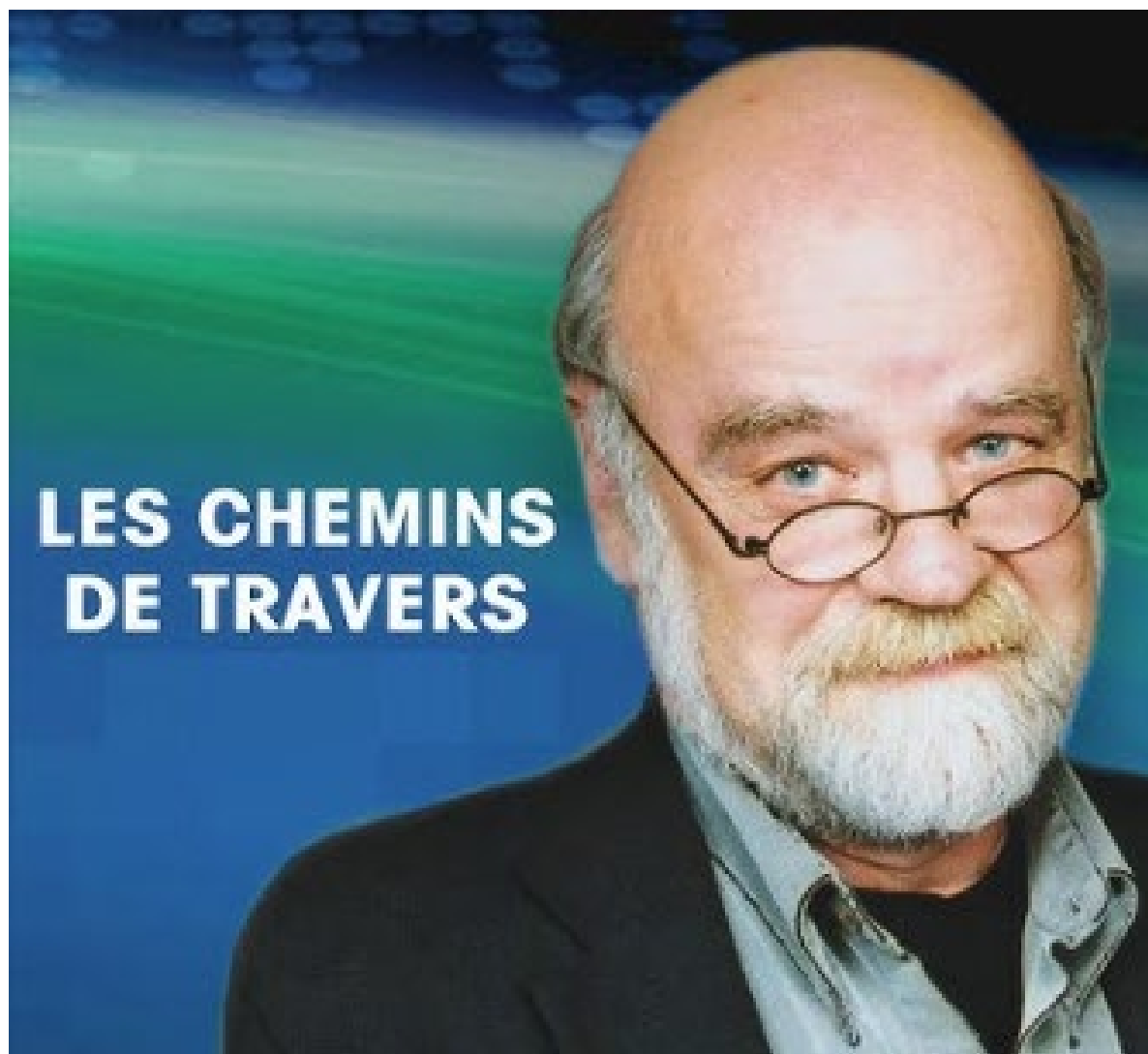


Voyage sur les chemins de travers : collaborer pour innover autrement

Réal Jacob, professeur émérite
Département Entrepreneuriat & Innovation
HEC Montréal

Association des retraités de HEC Montréal

8 octobre 2025



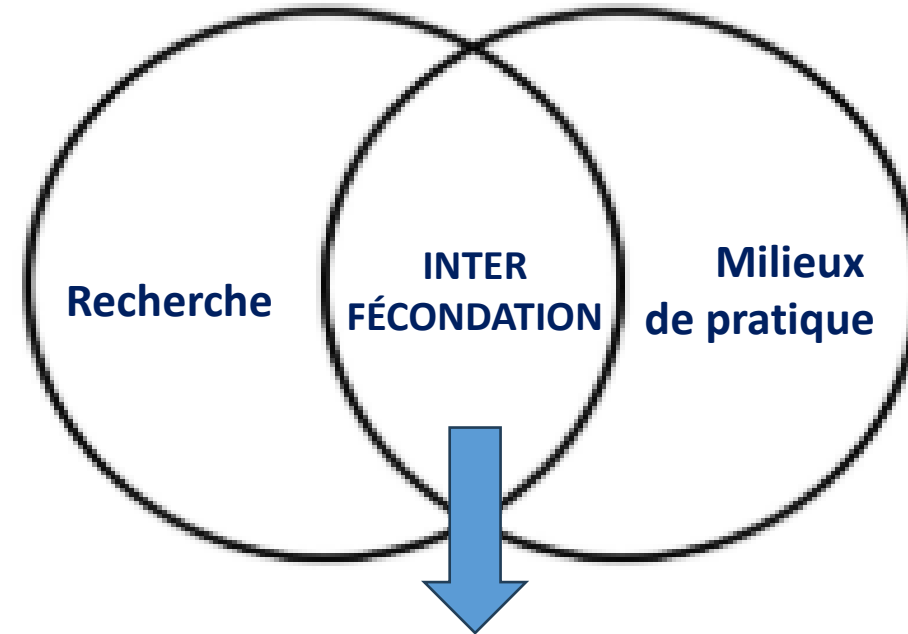
Ma posture d'ensemble

« D'un point de vue évolutif,
au plan individuel, l'égoïsme tend
à supplanter l'altruisme
au sein des groupes.

Mais **les groupes altruistes
supplantent les groupes égoïstes »**

PABLO SERVIGNE
GAUTHIER CHAPELLE

L'ENTRAIDE
L'AUTRE LOI
DE LA JUNGLE



Pôles de transfert HEC
CEFRIO
Chaire BRP entreprise réseau
INRPME
Fonds de recherche du Québec

...

