



**PLACE AUX
DIPLOMÉS**

**NOUVELLES
RUBRIQUES**

**PORTRAITS
DE LA RELÈVE**

ANECDOTES

INTERNATIONAL

TENDANCES

**DE MOISSON MONTRÉAL
À RECYC-QUÉBEC...**

**ENTREVUE
AVEC DANY MICHAUD**



GÉRER
pour
AMÉLIORER

CHOISIR LE CLUB ENTREPRISES

HEC MONTRÉAL

COMME PARTENAIRE DE CROISSANCE



Vous êtes responsable de la formation des cadres et des dirigeants de votre entreprise ?

Pour une approche clés en main, pratique et axée sur les résultats, **je vous recommande** d'adhérer au CLUB ENTREPRISES HEC MONTRÉAL.



Robert Dutton,
président du comité consultatif
de l'École des dirigeants HEC Montréal



Pour profiter des nombreux avantages du CLUB ENTREPRISES HEC MONTRÉAL et adhérer à ce groupe d'entreprises d'exception, contactez-moi.



Serge Lafrance,
professeur et directeur associé
de l'École des dirigeants HEC Montréal
serge.lafrance@hec.ca
514 340-6715

 École
des dirigeants
HEC MONTRÉAL

**PARTENAIRE
DE CROISSANCE**

1 844 340-6001
hec.ca/ed/club-entreprises

AUTOMNE 2015

VOL. 14, N° 1



Édito

QU'EN DITES-VOUS ?

Pour mieux répondre aux attentes et aux besoins de ses lecteurs, *HEC Montréal Mag* s'est refait une beauté. Vous aimez ? **p. 4**



Nouvelles

EN DIRECT DU CAMPUS

Découvrez l'actualité d'HEC Montréal : programmes et services, distinctions et concours remportés par des professeurs, des diplômés et des étudiants. **p. 5**



Anecdotes

MONSIEUR LE PROFESSEUR JACQUES PARIZEAU

Au-delà de l'homme politique, il a aussi été un grand pédagogue. Collègues et étudiants se remémorent son passage marquant à HEC Montréal. **p. 13**



Relève

LA SOIF DE SE RÉALISER

Incursion dans le parcours « liquide » de trois jeunes « brasseurs » d'affaires. Portrait d'une relève dynamique, épicurienne et ouverte sur le monde. **p. 14**



Tendances

LE eCOMMERCE SONNERA-T-IL LE GLAS DES INTERMÉDIAIRES ?

Depuis l'avènement du eCommerce, les experts prédisent la mort des intermédiaires. Qu'en est-il vraiment ? **p. 16**



Saviez-vous que...

FAITES LE POINT SUR VOTRE CARRIÈRE

Vous ne savez plus trop où vous en êtes sur le plan professionnel ? L'École des dirigeants vous offre de l'accompagnement sur mesure. **p. 21**



International

LE SÉNÉGAL ET HEC MONTRÉAL : DES LIENS DURABLES

Des diplômés sénégalais ont créé un nouveau réseau visant à exploiter le potentiel économique de leur continent. **p. 22**



Entrevue

ADVISO. L'INUKSHUK DU WEB

Jean-François Renaud et Simon Lamarche ont lancé, avec succès, l'une des premières firmes-conseils en stratégie Internet. **p. 24**



Special Report

THE KIDS ARE ALRIGHT

While an aging workforce struggles to deal with Gen Y eccentrics, academic research suggests that we can all get along just fine. **p. 28**



10 questions à...

PIERRE-OLIVIER PINEAU

Cet expert en énergie se prête ici au jeu des 10 questions que vous n'avez jamais osé poser à un professeur de HEC Montréal. **p. 32**



En coulisse

LA DOUBLE VIE DE SOPHIE

Outre ses fonctions de directrice à HEC Montréal, Sophie Briand parcourt le monde pour diriger des interventions d'aide humanitaire en situation d'urgence. **p. 34**



Quoi de neuf à la Fondation ?

UNE ANNÉE RICHE EN ÉVÉNEMENTS

Remise de bourses, formation, assemblée générale annuelle... La Fondation HEC Montréal a été fort occupée cette année ! **p. 36**



Rencontre

DANY MICHAUD : POUR PRENDRE SOIN DE NOTRE MONDE

Il a fait de Moisson Montréal un modèle d'efficacité; le gouvernement vient de lui confier RECYC-QUÉBEC. **p. 38**



Point de vue

SOUTENIR LE RÊVE D'ENTREPRENDRE

La fibre entrepreneuriale vibre comme jamais à HEC Montréal, qui met tout en œuvre pour former la relève de notre Québec inc. **p. 41**



Informations

À VOTRE AGENDA

Un aperçu des séminaires, des formations et des événements à venir à HEC Montréal au cours des prochains mois. **p. 42**

EN COUVERTURE



Direction photo : **Eric Soulier**
Photographe : **Martin Girard**
Assistant : **Sébastien Roussel**
Coiffeuse/maquilleuse : **Marilou Bergeron**

ÉDITRICE

Michèle Beaubien

RÉDACTRICE EN CHEF

Liette D'Amours

COMITÉ DE RÉDACTION

Michèle Beaubien, Geneviève Beaudoin,
Liette D'Amours, Marie-Hélène Dionne,
Jean Elsliger, Jean-Marc Gauthier, Alain Gosselin
et Marie-Élaine Pelland

ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO

Liette D'Amours, Marie Lambert-Chan,
Michel Patry, David Pye et Jacinthe Tremblay

RÉVISION ET TRADUCTION

Français : Louise Letendre
Anglais : Pamela Ireland et Terry Knowles

CONCEPTION ET PRODUCTION GRAPHIQUE

Eric Soulier

IMPRESSION

Accent Impression inc.

HEC Montréal Mag est publié deux fois par année. Destinée aux diplômés de HEC Montréal, cette publication est disponible en versions imprimée et électronique. Le contenu du magazine peut être reproduit avec l'autorisation écrite de la rédaction. Le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination, dans le seul but d'alléger le texte.

Dépôt légal : 4^e trimestre 2015
Bibliothèque nationale du Québec
ISSN 1703-9630

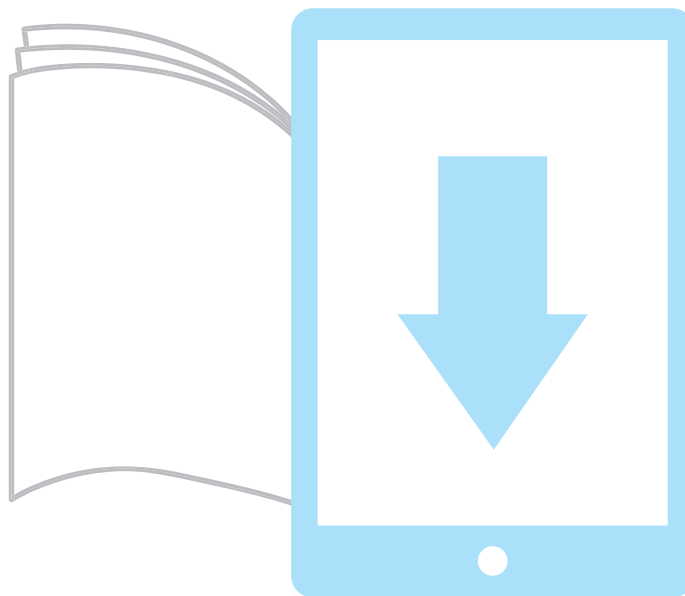
Envoi Poste-publications
Enregistrement n° 40068980



Soucieuse de l'environnement, HEC Montréal privilégie l'utilisation de papier recyclé fabriqué au Québec dans le respect de normes environnementales reconnues.



