliers excédentaires dans les écoles, OBNL et *start-up*, plutôt que de les enfouir ou de les faire recycler. Ce projet découlait directement de recommandations formulées par des étudiants de MBA ayant reçu un mandat de la Direction des finances et repris par la Direction des infrastructures. Ce type d'initiative mené conjointement entre plusieurs directions met en évidence la pertinence d'un modèle de collaboration entre les secteurs académiques et opérationnels de l'École. Cette approche permettrait à de nombreux projets structurants de voir le jour.

Quatre thèmes importants pour les parties prenantes consultées ont été identifiés lors des entrevues et nécessiteront la mise en place de projets collaboratifs structurants :

- 2.1. Utiliser les fonds sous gestion (retraite et dotation) comme un levier d'action qui assure une rentabilité responsable
- 2.2. Atteindre la carboneutralité d'ici 2040
- 2.3. S'assurer que tous nos achats en biens et services soient faits de façon responsable
- 2.4. Demeurer à l'écoute de notre communauté grâce à une gouvernance transparente et participative

## CHANTIER 3 : RENFORCER ET SOUTENIR NOS PROJETS

HEC Montréal encourage ses chercheurs à travailler sur des domaines de pointes dans le plus grand respect de leur liberté académique. Le 3<sup>e</sup> chantier vise à répondre aux besoins et aux attentes des acteurs de HEC Montréal portant sur les actions et les moyens raisonnables qui devraient être mis à leur disposition afin de rendre la synergie en recherche plus fluide et éliminer les freins à l'émergence des nouveaux sujets.

### *1. Prévoir des ressources partagées en soutien aux acteurs de l'écosystème*

La planification stratégique porte le souhait pour notre communauté de voir émerger des projets ayant des impacts positifs sur le développement durable de la société. Néanmoins, la création d'un écosystème en DD, RSE et éthique nécessitera la mise à disposition de ressources spécialisées et bonifiées pour les chercheurs afin de les soutenir, entre autres, dans le développement de leurs projets de recherche, dans l'obtention de financement, la rédaction de cas, dans la mise en contact avec des experts de la société civile et l'accès à des banques d'étudiants intéressés à travailler sur ces sujets.

Lors des consultations, les acteurs externes s'étant le plus démarqués sur la scène internationale en DD, RSE et éthique avaient ceci en commun qu'ils offraient un soutien logistique important à leurs professeurs et leurs chercheurs. Dans certains cas, ce support était rendu possible grâce à des dons philanthropiques importants qui pouvaient notamment couvrir les frais de recherche.

Si HEC Montréal désire devenir un leader en DD, RSE et éthique, tant au niveau de l'enseignement, de la recherche que du transfert, elle doit s'assurer que son écosystème ait les ressources partagées nécessaires pour réaliser ses ambitions. Bien que la réalisation de cette action puisse se faire en parallèle des autres actions et chantiers, il serait pertinent et efficace qu'une partie de ces ressources soient disponibles via une Direction du développement durable à trois niveaux (voir chantier 1).

Les sous-actions suivantes représentent des éléments qui devront être considérés :

- 1.1. Soutenir la préparation des demandes de subvention aux acteurs de l'écosystème
- 1.2. Soutenir la production de publications académique et des rapports d'étude au grand public
- 1.3. Soutenir les efforts de communication des unités de recherches
- 1.4. Soutenir la gestion administrative et comptable des unités de recherches
- 1.5. Soutenir financièrement les unités de recherches
- 1.6. Mettre en place des incitatifs pour les enseignants afin d'inclure les thèmes stratégiques dans leur cours.

### *2. Avoir un espace professionnel et qui favorise les échanges entre les membres et acteurs de l'écosystème*

La situation de confinement engendrée par la crise sanitaire de la COVID-19 et le développement des pratiques de télétravail nous mettent face à la possibilité que plusieurs personnes désireront conserver un mode de travail plus flexible dans le futur. Il est important de garder à l'esprit que la proximité entre les étudiants et chercheurs de différents niveaux et horizons permet un partage informel d'information et l'émergence de nouvelles idées. À l'instar des *tea-rooms* de Cambridge, réputées être le lieu de genèse de nombreux projets ayant mené à des prix Nobel, HEC Montréal doit s'assurer que son écosystème en DD, RSE et éthique acquiert une personnalité et une dimension plus tangible et qu'elle ait un lieu physique dans l'École.

La crise actuelle influencera à jamais notre façon de travailler et il est important de prévoir le retour en présentiel de notre communauté. Il faut commencer à repenser le rôle de nos espaces de travail non plus comme des lieux de travail individuel, mais comme des lieux d'échange et de création en complément des méthodes de travail virtuelles qui auront été acquises durant la pandémie.

Les sous-actions suivantes ont pour but d'assurer à court et long terme que les acteurs faisant partie de l'écosystème puissent se connaître, échanger et profiter d'un milieu pluridisciplinaire afin de faire avancer les connaissances :

- 2.1. Créer et maintenir une base de référence des expertises associées aux thèmes prioritaires
- 2.2. Créer un service de partage de l'information et de référencement (ex. infolettre, suivi de l'intégration des thèmes dans l'offre de cours, trousse d'outils, ateliers et cas, etc.)
- 2.3. Créer un espace physique dans l'école regroupant les membres de l'Écosystème et les fonctions de support

## CHANTIER 4 : CRÉATION ET TRANSFERT DE SAVOIR

Le 4<sup>e</sup> chantier regroupe les actions ayant une influence directe avec l'enseignement, la recherche et le transfert. Alors que les trois autres chantiers visent à mettre en place une structure de gouvernance, mener des actions concrètes au quotidien et assurer la disponibilité des ressources afin que de nouvelles idées puissent émerger, des actions pour répondre aux besoins académiques et mettre de l'avant notre leadership sont aussi nécessaires.

Les cinq actions suivantes ont émergé lors des consultations et ont été jugées comme les plus appropriées afin que HEC Montréal s'impose comme un carrefour de recherche en DD, en RSE et en éthique des affaires.

### *1. Renforcer les activités de jumelage entre organisations, membres de l'écosystème et étudiants*

Lors des entrevues, de nombreuses organisations ont abordé la complexification des défis en DD, RSE et en éthique auxquels elles font face aujourd'hui et dans l'avenir. Ces enjeux nécessitent une collaboration accrue entre ces organisations, les chercheurs et les étudiants.

Un renforcement des activités de jumelage est donc souhaitable à travers les deux sous-actions suivantes :

- 1.1. Promouvoir et développer des services et des programmes permettant aux étudiants d'aider les organisations (projet, mandat, compétition, stage)
- 1.2. Renforcer et développer des collaborations entre HEC Montréal et les acteurs de l'écosystème à travers des bottins, des infolettres, des mises en contact direct ou du jumelage

### *2. Organisation de conférences scientifiques et de transfert en collaboration avec les membres de l'écosystème*

Les différents acteurs qui travaillent sur les enjeux en DD, RSE et éthique produisent une quantité considérable de connaissances et d'activités de recherche. Bien que de nombreuses activités tournent autour de sujets communs, plusieurs des personnes consultées à l'interne ont mentionné qu'il n'y a pas suffisamment de synergies ou de coordination entre l'ensemble de ces activités. De plus, il n'y a pas actuellement de base de référence commune contenant des informations sur l'ensemble des activités tenues à HEC Montréal. Bien souvent, les différentes unités de recherche doivent déployer des ressources importantes afin de faire la promotion de leurs activités, plutôt que d'avoir accès à des canaux de diffusion communs plus efficaces. Il n'est d'ailleurs pas rare que deux événements doivent se faire compétition pour un même public.

Les deux sous-actions suivantes pourraient permettre de résoudre une partie de ce problème :

- 2.1. Coordonner et promouvoir davantage l'offre actuelle d'activités liée aux thèmes du DD, de la RSE, et de l'éthique
- 2.2. Soutenir la création et le développement de conférences et d'événements de grande ampleur autour des thèmes clés

### *3. Création de structures formelles pour deux zones de compétences*

Lors des rencontres avec les acteurs externes, l'un des constats les plus importants fut que si HEC Montréal veut se positionner à international en DD, RSE et éthique, elle doit rayonner de par son expertise sur un nombre limité de thématiques, sans s'éparpiller. Il existe déjà un grand nombre de pôles, de chaires et de groupes de recherche contribuant au rayonnement de l'École. Toutefois, lors des recherches et des entrevues, deux sujets en particulier se sont démarqués par leur absence dans la structure actuelle, et ce, malgré leur importance stratégique : l'éthique organisationnelle et la finance durable.

Il y a présentement un manque dans le milieu universitaire québécois sur les questions liées à l'éthique organisationnelle et HEC Montréal doit saisir cette opportunité en développant des projets de recherche, en créant des cours, des ateliers et

des études de cas. L'éthique organisationnelle est un pilier de la bonne gouvernance et contribue de plus en plus au succès des organisations : celles-ci sont maintenant évaluées sur des critères extrafinanciers, dont leur performance ESG, et ont besoin que les universités forment des leaders qui comprennent que l'éthique n'est pas qu'une vertu, mais une nécessité dans le monde des affaires d'aujourd'hui.

Le thème de la finance durable quant à lui n'est plus un domaine en émergence, il est en consolidation. Le monde de la finance, sous l'influence des grands investisseurs institutionnels et de certaines banques, est en pleine mutation et veut utiliser le levier qu'offrent leurs investissements afin de s'attaquer aux enjeux sociaux et environnementaux de notre monde. HEC Montréal accuse pourtant un retard important dans le domaine et quelques professeurs seulement commencent à s'intéresser à ce sujet. Pour des raisons stratégiques, HEC Montréal doit donc en prendre acte, au risque de ne pas être en mesure de développer une masse critique de chercheurs et de projets permettant d'attirer et de retenir d'autres candidats dont l'expertise est confirmée, ainsi que les étudiants pour qui la finance durable devient une préoccupation de plus en plus importante.

Les deux sous-actions proposées consistent donc à déterminer la forme optimale que devraient prendre ces deux nouvelles structures de recherche :

- 3.1. Créer une unité de recherche — Éthique organisationnelle
- 3.2. Créer une unité de recherche — Finance durable

#### *4. Offrir des cours interdisciplinaires en partenariat avec UdeM et Poly*

Les étudiants de HEC Montréal ont clairement exprimé l'importance qu'ont les enjeux de DD, de RSE et d'éthique dans leur cursus. Toutefois, la création de nouveaux cours, bien que nécessaire, ne peut pas répondre à elle seule aux besoins des étudiants. De plus, les expertises de HEC Montréal portent sur le monde des affaires et de la gestion, alors que les enjeux en DD, RSE et éthique sont pluridisciplinaires. C'est pourquoi ces enjeux requièrent une approche académique différente axée sur la pluridisciplinarité.