Les mille et un visages de l'innovation

Domaines d'application

Produit, service, processus,
pratique / technique
professionnelle, modes
d'organisation

Nature

Modèle d'affaires
Technologique
Sociale
Frugale

Types d'innovation

(ampleur)

Incrémentale
Radicale
Disruptive
Usage
(adjacente)

Processus d'innovation

Linéaire
Agile
Ouvert
Collaboratif
En écosystème

Scientifique en chef

Innovateur en chef

IQ

TROIS THÈMES

HISTOIRES CAS

**CE QUE CES
HISTOIRES ONT
EN COMMUN**

1. L'innovation, d'abord un état d'esprit



**Si c'était bon,
tout le monde le ferait**

**Cela peut être bon en théorie,
mais cela ne marchera jamais**

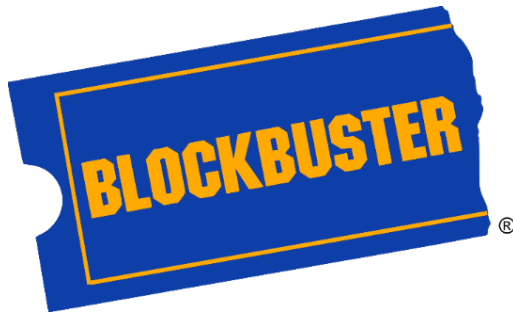
Oui ... MAIS

**C'est une bonne idée mais nous
on est tellement différent**

**On a toujours fait les choses
comme cela et on a du succès**

**Les jeunes n'ont aucune
expérience**

Je ne suis pas prêt à essayer, sauf si vous pouvez me garantir que ça fonctionnera



Qui me contredit m'instruit

**On devient intelligent quand
on commence à douter**

Apprendre de nos erreurs

Le prix de l'erreur de l'année !