HEC Montréal - Campus durable est un mouvement qui mobilise l'ensemble de la communauté universitaire autour de trois axes principaux : l'enseignement, la recherche et le milieu de vie.



QU'EN DITES-VOUS ?

➔ Depuis un peu plus d'un an, *HEC Montréal Mag* se remet en question, se réinvente et se refait une beauté, dans le but simple et avoué de vous plaire davantage et de donner une plus grande visibilité aux diplômés et aux étudiants de l'École.

Pour y parvenir, nous vous avons écoutés, nous avons consulté et nous avons changé afin de vous mettre au cœur de nos priorités.

Ainsi, à votre demande, nous accorderons désormais une plus grande place non seulement aux diplômés et à leurs réalisations, mais aussi à la relève et aux confidences. Nous avons ajouté de nouvelles rubriques pour traiter des nombreuses facettes de la gestion et présenter les multiples visages de HEC Montréal.

Nous avons aussi voulu répondre davantage à vos préoccupations et à vos besoins, notamment en vous présentant des contenus plus ciblés, en nous rendant plus facilement accessibles et en étant plus respectueux de l'environnement. De cette volonté est née une version électronique disponible sur toutes les plateformes informatiques, à <http://mag.hec.ca>.

Mais notre travail ne s'arrête pas là ! Pour continuer à nous améliorer, nous devons poursuivre le dialogue. C'est pourquoi je vous invite à nous faire part de vos commentaires, à nous suggérer des idées d'articles et à nous faire connaître vos réalisations.

Nous espérons que vous aurez du plaisir à parcourir cette publication, que ce soit dans sa version papier ou sa version électronique. Et que vous prendrez le temps de nous dire ce que vous en pensez.

Bonne lecture !



LIETTE D'AMOURS

Rédactrice en chef hecmontrealmag@hec.ca

EN DIRECT
DU

CAMPUS

LANCEMENT DE L'ÉCOLE DES DIRIGEANTS

Pour mieux répondre aux besoins des entreprises, HEC Montréal lance l'École des dirigeants, un guichet unique de nouveaux programmes de formation continue. **SA MISSION** : permettre aux cadres et aux dirigeants de maîtriser les nouvelles tendances en gestion et de les convertir en avantages concurrentiels. Pour ce faire, l'École s'est associée avec des organismes publics et privés reconnus pour leur expertise et leur ancrage sectoriel.



Photo: Sylvie Trépanier

Sylvain Lafrance, directeur du Pôle médias, Michel Patry, directeur de HEC Montréal, Daniel F. Muzyka, président et chef de la direction du Conference Board du Canada, Robert Dutton, professeur associé et président du comité consultatif de l'École des dirigeants de HEC Montréal, et Alain Gosselin, directeur de l'École des dirigeants de HEC Montréal.

NOUVEAU

NOUVEAU CERTIFICAT EN GESTION DE L'INNOVATION

Offert dès l'hiver 2016, ce nouveau programme permettra aux étudiants d'améliorer leur capacité à innover tout en gagnant en créativité, en efficacité et en productivité. S'appuyant sur des méthodes structurées d'accompagnement, cette formation s'inspire des approches les plus récentes en techniques créatives, en gestion des idées, en développement de produits et en management de projet.



PRIX DU GESTIONNAIRE CULTUREL 2015

Francine Lelièvre, fondatrice et directrice générale de Pointe-à-Callière, le musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, a remporté la troisième édition du Prix du gestionnaire culturel 2015. Décerné par la Chaire de gestion des arts Carmelle et Rémi-Marcoux de HEC Montréal, ce prix souligne la contribution exceptionnelle d'un gestionnaire au développement d'un organisme culturel, d'un milieu artistique, d'un nouveau marché ou de sa communauté.

6



LE PROGRAMME DE MBA A LA COTE !

LE MEILLEUR AU CANADA SELON *CANADIAN BUSINESS* !

LE CLASSEMENT ANNUEL DE LA REVUE *CANADIAN BUSINESS* PLACE LE PROGRAMME DE MBA DE HEC MONTRÉAL AU PREMIER RANG AU PAYS EN CE QUI A TRAIT À SA VALEUR SUR LE MARCHÉ. POUR CE QUI EST DE SA RÉPUTATION, IL EST CINQUIÈME AU CANADA, MAIS PREMIER AU QUÉBEC.

UN DES 11 MEILLEURS AU MONDE SELON *FORBES*

POUR UNE SEPTIÈME FOIS D'AFFILÉE, LE MBA DE HEC MONTRÉAL FIGURE AU PALMARÈS BIENNAL DES MEILLEURS MBA HORS ÉTATS-UNIS ÉTABLI PAR LE PRESTIGIEUX MAGAZINE *FORBES*. CE CLASSEMENT REPOSE SUR LE RENDEMENT DE L'INVESTISSEMENT DES DIPLÔMÉS CINQ ANS APRÈS AVOIR OBTENU LEUR DIPLÔME, EN TENANT COMPTE DES DROITS DE SCOLARITÉ ET DES REVENUS NON TOUCHÉS PENDANT LEUR FORMATION.

DANS LE TOP 40 D'*AMÉRICAECONOMÍA*

CETTE ANNÉE ENCORE, HEC MONTRÉAL EST LE SEUL ÉTABLISSEMENT UNIVERSITAIRE AU CANADA À FAIRE PARTIE DU CLASSEMENT DU MAGAZINE *AMÉRICAECONOMÍA*, UNE RÉFÉRENCE AU SEIN DE LA COMMUNAUTÉ D'AFFAIRES D'AMÉRIQUE LATINE. L'ÉCOLE Y OCCUPE LE 31^E RANG DU CLASSEMENT MONDIAL 2015 DES MEILLEURES ÉCOLES DE GESTION SITUÉES À L'EXTÉRIEUR DE L'AMÉRIQUE LATINE.

AU PALMARÈS DES MEILLEURES ÉCOLES INTERNATIONALES

HEC MONTRÉAL SE CLASSE AU PALMARÈS DES 29 MEILLEURES ÉCOLES INTERNATIONALES EN DEHORS DES ÉTATS-UNIS QUI OFFRENT UN MBA, SELON LE MAGAZINE AMÉRICAIN *BLOOMBERG BUSINESSWEEK*. L'ÉCOLE FIGURE POUR LA CINQUIÈME FOIS DANS CE CLASSEMENT PRESTIGIEUX, QUI REPOSE PRINCIPALEMENT SUR L'OPINION DES EMPLOYEURS (35 % DU TOTAL). LE PROGRAMME DE MBA S'EST AUSSI DÉMARQUÉ DANS DEUX AUTRES CLASSEMENTS INTERNATIONAUX D'ENVERGURE : DANS LE GUIDE *WHICH MBA?* PUBLIÉ PAR *THE ECONOMIST* ET DANS *THE PRINCETON REVIEW*.