Actuellement, les étudiants inscrits aux programmes spécialisés en développement durable sont encouragés à suivre certains cours offerts par l'UdeM, en faisant une demande auprès du BCI. Toutefois, les processus administratifs distincts et les choix limités de cours empêchent l'atteinte du plein potentiel d'échange entre les trois institutions du campus. Il devient de plus en plus urgent de développer des mécanismes d'échange et de collaboration avec l'Université de Montréal et Polytechnique afin de permettre aux étudiants d'avoir accès à une plus grande variété d'expertise.

Les deux sous-actions suivantes sont à envisager :

- 4.1. Identifier les synergies possibles entre les programmes et spécialisations en DD de HEC Montréal, Polytechnique et UdeM pour permettre d'élargir l'offre de cours offerts aux étudiants
- 4.2. Permettre aux étudiants de l'UdeM et de Polytechnique de venir suivre des cours spécialisés à HEC (ex. Gestion du DD, RSE, éthique, Finance durable, etc.)

#### *5. Mettre en place un système de reconnaissance d'un cheminement bonifié (DD, RSE, Éthique)*

Bien que les étudiants ont affirmé sans équivoque que les connaissances acquises en DD, RSE et éthique seront importantes pour leur carrière, il demeure difficile pour eux de faire des choix de cours qui répondront à leurs besoins sans avoir à s'inscrire à une spécialisation. Ainsi, HEC Montréal n'offre pas de forme de reconnaissance formelle aux étudiants qui décident de poursuivre un cheminement volontaire axé sur le DD, la RSE et l'éthique et qui démontrent un engagement et une implication exceptionnelle envers la société.

Pourtant, plus de la moitié des étudiants sondés à l'automne ont confirmé faire du bénévolat, et la moyenne des heures d'implication annuelle de ceux ayant répondu par l'affirmative était de 95 h par année. Parmi les répondants au sondage, 70 % se sont montrés intéressés par l'idée de mettre en place d'un programme de reconnaissance avec mention au bulletin d'un cheminement en développement durable impliquant un engagement communautaire.

Les représentants des universités consultées nous ont confirmé que de tels programmes de reconnaissance existent et ont connu un franc succès — les étudiants sentent que leur engagement est valorisé, les organisations et entreprises ont un moyen supplémentaire pour identifier les étudiants qui se démarquent par leur implication, et les universités rayonnent dans leur communauté. Une telle forme de reconnaissance pourrait facilement être implantée à HEC Montréal afin de valoriser les efforts des étudiants, mais aussi pour valoriser le travail des professeurs et chercheurs qui y collaborent à travers leur enseignement et leurs projets.

Quatre sous-actions ont été identifiées afin de créer et assurer le succès d'une telle initiative :

- 5.1. Élaborer un parcours étudiant avec encadrement intégrant l'enseignement, la participation à des activités, l'interdisciplinarité et l'engagement
- 5.2. Offrir davantage d'unité de valeur aux professeurs participants
- 5.3. Valoriser ces thématiques dans le formulaire de promotion des professeurs
- 5.4. Créer une reconnaissance formelle sous forme d'un certificat ou d'une mention au bulletin



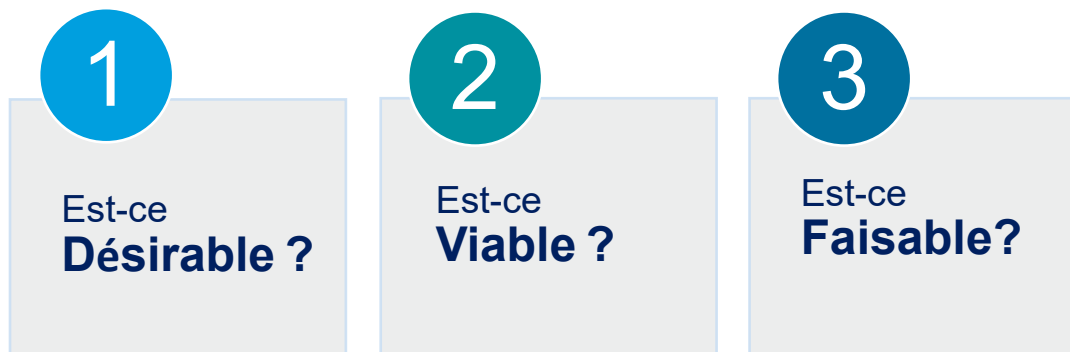
# ÉLABORATION DES ACTIONS

Plutôt que d'essayer de répondre de façon linéaire à chaque besoin exprimé par une action précise, une réflexion plus large a permis de cibler des actions qui répondraient à un ou plusieurs enjeux à la fois, tout en restant alignées avec les besoins de la planification stratégique. Aussi, un effort a été fait pour proposer des actions qui seront réalisables en utilisant des ressources actuellement disponibles et ainsi s'assurer que les nouvelles ressources requises soient les mieux utilisées. Le développement des chantiers et des actions a été réalisé en s'appuyant sur trois critères d'analyse : la désirabilité, la viabilité et la faisabilité.

L'analyse de désirabilité permet de s'assurer que les actions proposées répondent, de façon conjointe ou complémentaire, aux besoins des utilisateurs tels qu'exprimés à travers les 5 enjeux principaux. Une action peut répondre à plusieurs enjeux, et un enjeu peut être couvert par plusieurs actions.

La viabilité a été analysée par rapport aux besoins de HEC Montréal en tant qu'organisation. Les besoins de l'École sont exprimés à travers sa planification stratégique. L'analyse de viabilité permet de s'assurer que les actions proposées s'inscrivent dans une démarche stratégique plus large et que leur intégration est viable, et pour s'assurer d'obtenir les ressources nécessaires à leur réalisation. La mise en œuvre des actions en DD, RSE et éthique pourra ainsi venir supporter la planification stratégique en intégrant de nouveaux acteurs et en répondant à des indicateurs plus larges.

Finalement, la faisabilité a été analysée selon les ressources qui seront requises pour la réalisation des actions. Il existe déjà des ressources importantes, tant au niveau des structures de l'École, des personnes y œuvrant que des fonds existants. Les actions requérant *peu d'effort* sont celles pour lesquelles les acteurs, les budgets et les structures sont déjà disponibles et suffisants pour les réaliser. Les actions présentant un degré d'*effort moyen* sont celles pour lesquels les ressources et les structures existantes ne seront pas suffisantes ou adaptées, et devront être modifiées et bonifiées afin de les réaliser. Finalement, les actions requérant *plus d'effort* sont celles pour lesquelles il n'y a ni structure ni ressources pour les réaliser et pour lesquelles des efforts et des investissements importants seront requis afin de réaliser les actions.



# DÉSIRABILITÉ — ANALYSE DES ACTIONS EN FONCTION DES ENJEUX IDENTIFIÉS

L'analyse des actions en fonction des enjeux identifiés lors des consultations a permis au comité opérationnel de **confirmer leur désirabilité**. Le tableau suivant présente les enjeux et besoins auxquels les différents chantiers et actions répondent.

Tableau 6: Analyse de désirabilité

	Travail en silo	Expertises des profs	Structures de recherche	Manque de ressources	Positionn. de l'institution
<b>Chantier 1 : Consolider notre gouvernance</b>					
La DDD devient une direction de services à trois niveaux				X	X
Comité DD/RSE/Éthique pour travailler avec les trois directions (DRT, Études, Affaires professorales)		X			X
Assurer la pérennité d'un représentant DD/RSE/Éthique au sein du comité de direction de l'École					X
<b>Chantier 2 : Exemplarité de nos actions</b>					
Prise de position publique de l'institution, à l'interne et à l'externe, sur les enjeux de DD/RSE/Éthique					X
Mener par l'exemple — mettre en pratique nos enseignements dans nos opérations et nos actions (Investissement responsable, économie circulaire, carboneutralité 2040)					X
<b>Chantier 3 : Renforcer et soutenir nos projets</b>					
Prévoir les ressources partagées en soutien aux acteurs de l'écosystème	X			X	
Avoir un espace professionnel qui favorise les échanges entre les membres et acteurs de l'écosystème	X			X	
<b>Chantier 4 : Création et transfert de savoir</b>					
Renforcer les activités de jumelage entre Organisations/Membre Écosystème/Étudiants	X				X
Organisation de conférences scientifiques et de transfert en collaboration avec les membres de l'écosystème	X		X		
Création de structures formelles pour deux zones de compétences		X	X		
Offrir des cours interdisciplinaires en partenariat avec UdeM et Poly	X				X
Mettre en place un système de reconnaissance d'un chemin bonifié (RSE/Éthique/DD)					X

## CHANTIER 1 : CONSOLIDER NOTRE GOUVERNANCE

*La DDD devient une direction de services à trois niveaux*

### Manque de ressources

#### Positionnement de l'institution

Le soutien aux différentes structures de recherche et de transfert dans les domaines du DD, de la RSE et de l'Éthique permettrait de pallier l'enjeu du manque de ressource souvent mentionné par les acteurs internes. Une DDD renouvelée occuperait un rôle d'expertise et de conseil auprès de ces acteurs, que ce soit pour le développement de projet novateur en recherche, la création ou la modification de contenu de cours ou l'organisation d'activités de nature académique, grâce à un rôle plus large et une expertise partagée.

De plus, une refonte de la DDD permettrait un élargissement de la portée de son rôle, soit de guider HEC Montréal en tant qu'organisation à avancer vers des objectifs de DD et conseiller les trois directions (DRT, Études, Affaires professorales) pour développer des orientations stratégiques en lien avec le domaine du DD/RSE/Éthique. Repenser le rôle de la Direction du développement durable permettrait à HEC Montréal d'incarner sa mission de façon plus concrète grâce à une collaboration accrue entre les directions.

*Comité DD, RSE et Éthique pour travailler avec les trois directions (Recherche et transfert, Études, Affaires professorales)*

### Expertises des profs

#### Positionnement de l'institution

La création d'un comité qui travaillerait avec les trois directions et qui occuperait un rôle-conseil auprès du conseil pédagogique aurait comme effet d'assurer que les questions relatives au DD, à la RSE et à l'éthique sont prises en compte dans les décisions stratégiques de l'institution. Cette expertise complémentaire permettrait d'assurer le rayonnement de l'École dans ces domaines, la positionnant ainsi dans le rôle de leader auquel elle aspire.

En menant une veille au niveau des sujets émergents, ainsi qu'en restant à l'écoute des étudiants, professeurs et collaborateurs externes, le comité serait en mesure de conseiller le conseil pédagogique et les directions de la recherche et du transfert, des études et des affaires professorales concernant les embauches de professeurs. Ce rôle-conseil permettrait d'aider à résoudre la question du manque de professeurs experts dans les domaines émergents, enjeu qui fut mentionné de façon récurrente dans les entrevues avec le comité d'expert, les représentants des unités de recherche et les *focus groups* avec les professeurs de HEC Montréal.