Le succès rend aveugle

**On peut apprendre
beaucoup AVEC la
nouvelle génération**

Oui ... ET

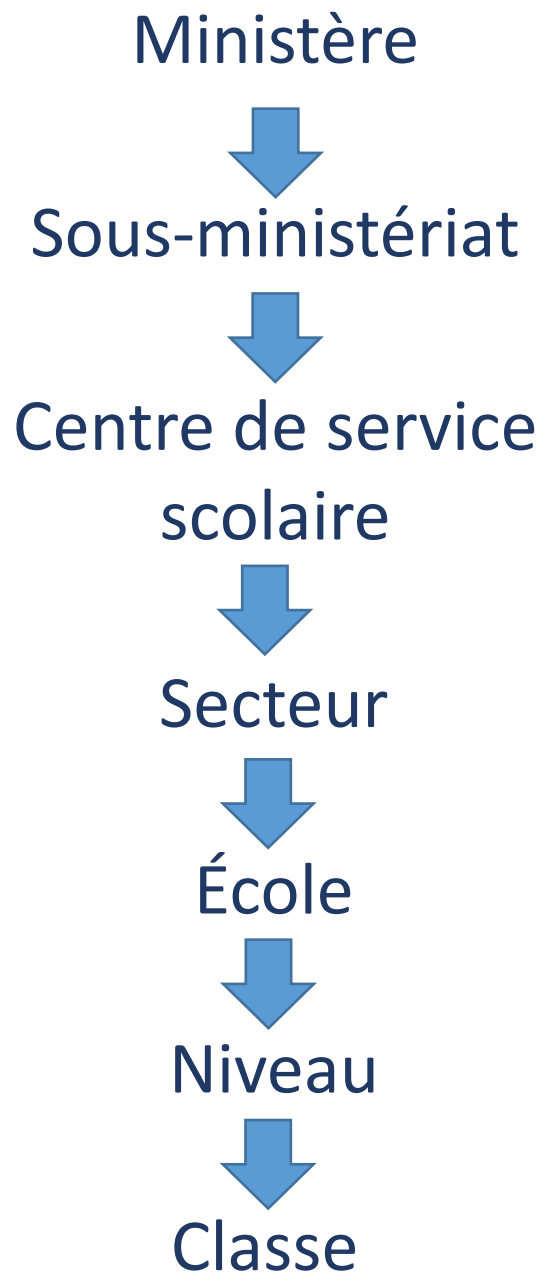
**Aucune idée n'est une
mauvaise idée**

**S'ouvrir à
l'expérience d'ailleurs**

**Innover, c'est être
capable de se poser des
questions difficiles**

**Fusion
Jeunesse**

ERPsim HEC



Stratégie
CHÂTEAU

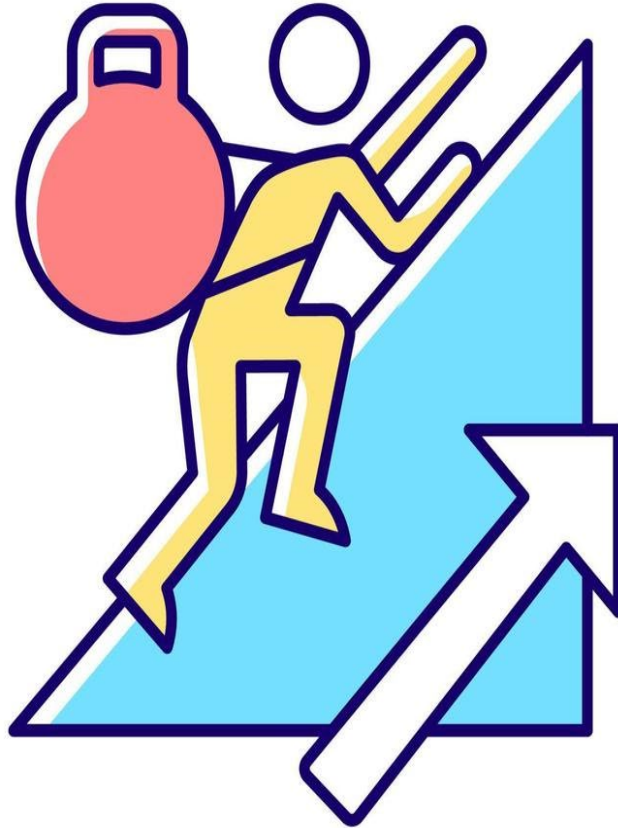
Angle
**DÉCROCHAGE
SCOLAIRE**

FOCUS
POINTS FAIBLES

Stratégie
RÉSEAU

Angle
**PERSÉVÉRANCE
SCOLAIRE**

FOCUS
PASSIONS



<https://fusionjeunesse.org>

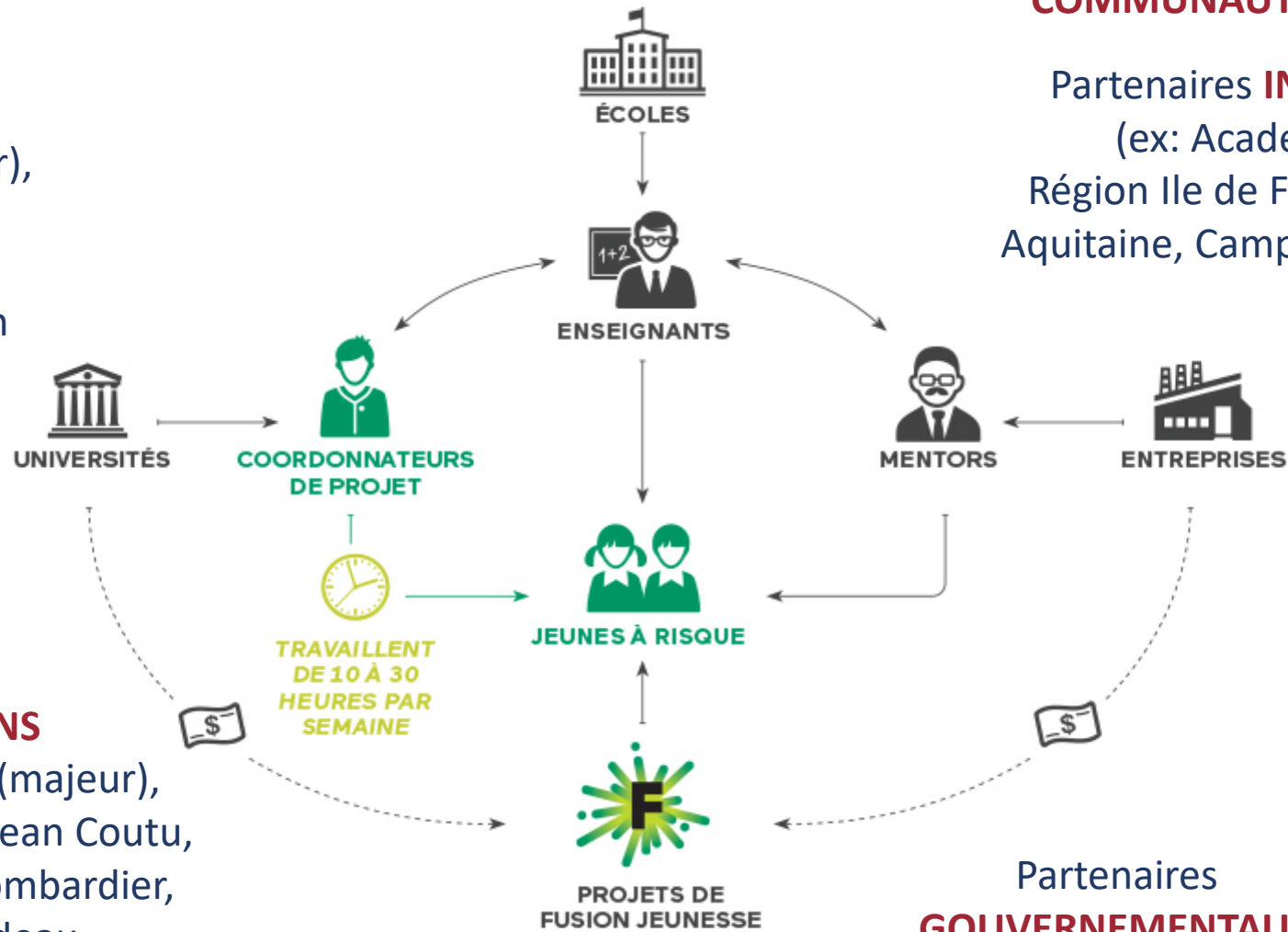


FONDATEUR





Partenaires
UNIVERSITAIRES
(ex: Concordia (majeur),
ETS, Polytechnique,
UQAM et autres
institutions au besoin



Partenaires **RÉGIONAUX /
COMMUNAUTÉS AUTOCHTONES**

Partenaires **INTERNATIONAUX**
(ex: Académie de Paris,
Région Ile de France et Nouvelle-
Aquitaine, Campus numérique47 ...)

Partenaires
**CORPORATIFS et
ORGANISMES**
(ex: Banque de Montréal
(majeur), Ubisoft,
Banque Nationale,
Cinéma QC, MELS,
Power Corp, First
Robotics, ...)

Partenaires **FONDATIONS**
(ex: Fondation Aziereli (majeur),
Fondation Marcelle & Jean Coutu,
Fondation J Armand Bombardier,
Fondation Chopin Péladeau,
Fondation Richelieu, Peter Cundill
Foundation...)

Partenaires
GOUVERNEMENTAUX

... **MORT** par PowerPoint



Cas HEC Montréal

Le jeu, c'est pas sérieux !

3 profs.
JR, GB, PML

- + 400 universités
- + 50 000 utilisateurs / an
- + 300 enseignants / an



Jeu ERPsim

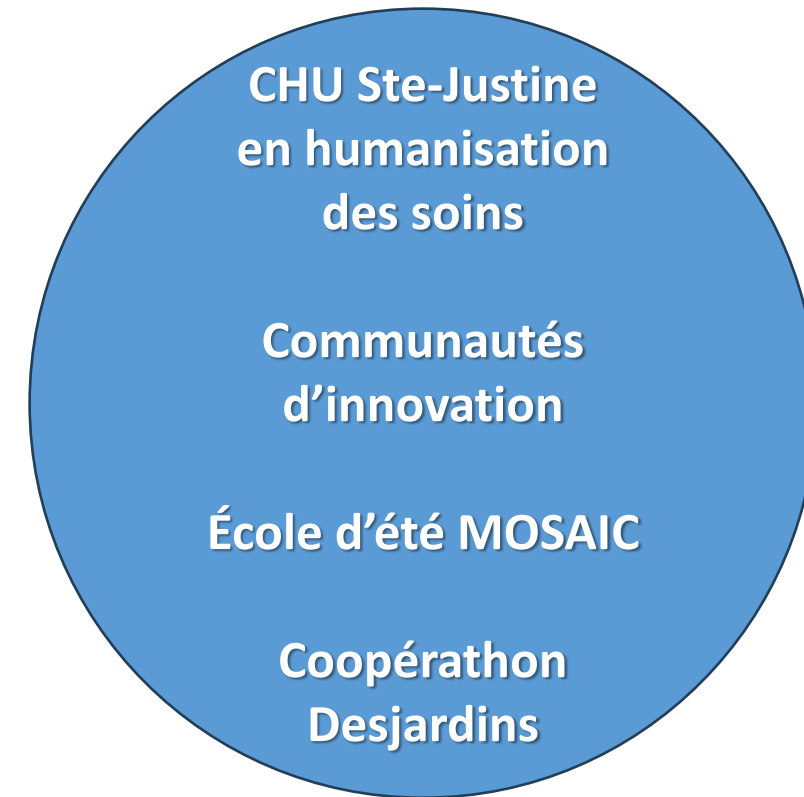
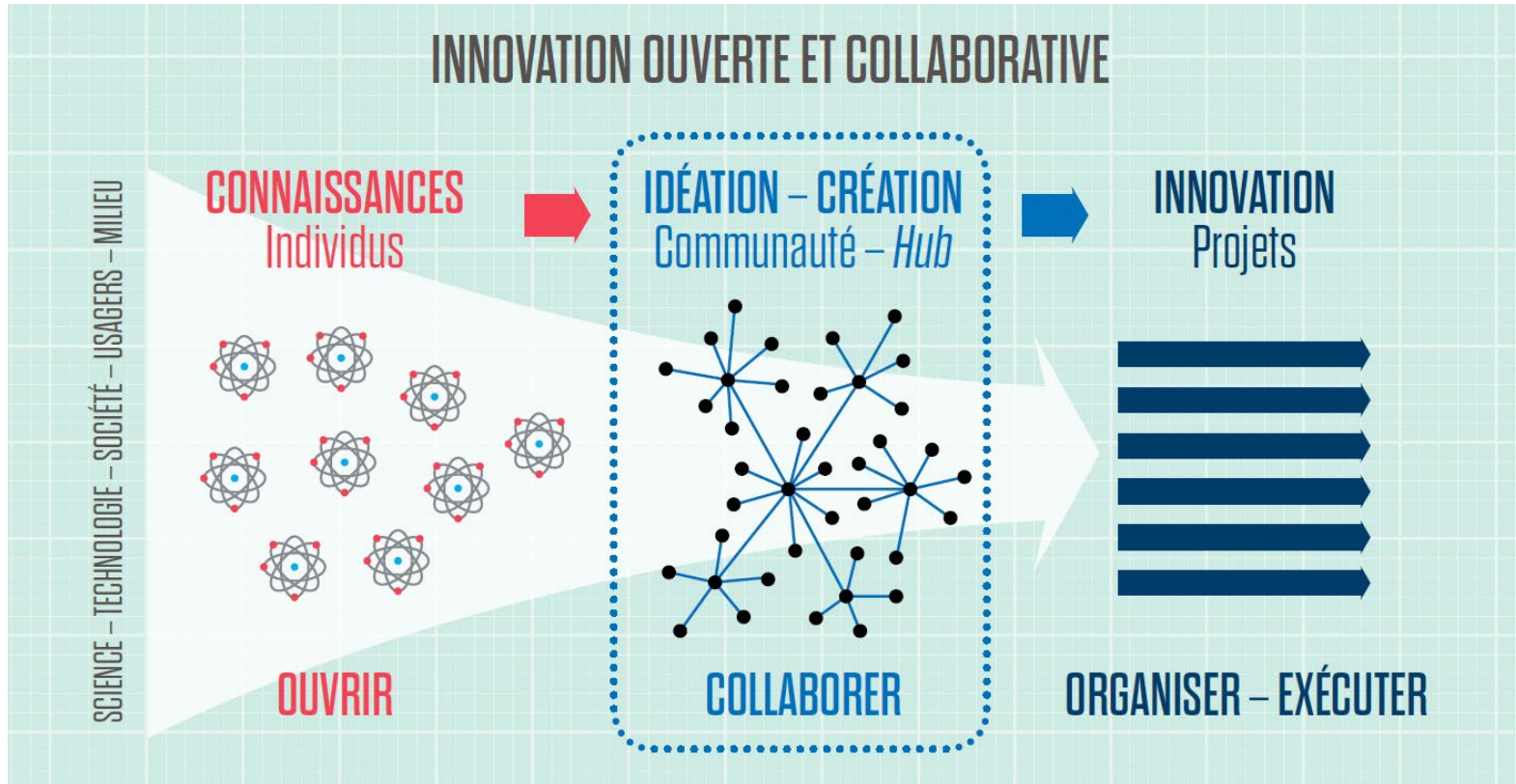
**Intensif, Temps réel,
Coaching, Compétition,
Formation de formateurs**