Photo : Marcie Richstone

NOUVEAU

LANCEMENT DU DÉPARTEMENT D'ENTREPRENEURIAT ET INNOVATION

Afin de soutenir et de stimuler toujours plus la fibre entrepreneuriale des Québécois et de répondre aux attentes grandissantes des étudiants en la matière, HEC Montréal vient de lancer un tout nouveau département spécialisé en entrepreneuriat et innovation. Cette nouvelle offre s'ajoute aux nombreuses initiatives en entrepreneuriat déjà en place telles que les multiples programmes et spécialisations en entrepreneuriat, l'Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale et le Parcours entrepreneurial Rémi-Marcoux.

2,5 M \$ POUR SOUTENIR L'ENTREPRENEURIAT CHEZ LES IMMIGRANTS

Grâce à un don de 2,5 millions de dollars de la Fondation Mirella et Lino Saputo offert dans le cadre de la campagne Campus Montréal, le Pôle entrepreneuriat, repreneuriat et familles en affaires de HEC Montréal lance son programme entrePrism, qui permettra d'accompagner des entrepreneurs immigrants dans le démarrage de nouvelles entreprises ou de les aider à faire croître des entreprises existantes. S'inspirant des recherches sur l'entrepreneuriat comme dispositif d'intégration des nouveaux arrivants, on développera aussi de nouveaux outils pour soutenir l'entrepreneuriat chez ces gens d'affaires.

RENOUVELLEMENT DE L'AGRÉMENT EQUIS



HEC Montréal renouvelle pour une troisième fois son agrément EQUIS, décerné par l'European Foundation for Management Development (EFMD), d'une durée de cinq ans. Grâce à la réussite de ce processus d'amélioration continue rigoureux et sélectif, l'École se positionne à nouveau comme l'une des meilleures écoles de gestion au monde, reflétant le haut niveau de son offre en matière de formation.

RENOUVELLEMENT DE LA CHAIRE DE RECHERCHE DU CANADA EN DISTRIBUTIQUE

LA CHAIRE DE RECHERCHE DU CANADA EN DISTRIBUTIQUE, DONT LE TITULAIRE EST LE PROFESSEUR GILBERT LAPORTE (SCIENCES DE LA DÉCISION), POURSUIVRA SES ACTIVITÉS AU COURS DES SEPT PROCHAINES ANNÉES GRÂCE AU RENOUVELLEMENT DE SA SUBVENTION ACCORDÉE PAR LE PROGRAMME DES CHAIRES DE RECHERCHE DU CANADA, QUI S'ÉLÈVE À 1,4 MILLION DE DOLLARS.



HEC MONTRÉAL PERD UN PILIER

C'est avec grand regret que les membres de la communauté de HEC Montréal ont appris le décès d'**Hubert Barbeau**, survenu le 3 septembre dernier. Fier diplômé de HEC Montréal (1954), M. Barbeau en fut nommé Diplômé émérite en 1996. Il a aussi siégé au conseil d'administration de l'École, en plus d'en assurer la présidence de 2000 à 2004.



Gilbert Laporte

Photos : Jean Martin et HEC Montréal

NOUVELLE FORMATION POUR FAVORISER L'INTERNATIONALISATION DES PME

La Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ) et HEC Montréal s'associent pour mettre en place un nouveau programme de formation intensif destiné aux dirigeants des PME qui visent une croissance internationale. Le programme CDPQ-HEC Montréal – Croissance internationale des PME cherche à développer la capacité de gestion des dirigeants de PME à forte croissance déjà bien implantées dans le marché québécois. L'OBJECTIF : leur donner les meilleurs outils pour planifier, mesurer et améliorer leur développement d'affaires à l'étranger. Offerte depuis octobre 2015, cette formation comprend six modules qui s'échelonnent sur six mois.

DANNY MILLER DOUBLEMENT HONORÉ

Le chercheur titulaire Danny Miller, reconnu mondialement dans le domaine du management notamment pour ses recherches sur la stratégie et les entreprises familiales, a obtenu le très prestigieux Distinguished Scholarly Contributions to Management Award décerné par l'Academy of Management.

Cette institution, la plus ancienne et la plus importante association universitaire en management au monde, regroupe quelque 20 000 membres, répartis dans 109 pays.

Ce prix vise à reconnaître un universitaire qui a contribué de manière considérable au domaine du management au cours de sa

carrière. Les travaux de recherche de Danny Miller ont été cités par ses pairs plus de 40 000 fois, et son influence dans la pratique de la gestion est d'une portée similaire.

Parmi les lauréats précédents figurent les gagnants d'un prix Nobel, Oliver E. Williamson et Herbert Simon, de même que Henry Mintzberg.

Par cet honneur, HEC Montréal devient l'une des deux seules écoles de gestion canadiennes

à compter un chercheur ayant reçu ce prix, ce qui vient réaffirmer sa place parmi les plus importants établissements universitaires de recherche au monde dans le domaine de la gestion.

En octobre dernier, Danny Miller a également été nommé Fellow de la Strategic Management Society pour sa contribution exceptionnelle à la théorie et à la pratique de la gestion stratégique.



GEORGES DIONNE RAFLÉ TROIS PRIX AU WORLD RISK AND INSURANCE ECONOMICS CONGRESS

Le professeur titulaire Georges Dionne (finance) a reçu trois honneurs lors du World Risk and Insurance Economics Congress! Ce congrès, qui réunit des chercheurs nord-américains, européens et asiatiques spécialisés en gestion des risques et en assurance, s'est déroulé cette année à Munich et a regroupé plus de 400 participants.

Le professeur Dionne y a tout d'abord remporté le Kulp-Wright Book Award de l'American Risk and Insurance Association pour son ouvrage *Handbook of Insurance*, publié en 2013. Remis annuellement, ce prix récompense la publication dont la contribution est considérée comme la plus influente en gestion des risques et en assurance.

Pour sa publication « Economic Effects of Risk Classification Bans », coécrit avec Casey Rothschild, Georges Dionne a reçu le prix du meilleur article publié en 2014 dans *The Geneva Risk and Insurance Review*. Ce même article a également été sélectionné pour faire partie d'une série de 10 articles déjà publiés dans cette même revue pour célébrer son 40^e anniversaire.

**CHRISTIAN VANDENBERGHE
SE DISTINGUE COMME
RÉVISEUR SCIENTIFIQUE**

Le professeur titulaire du Département de management a remporté le titre de Human Relations Reviewer of the Year de la revue *Human Relations*. Ce prix lui a été remis en raison de sa contribution exceptionnelle à cette publication pour les neuf révisions scientifiques qu'il y a effectuées au cours de la dernière année.



**JOHANNE BRUNET
NOMMÉE PRÉSIDENTE
DU C.A. DE LA SAQ**

En août dernier, le gouvernement du Québec a nommé la professeure titulaire Johanne Brunet (marketing) au poste de présidente du conseil d'administration de la Société des alcools du Québec. Madame Brunet sera ainsi appelée à jouer un rôle clé au sein de cette institution et de l'économie québécoise.

**SYLVIE ST-ONGE
NOMMÉE FELLOW CRHA**

L'Ordre des conseillers en ressources humaines a nommé cette professeur titulaire « Fellow CRHA » pour sa contribution remarquable à l'essor et au rayonnement de la profession. Ce titre est la plus haute distinction décernée à un CRHA.