*Assurer la pérennité d'un représentant DD, RSE, éthique au sein du comité de direction de l'École*

#### Positionnement de l'institution

En ajoutant aux règles du CODIR qu'un de ses membres doit toujours porter le dossier du développement durable, et par ricochet, la RSE et l'éthique, l'École s'assurera qu'un directeur soit responsable de ces questions auprès de ses pairs. Sans la formalisation de ce rôle, il y a un risque que les prétentions de l'institution ne soient pas prises au sérieux ou qu'il y ait des périodes de latence lors des mouvements de direction, réduisant ainsi le rayonnement de l'institution et provoquant un ralentissement des projets.

## CHANTIER 2 : EXEMPLARITÉ DE NOS ACTIONS

*Prise de position publique de l'institution, à l'interne et à l'externe, sur les enjeux de DD, RSE, Éthique*

#### Positionnement de l'institution

Afin d'établir le positionnement de l'École comme une institution qui incarne ses revendications de *former des leaders en gestion qui contribuent de façon responsable au développement durable de la société*, d'inspirer, innover et rayonner mondialement par son influence et son engagement au sein des communautés et par son approche humaine, responsable et collaborative, HEC Montréal doit l'affirmer de façon forte et soutenue. L'institution jouit d'une réputation solide, mais celle-ci n'est pas encore

associée à ses efforts constants des dernières années. Ce constat se reflète dans le sondage auprès des étudiants ; seulement 20 % d'entre eux voient HEC Montréal comme un leader en matière de développement durable de par ses actions concrètes et ses engagements. Les initiatives existantes et futures en DD, RSE et Éthique doivent être communiquées de façon assumée et fière si l'École veut se distinguer de ses concurrents et être perçue comme un leader dans ces domaines.

*Mener par l'exemple — mettre en pratique nos enseignements dans nos opérations et nos actions*

#### Positionnement de l'institution

Dans le même esprit que les actions proposées précédemment, la mise en pratique des enseignements de HEC Montréal dans ses opérations et ses actions refléterait son désir d'être en avant de la parade sur les questions de DD, de RSE et d'éthique. Plusieurs des personnes consultées ont souligné le manque de cohérence entre la nouvelle mission de l'École et certains de ses choix. La carboneutralité, l'économie circulaire, le gaspillage de ressources et la gestion des fonds (dotation, retraite) sont des sujets sur lesquels les institutions d'enseignement sont soumises à plus de surveillance et des critiques accrues. Par exemple, en utilisant les fonds de sous gestion comme un levier d'action pour assurer une rentabilité responsable ou encore en affirmant son engagement à être carboneutre d'ici 2040, l'institution et sa communauté démontreraient un engagement réel envers sa mission et sa vision.

### CHANTIER 3 : RENFORCER ET SOUTENIR NOS PROJETS

*Prévoir les ressources partagées en soutien aux acteurs de l'écosystème*

#### Travail en silo

#### Manque de ressources

La question du travail en silo et du désir des professeurs et chercheurs de travailler davantage en collaboration est au cœur de la proposition de prévoir des ressources partagées en soutien aux acteurs de l'écosystème. Plusieurs sous-actions permettraient de briser les murs de l'isolement vécu par plusieurs des représentants d'unités de recherche rencontrés, de même que par les professeurs présents aux *focus groups*. Pour encourager le travail en collaboration et la transversalité, la mise en place de ressources partagées autour des thèmes du DD, de la RSE et de l'éthique jetterait les bases d'une culture de collaboration et d'échange en répondant au manque de ressources souligné dans les entrevues.

*Avoir un espace professionnel qui favorise les échanges entre les membres et acteurs de l'écosystème*

#### Travail en silo

#### Manque de ressources

HEC Montréal est une école où les chercheurs travaillent généralement en groupes plutôt restreints. Lors des consultations, il est ainsi apparu que les projets en cours dans les autres unités de recherche sont souvent méconnus des autres chercheurs et qu'il y a un manque de connaissance des expertises sur les thèmes liés au DD, à la RSE et à l'éthique. Un espace professionnel qui favorise les échanges entre les acteurs de notre écosystème et comprenant un service de partage de l'information ainsi que des bases de référence des expertises répondra à l'enjeu de travail en silo et au désir de travailler davantage en collaboration dans un esprit de transversalité. Les sous-actions proposées incluent des ressources partagées, répondant au second enjeu de manque de ressources.

### CHANTIER 4 : CRÉATION ET TRANSFERT DE SAVOIR

*Renforcer les activités de jumelage entre Organisations-Membre Écosystème-Étudiants*

#### Travail en silo

#### Positionnement de l'institution

Un renforcement des activités de jumelage est possible grâce à la promotion et au développement des services et programmes permettant aux étudiants d'aider les organisations (projets, mandats, compétitions, stages, etc.), ainsi que par le renforcement et le développement des collaborations entre HEC Montréal et les acteurs de l'écosystème. Ces actions permettront de répondre

à l'enjeu du travail en silo en mettant la collaboration de l'avant, et renforceront le positionnement de l'institution aux yeux des étudiants et des organisations externes avec qui l'École collabore.

*Organisation de conférences scientifiques et de transfert en collaboration avec les membres de l'écosystème*

#### Travail en silo

#### Structures de recherches

L'organisation de conférences scientifiques et d'activités de transfert en collaboration avec les membres de l'écosystème répondra à l'enjeu de travail en silo et permettra également de faire rayonner les thématiques du DD, de la RSE et de l'éthique portées par le corps enseignant. En valorisant ces thèmes, l'attraction de nouveaux talents sera accrue et augmentera le rayonnement et la valorisation des nouvelles expertises en recherche.

*Création de structures formelles pour deux zones de compétences*

#### Expertises des profs

#### Structures de recherches

La création de deux nouvelles structures de recherche, en éthique organisationnelle et en finance durable, permettra de combler des lacunes dans l'offre de recherche, d'enseignement et d'encadrement de l'École. Ces deux sujets sont stratégiques, mais ne sont pas couverts actuellement par une structure formelle. La temporisation n'est pas souhaitable — un coup d'accélérateur est nécessaire afin de combler le retard de HEC Montréal en finance durable et combler la lacune en éthique organisationnelle. Ces structures doivent servir de levier pour attirer de nouveaux chercheurs dans ces domaines alors que les autres universités déploient de grands efforts pour attirer ces mêmes chercheurs.

*Offrir des cours interdisciplinaires en partenariat avec UdeM et Poly*

#### Travail en silo

#### Positionnement de l'institution

HEC Montréal n'est pas seule à vouloir améliorer son offre d'enseignement en DD, RSE et éthique. Nos deux partenaires sur le campus font des efforts similaires, car la demande des étudiants en ce sens est présente dans toutes les disciplines universitaires. En bonifiant l'offre de cours partagée avec Polytechnique et l'Université de Montréal, l'enjeu du travail en silo et le besoin de promouvoir la transversalité et la collaboration sont pris en compte. Ceci permettra aussi à l'expertise de l'École de bénéficier à plus grand nombre d'étudiants.

*Mettre en place un système de reconnaissance d'un cheminement bonifié (RSE/Éthique/DD)*

#### Positionnement de l'institution








Le positionnement de l'École implique que nous nous attardions à l'engagement de sa communauté et son impact en dehors de l'enseignement et de la recherche. Les quatre sous-actions proposées pour répondre à la mise en place d'un système de reconnaissance d'un cheminement bonifié répondent à l'enjeu du positionnement de l'institution. Chacune des sous-actions vise à démontrer à notre écosystème l'authenticité de notre engagement envers les questions de DD, RSE et éthique dans le cheminement de nos étudiants.

# VIABILITÉ — ANALYSE DES ACTIONS EN FONCTION DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

L'analyse des chantiers et des actions en fonction des objectifs de la planification stratégique a permis de **confirmer leur viabilité**. Le tableau synthèse suivant présente les objectifs stratégiques (voir annexe D) auxquels les différentes actions participent.

## PRIORITÉS DU PLAN STRATÉGIQUE

Tableau 7: Analyse de viabilité en fonction des priorités stratégiques

	<b>P1</b>	Enrichir et mettre en valeur l'expérience pédagogique afin de répondre adéquatement aux besoins actuels et futurs de nos étudiantes et étudiants, du milieu des affaires et de la société
	<b>P2</b>	Accroître l'impact et le rayonnement de nos activités de recherche en particulier dans les domaines qui répondent aux enjeux de la société et pour lesquels HEC Montréal a le potentiel de se démarquer
	<b>P3</b>	Miser sur un corps professoral engagé qui excelle en enseignement et en recherche
	<b>P4</b>	Offrir un campus et des milieux d'études, de travail et de vie bienveillants à la communauté étudiante et à l'ensemble des employées et employés
	<b>P5</b>	Renforcer nos collaborations internes, externes et avec nos diplômées et diplômés
	<b>P6</b>	S'appuyer sur l'international comme vecteur de développement, de richesse culturelle et de notoriété
	<b>P7</b>	Promouvoir et valoriser la responsabilité sociale des entreprises, le développement durable et l'éthique dans l'ensemble de nos actions

**P1****P2****P3****P4****P5****P6****P7****Chantier 1 : Consolider notre gouvernance**

La DDD devient une direction de services à trois niveaux			X	X	X		X
Comité DD/RSE/Éthique pour travailler avec les trois directions (DRT, Études, Affaires professorales)			X	X	X		X
Assurer la pérennité d'un représentant DD/RSE/Éthique au sein du comité de direction de l'École							X
<b>Chantier 2 : Exemplarité de nos actions</b>							
Prise de position publique de l'institution, à l'interne et à l'externe, sur les enjeux de DD/RSE/Éthique							X
Mener par l'exemple — mettre en pratique nos enseignements dans nos opérations et nos actions (Investissement responsable, économie circulaire, carboneutralité 2040)			X	X			X

**P1****P2****P3****P4****P5****P6****P7****Chantier 3 : Renforcer et soutenir nos projets**

Prévoir les ressources partagées en soutien aux acteurs de l'écosystème		X	X	X	X	X	X
Avoir un espace professionnel qui favorise les échanges entre les membres et acteurs de l'écosystème				X	X		

**Chantier 4 : Création et transfert de savoir**

Renforcer les activités de jumelage entre Organisations/Membre Écosystème/Étudiants	X	X		X	X		X
Organisation de conférences scientifiques et de transfert en collaboration avec les membres de l'écosystème		X		X	X	X	X
Création de structures formelles pour deux zones de compétences :		X	X		X	X	X
Offrir des cours interdisciplinaires en partenariat avec UdeM et Poly		X		X			X
Mettre en place un système de reconnaissance d'un cheminant bonifié (RSE/Éthique/DD)		X	X	X	X		X

## CHANTIER 1 : CONSOLIDER NOTRE GOUVERNANCE

*La DDD devient une direction de services à trois niveaux*

- P3 — Les changements proposés permettront d'ajouter des ressources afin de mettre en valeur les recherches et les projets des professeurs en lien avec la mission de l'École (ex. production de rapports annuels de la recherche en DD/RSE/Éthique).
- P4 — La DDD devra mener plus de projets mobilisateurs pour sa communauté et soutenir les Directions dans leurs projets visant à améliorer la vie sur notre campus.
- P5 — La DDD devra jouer un rôle de mise en relation sur les sujets en DD/RSE/Éthique entre les acteurs internes (enseignants, chercheurs, employés, étudiants) et externes (futurs étudiants, diplômés, organisations, entreprises).
- P7 — La DDD devra collaborer avec l'ensemble des Directions afin de cultiver, préserver et mettre en valeur les actions, recherches et enseignements au profit de l'ensemble de la société.