Et une nouvelle CAPACITÉ DISTINCTIVE pour HEC Montréal
Fruit de la collaboration multidisciplinaire

<https://erpsim.hec.ca/fr/erpsim>

<https://tech3lab.hec.ca>

2.



Cohendet & Simon (2018) In: Malas, K., Jacob, R., Dionne, K.E. L'innovation ouverte et collaborative en santé : le cas du CHU Ste-Justine. *Gestion*, vol. 43, Automne 2018.

INFORMATION OUVRIR



HACKING HEALTH
CHU STE-JUSTINE

Défi

*Humanisation des soins
à l'aide d'applications
mobiles*

Près de 600 personnes
Interne – Externe
48 hres non stop

INTERACTION COLLABORER



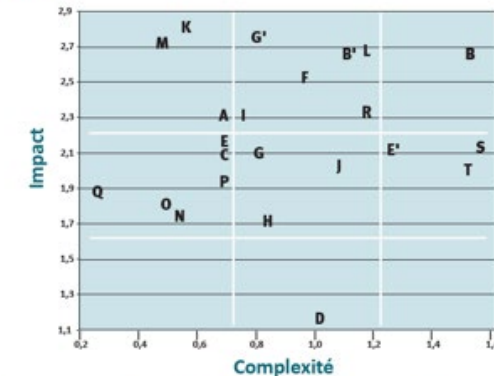
Idéation

Prototypage rapide
Méthodologies Co design
60 idées de départ
34 prototypes finaux

INNOVATION PROJETS

Bureau de projet
22 projets retenus et évalués

Figure 6.4 | Évaluation et priorisation des projets du hackathon



A - Hacked-kart • B - Elmo • B' - Elmo (2) • C - Web référentiel • D - Bealing the heat • E - Go Sainte-Justine dans ma poche • E' - Go Sainte-Justine dans ma poche • F - Hue motion • G - Google Glass • G' - Google Glass (2) • H - Stay in touch • I - Mission Koda • J - Carlo • K - Neuroscreen • L - Ouch • M - Cystic Fibrosis • N - Clinification • O - Justine Time • P - CareSnap • Q - Tiny Tot on the Go • R - D2D • S - Reconnaissance vocale • T - Breaking Bed

Complexité: 19 critères
Impact: 18 critères

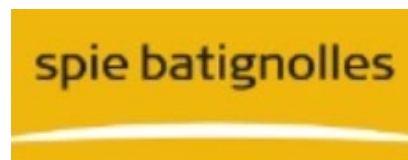
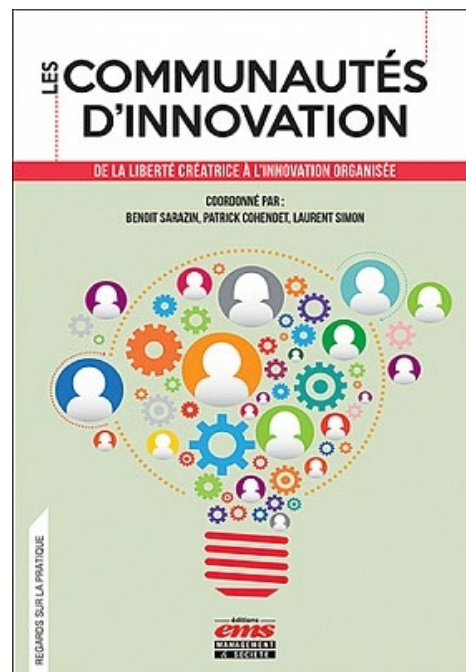
Programmeurs (res), designers (res), entrepreneurs (res) technologiques ...
HEC partenaire logistique

Le cas de l'humanisation des soins aux enfants – CHUSJ

Réalité virtuelle immersive



www.lapresse.ca/actualites/sante/2019-07-06/la-realite-virtuelle-au-secours-des-enfants-a-sainte-justine



ÉCOLE D'ÉTÉ EN MANAGEMENT DE LA CRÉATIVITÉ

DANS LA SOCIÉTÉ DE L'INNOVATION

17 ième édition

Montréal-Nantes-Barcelone

5@8

JEUDI, 16 OCTOBRE 2025 | 17 H – 20 H

mosaic
HEC MONTRÉAL

Pôle créativité
et innovation

ED École
des dirigeants
HEC MONTRÉAL

COMMUNAUTÉS ET ÉCOSYSTÈMES D'INNOVATION

Retour d'expériences
de l'École d'été 2025

17^e édition

Conférence : Amphithéâtre Banque Nationale
HEC Montréal, Édifice Côte-Sainte-Catherine, RJ, section bleue



RÉSERVEZ VOS PLACES !