**EDUARDO SCHIEHL
REMPORTE LES
HONNEURS EN FINANCE**

Le professeur agrégé Eduardo Schiehl (sciences comptables) a reçu le Prix du meilleur article, division Finance, lors du congrès annuel de l'ANPAD (The Brazilian Academy of Management) pour son texte « Debt Maturity and Ownership Structure : Distinctive Effects of Creditor and Shareholder Protection ».



**QUATRE PROFESSEURS DANS LE TOP 100 DES ARTICLES
LES PLUS CITÉS EN GESTION DES CONNAISSANCES**



Deux publications réalisées par quatre professeurs de l'École – **Alina Maria Dulipovici** et **Line Dubé** en technologies de l'information, **Anne Bourhis** en gestion des ressources humaines et **Réal Jacob** en entrepreneuriat et innovation – font partie du top 100 des « Citation Classics » dans le domaine de la gestion des connaissances.

Dominée par des auteurs américains et anglo-saxons, cette liste a été établie par la revue *Journal of Knowledge Management*. Elle vise à mieux comprendre l'évolution dans ce domaine à partir d'une analyse de contenu des articles les plus cités, répertoriés dans 25 publications universitaires en gestion des connaissances depuis 1997.

Photos : Jean Martin



Les deux équipes gagnantes : Sami Birem, Francis Lapointe, Vanessa Dalpé, Stewart Soh, Kaiqi Shu, Léonard Vincent, Jingshu Liu et Jing Jin.

UN DOUBLÉ À LA COMPÉTITION INTERNATIONALE DE L'APICS

Les étudiants de HEC Montréal ont volé la vedette lors de l'APICS Global Student Case Competition, remportant les deux premières places de ce concours international de cas en gestion des opérations et de la logistique, à Las Vegas ! L'équipe Juice in Time, composée de Sami Birem, Francis Lapointe, Stewart Soh, Léonard Vincent (M. Sc.) et Vanessa Dalpé (B.A.A.), a été couronnée grande gagnante, et l'équipe GoJIT, formée de Jing Jin, Jingshu Liu et Kaiqi Shu, étudiantes à la maîtrise, a remporté la deuxième place.

Une très belle performance à l'International Graduate Competition

L'équipe de HEC Montréal s'est distinguée lors de la quatrième édition de l'International Graduate Competition. Composée d'Alexandra Ciuria, Marc-Antoine Hébert, Mathieu Antoine et Valérie Grenier-Paquette, étudiants à la M. Sc., la délégation de l'École a remporté la première place de la catégorie « Meilleur rapport écrit » et la deuxième place au classement général, derrière l'Université de la Floride. Rappelons que cette compétition de cas interuniversitaire s'adresse aux étudiants des cycles supérieurs. Créée à HEC Montréal, elle a réuni cette année huit équipes provenant de partout dans le monde.



COHORTE 2015 : ACCÉLÉRATEUR BANQUE NATIONALE – HEC MONTRÉAL



HUIT ENTREPRISES FONDÉES PAR DES DIPLÔMÉS ET DES ÉTUDIANTS DE HEC MONTRÉAL, DE POLYTECHNIQUE MONTRÉAL ET DE L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL ONT ÉTÉ SÉLECTIONNÉES POUR PARTICIPER AU PROCHAIN PROGRAMME D'ACCÉLÉRATION DE L'INSTITUT D'ENTREPRENEURIAT BANQUE NATIONALE | HEC MONTRÉAL.

Photos : Nicolai Rassolov et Jérôme Gonthier

TOURNÉE AMÉRICAINE 33ENTREPRENEURS

NICOLAS LIBEDINSKY (B.A.A. 2014), DIPLÔMÉ DU PARCOURS ENTREPRENEURIAL RÉMI-MARCOUX ET DE L'ACCÉLÉRATEUR BANQUE NATIONALE – HEC MONTRÉAL, ET SON ASSOCIÉ, XAVIER LAURIN, ONT REMPORTÉ LA FINALE MONTRÉLAISE DU CONCOURS DE « PITCHS » ORGANISÉ PAR LE FONDS D'INVESTISSEMENT ET L'ACCÉLÉRATEUR EUROPÉEN 33ENTREPRENEURS. LEUR APPLICATION, LES BOUCHONS, VISE À FACILITER L'ACHAT DE VIN. CE CONCOURS FAIT PARTIE D'UNE TOURNÉE NORD-AMÉRICAINE QUI S'EST TERMINÉE EN OCTOBRE, À SAN FRANCISCO.



Recherche : trois projets d'étudiants primés par la Bourse de Montréal

Trois des quatre étudiants récompensés cette année par la Bourse de Montréal pour leurs projets de recherche novateurs, dans le cadre du programme Bourses de la Bourse en produits dérivés, proviennent de HEC Montréal. Il s'agit d'Oussama Marzouk (Ph. D.), qui a reçu 20 000 \$, ainsi que de Massimo Caccia et Benoit Thibault, tous deux à la M. Sc., qui ont obtenu 15 000 \$ chacun.



Les gagnants du concours d'essais des Nations Unies.

ELODIE GIRVÈS, LAURÉATE DU CONCOURS D'ESSAIS DES NATIONS UNIES



Choisie parmi plus de 1 200 participants de 42 pays, Elodie Girvès, étudiante au B.A.A. trilingue, est l'une des lauréates du concours « Plusieurs langues, un même monde », organisé par l'initiative Impact universitaire des Nations Unies (UNAI), en collaboration avec ELS Educational Services. Cet honneur lui a permis de participer au Forum mondial de la jeunesse, qui s'est déroulé dans la salle de l'assemblée générale de l'Organisation des Nations Unies, à New York.



Oussama Marzouk, Massimo Caccia et Benoit Thibault.



Ils reçoivent la médaille du lieutenant-gouverneur pour la jeunesse

Bravo aux étudiants Isabelle Bouchard (B.A.A.), Jean-François Charrette (B.A.A.), Vincent Fleury Gauvin (M. Sc.), Sofea Jaffer (M. Sc.), Éléonore Jarry-Ferron (B.A.A. 2014) et Philippe Tremblay (B.A.A.), qui ont reçu la médaille du lieutenant-gouverneur pour la jeunesse, une distinction qui reconnaît l'excellence de leur parcours scolaire et leur engagement communautaire exemplaire.

Philippe Tremblay, Vincent Fleury Gauvin, Sofea Jaffer, Isabelle Bouchard, Éléonore Jarry-Ferron et Jean-François Charrette.

NOS JEUNES ENTREPRENEURS SE DISTINGUENT !

Lors de la 17^e édition du Concours québécois en entrepreneuriat qui a réuni près de 45 000 participants, pas moins de trois nouvelles entreprises créées par des diplômés de l'École ont remporté des prix pour leur audace et leur détermination.

Elizabeth Stefanka (M. Sc. 2014) a remporté le grand prix Défi de l'entrepreneuriat jeunesse et le Coup de cœur Entrepreneuriat féminin pour Stefanka Lingerie, qui se spécialise dans la création de soutiens-gorge sur mesure par technologie 3D.