*Comité DD/RSE/Éthique pour travailler avec les trois Directions (DRT, Études, Affaires professorales)*

- P3 — Le comité doit soutenir les trois Directions dans la planification des orientations et des priorités de recherche, d'enseignement et d'embauche, afin de couvrir les sujets émergents et prioritaires liés au DD, la RSE et l'éthique.
- P4 — Le comité pourra faire le pont entre la DDD et les trois Directions afin de valoriser et partager les projets d'enseignements et de recherche du corps professoral.
- P5 — Le comité pourra soutenir les trois Directions grâce à une veille des projets en cours, tant interne qu'externe, afin d'identifier les opportunités et les synergies possibles.
- P7 — Le comité devra agir comme catalyseur pour les projets liés au DD, la RSE et l'Éthique au sein de tous les départements et structures de recherches — ces sujets sont multidisciplinaires et ne peuvent être liés qu'à un seul département, ni regroupés au sein d'un nouveau département.

*Assurer la pérennité d'un représentant DD/RSE/Éthique au sein du comité de direction de l'École*

- P7 — La pérennisation du rôle de directeur ou directrice du développement durable permettra de faciliter la collaboration entre les Directions de l'École, mais aussi d'assigner les tâches de gestion et de coordination à une direction officielle avec des ressources conséquentes et un mandat clair.

## CHANTIER 2 : EXEMPLARITÉ DE NOS ACTIONS

*Prise de position publique de l'institution, à l'interne et à l'externe, sur les enjeux de DD/RSE/Éthique*

- P7 — Un exercice de positionnement avancé permettra d'intégrer les messages clés liés au DD, la RSE et l'éthique à l'intérieur d'un plus grand nombre de nos activités, faisant rayonner l'École de façon active (activités ciblées en DD, RSE et éthique) et passive (dimension DD, RSE et éthique intégrée dans l'ensemble des activités).

*Mener par l'exemple — mettre en pratique nos enseignements dans nos opérations et nos actions (Investissement responsable, économie circulaire, carboneutralité 2040)*

- P3 — Les éléments de l'action sont liés à des sujets de recherche et d'enseignement des professeurs de HEC, ouvrant la voie à des collaborations entre les chercheurs, les enseignants, les étudiants et les employés de l'École à l'intérieur de projets ciblés.
- P4 — Les éléments de l'action visent à améliorer la vie sur le campus, en utilisant nos ressources de façon responsable.
- P7 — Les éléments de l'action représentent les pratiques exemplaires qui sont attendues des grandes organisations et que HEC Montréal se doit d'aborder de façon proactive.

## CHANTIER 3 : RENFORCER ET SOUTENIR NOS PROJETS

*Prévoir les ressources partagées en soutien aux acteurs de l'écosystème*

- P2 — La mise à disposition pour les chercheurs de ressources partagées afin de mettre en valeur leurs projets liés au DD, la RSE et l'éthique aura un impact direct sur leurs travaux et favorisera la reconnaissance par notre communauté et leurs pairs.



- P3 – Les ressources partagées auront comme rôle d'aider les professeurs dans leurs projets et leur offriront une assistance technique et logistique, leur permettant ainsi d'apporter une contribution à l'École sans cannibaliser leurs ressources limitées.
- P4 – Les ressources partagées auront comme rôle la mise en valeur des projets de notre communauté, en créant des liens avec les acteurs de la société qui pourront bénéficier de notre expertise.
- P5 – La création de ressources partagées sous une direction du développement durable cherche à permettre à tous les acteurs de l'École, peu importe leur projet ou leur besoin, de bénéficier d'un support spécialisé, à l'instar de service comme le studio de design graphique, la reprographie, les centres de recherche, etc.
- P6 – Les ressources partagées permettront de créer des ponts avec d'autres institutions, y compris à l'international, afin de soutenir les chercheurs désirant proposer et développer des projets.
- P7 – Les ressources partagées permettront de créer et bonifier des occasions de partenariats en DD, RSE et éthique entre les acteurs de la société et notre communauté. De tels partenariats sont communs et favorisés à HEC Montréal (ex. Campus internationaux, projets de consultation en entreprise, École d'été en français des affaires, École d'Été en management de la créativité, etc.)

#### *Avoir un espace professionnel qui favorise les échanges entre les acteurs de l'écosystème*

- P4 – La création d'un espace professionnel regroupant des acteurs ayant différents rôles vise à stimuler la créativité et favoriser l'émergence d'idées innovantes.
- P5 – La création d'un espace professionnel vise à éliminer les barrières existantes entre services et départements, en regroupant une variété d'acteurs en se basant non pas sur leur affiliation logique, mais sur leur rôle et leur intérêt dans l'écosystème DD, RSE et éthique de l'École.

## **CHANTIER 4 : CRÉATION ET TRANSFERT DE SAVOIR**

#### *Renforcer les activités de jumelage entre Organisations/Membre Écosystème/Étudiants*

- P1 – La création et le renforcement d'activités de jumelage permettra à l'École de s'adapter aux changements importants des priorités et des attentes des étudiants en lien avec le DD, la RSE et l'éthique, et offriront une plus grande diversité d'activités expérientielles et des outils de références pertinents.
- P2 – Les activités de jumelage et les activités d'échanges d'action permettront une meilleure diffusion des résultats de recherche et la valorisation des travaux des chercheurs et des étudiants, et feront de HEC Montréal un acteur proactif et impliqué sur la scène locale.
- P4 – Des activités de jumelage et une offre d'activité plus riche permettront aux étudiants de s'impliquer à l'intérieur comme à l'extérieur de l'École.
- P5 – Le maintien d'une base de données et la création de réseaux de contacts permettront de maintenir des ponts avec nos diplômés qui travaillent et s'impliquent sur des sujets liés au DD, à la RSE et à l'éthique, au bénéfice des étudiants actuels et futurs, mais aussi des chercheurs et des enseignants qui travaillent sur ces sujets.
- P7 – Le recensement et le partage des ressources phares en DD, RSE et éthique de l'École avec nos partenaires externes ainsi que le développement de projets de jumelage contribueront directement à la promotion et à la valorisation de ces thèmes.

#### *Organisation de conférences scientifiques et de transfert en collaboration avec les membres de l'écosystème*

- P2 – La coordination et la création d'activités et événements sur les thèmes du DD, de la RSE et de l'éthique permettront directement d'accroître le rayonnement et l'impact de la recherche académique qui touche à ces thèmes.
- P4 – Une diversité d'événements de qualité et bien organisés serait un élément distinctif de HEC Montréal et lui permettrait d'offrir un environnement sain. De plus, le soutien pour l'organisation d'événements grâce à des ressources partagées permettrait une forme d'équité où ceux (unités de recherche ou chercheurs) ayant moins de ressources pourront être appuyés selon leurs besoins afin de mettre en valeur leur savoir.
- P5 – L'appui à la création et à la coordination d'événement par une structure neutre et partagée vise à mettre les bonnes personnes en relation, sans égards à leur appartenance à leur département, contribuant ainsi à briser les silos.
- P6 – L'appui à la création et à la coordination d'événements et d'activités permettra de bonifier les offres de partage et de collaborations interuniversitaires et de collaborations à l'international, ainsi que de partager une plus grande variété d'événements et de conférences avec notre communauté.

- P7 – L'appui à la création et à la coordination d'événements vise directement à promouvoir et à valoriser notre savoir, notre expérience et notre recherche en DD, RSE et éthique, grâce à des événements et des activités à fort rayonnement découlant d'une vision et d'une démarche plus large et structurante.

#### *Création de structures formelles pour deux zones de compétences*

- P2 – Les deux structures de recherches proposées permettront de couvrir des thèmes dont le rayonnement est appelé à croître et pour lesquels de nouvelles sources de financement attendues doivent être saisies par l'École.
- P3 – Les deux structures de recherches proposées permettront d'attirer des chercheurs de renom ainsi que de retenir les talents dans un contexte de forte compétitivité où le bassin de candidats parlant ou désirant parler français est limité.
- P5 – La création des deux structures de recherches permettra de bonifier nos liens avec les autres universités, en apportant notre propre contribution à l'avancement du savoir et des ressources sur des sujets où nous essayons déjà de promouvoir des partenariats.
- P6 – Les deux structures de recherche proposées visent à positionner HEC Montréal comme un leader dans le domaine de l'éthique et de la finance durable alors que les organisations d'ici et d'ailleurs sont à la recherche d'outils et de repères afin de répondre aux attentes de leurs parties prenantes.
- P7 – La création de deux structures de recherche vise principalement à accroître la production de savoir en finance durable et en éthique, afin de pouvoir bonifier l'offre de cours existantes et améliorer nos propres pratiques grâce à des collaborations internes.

#### *Offrir des cours interdisciplinaires en partenariat avec l'UdeM et Poly*

- P2 – La création de partenariats simplifiés afin de permettre la perméabilité des étudiants des trois institutions permettra de partager et faire rayonner notre expertise en recherche et en enseignement au-delà de nos murs, favorisant ainsi le transfert de savoir vers un bassin élargi d'étudiants.
- P4 – La création de partenariat permettra aux étudiants d'être exposés à des idées, des approches et une communauté élargie, les obligeant à faire preuve d'ouverture et à s'impliquer dans des milieux qui leur sont inconnus. L'accueil d'étudiant des deux autres institutions du campus permettra aussi aux enseignants de HEC Montréal d'interagir avec des profils d'étudiants plus diversifiés et de faire évoluer leur méthode d'enseignement afin de les rendre plus inclusives, donc accessibles au plus grand nombre.
- P7 – L'offre de cours en DD, RSE et éthique de HEC Montréal est d'une très grande qualité, et plusieurs de ces cours pourraient bénéficier aux étudiants des autres écoles. Offrir des cours interdisciplinaires avec l'UdeM et Polytechnique permettrait de partager la qualité de notre enseignement avec les étudiants de différentes disciplines qui pourraient être faire face à des enjeux de gestion.