HEC
MONTRÉAL



9 ième édition

<https://cooperathon.ca>



3.

La notion de « Middleground » comme espace de structuration de la collaboration



www.e-elgar.com/shop/the-elgar-companion-to-innovation-and-knowledge-creation



Espace de socialisation,
d'idéation, d'expérimentation,
de fertilisation croisée
sous différentes formes
(ex: hub, living lab)

Espace Transition – CHUSJ

Pôles de transfert

Fabrique de l'hospitalité
CHU Strasbourg

2 degrés - Port de Québec
La Forge Ubisoft

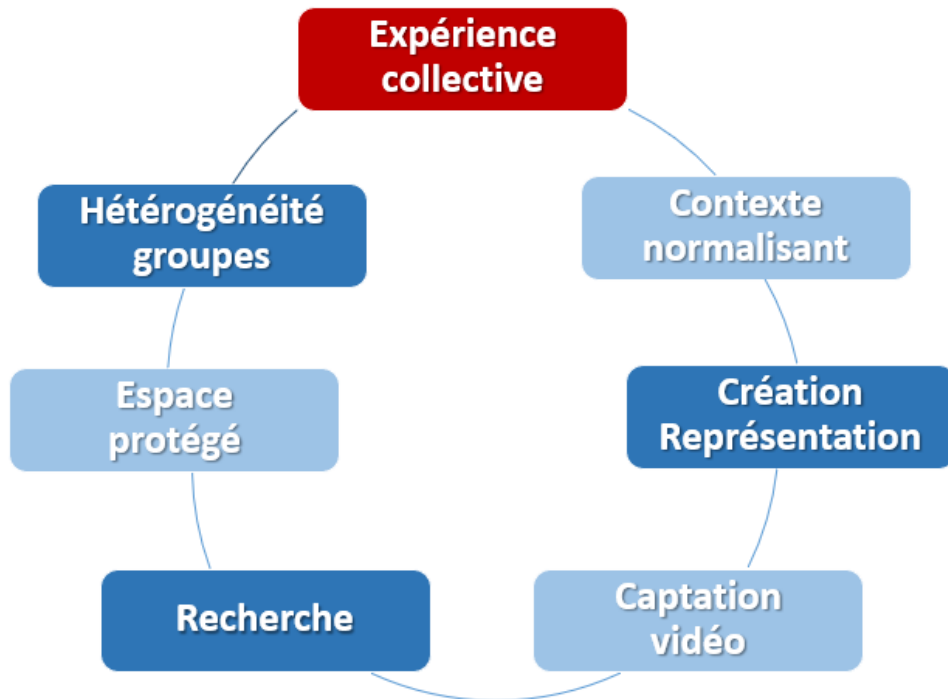
ET ESPACE TRANSITION

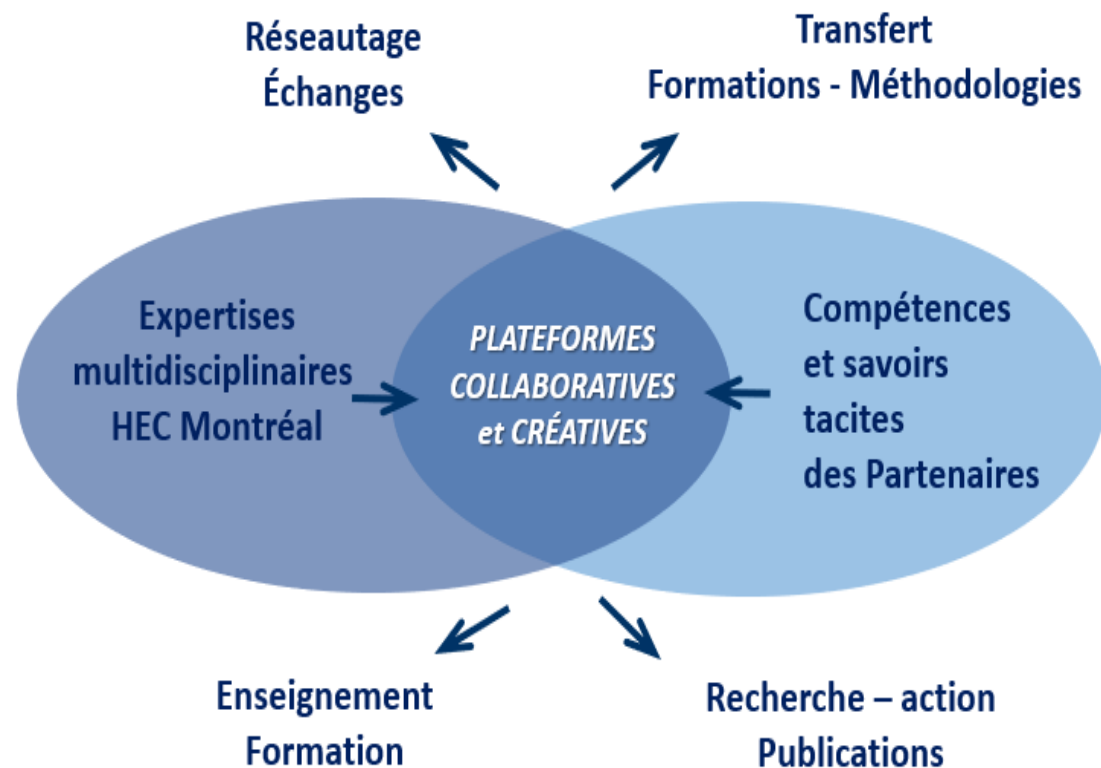
- Co-fondatrice: Dr. Patricia Garel, psychiatre, CHU Ste-Justine
- **Mission: par les arts de la scène, contribuer à la réadaptation psychosociale et diminuer la stigmatisation des jeunes (14-25 ans) aux prises avec des problèmes de santé mentale**
- Projet pilote en 2009 avec le Cirque du Soleil et le YMCA
- Recherche évaluative (projet doctoral) du projet pilote 2010-2011
- Élargissement, à partir de 2013, vers d'autres centres de pédopsychiatrie et cliniques pour jeunes adultes au Québec
- Automne 2013, ateliers ET crédités comme stage en psychologie et en médecine
- Aujourd'hui: une famille de programmes
- Partenaires: intervenants psychosociaux et professionnels du milieu artistique, entreprises privées, organismes de philanthropie et Fondation CHU Ste-Justine
- Présence dans 7 villes + France



Soutien des jeunes en santé mentale / arts

<https://www.etpsy.ca>





Pôle entrepreneuriat
repreneuriat
familles en affaires
HEC MONTRÉAL

Familles en affaires
HEC MONTRÉAL
Transmettre le capital entrepreneurial
Propulsées par Deschênes | Molson | Lesage