Dans le cadre de ce même concours, Anne-Sophie Riopel-Bouvier (B.A.A. 2014), diplômée du Parcours entrepreneurial Rémi-Marcoux et de l'Accélérateur Banque Nationale – HEC Montréal, a reçu le premier prix dans la catégorie Services aux entreprises. Créée avec Stéphane Bouvier, son entreprise, Exo Tactik, offre un service de support aérien spécialisé en sécurité civile. Le deuxième prix dans cette même catégorie a aussi été obtenu par un diplômé de l'École, soit Félix Normandin (B.A.A. 2011), pour son entreprise de location de véhicules électriques, EEKO Logiques inc., cofondée avec Philippe Lousseize.

(2) Caroline St-Jacques, Caisse de dépôt et placement du Québec, avec les cofondateurs d'EEKO Logiques inc., Félix Normandin et Philippe Lousseize.

(3) Sébastien Gagnon, Regroupement des CPA du Québec, avec les lauréats Anne-Sophie Riopel-Bouvier et Stéphane Bouvier.



(1) Diane Lapointe, Gaz Métro, lauréate Elizabeth Stefanka et Frédéric Déry, Vidéotron Service Affaires.



BONNE CUVÉE POUR STARTUP WEEKEND 2015 !

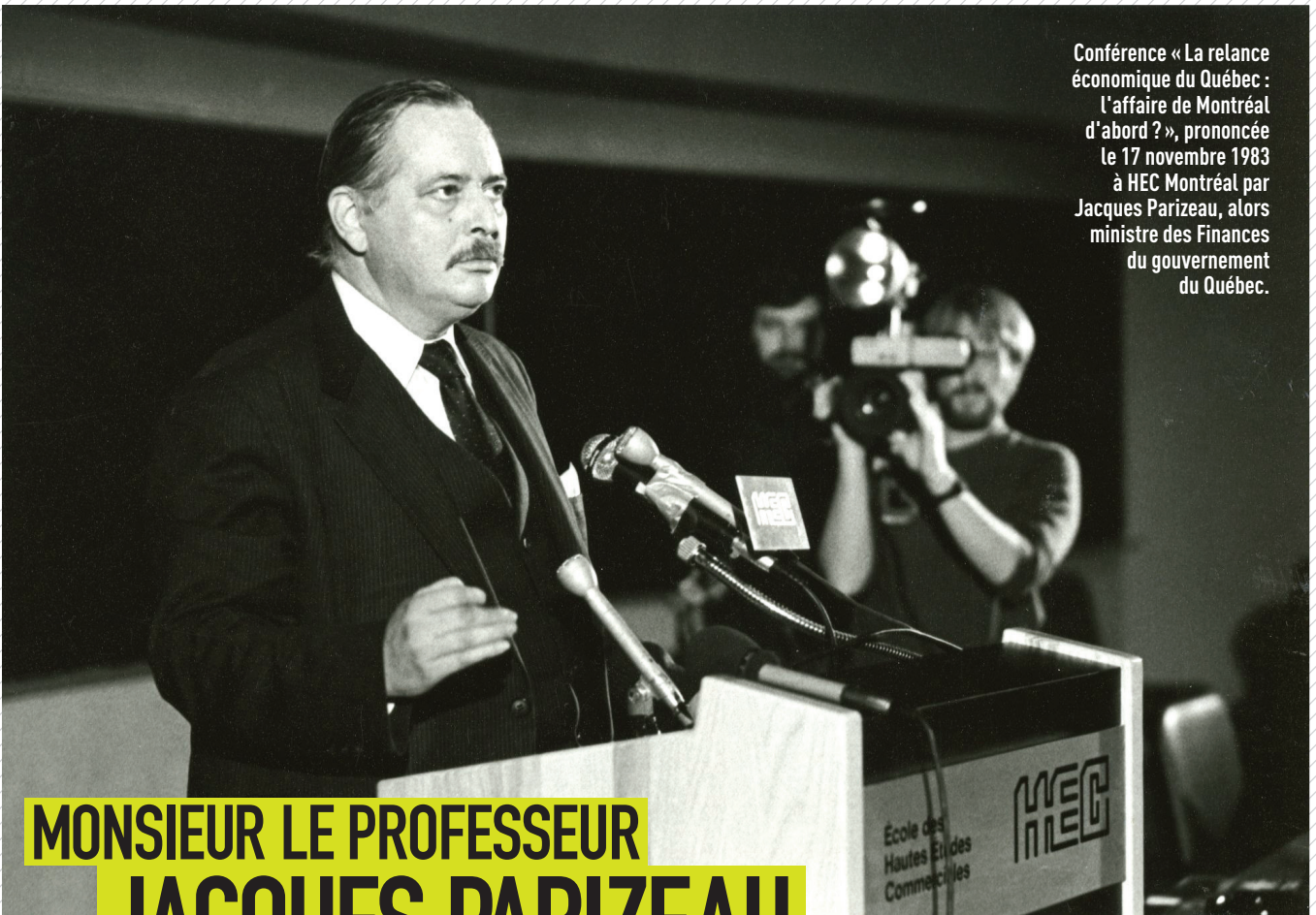
L'entrepreneuriat a rayonné une fois de plus à HEC Montréal, lors de l'édition 2015 du Startup Weekend. Cet événement, dans le cadre duquel les équipes participantes ont eu 54 heures pour créer une entreprise sous le thème « Ville intelligente », a récompensé plusieurs étudiants de l'École.

Tout d'abord, pour Persili, un service de livraison de plants de légumes à domicile, Caroline Maltais (DESS en gestion 2014) et Caroline Matte, étudiante au B.A.A. et membre de la première cohorte du Parcours entrepreneurial Rémi-Marcoux, ont remporté la première place de la compétition avec Éloïse Desrochers-Lamoureux, Hatim Fassi-Fihri, Olivier Gareau, Jessika Brunner-Gnass, Jean-Philippe Hamel et Nicolas Jolicœur.

La deuxième place est revenue à Pick'n Play, un système de réservation de terrain de sports en ligne créé par deux étudiants de l'École, Amine Bendahou (B.A.A.) et Nick-Patrick Saint-Julien (DESS en comptabilité professionnelle – CPA), ainsi que par Riwan Allaoui-Briand, Cyril Daran et Marc-Antoine Dufour.

Enfin, l'un des juges du concours, Louis-Philippe Maurice (B.A.A. 2003), président de Busbud, a remis son prix Coup de cœur à l'équipe composée de Samuel Lafontaine et Geneviève Rousseau, deux étudiants au B.A.A., ainsi que d'Andrée Laroche, Clément Mangin, Théo Mathieu, Alexandre Vanier et Fabrice Veinard. Leur plateforme Tribe, qui permet de donner des fruits et légumes en surplus, profitera de l'accompagnement de Louis-Philippe Maurice. •

Conférence « La relance économique du Québec : l'affaire de Montréal d'abord ? », prononcée le 17 novembre 1983 à HEC Montréal par Jacques Parizeau, alors ministre des Finances du gouvernement du Québec.



MONSIEUR LE PROFESSEUR JACQUES PARIZEAU

JACQUES PARIZEAU N'A QUE 25 ANS LORSQUE HEC MONTRÉAL LUI CONFIE, EN 1955, LE COURS DE COMMERCE INTERNATIONAL. IL Y ENSEIGNE JUSQU'EN 1975 ET REVIENT DE 1985 À 1989. APRÈS ? IL N'A JAMAIS VRAIMENT QUITTÉ L'ÉCOLE.