#### *Mettre en place un système de reconnaissance d'un cheminement bonifié (RSE/Éthique/DD)*

- P2 – La création d'un cheminement bonifié permettra de sensibiliser et d'impliquer un plus grand nombre d'étudiants aux sujets et projets de recherches associés au DD, à la RSE et à l'éthique parmi ceux qui ne sont pas inscrits dans une spécialisation ou un programme en développement durable.
- P3 — La création d'un cheminement bonifié permettra aux enseignants d'offrir un accompagnement et une supervision pour les élèves les plus mobilisés sur les sujets de DD, RSE et éthique, sans nuire à leurs autres projets grâce notamment à des UV.
- P4 — La création d'un cheminement bonifié permettra de mettre en place un programme de reconnaissance de l'engagement des étudiants dans leur communauté et la société, et de les inciter à s'engager grâce à un encadrement.
- P5 — La création d'un cheminement bonifié transcende les départements et les programmes — il permet aux étudiants d'être exposés à des savoirs et des sujets diversifiés ainsi que d'être mis en contact avec des chercheurs et des acteurs de différents horizons.
- P7 – La reconnaissance d'un cheminement bonifié est une mesure de promotion de nos valeurs — en les partageant avec nos étudiants tout en valorisant leurs aptitudes interpersonnelles et leur désir de contribuer à la société. La reconnaissance officielle doit devenir une image forte et reconnue dans la communauté de HEC Montréal, mais aussi dans la société où les étudiants feront carrière.

# FAISABILITÉ — ANALYSE DES ACTIONS EN FONCTION DES EFFORTS REQUIS

Finalement, la faisabilité des chantiers et des actions proposées a été analysée en fonction du niveau d'effort qui sera requis afin de les réaliser. Chaque action a été classée selon trois niveaux :

- **Peu d'effort** – Les structures existantes sont en mesure d'intégrer l'action avec un investissement raisonnable.
- **Effort moyen** – Des modifications aux structures existantes et une bonification des ressources disponibles sont requises.
- **Grand effort** — Nécessite la création de nouvelles structures et/ou un investissement important en ressources.

Tableau 8: Analyse de faisabilité

Chantier 1 : Consolider notre gouvernance	Ressources actuelles	Efforts requis
La DDD devient une direction de services à trois niveaux	La DDD actuelle compte sur 1,5 employé pour mener ses activités (activités, soutien et stratégie). Les ressources actuelles sont limitées et ne peuvent assurer le niveau de service proposé, mais la structure existe et soutien déjà plusieurs Directions.	Peu d'effort
Comité DD/RSE/Éthique pour travailler avec les trois Directions (DRT, Études, Affaires professorales)	Un tel comité n'existe pas et demandera un effort de concertation important pour développer un processus efficace et fonctionnel à partir des expertises et ressources existantes.	Effort moyen
Assurer la pérennité d'un représentant DD/RSE/Éthique au sein du comité de direction de l'École	Les ressources actuelles de l'École sont adéquates pour réviser les politiques, telle que la politique de développement durable pour officialiser la présence d'un directeur ou d'une directrice du DD au CODIR.	Peu d'effort

Chantier 2 : Exemplarité de nos actions	Ressources actuelles	Efforts requis
Prise de position publique de l'institution à l'interne et à l'externe, sur les enjeux de DD/RSE/Éthique	La direction des communications et relations gouvernementales possède une expertise et des ressources importantes. Un exercice de positionnement complet pourrait toutefois bénéficier de l'aide de spécialistes externes au besoin.	Peu d'effort
Mener par l'exemple — mettre en pratique nos enseignements dans nos opérations et nos actions (Investissement responsable, économie circulaire, carboneutralité 2040)	Afin de soutenir les Directions concernées, des études et des analyses allant au-delà des ressources actuellement disponibles seront nécessaires (analyse des investissements, établissement d'un budget pour la décarbonisation).	Effort moyen

<b>Chantier 3 : Renforcer et soutenir nos projets</b>	<b>Ressources actuelles</b>	<b>Efforts requis</b>
Prévoir les ressources partagées en soutien aux acteurs de l'écosystème	Actuellement, chaque direction, département ou chercheur doit gérer sa propre structure administrative. La création d'un groupe de soutien partagé avec des ressources devra être appuyée par l'École afin que celle-ci soit capable d'atteindre une certaine indépendance financière via les projets de recherche et les dons philanthropiques.	<b>Grand effort</b>
Avoir un espace professionnel qui favorise les échanges entre les membres et acteurs de l'écosystème	Les groupes, directions et pôles de recherche travaillent de façon indépendante sur la mise en relation des connaissances et des acteurs gravitant autour d'eux. Les acteurs de l'École sont regroupés par direction ou département, principalement à CSC pour les acteurs académiques.	<b>Effort moyen</b>

<b>Chantier 4 : Création et transfert de savoir</b>	<b>Ressources actuelles</b>	<b>Efforts requis</b>
Renforcer les activités de jumelage entre Organisations/Membre Écosystème/Étudiants	Plusieurs acteurs de l'écosystème travaillent déjà à la création de partenariats, et certains éléments de la planification stratégique réaffirment l'engagement de HEC Montréal à créer et poursuivre les partenariats avec sa communauté. Cette vision fait partie de la culture de l'École et doit être promue.	<b>Effort moyen</b>
Organisation de conférences scientifiques et de transfert en collaboration avec les membres de l'écosystème	La direction des communications et la direction des infrastructures offrent un support logistique important à tous les membres de l'École. Les Directions et autres groupes sont indépendants et travaillent souvent en silo et ont un accès limité à des ressources partagées en DD, RSE et éthique pour l'organisation de leurs événements.	<b>Peu d'effort</b>
Création de structures formelles pour deux zones de compétences	Il n'y a pas de structure ou de regroupement de recherche formels en finance durable et en éthique.	<b>Grand effort</b>
Offrir des cours interdisciplinaires en partenariat avec UdeM et Poly	Les inscriptions aux cours dans les autres institutions du campus se font à travers un processus du BCI, et les possibilités sont limitées.	<b>Effort moyen</b>
Mettre en place un système de reconnaissance d'un chemin bonifié (RSE/Éthique/DD)	Hormis les programmes spécialisés en DD ou en innovation sociale, les étudiants qui choisissent d'intégrer le DD, la RSE et l'éthique à leur cursus, qui participent activement à la vie académique et qui s'impliquent dans la société n'ont pas la possibilité d'obtenir une reconnaissance formelle de leur engagement par l'École.	<b>Grand effort</b>

# RISQUES ET OPPORTUNITÉS MANQUÉES EN CAS D'INACTION

---

**LES CHANTIERS ET ACTIONS PROPOSÉS DOIVENT SERVIR À RÉPONDRE AUX ENJEUX ET AUX BESOINS EXPRIMÉS PAR NOTRE COMMUNAUTÉ. CECI SIGNIFIE QUE L'INACTION COMPORTE DES RISQUES, OU POURRAIT NOUS FAIRE MANQUER DES OPPORTUNITÉS. SEPT ÉLÉMENTS DE RISQUES OU D'OPPORTUNITÉS MANQUÉES ONT ÉTÉ RELEVÉS LORS DES TRAVAUX D'ENQUÊTE ET DES ENTREVUES.**

## Maintien des accréditations

Les exigences de redditions de compte des grandes accréditations évoluent en fonction des meilleures pratiques attendues de la part des écoles de gestion, mais aussi des attentes de la société et des organisations. Les accréditations comme EQUIS, AMBA et AACSB incluent désormais dans les dossiers de renouvellement des éléments démontrant l'engagement social des écoles et des étudiants. L'apprentissage expérientiel avec des partenaires externes est valorisé, tout comme l'impact social généré par les acteurs de l'institution. De plus, les organismes d'accréditations s'attendent à ce que les écoles de gestion soient en mesure de démontrer l'impact de leur enseignement et l'engagement de leur communauté dans la société (voir détails en annexe D).

## Obtention de fonds de recherche non conventionnels

Certains concours sont publiés à l'extérieur des organismes subventionnaires habituels et offrent de grands potentiels tant au niveau des ressources que du rayonnement des projets. Toutefois, les chercheurs ont peu de temps pour faire une veille sur ces concours ni les ressources pour développer les projets dans les délais impartis. Tous ces projets manqués auraient néanmoins pu contribuer à l'avancement de la recherche et aux rayonnements de l'École plutôt que de constituer des occasions ratées.

## Contestations, critiques et risques réputationnels

Les étudiants et ONG critiquent de plus en plus ouvertement les universités, soit par leurs actions directes (critères de recrutement des étudiants, accessibilité financière, émissions polluantes des déplacements professionnels, tolérance de comportements proscrits) que par leurs actions indirectes (collaboration avec des donateurs controversés, investissements irresponsables

des fonds de dotation). Parfois, le manque de transparence ou la communication insuffisante est la première cause de ces contestations, car elles empêchent d'avoir un portrait précis de la situation.

## Maintien des subventions et perte d'opportunité de dons

Récemment, les organismes subventionnaires ont utilisé le financement de la recherche comme levier afin de forcer les institutions de recherche à mettre en place des plans d'action en équité, diversité et inclusion (EDI). Nous constatons donc que certains acteurs peuvent utiliser le financement de la recherche comme levier contre l'inaction. Pour d'autres acteurs, comme les philanthropes, les sujets liés au DD, à la RSE et à l'éthique sont de plus en plus attirants, et nous assistons régulièrement à des dons massifs d'individus ou d'organisations voués à promouvoir ces thèmes.

Il est prévisible que les organismes subventionnaires et philanthropiques intégreront graduellement des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans leurs décisions de financement des universités, et nous devons nous préparer à démontrer notre performance afin de ne pas rater d'opportunités de financement.

## Difficultés de recrutement

Certains domaines émergents, tels que la finance responsable, sont très compétitifs alors que les besoins d'enseignement et de recherche explosent. Attirer et conserver les meilleurs chercheurs est déjà un défi qui ne pourra être surmonté sans offrir un milieu de recherche et d'enseignement valorisant. Pour répondre à un domaine en croissance pour les prochaines décennies, notre capacité

d'attirer les professeurs passera aussi par notre potentiel en DD, RSE et Éthique.

### Risque de déception des acteurs

Bien que certaines actions nécessitent des efforts supérieurs afin de faire changer la culture de l'École, ne

choisir que les actions les plus faciles, mais moins structurantes, seraient perçus comme un faux engagement ou un coup de marketing mal avisé (*green/social washing*). Les quatre chantiers et les douze actions ont été choisis afin de répondre à l'ensemble des besoins et doivent être pris comme un tout afin d'éviter les risques de déception.