Parcours entrepreneurial
Rémi-Marcoux
HEC MONTRÉAL

entrePrism
HEC MONTRÉAL
L'inclusion par l'entrepreneuriat

Pôle médias
HEC MONTRÉAL

Pôlesports
HEC MONTRÉAL

tech3lab
HEC MONTRÉAL

Pôlesanté
HEC MONTRÉAL

ideos
HEC MONTRÉAL
Pôle en gestion des entreprises

Pôle
Pôle dirigeant, dirigeante et direction stratégique

Pôle e3
HEC MONTRÉAL
ÉTAT DE L'ÉNERGIE AU QUÉBEC
ÉDITION 2019
Québec

mosaic
HEC MONTRÉAL
Pôle créativité et innovation

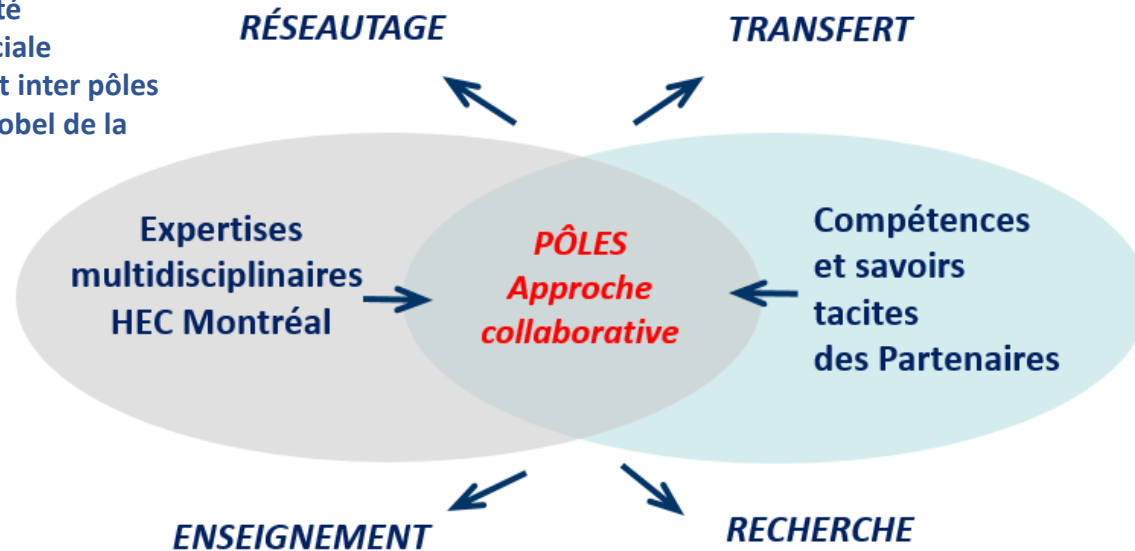
ERPsimLab
HEC MONTRÉAL

Carrefour logistique
HEC MONTRÉAL

céto centre d'études en transformation des organisations

Exemples de résultats collaboratifs

Ex: 5@8 créatifs (mensuel)
 Ex: C2Montréal
 Ex: Colloques en gestion de la santé
 Ex: La Semaine de l'innovation sociale
 Ex: Réseautage inter-entreprises et inter pôles
 Ex: Centre Yunus (M Yunus, prix Nobel de la paix 2006)
 Ex: Équipe BMC – Y Pigneur



Ex: Rédaction avec les partenaires de pôles de plusieurs cas enseignement
 Ex: Partenaire, MBA International Healthcare Management, U Frankfurt
 Ex: Microprogramme en amélioration de la performance et des processus en santé
 Ex: Microprogramme en innovation sociale
 Ex: M.Sc. Entrepreneuriat-Innovation
 Ex: DESS Management du sport
 Ex: Parcours BAA Rémi Marcoux en entrepreneuriat
 Ex: Créateur de la compétition académique internationale Social Business Creation

Ex: Programme des écoles d'été en management de l'innovation et de la création Montréal, Barcelone, Berlin, Toronto, Lille, Grenoble, Strasbourg, Bangkok, Tokyo
 Ex: Programme de formation Business Model Canvas avec Banque Nationale et partenaires
 Ex: Programme Innovation PME Montréal
 Ex: Programme EntrePrism
 Ex: Programme national de développement des leaders en santé
 Ex: École contextualisée en gestion CHUSJ
 Ex: Chaîne Youtube Séminaires de transfert en santé
 Ex: Plusieurs guides et outils de gestion (ex: CAPTE)
 Ex: Lab Expérience Utilisateur
 Ex: Programme Ascension
 Ex: État de l'énergie au Québec (annuel)

Ex: Professorship en innovation
 Ex: Chaire en gestion de l'énergie
 Ex: Programme de recherche Écosystème d'innovation en santé
 Ex: Réalisation de plusieurs recherches commanditées
 Ex: Plusieurs mémoires et thèses issus des pôles de transfert
 Ex: Publications académiques, revues A + B
 Ex: Bourses IDEOS
 Ex: Indice Famille en affaires
 Ex: Organisation de colloques académiques avec partenaires

Mosaic : partenariats, collaborations, recherches et formations

Ubisoft, IREQ / Hydro-Québec, Bell, Desjardins, Loto-Québec, Dynamite-Garage, Cirque du soleil, Bombardier, Aero-Montréal, CRIAQ - CARIC, Pratt & Whitney, Héroux-Devtek, Renault, Michelin, Convectair, Ivanohe-Cambridge, Caisse des dépôts du Québec, Chanel Parfums et Cosmétiques, Walt Disney Imagineering, Salomon, Décathlon, Adeo Leroy-Merlin, Emploi Québec, IBM, SNCF, Pharma Science, Abbvie, CAA Québec / National, McGill Royal Vic, Sodec, Conseil de la culture, Conseil des métiers d'arts, C2 Montréal, Fonds des Médias du Canada, Groupe Serdy, la Tohu, Ateliers Créatifs, Warner Games, Ludia, Trio Orange, Réalisations.net, Ville de Montréal, Ville de Laval, Osisko, Créative Wallonia, MEI, Ministère de la culture du Québec, Quartier de l'innovation de Montréal, Campus MIL – Université de Montréal, CHUM / CHU Sainte-Justine, Hacking Health, La Capitale, Espace pour la vie, Les Affaires, IDGatineau, Accro Strasbourg, Université Catholique de Lille, Communauté Métropolitaine de Montréal, Kedge Business School, Amadeus, Total Énergies, Développement économique Canada, Conference Board of Canada, PMI Montréal, Collège d'Alma - CoLab, Ludia, BleuBlancRouge - YHP, ANIM, Hilo, Airport Council International, STM, Talsom, Fondation du cancer du sein, TransMedTech, Coveo, LCM Avocats, Shamengo, Vooban, IVADO, Gameloft, Centech, Palais des Congrès de Montréal, Spiria, École des dirigeants des Premières Nations, École des Entrepreneurs du Québec, Parcours Novaré, Parcours Transition Écologique, IPEX, NavCanada, Conseil de l'innovation du Québec, Bureau de l'innovation en santé, Fédération des médecins spécialistes, Dialogue, Agence Universitaire de la Francophonie, Aviseo, Aéroport de Montréal, Solution BI, Paris-Dauphine, Association des cadres scolaires du Québec ...