Par JACINTHE TREMBLAY

« Pendant sa carrière de plus de 20 ans à HEC Montréal, Jacques Parizeau s'est employé à former d'une main de maître une nouvelle génération de financiers et d'économistes québécois francophones dont je fais partie », soulignait le directeur de l'École, Michel Patry, le lendemain du décès de Jacques Parizeau, le 1^{er} juin 2015. Michel Patry, qui a été son étudiant, vante notamment sa prodigieuse culture, son intelligence vive et pétillante ainsi que sa capacité à toujours captiver son public. « Il savait transmettre ses connaissances avec brio. Il nous a appris à voir l'économie au-delà de sa portée théorique, à réfléchir au-delà des idées établies, et ce, avec rigueur et passion. »

Éloges touchants également de la part d'anciens collègues. Le professeur titulaire François Leroux se souvient, entre autres, de sa cordialité et de sa courtoisie « à l'égard de tous ». La professeure honoraire Jeannine David-McNeil a salué ses publications avant-gardistes, son soutien dévoué aux jeunes professeurs et ses prises de position arrêtées pour conserver une formation générale aux étudiants en affaires : « Il a été le premier professeur à se soucier d'assurer des privilèges identiques aux professeurs féminins et masculins de l'École ». Mais comment était-il, en classe ? « Son incroyable esprit de synthèse lui permettait de schématiser un sujet difficile en quelques phrases, rapporte Georges Dionne, titulaire de la Chaire de

recherche du Canada en gestion des risques. Chaque fois, nous assistions à des conférences uniques, toujours bien préparées. Nous étions tellement absorbés par ses propos qu'il nous était difficile de prendre des notes. » « Son éloquence était exceptionnelle. Il pouvait développer un sujet pendant des heures sans notes », poursuit le professeur titulaire Jacques Raynaud. « Ses étudiants se rappelleront toutefois la facture de l'examen final. Chacun devait tour à tour piger dans une urne une question à laquelle il devait répondre... devant Monsieur Parizeau ! » ajoute Jacques Raynaud, qualifiant cette épreuve orale de « particulièrement angoissante ». Le professeur Dionne a goûté à la même médecine et abonde : « Que de belles histoires d'économie politique il savait raconter avec passion pour nous motiver ! Mais à l'examen oral, on ne pouvait pas lui raconter d'histoires... » •

↓ POUR EN SAVOIR PLUS

■ hec.ca/iea/temoignages.html

■ assnat.qc.ca/fr/deputes/parizeau-jacques-4781/biographie.html



Photos : Ariel Tarr (Tania Chalfoux) - La Barberie (Jean-François Gagné) produits (A4 Collectif) - Patrick Baudry (Sandrine Balthazard).

INCURSION DANS TROIS PARCOURS EN AFFAIRES « LIQUIDES » : LE VIN, LE CAFÉ ET LA BIÈRE.

Par JACINTHE TREMBLAY

LA SOIF DE SE RÉALISER

TAÏNA CHALIFOUX

(B.A.A. 2014) 25 ans, cofondatrice,
Incas Di Napoli, Montréal

DES COCKTAILS AU CAFÉ

1 En avril 2015, Taïna Chalifoux se présente à l'émission *Dans l'œil du dragon* pour obtenir 40 000 \$, en échange de 20 % de sa toute jeune entreprise de vente et de distribution de machines à espresso haut de gamme et de café importés d'Italie. Les cinq dragons craquent pour ses produits, pour son plan d'affaires et

pour sa fougue entrepreneuriale. Deux d'entre eux, Mitch Garber et Martin-Luc Archambault, gonflent la mise et s'engagent à investir ensemble 60 000 \$ contre 20 % d'Incas Di Napoli. « Mon passage à l'émission a provoqué une véritable explosion des ventes et des demandes. Des gens veulent devenir agents. Cette croissance rapide pourrait nécessiter un investissement encore plus élevé, pour répondre notamment à ces demandes et embaucher du personnel. » Jusque-là, Taïna avait comme objectif de vendre assez pour se verser un salaire et payer son loyer. Elle doit maintenant apprendre à déléguer et peut-être, aussi, à s'endetter. Pas son genre. Tout en menant ses études universitaires, elle

a accumulé 25 000 \$ en louant les trois autres chambres de son logement et en travaillant chaque semaine dans quatre bars différents. À sa sortie de l'École, elle a investi ce précieux coussin dans l'achat de cafetières et de café. Cinq mois après le démarrage d'Incas Di Napoli, elle cumulait déjà 46 000 \$ de ventes. Le terrain suscite de nouvelles questions chez la jeune entrepreneure. Elle doit notamment apprendre à négocier des partenariats et à gérer les relations avec les fournisseurs et les clients. Elle peut toutefois compter sur les conseils de son mentor, Claude Tardif, ancien vice-président international chez Manufacturiers et exportateurs du Québec. www.dinapoli.ca

JEAN-FRANÇOIS GENEST

(B.A.A. 2004) 37 ans, directeur général,
La Barberie, Québec

DES LIVRES À LA BIÈRE

2 Jean-François Genest a grandi dans le commerce de ses parents, la Librairie Sélect, en Beauce. Il fait des études de technicien-comptable avant d'obtenir son diplôme à HEC Montréal. Il achète ensuite l'entreprise familiale avant de devenir directeur général d'une microbrasserie. Un parcours sans histoire ? Pas du tout !

« Après le cégep, j'ai voyagé pendant près de six mois, si bien que j'ai raté la rentrée à l'université, raconte-t-il. Je suis allé travailler dans la construction à Atlanta. » De retour à Montréal, un coup de foudre change la donne. Pour se rapprocher de sa douce, il retourne aux études. Son histoire d'amour ne dure pas, mais sa formation sur le modèle coopératif explique en partie qu'en 2013, il passe des livres à la bière. En partie seulement, puisque l'amour fait à nouveau bifurquer sa carrière. « Quand j'ai rencontré ma conjointe et mère de nos enfants, elle vivait à Montréal et on se retrouvait à Québec. J'ai progressivement diminué les heures passées à Saint-Georges et je suis entré chez Pantoute, la librairie du Vieux-Québec. Quand cette entreprise a été

vendue, La Barberie cherchait un directeur général et j'ai postulé, parce que c'est une coop qui se trouve à 10 minutes de la maison », explique-t-il sans détour. Fondée il y a 18 ans, La Barberie est la plus ancienne coopérative de travail microbrassicole du Québec. Elle compte 24 employés, dont 14 copropriétaires. Forte de ses 340 recettes, elle occupe le troisième rang des microbrasseries qui offrent la plus vaste gamme de bières en province. À son arrivée, Jean-François a priorisé la consolidation et l'organisation du travail. « J'ai toujours eu à cœur d'être au service des gens plutôt que de me servir d'eux. Le modèle coopératif représente une belle façon de le faire », souligne-t-il. labarberie.com

SANDRINE BALHAZARD

(B.A.A. 2011) 33 ans, vice-présidente
exécutive, Vins Balthazard, Île-des-Sœurs

DU SPORT AU VIN

3 Sandrine Balthazard n'a que huit ans lors de sa première tournée vinicole. Elle accompagne alors ses parents, les fondateurs de l'agence Vins Balthazard. Après des études en arts et lettres à Paris, elle décroche, à HEC Montréal, un B.A.A. par cumul de certificats, dont un en commerce de détail et distribution. « Même mon nom de famille

me prédestinait à travailler dans le secteur du vin, puisque le terme "balthazar" désigne la bouteille de champagne de 12 litres », souligne-t-elle en riant. À l'École, elle réalise un plan d'affaires pour lancer une version moderne du salon de barbier. Toutefois, ce projet ne verra jamais le jour, car le Canadien de Montréal la « repêche » en 2005 comme coordonnatrice du marketing et animatrice de foules lors des matchs de hockey. « J'ai adoré cette organisation, mais en 2009, j'ai réalisé que j'avais trop la fibre entrepreneuriale pour y rester. Je suis donc devenue copropriétaire des Vins Balthazard, avec mon frère Maxime. » Depuis, la jeune femme a principalement veillé à parfaire l'image de l'entreprise.