# LES PROCHAINES ÉTAPES

## PROPOSITION D'ÉCHÉANCIER ET DE PRIORISATION

Afin de réaliser cette stratégie, les prochaines étapes sont :

- Présentation, consultation, révision et acceptation de ce rapport par le comité de direction (CODIR)
- Présentation, consultation, révision et acceptation de ce rapport par le conseil pédagogique (CP)
- Assignation des chantiers à un ou plusieurs responsables avec un groupe de travail dédié

La division des douze actions à l'intérieur de quatre chantiers a pour but de temporiser la réalisation de la stratégie. Chaque chantier nécessitera un travail de planification et de réalisation important, et bien que certaines actions soient déjà prêtes à être lancées, d'autres nécessiteront une planification minutieuse et la collaboration de différents acteurs. Sous la coordination du comité de direction et du comité opérationnel, la stratégie de l'écosystème sera mise en place et évaluée.

Le tableau suivant présente les périodes de lancement suggérées des actions.

Tableau 9: Proposition d'échéancier

	H21	E21	A21	H22	E22	A22	H23
<b>Chantier 1 : Consolider notre gouvernance</b>							
La DDD devient une direction de services à trois niveaux	X						
Comité DD/RSE/Éthique pour travailler avec les trois directions (DRT, Études, Affaires professorales)	X						
Assurer la pérennité d'un représentant DD/RSE/Éthique au sein du comité de direction de l'École		X					
<b>Chantier 2 : Exemplarité de nos actions</b>							
Prise de position publique de l'institution, à l'interne et à l'externe, sur les enjeux de DD/RSE/Éthique	X						
Mener par l'exemple — mettre en pratique nos enseignements dans nos opérations et nos actions (Investissement responsable, économie circulaire, carboneutralité 2040)						X	
<b>Chantier 3 : Renforcer et soutenir nos projets</b>							
Prévoir les ressources partagées en soutien aux acteurs de l'écosystème		X					
Avoir un espace professionnel qui favorise les échanges entre les membres et acteurs de l'écosystème						X	
<b>Chantier 4 : Création et transfert de savoir</b>							
Renforcer les activités de jumelage entre Organisations/Membre Écosystème/Étudiants			X				
Organisation de conférences scientifiques et de transfert en collaboration avec les membres de l'écosystème			X	X			
Création de structures formelles pour deux zones de compétences				X			
Offrir des cours interdisciplinaires en partenariat avec UdeM et Poly				X			
Mettre en place un système de reconnaissance d'un chemin bonifié (RSE/Éthique/DD)							X

## BESOINS ESTIMÉS

Les quatre chantiers nécessiteront d'utiliser les ressources existantes, mais aussi d'en acquérir de nouvelles. Le tableau suivant présente un aperçu des ressources et des besoins qui devront être envisagés, lorsque nécessaire, afin de réaliser les actions proposées. Les besoins, tant humains que financiers, présentés dans le tableau sont estimatifs et devront être révisés lors du lancement de chaque chantier.

Tableau 10: Besoins estimés

	Besoins estimés
<b>Chantier 1 : Consolider notre gouvernance</b>	
La DDD devient une direction de services à trois niveaux	Doubler la capacité de service de la DDD, avec l'ajout d'une ressource en soutien pour les enjeux académiques et d'une en soutien pour les activités et projets (100 000 \$/an)
Comité DD/RSE/Éthique pour travailler avec les trois directions (DRT, Études, Affaires professorales)	Couvert par l'action 1
Assurer la pérennité d'un représentant DD/RSE/Éthique au sein du comité de direction de l'École	Ressources internes suffisantes pour mener la révision
<b>Chantier 2 : Exemplarité de nos actions</b>	
Prise de position publique de l'institution, à l'interne et à l'externe, sur les enjeux de DD/RSE/Éthique	Ressources internes existantes, possibilité d'être appuyée par des ressources externes. (25 000 \$)
Mener par l'exemple — mettre en pratique nos enseignements dans nos opérations et nos actions (Investissement responsable, économie circulaire, carboneutralité 2040)	Évaluation des investissements par une firme externe spécialisée (10 000 \$/3 ans) Budget carbone — financiarisation des émissions fixes de 1000 tonnes/an pour établir un budget de projet/gestion (20 000 \$/an) Consolidation des politiques d'approvisionnement et d'économie circulaire
<b>Chantier 3 : Renforcer et soutenir nos projets</b>	
Prévoir les ressources partagées en soutien aux acteurs de l'écosystème	Créer une équipe de soutien relevant de la Direction du développement durable, et géré solidairement avec la Direction de la recherche et du transfert, des affaires professorales et des études, afin de soutenir les professeurs, chercheurs, pôles, chaires et d'autres groupes. Prévoir 3 ressources — soutien administratif, gestion de projet et soutien académique. (200 000 \$/an)
Avoir un espace professionnel qui favorise les échanges entre les membres et acteurs de l'écosystème	Les travaux d'aménagement sont internalisés et seront coordonnés avec les déplacements liés au projet centre-ville afin d'éviter les coûts supplémentaires.  Les ressources nécessaires au partage d'information et de collaboration font partie des tâches de la DDD associées au chantier 1



<b>Chantier 4 : Création et transfert de savoir</b>	
Renforcer les activités de jumelage entre Organisations/Membre Écosystème/Étudiants	Les ressources nécessaires au partage d'information et de collaboration font partie des tâches de la DDD associées aux chantiers 1 et 3 (0 \$)
Organisation de conférences scientifiques et d'activités de transfert en collaboration avec les membres de l'écosystème	Les ressources nécessaires au partage d'information et de collaboration font partie des tâches de la DDD associées aux chantiers 1 et 3 (0 \$)
Création de structures formelles pour deux zones de compétences	Mandater deux groupes de professeurs afin de créer deux zones de recherche (éthique et finance durable) de calibre mondial. (\$ à déterminer selon la forme retenue)
Offrir des cours interdisciplinaires en partenariat avec UdeM et Poly	Créer des mécanismes d'inscription simplifiés pour les cours des trois institutions axés sur les thèmes du DD, de la RSE et de l'éthique, afin d'encourager la transdisciplinarité. (0 \$) S'assurer que le registraire ait les ressources nécessaires pour mettre en œuvre le mécanisme (\$ à déterminer)
Mettre en place un système de reconnaissance d'un cheminé bonifié (RSE/Éthique/DD)	Créer un mécanisme de reconnaissance pour les étudiants qui démontrent un parcours et des réalisations extraordinaires. Offrir des UV aux personnes responsables de suivre le parcours de ces étudiants et certifier leurs réussites. (\$ basé sur le nombre d'étudiants participant au parcours)

# LIMITES

## ÉCHANTILLON

Au total, le comité opérationnel a réalisé 49 entrevues avec plusieurs parties prenantes. Pour les centres externes, il s'est appuyé sur la liste des centres universitaires membres du *Network for Business Sustainability* (NBS) un réseau basé à l'Université de Western Ontario qui regroupe depuis des années des centres et groupes de recherche dans le domaine du développement durable. De plus, il a demandé aux membres du comité d'experts de suggérer des centres qu'ils jugeaient importants à contacter. Les entrevues avec les centres externes se sont donc limitées à ces deux sources.

Pour les focus group avec les professeurs de HEC Montréal, les entrevues avec les organisations et les centres de recherche au Québec, ainsi que les entrevues réalisées auprès des acteurs clés à l'interne, le comité de direction et le comité d'experts ont suggéré les noms de personnes à contacter, puis le comité opérationnel s'est assuré que la liste finale était suffisamment représentative avant d'entamer le processus de consultation.

## COLLECTE DE DONNÉES

La collecte de donnée a été réalisée entre juin et décembre 2020. Toutes les entrevues et les réunions ont été réalisées par visioconférence en raison du contexte associé à la pandémie de COVID-19. Il n'y a donc eu aucune rencontre en personne. Des notes exhaustives ont été prises lors des entrevues et des réunions, mais elles

n'ont pas été enregistrées ou transcrites en verbatim. Les entrevues ont été réalisées en français et en anglais.

## ANALYSE DE DONNÉES

L'identification des enjeux et des chantiers de travail, ainsi que les analyses de désirabilité, de viabilité et de faisabilité ont été réalisées par les trois membres du comité opérationnel. Ils ont travaillé de façon collaborative et par consensus. Ces analyses ont été régulièrement présentées aux membres du comité d'experts et du comité de direction pour fin de validation.

## RECOMMANDATIONS

Les chantiers de travail ont été pensés comme des guides d'orientations préliminaires pour les prochaines étapes de la mise en place de cette portion du plan stratégique de HEC Montréal. Un plan détaillé pour chaque chantier et leurs actions sera nécessaire une fois que les recommandations de ce rapport seront acceptées par la direction de l'école.

L'analyse de faisabilité a été faite par le comité opérationnel et s'est appuyée sur des hypothèses et des connaissances limitées des possibilités budgétaires de l'École. Un plan plus précis et détaillé du budget nécessaire pour la mise en place de chaque chantier de travail devra être fait une fois que les recommandations de ce rapport seront acceptées par la direction de l'École.

## CONCLUSION

La nouvelle planification stratégique de HEC Montréal est audacieuse et pose les bases afin de consolider la position de leadership de notre institution tout en ayant à cœur de participer à la résolution des grands enjeux de société auxquels nous sommes et serons confrontés.

Le mandat initial du comité opérationnel cherchait à déterminer la voie à suivre afin de s'imposer comme un carrefour de recherche en développement durable et en éthique des affaires. À la suite des entrevues, recherches et consultations, la conclusion du comité opérationnel est que HEC Montréal possède déjà les éléments de base pour réaliser son initiative stratégique, et doit désormais utiliser, améliorer et bonifier les ressources et les projets existants. L'écosystème de l'École est méconnu et doit être coordonné et mis en valeur afin que notre communauté prenne conscience du rôle positif qu'elle joue dans la société.

---

*Les quatre chantiers et les douze actions proposés dans ce rapport ne cherchent pas à réinventer l'École, mais à construire sur ce que nous faisons déjà de mieux, à nous dépasser et à le partager publiquement.*

---

Ultimement, ce sera la richesse de l'écosystème en DD, RSE et éthique qui fera de HEC Montréal le leader qu'elle aspire à devenir. Il ne serait pas réaliste de vouloir accomplir des gestes visant à devenir les meilleurs en tout : de façon pragmatique, nous devons nous concentrer sur l'implantation d'outils et de moyens ciblés qui feront de l'École une référence sur des thèmes clés que nous maîtrisons déjà ou que nous devons développer pour des raisons stratégiques.