La Fabrique
de l'hospitalité

Laboratoire d'innovation
des Hôpitaux universitaires
de Strasbourg

www.lafabriquedelhospitalite.org

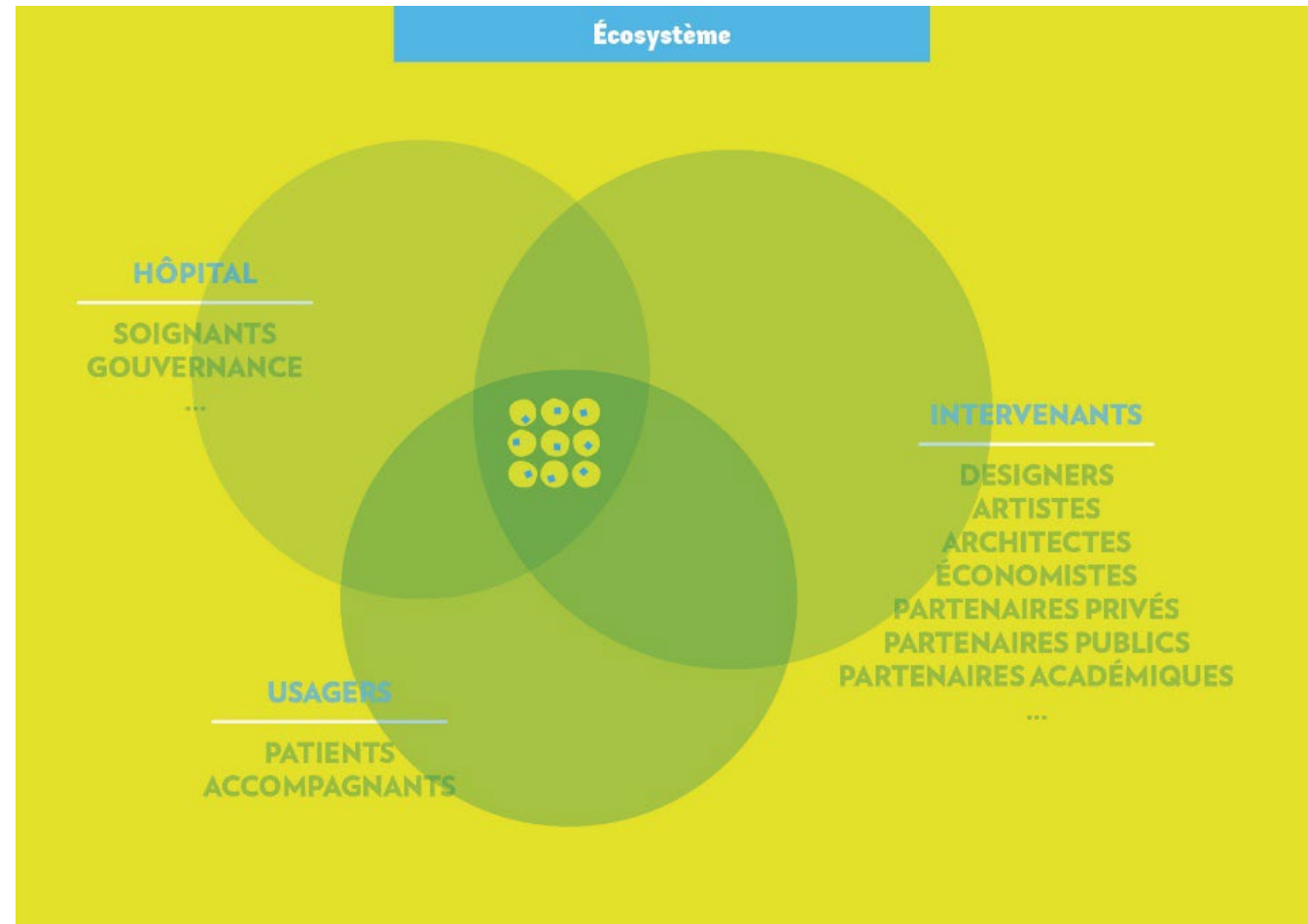
« La Fabrique de l'hospitalité est le **laboratoire d'innovation** des Hôpitaux universitaires de Strasbourg. Elle a pour objet de favoriser la **cocréation** des agents hospitaliers et des usagers afin **d'améliorer les conditions de travail** des hospitaliers et **la prise en soin des patients** et de **leurs proches**. Elle utilise des outils issus des **sciences humaines, de la création en général et du design** en particulier. Elle est une **plate-forme de collaboration** entre les Hôpitaux Universitaires de Strasbourg (HUS) et de nombreux partenaires autour des mêmes objectifs **d'amélioration des espaces et du temps vécu à l'hôpital** »

Méthode

<http://www.lafabriquedelhospitalite.org/processus>

Guide – outils

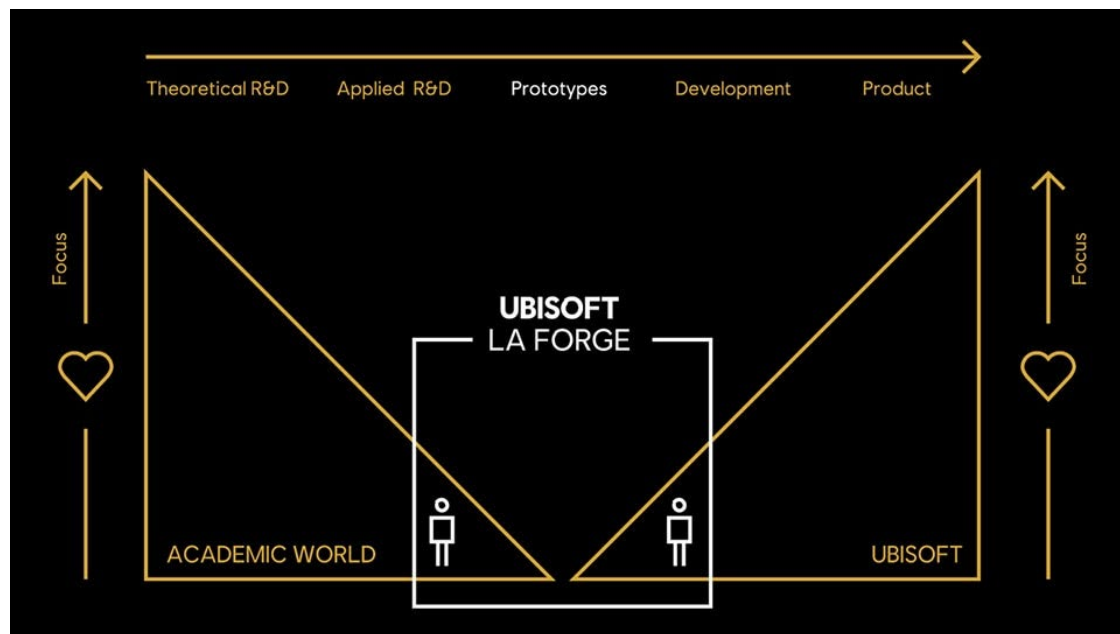
www.lafabriquedelhospitalite.org/_data/1588/f_5c5814d0d21c7.pdf