On lui doit notamment les pastilles Vins Balthazard apposées sur les bouteilles vendues à la Société des alcools et en importation privée, ainsi que les capsules Web qui proposent des accords vins-recettes de grands chefs québécois qui sont diffusées cet automne dans *La Presse+* et sur YouTube. « Mon frère et moi faisons croître l'entreprise, mais notre plus grande fierté est d'avoir préservé des liens étroits avec notre famille et les relations quasi familiales que nous entretenons avec les producteurs de nos vins. Nous voulons grandir sans nous éparpiller, dans le respect de tout le travail accompli par nos parents », résume-t-elle. vinsbalthazard.com



LE eCOMMERCE SONNERA-T-IL LE GLAS DES INTERMÉDIAIRES ?

DEPUIS L'AVÈNEMENT DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE, EXPERTS ET JOURNALISTES ANNONCENT **LA DISPARITION DES INTERMÉDIAIRES**. MAIS QU'EN EST-IL VRAIMENT ? AVEC LES NOUVELLES TECHNOLOGIES, LES FABRICANTS ONT-ILS ENCORE BESOIN DE TIERS POUR ACCÉDER AUX CONSOMMATEURS ? TROIS CHERCHEURS DE HEC MONTRÉAL SE PRONONCENT SUR LA QUESTION. *Par LIETTE D'AMOURS*

17

Quand on songe aux agences de voyages, aux librairies, aux disquaires et aux clubs vidéo de ce monde, toutes les inquiétudes sont permises. Difficile, aujourd'hui, de rivaliser avec les géants que sont devenus Expedia, Airbnb, Amazon, iTunes et Netflix. « Il est clair que plusieurs intermédiaires sont éventuellement appelés à disparaître, mais cette réalité n'annonce pas pour autant la fin de l'intermédiation, nuance d'entrée de jeu Jacques Nantel, expert en marketing et professeur titulaire à HEC Montréal. De nouveaux intermédiaires ont fait et feront leur apparition, tout simplement parce qu'ils ajoutent plus de valeur à la transaction. »

« Autrefois, les consommateurs allaient chez les intermédiaires pour connaître l'ensemble de l'offre, explique Camille Grange, professeure adjointe à HEC Montréal et spécialiste en technologies de l'information. Ils utilisaient ainsi les services d'un "agrégateur" – une personne de confiance – pour les guider dans leur décision d'achat et les conseiller sur la qualité d'un produit. Aujourd'hui, il existe de puissants outils technologiques dans lesquels il suffit d'entrer certains paramètres – par exemple, son budget, la destination recherchée, les dates du départ – pour voir apparaître en quelques instants l'ensemble de l'offre. Cette nouvelle donne fait en sorte que si les agents de voyages n'innovent pas ou n'exploitent pas un créneau particulier, il leur sera difficile de subsister. » Ainsi, ce ne sont plus les mêmes intermédiaires qui contrôlent aujourd'hui le jeu.

« Dans le domaine de la musique, par exemple, nous parlons même de "réintermédiation", explique Jacques Nantel. Traditionnellement, le disquaire était l'unique intermédiaire,

alors qu'avec la numérisation, des acteurs comme iTunes permettent de n'acheter que certaines pièces musicales et de personnaliser sa collection. Amazon, Uber et Airbnb constituent aussi d'autres beaux exemples de réintermédiation. Dans un monde conventionnel, ces intermédiaires n'auraient pu exister, mais soutenus par les technologies, ils deviennent de redoutables adversaires. »

Dans la liste de ceux qui sont appelés à disparaître, il y a « le concessionnaire automobile, qui n'apporte, à mon avis, aucune valeur ajoutée en ce qui a trait à la vente de voitures, soutient Jacques Nantel. Il doit sa survie strictement au fait qu'il évolue dans une industrie hautement réglementée ». D'ailleurs, certains signes montrent que ce n'est qu'une question de temps avant que les choses ne changent, notamment avec l'arrivée de Tesla Motors dans le marché. Déjà, ce manufacturier californien vend ses voitures électriques directement aux consommateurs et exclusivement sur Internet. Pour assurer sa survie, l'intermédiaire doit donc plus que jamais offrir une plus-value réelle. Toutes les industries sont actuellement chamboulées par les technologies. Chaque jour, de nouveaux acteurs, les néo-intermédiaires, réinventent les pratiques et comblent des besoins que les « anciens » intermédiaires n'arrivent pas à satisfaire. Qui résistera alors à cette transformation ?

CONDITIONS DE SURVIE

« Honnêtement, il est très difficile, voire presque impossible, de prédire qui survivra dans ce monde en continuelle mutation, poursuit Camille Grange. Je me fais toutefois du souci pour les petits, ceux qui ne sont pas capables d'innover ou qui n'en →



L'INTERMÉDIAIRE QUI SERA INCAPABLE DE RÉSOUDRE FACILEMENT UN PROBLÈME, TANT POUR SES CLIENTS QUE POUR SES FOURNISSEURS, DISPARAÎTRA.

18

voient pas la nécessité. Il m'apparaît clair que les entreprises qui ne sauront pas s'adapter aux nouvelles réalités d'affaires, notamment en composant avec les nouvelles technologies, courront de grands risques. » Seront aussi menacés les intermédiaires qui n'offrent pas de produits distinctifs, qui se limitent à informer leurs clients en leur lisant le mode d'emploi ou qui ne font pas preuve de souplesse. « En fait, l'intermédiaire qui sera incapable de résoudre facilement un problème, tant pour ses clients que pour ses fournisseurs, disparaîtra », affirme Camille Grange. « Pour demeurer dans la course, il faudra jouer la carte de la différenciation, ajoute Danilo Dantas, professeur agrégé et spécialiste en marketing à HEC Montréal. Un consommateur n'a aucune raison d'acheter chez un détaillant qui se contente de tenir une salle d'exposition. Par contre, si ce dernier offre de petits



CAMILLE GRANGE

Professeure adjointe à HEC Montréal et spécialiste en technologies de l'information

extras comme une expérience client hors du commun, une expertise de pointe, un service d'entretien ou une garantie particulière, il y a de fortes chances qu'il réussisse à fidéliser des clients. Aujourd'hui, il faut plus que jamais se démarquer, miser sur des avantages distinctifs, ajouter de la valeur. Si un intermédiaire fait des choses qu'un consommateur peut très bien faire lui-même, personne ne voudra payer pour ses services. » Ainsi, celui qui a l'ambition de devenir intermédiaire doit non seulement trouver une niche inexploitée, mais aussi offrir un service qui simplifiera la vie de ses clients et optimisera leur expérience d'achat. Il devra également leur permettre de prendre rapidement la meilleure décision et leur proposer une application qui pourra aussi s'intégrer aux outils technologiques qu'ils utilisent déjà. « Mais ces nouvelles pratiques entraînent inévitablement de très grands bouleversements, reconnaît Jacques Nantel.