## ANNEXE A — PRÉSENTATION FINALE DU COMITÉ OPÉRATIONNEL

Cliquez ici pour télécharger la présentation finale du Comité opérationnel :

<https://hecmtl.sharepoint.com/:b:/s/O365-ProjetDDRSEEth-ComitOprationnel/Ec4jBqgXP1tHqyi-eYgxt-QBaD8fHcwl9pdDM7h6Cp9aGw?e=FLZZil>

# ANNEXE B — SOURCES DES ENJEUX IDENTIFIÉS ET DES ACTIONS PROPOSÉES

## SOURCES DES ENJEUX

		Travail en silo	Expertises des profs	Structures de recherches	Manque de ressources	Positionn. De l'institution
<b>Acteurs locaux — Québec</b>						
Mélanie MacDonald	Chemins de transition, Université de Montréal	X				
Lyse Langlois	IDEA: Institut d'éthique appliquée, Université Laval		X	X		
Ronald Jean-Gilles	Direction Développement Durable, Université de Montréal	X				X
Béatrice Alain	Chantier de l'économie sociale	X				X
Hugo Stebens	Maison de l'innovation sociale	X				X
Simon Robert	Directeur principal, Mission chez Essilor Canada					X
Marie-Claude Boudreault	Chef, éthique et conformité, Ville de Laval			X		X
Josée Duplessis	Maison développement Durable	X	X			X
Louise Millette	Polytechnique	X	X			X
Daniel Normandin	ETS				X	X
Sara Teitelbaum, Christophe Abrassart, Franck Scherrer	Université de Montréal	X			X	X

		Travail en silo	Expertises des profs	Structures de recherches	Manque de ressources	Positionn. De l'institution
<b>Acteurs internes HEC Montréal</b>						
Éric Brat	Directeur de l'Institut international des coopératives Alphonse-et-Dorimène-Desjardins	X	X		X	X
Emmanuel Raufflet	Pôle E3C	X	X	X	X	X
Mai Thai	Directrice de la compétition <i>Social Business Creation</i>	X			X	X
Martine Vézina	Membre du CRISES	X	X			X
Pierre-Olivier Pineau	Titulaire de la Chaire de gestion du secteur de l'énergie	X	X			X
Olivier Bahn	Directeur du Groupe d'études et de recherche en analyse des décisions (GERAD)	X			X	
Justin Leroux	Direction de l'axe <i>éthique et économie</i> — Centre de recherche en éthique (CRÉ)	X		X	X	X
Claude Francoeur	Titulaire de la Chaire de gouvernance Stephen-A.-Jarislowsky	X			X	
Jean-François Cordeau	Membre du Centre interuniversitaire de recherche sur les réseaux d'entreprise, la logistique et le transport (CIRRELT)	X			X	X
Claude Laurin	Directeur des affaires professorales	X	X			X
Nathalie Roussel Marc Tulin	Directrice — Communications et relations gouvernementales Directeur — Communications externes					X
Focus Groups		X	X	X	X	X
		Travail en silo	Expertises des profs	Structures de recherches	Manque de ressources	Positionn. De l'institution
<b>Acteurs internes HEC Montréal</b>						
Comité expert		X	X	X	X	X
Comité de direction		X	X	X	X	

## CONSULTATIONS À L'ORIGINE DES ACTIONS PROPOSÉES

Chantier 1 : Consolider notre gouvernance	Consultations
La DDD devient une direction de services à trois niveaux	Comité opérationnel Comité expert Ronald Jean-Gilles (UdeM)
Comité DD/RSE/Éthique pour travailler avec les trois directions (DRT, Études, Affaires professorales)	Comité opérationnel Comité expert Mélanie MacDonald, Chemins de transition Marie-Claude Boudreault, Chef, éthique et conformité, Ville de Laval Daniel Normandin, ETS Robert Klassen (Ivey)
Assurer la pérennité d'un représentant DD/RSE/Éthique au sein du comité de direction de l'École	Consulter tableau <i>sources des enjeux, positionnement de l'institution</i> Comité opérationnel Comité expert Vallentin Steen, CBS Sustainability Platform Steve Kennedy, Centre for Eco-Transformation Mélanie MacDonald, Chemins de transition Hugo Stebens, Maison de l'innovation sociale Simon Robert, Essilor Daniel Normandin, ETS Robert Klassen (Ivey)
Chantier 2 : Exemplarité de nos actions	
Prise de position publique de l'institution, à l'interne et à l'externe, sur les enjeux de DD/RSE/Éthique	Consulter tableau <i>sources des enjeux, positionnement de l'institution</i> Comité opérationnel Comité expert Paul Root Wolpe, Emory Center for Ethics Mélanie MacDonald, Chemins de transition Hugo Stebens, Maison de l'innovation sociale Marie-Claude Boudreault, Chef, éthique et conformité, Ville de Laval Ronald Jean-Gilles (UdeM)
Mener par l'exemple — mettre en pratique nos enseignements dans nos opérations et nos actions (Investissement responsable, économie circulaire, carboneutralité 2040)	Consulter tableau <i>sources des enjeux, positionnement de l'institution</i> Comité opérationnel Comité expert Béatrice Alain, Chantier de l'économie sociale Hugo Stebens, Maison de l'innovation sociale Simon Robert, Essilor Marie-Claude Boudreault, Chef, éthique et conformité, Ville de Laval Sara Teitelbaum, Christophe Abrassart, Franck Scherrer, Université de Montréal Jason Jay (MIT Sloan)
Chantier 3 : Renforcer et soutenir nos projets	
Prévoir les ressources partagées en soutien aux acteurs de l'écosystème	Consulter tableau <i>sources des enjeux, manque de ressources</i> Comité opérationnel Comité expert

	<p>Ian Thomson, Lloyds Banking Group Centre for Responsible Business  Paul Root Wolpe, Emory Center for Ethics  Robert Caruana, International Centre for Corporate Social Responsibility  Daniel Normandin, ETS  Sara Teitelbaum, Christophe Abrassart, Franck Scherrer, Université de Montréal  Ronald Jean-Gilles (UdeM)  Robert Klassen (Ivey)  Jason Jay (MIT Sloan)</p>
<p>Avoir un espace professionnel qui favorise les échanges entre les membres et acteurs de l'écosystème</p>	<p>Consulter tableau <i>sources des enjeux, travail en silo et manque de ressources</i>  Comité opérationnel  Comité expert  Vallentin Steen, CBS Sustainability Platform  Franck Brueck, Golden  Steve Kennedy, Centre for Eco-Transformation  Daniel Normandin, ETS  Sara Teitelbaum, Christophe Abrassart, Franck Scherrer, Université de Montréal</p>
<b>Chantier 4 : Création et transfert de savoir</b>	
<p>Renforcer les activités de jumelage entre Organisations/Membre Écosystème/Étudiants</p>	<p>Comité opérationnel  Comité expert  Paul Root Wolpe, Emory Center for Ethics  Béatrice Alain, Chantier de l'économie sociale  Josée Duplessis, Maison du développement durable  Robert Klassen (Ivey)</p>
<p>Organisation de conférences scientifiques et d'activités de transfert en collaboration avec les membres de l'écosystème</p>	<p>Comité opérationnel  Comité expert  Vallentin Steen, CBS Sustainability Platform  Franck Brueck, Golden  Thomas Lyon, Alliance for Research on Corporate Sustainability (ARCS)  Robert Caruana, International Centre for Corporate Social Responsibility  Lyse Langlois, IDEA  Robert Klassen (Ivey)</p>
<p>Création de structures formelles pour deux zones de compétences</p>	<p>Consulter tableau <i>sources des enjeux, structures de recherche</i>  Comité opérationnel  Comité expert  Steve Kennedy, Centre for Eco-Transformation  Lyse Langlois, IDEA  Marie-Claude Boudreault, Chef, éthique et conformité, Ville de Laval  Daniel Normandin, ETS  Robert Klassen (Ivey)</p>
<p>Offrir des cours interdisciplinaires en partenariat avec UdeM et Poly</p>	<p>Consulter tableau <i>sources des enjeux, travail en silo</i>  Comité opérationnel  Comité expert  Steve Kennedy, Centre for Eco-Transformation</p>



	<p>Robert Caruana, International Centre for Corporate Social Responsibility  Lyse Langlois, IDEA  Louise Millette, Polytechnique  Daniel Normandin, ETS  Sara Teitelbaum, Christophe Abrassart, Franck Scherrer, Université de Montréal  Ronald Jean-Gilles (UdeM)  Robert Klassen (Ivey)</p>
<p>Mettre en place un système de reconnaissance d'un cheminé bonifié (RSE/Éthique/DD)</p>	<p>Consulter tableau <i>sources des enjeux, positionnement de l'institution</i>  Comité opérationnel  Comité expert  Ian Thomson, Lloyds Banking Group Centre for Responsible Business  Thomas Lyon, Alliance for Research on Corporate Sustainability (ARCS)  Steve Kennedy, Centre for Eco-Transformation  Louise Millette, Polytechnique  Daniel Normandin, ETS  Jason Jay (MIT Sloan)</p>

# ANNEXE C — RÉSUMÉ DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE



## **Enrichir et mettre en valeur l'expérience pédagogique afin de répondre adéquatement aux besoins actuels et futurs de nos étudiantes et étudiants, du milieu des affaires et de la société**

- Offrir des formations, programmes et cours qui répondent de façon pertinente aux besoins des apprenantes et apprenants tout au long de leur carrière, et qui leur permettent d'exceller aussi bien localement qu'internationalement
- Innover en enseignement notamment en mobilisant les nouvelles technologies, en adoptant de nouvelles formes de livraison et en favorisant les approches multidisciplinaires
- Structurer et accroître l'offre d'activités expérientielles
- Soutenir les étudiantes-entrepreneures et les étudiants-entrepreneurs dans leurs apprentissages et leurs projets



## **Accroître l'impact et le rayonnement de nos activités de recherche en particulier dans les domaines qui répondent aux enjeux de la société et pour lesquels HEC Montréal a le potentiel de se démarquer**

- Augmenter l'impact scientifique de nos recherches
- Améliorer le rayonnement des membres de notre corps professoral
- Favoriser le transfert des résultats de recherche vers les étudiantes et étudiants, le milieu des affaires et la société
- Élargir le bassin de nos professeures et professeurs qui bénéficient de financement externe



## **Miser sur un corps professoral engagé qui excelle en enseignement et en recherche**

- Maintenir un corps professoral de haut niveau et fidéliser nos talents en les accompagnant dans le développement de leur carrière
- Déployer des moyens pour optimiser la contribution du corps professoral à la réalisation de la mission de HEC Montréal



## **Offrir un campus et des milieux d'études, de travail et de vie bienveillants à la communauté étudiante et à l'ensemble des employées et employés**