Exemples de projets

- Le Nid, espaces de vie en néonatalogie.
- La Fresque des antibios.
- La Maison de l'éducation thérapeutique: cocréation d'un espace permettant d'accueillir et d'outiller des programmes d'éducation thérapeutique collectifs pour l'ensemble des patients et des aidants des services hospitaliers des HUS.
- De mon corps à l'autre: engager un échange entre la danse et le touché soignant dans le cadre de la formation des auxiliaires de puériculture.
- Institut médical génétique d'Alsace: design centré sur les usages, l'aménagement des espaces, la création et le choix de mobiliers, la mise en couleur et en lumière mais également l'élaboration et l'intégration d'informations didactiques tout au long du parcours de soin.



www.ubisoft.com/fr-fr/studio/laforge



www.youtube.com/watch?app=desktop&v=2AvkTz019Po

Ce que ces cas ont en commun

SOUTENIR LA
VOLONTÉ À
INNOVER

DÉVELOPPER LA
CAPACITÉ À
INNOVER



"Leading innovation is not about getting people to follow you into the future, it is about getting people to co-create it with you."

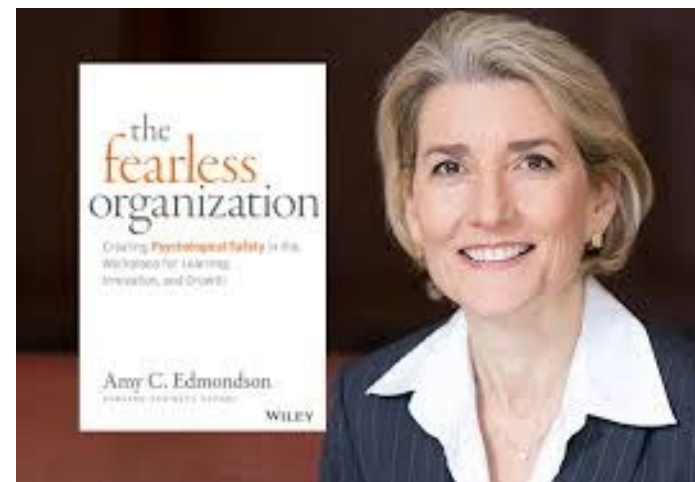
Linda A. Hill
Harvard Business School

www.youtube.com/watch?v=DanqXMDEVUk

SOUTENIR LA
VOLONTÉ À
INNOVER

- Sentiment d'engagement
- Sécurité psychologique
- Prise de risque
- Droit à l'erreur
- Temps pour réfléchir
- Ouverture à la différence
- Ouverture aux idées d'autres secteurs
- Climat de confiance et de respect
- ...

https://www.youtube.com/watch?v=NPKYwc_MICs



Amy Edmondson, Professeure Novartis
Leadership & Management
Harvard Business School
Auteure *The Fearless Organization*
<https://amycedmondson.com>

No. 1 Mondial - 2023
Thinkers50
<https://thinkers50.com/t50-ranking>

Collaboratrice JF Harvey, HEC Montréal

**DÉVELOPPER LA
CAPACITÉ À
INNOVER**

Exemples de comportement

- Encourager les modes de travail collaboratif
- Stimuler les réflexions d'équipe en toute transparence sur les problèmes à résoudre, les défis à relever, les enjeux présents
- Challenger les acquis, provoquer les débats
- Systématiser les retours d'expérience
- Favoriser le partage de connaissances
- Élargir le champ de l'apprentissage continue (ex: formation qualifiante, communauté de pratique, mentorat, coaching, mentorat inversé, codéveloppement...)
- Permettre les méthodologies de génération d'idées
- Pratiquer le Oui ET au lieu du Oui MAIS
- Communiquer, Communiquer, Communiquer ... mais aussi Écouter, Écouter, Écouter
- Faire de la veille informationnelle une priorité
- Régulièrement, en comité de direction ou de gestion « un défi, une discussion, une décision »

Le principal atout d'IBM Bromont: être une organisation innovante

TROIS DIMENSIONS	VARIABLES (ex.)
ENVIRONNEMENT de travail facilitant l'apprentissage individuel et collectif (I/C)	Sécurité psychologique – confiance Ouverture aux nouvelles idées Respect des différences Temps pour réfléchir
PROCESSUS et PRATIQUES de gestion soutenant l'apprentissage Individuel et Collectif	Expérimentation Veille stratégique Résolution de problèmes en groupe Formation continue et qualifiante Partage de savoirs – apprendre en réseau Retour d'expérience systématique
LEADERSHIP qui renforce l'apprentissage I / C	Style de leadership du top management Middle management – engagement Pratiques d'évaluation

Grille diagnostique Garvin et al. (2008)	Exemples IBM Bromont
Environnement de travail facilitant l'apprentissage	• Contexte qui prône l'équilibre entre les besoins d'affaires et ceux des personnes • Climat de respect, de confiance, d'écoute et de collaboration • Structure aplatie (3 niveaux à partir du DG), équipe de travail comme unité de base • Autonomie dans la prise de décision proche de l'action – groupe de résolution de problèmes (temps pour réfléchir et génération d'idées) • Reconnaissance du droit à l'erreur et sécurité psychologique
Processus et pratiques de gestion orientés apprentissage	• Information et communication ouverte et transparente: (ex: rencontres biannuelles exécutives – croissance, évolution des marchés, clients, technologies; trimestrielles performance, rencontres d'équipe journalières...) • Développement des compétences: approches formelles (ex: formations techniques, alternance travail études), informelles (ex: coaching, mandat spécial), sociales (ex: présentations Excellence, groupes de résolution de problèmes, groupes de codéveloppement, communautés de pratique) • Programme 3 x 10 (ex: apprentissages de rôles différents en dehors de la zone de confort) • Programme Équipes de compétences - Prévoir l'avenir (spécifiques, personnelles, affaires) • Programme de génération et de gestion des idées Solutions illimitées très performant • Programme de reconnaissance individuelle et collective • Séminaire annuel – Vigie / grandes tendances pour toutes les catégories de personnels
Leadership qui renforce l'apprentissage	• Direction qui demande comment aider au lieu de dire quoi faire • Directeurs et chefs d'équipe: gèrent en mode leader-coach • Très grande accessibilité et visibilité du DG, de l'équipe de direction et des directeurs • Formation continue et évaluation des directeurs et chefs d'équipe très alignées sur le modèle de gestion équilibrée

Pour bâtir une culture des chemins de travers ... elle doit être ...



- ✓ **Valorisée**
- ✓ **Encouragée**
- ✓ **Soutenue**
- ✓ **Reconnue**
- ✓ **Développée**



[www.youtube.com/
watch?v=2lXh2n0a
Pyw](https://www.youtube.com/watch?v=2lXh2n0aPyw)