- Mettre en place des conditions favorisant l'équité, la diversité et l'inclusion
- Offrir à notre communauté un environnement sain et stimulant
- Mettre en valeur et reconnaître plus largement les implications et les réalisations des membres de notre communauté



## **Renforcer nos collaborations internes, externes et avec nos diplômées et diplômés**

- Briser les silos entre les unités administratives, de recherche et d'enseignement, et favoriser le travail en mode collaboratif
- Augmenter notre implication et les collaborations structurantes avec les meilleures universités, les entreprises et les autres organisations
- Cultiver le sentiment d'appartenance de notre communauté étudiante et de nos diplômées et diplômés envers leur alma mater



### **S'appuyer sur l'international comme vecteur de développement, de richesse culturelle et de notoriété**

- Accroître la visibilité et le rayonnement de l'École dans tout le Canada et à l'international
- Enrichir notre milieu par la diversité culturelle et favoriser l'adaptation et la francisation de notre communauté étudiante étrangère qui veut s'établir au Québec
- Être un tremplin vers l'international pour nos étudiantes et étudiants



### **Promouvoir et valoriser la responsabilité sociale des entreprises, le développement durable et l'éthique dans l'ensemble de nos actions**

- S'assurer que nos étudiantes et étudiants développent des connaissances et des compétences pour devenir des leaders responsables
- Accroître la production de savoirs et les activités de transfert en responsabilité sociale des entreprises, en développement durable et en éthique
- Développer des pratiques exemplaires en matière de responsabilité sociale des entreprises, de développement durable et d'éthique au sein de notre organisation

## ANNEXE D — EXEMPLES D’EXIGENCES DES TROIS ACCRÉDITATIONS<sup>8</sup>



### Standard 4—Curriculum

#### Innovation, Experiential Learning, Lifelong Learning, and Societal Impact

An innovative approach to curriculum incorporates elements of cutting-edge content, creative and experimental pedagogies, and variation in delivery or processes. A school might demonstrate that it delivers innovative curricular content by citing new courses, new

degree programs, or new curricular and co-curricular initiatives. Examples might include adding topics or coursework in new topical areas or offering interdisciplinary courses.

Other examples might involve curricular requirements for learners to acquire proficiency in a programming language or with an emerging technology.

...

Curriculum *should include experiential learning opportunities*, including those that facilitate the connection between academic and professional experiences. The peer review team should be provided with examples of experiential learning opportunities that might include field trips, guest speakers, and professional development workshops.

...

There are many ways that curricular offerings can incorporate societal well-being and foster and support students’ ability to have societal impact. Examples of curricular components would be specialized finance courses or class sessions that are dedicated to or cover environmental, social, or corporate governance (“ESG”) investing; ***courses that have students complete consulting projects for nonprofit organizations or provide services such as Voluntary Income Tax Assistance***; and courses or class sessions that cover sustainability.

#### Engagement

Curriculum should facilitate and encourage active student engagement in learning. In

---

<sup>8</sup> Les exigences des accréditations qui correspondent aux priorités stratégiques de l’École ou aux actions proposées sont soulignées et mise en italique.

addition to time on tasks related to readings, course participation, knowledge development, projects, and assignments, learners engage in experiential and active learning designed to be inclusive for a diverse student body, and to improve skills and the application of knowledge in practice. Curriculum facilitates and encourages frequent, productive learner-to-learner and learner-to-faculty academic and learner-to industry professional engagement. Successful teaching and learning demand high levels of such interaction. The peer review team should seek examples of interaction. As examples, the peer review team might expect that learners interact with each other outside of class through student organization activities, that faculty hold office hours to meet with learners, that there are applied projects and service learning opportunities, and that faculty and learners read current literature and news reports related to curricular subject matter.

### **Standard 9: Engagement and Societal Impact**

...

#### **Emphasis**

The emphasis in this standard is on engagement by schools with external stakeholders that lead to societal impact. This engagement does not include intellectual contributions, as that is covered in Standard 8.

#### **Coverage**

It is necessary to determine what kinds of activities would be included in this standard and what would not—in other words what is “in scope.” The underlying principle is that if the activity is facilitated or sponsored by the business school, the activity is one that can be “counted” by the school.

Business schools undertake a wide range of activities that engage and connect with external stakeholders. These include student projects with business, nonprofit, and government organizations; service-learning requirements for students that incorporate external stakeholders; student clubs in the business school that undertake social or environmental service roles; experiential learning opportunities for students that involve engaging with external stakeholders; the establishment of small business development and advice centers in schools; business consortiums brought together by the school to work on real-world issues; the delivery of executive education programs, etc. All of

these instances, and others, have the potential to have societal impact. It is possible that some service-learning or experiential learning activities may be relevant to both Standard 4 on curriculum and this standard. The difference is that the curriculum element is captured in Standard 4, while the impact of the activity is captured in this standard.

### Exemplars of Engagement with External Stakeholders

The school should provide exemplars linking an internal or external activity to a societal impact. This involves identifying the activity, the extent to which the activity was promoted or supported by the school, faculty involvement (if any) with the activity, the number of students involved, and the impact the activity had or continues to have on society.

### Progress Over Time

It is expected that over time the degree of impact by the school will increase; a wider range of the school's activities will have an impact; the impact will come from a range of departments, centers, programs, and disciplines; and a growing proportion of students will be involved in initiatives and activities that have a societal impact. Thus, in the report the school is required to address these points and in subsequent reports demonstrate how progress is being made.

Further, the school should explicitly identify how it measures, or intends to measure, its progress toward achieving its aspiration for societal impact. This will make it possible for the peer review teams to assess performance, provide feedback, and track progress over time.



### Principle 10: Impact & Lifelong Learning

*Graduates should be able to demonstrate significant career enhancement as a result of their MBA and should be supported in their continual development by the Institution.*

...

10.3 An accredited MBA should be able to provide evidence of significant impact and return on investment for its graduates and other stakeholders. When assessing the overall quality of the programme, consideration will be given to the value added by the MBA programme to work experience and career development. The views and experiences of appropriate alumni, employers and sponsors will also be sought. The transfer of learning from the programme to the place of work will be evaluated, and evidence that these outcomes are being met by graduates in the workplace

is expected. An inclusive view of the measurement and articulation of impact and the return on investment of the MBA is encouraged, taking into account the contribution to society and value creation.



### EQUIS Chapter 3: Students

...

#### h) Ethics, Responsibility and Sustainability

...

Describe the curricular and extracurricular engagement of students in the areas of ethics, responsibility and sustainability.

- Describe student organisations and initiatives focused on these areas.
- How do School and faculty support these activities?

### Chapter 9: Ethics, Responsibility and Sustainability

...

**Sustainability** is about the social, environmental and economic challenges and the School's related goals. It refers to issues such as sustainable resource use, sustainable consumption and developing a sustainable society and an economy.

...

This implies that faculty, staff and students are encouraged and supported to participate in these activities as an integral part of their professional engagement.

### Chapter 10: Connections with Practice

...

How does the School monitor, evaluate and communicate its community outreach and public engagement activities?

...

Central to this systematic consideration will be an explicit strategy and policies for designing and delivering connections with practice and that the realms of this connectivity are strategically important for the School's vision and mission. The strategy will then be evidenced in systematic processes to manage connections and

engagement, supported by the necessary resources to facilitate strategy implementation. Such processes include overall strategy development for the School, the governance system, articulation of programme outcomes, internship and placement activities, faculty profile, research agenda and, where appropriate, executive education.

Does the School have an explicit policy and strategy for managing its interface with the world of practice?



# ANNEXE E — RÉSUMÉ DES FAITS SAILLANTS ET ÉLÉMENTS SIGNIFICATIFS DE LA CONSULTATION AUPRÈS DES ÉTUDIANTS.

**\*\*\*LES RÉSULTATS PRÉLIMINAIRES SONT DES DONNÉES BRUTES QUI N'ONT PAS ENCORE ÉTÉ ANALYSÉES EN DÉTAIL. CES DONNÉES SONT PRÉSENTÉES À TITRE INDICATIFS SEULEMENT. \*\*\***

## *Section engagement communautaire*

À la question « Combien d'heures de bénévolat (engagement communautaire, bénévolat d'affaires, implication dans la vie associative) considérez-vous avoir faites durant les douze (12) derniers mois ? » (N=283)

- 50,5 % des étudiants affirment avoir fait du bénévolat dans les 12 derniers mois
- Pour les étudiants ayant répondu faire du bénévolat, la moyenne des heures des 12 derniers mois était 95 h.
- La moyenne des heures de bénévolats réalisées extrapolées à l'ensemble des étudiants inscrits à HEC Montréal au trimestre d'automne 2020 (15 818 étudiants) permet d'estimer le nombre d'heure total de bénévolat étudiant à plus de 750 000 heures/année.

## *Section attentes des étudiants*

- 89,5 % des étudiants ont répondu par l'affirmative que les connaissances/compétences portant sur la transition écologique sont essentielles sur le marché de l'emploi. (N=154)
- 92,2 % des étudiants ont répondu par l'affirmative que les connaissances/compétences portant sur la RSE sont essentielles sur le marché de l'emploi. (N=154)
- 95,4 % des étudiants ont répondu par l'affirmative que les connaissances/compétences portant sur l'éthique sont essentielles sur le marché de l'emploi. (N=154)

## *Section enseignement du développement durable*

- 93,9 % des étudiants ont répondu par l'affirmative que le développement durable devrait être activement intégré dans leur programme de formation.
- 8 % des étudiants pensent qu'il n'est pas possible d'intégrer des notions de développement durable dans les cours qu'ils suivent en raison de la nature spécifique de leur discipline.
- 83 % des étudiants ont affirmé qu'il est préférable d'avoir accès à des contenus en développement durable tout au long de leur cursus.
- 69,9 % des étudiants se sont montrés intéressés ou très intéressés par un programme de reconnaissance avec mention au bulletin d'un cheminement en développement durable (ex. complétion d'un nombre de cours spécialisés en DD, participation à des ateliers/séminaires, implication/engagement communautaire)

## *Section rayonnement de l'École*

- Seulement 21 % des étudiants affirment que HEC Montréal est un leader en matière **d'enseignement** du développement durable. 61 % affirment qu'elle ne l'est pas, mais doit le devenir. (N=143)
- Seulement 16,8 % des étudiants affirment que HEC Montréal est un leader en matière **de recherche et transfert** en développement durable. 48,7 % affirment qu'elle ne l'est pas, mais doit le devenir. (N=143)
- Seulement 20 % des étudiants affirment que HEC Montréal est un leader en matière de développement durable **de par ses actions concrètes et ses engagements**. 55 % affirment qu'elle ne l'est pas, mais doit le devenir. (N=143)