Je travaille actuellement avec un distributeur de meubles qui remet ses pratiques en question. Il songe à installer dans ses magasins des stations informatisées qui permettraient à ses clients de commander un produit. Par contre, il se demande que faire avec sa force de vente et surtout, comment la rémunérer. Traditionnellement, dans le secteur du meuble, les vendeurs reçoivent une commission. Or, à qui cette dernière reviendra-t-elle, si un client s'informe auprès de l'un d'eux et achète ensuite à l'une de ces bornes ou sur le site Web du détaillant ? » D'où la nécessité de repenser ses stratégies d'affaires.

QUELQUES CONSEILS

Dans un système en pleine mutation, personne n'est à l'abri d'une bourrasque. À tout moment, un néo-intermédiaire peut surgir et chambouler une industrie qui n'a rien vu venir. En pareil cas, que recommandent les experts ? « Les entreprises doivent développer une compréhension très fine des changements qui s'opèrent dans leur secteur d'activité et même à l'extérieur, conseille Jacques Nantel. Elles doivent

49%

des adultes québécois ont acheté en ligne en 2014.

SOURCE : CEFRIO, NETendances 2014.



LES ENTREPRISES DOIVENT MIEUX S'OUTILLER, S'ENTOURER D'EXPERTS COMPÉTENTS ET DÉVELOPPER DE NOUVELLES FAÇONS DE "LIRE" LES MARCHÉS.

mieux s'outiller, s'entourer d'experts compétents et développer de nouvelles façons de "lire" les marchés. » Danilo Dantas s'interroge pour sa part sur l'inertie de certaines industries. « Pourquoi attendre d'être en danger pour innover ? déplore-t-il. Pourquoi n'est-ce pas les entreprises de taxis qui ont offert un meilleur service en donnant une bouteille d'eau, en améliorant la propreté de leur voiture, en mettant à la disposition de leurs clients une application mobile leur permettant d'appeler un taxi ? Pourquoi ont-ils attendu l'arrivée d'Uber, un acteur complètement extérieur à leur secteur, pour réagir ? Pendant que certaines entreprises se contentent de reproduire le modèle existant, de jeunes innovateurs en identifient les failles et le révolutionnent en misant sur les nouvelles technologies. Ils proposent ensuite un tout nouveau service qui vient corriger ces lacunes à meilleur prix. » Non seulement ces jeunes loups sont mieux disposés à écouter les consommateurs, mais leurs modèles d'affaires reposent entièrement sur leur implication dans la chaîne de valeur. « Des sites tels Airbnb, eBay et TripAdvisor ne connaîtraient pas un tel succès s'ils ne nous donnaient pas accès à l'évaluation des consommateurs, déclare Camille Grange. Ces plateformes proposent des outils qui augmentent la confiance des consommateurs et qui diminuent le risque de contracter. Voilà le type d'avantages qu'offrent aujourd'hui les nouveaux intermédiaires. » « Les entreprises doivent oser davantage. Trop de sociétés québécoises et canadiennes se retrouvent actuellement tel un chevreuil au milieu de l'autoroute, déplore Jacques Nantel. Si elles restent ainsi tétanisées, il est clair qu'elles se feront écraser. Déjà, 55 % des achats en ligne réalisés par les Québécois sont effectués sur des sites étrangers. » Pourquoi ? « Parce que les détaillants canadiens n'ont pas pris avec sérieux le virage du commerce en ligne. Beaucoup n'ont pas encore réalisé que les marchés sont devenus internationaux et qu'ils ne seront plus jamais les mêmes sur le plan géographique. Par conséquent,



JACQUES NANTEL

Professeur titulaire
au Département
de marketing de
HEC Montréal

nous commençons à exporter notre commerce de détail. Il y a quelques années, nous avons perdu du terrain sur le plan de la production, et voilà que nous exportons aussi notre consommation. » Comment expliquer une telle inertie ? « Selon qu'elles sont québécoises ou canadiennes, les entreprises d'ici sont habituées d'investir en fonction d'un marché qui compte entre huit et 30 millions d'habitants, précise Jacques Nantel. Les Américains, eux, négocient déjà dans un marché de 325 millions de personnes. Dès le départ, ils ont développé des plateformes Web destinées à rejoindre un grand nombre de consommateurs. Ils ont donc un net avantage sur les entreprises d'ici, car ils ont investi en conséquence, ce que les Canadiens n'ont pas fait parce qu'ils n'avaient pas l'habitude d'évoluer →

6,6 G\$

Total des dépenses en ligne faites
par les Québécois en 2014.

SOURCE : CEFRIO, NETendances 2014.



LE CHANGEMENT A TOUJOURS FAIT PARTIE DE L'ÉVOLUTION... DANS LES FAITS, SEULES LES PRATIQUES CHANGENT.

20

dans un univers aussi grand ou, pire encore, parce qu'ils n'en avaient pas les moyens. » Pour Jacques Nantel, une évidence s'impose : « En matière de commerce électronique, nous avons littéralement perdu la première manche, affirme-t-il. Et si nous ne réagissons pas rapidement, la marche sera encore plus haute à monter. Très peu de nouveaux modèles de revenus émergent actuellement du Canada. En ce moment, on se fait royalement damer le pion en matière d'innovation. Nous avons bien quelques expériences en ligne intéressantes à présenter, comme celles de Canadian Tire, La Baie et Lululemon, mais je ne connais pas d'entreprise canadienne qui ait vraiment révolutionné son industrie. Les Amazon, Uber, Airbnb et iTunes viennent toutes des États-Unis ! »



DANILO DANTAS
Professeur agrégé et spécialiste en marketing à HEC Montréal

« En raison de leur structure plus rigide et plus traditionnelle, certaines organisations ont parfois du mal à innover, constate Camille Grange. Pour contourner ce problème, beaucoup d'entreprises créent des entités parallèles à qui elles donnent carte blanche. Ces structures annexes ont le mandat de trouver de nouvelles idées, d'explorer de nouvelles avenues sans devoir subir les contraintes liées aux lourdeurs administratives. » L'adoption de telles pratiques permet de mieux voir venir la tempête et parfois même, de les provoquer. Toutefois, pour porter fruits, ces initiatives doivent être directement insufflées par les directions d'entreprise. Si une organisation n'a pas un leader qui promeut ces valeurs, il lui sera difficile d'oser, de sortir de sa zone de confort et de mettre en place des structures qui favoriseront l'émergence de nouvelles idées.

Or, sans innovation, comment rester dans la course ? De tout temps, les révolutions technologiques ont entraîné la disparition d'intermédiaires. « Le changement a toujours fait partie de l'évolution, soutient Danilo Dantas. À titre d'exemple, lorsque les rouleaux musicaux ont fait leur apparition, à la fin du 19^e siècle, beaucoup ont décrété la mort de la musique. Dans les faits, seules les pratiques ont changé. Le besoin à satisfaire, soit écouter de la musique, est pour sa part demeuré bien intact. » Une leçon dont il faudrait peut-être se souvenir. « Un intermédiaire, c'est un peu comme un virus en mutation : il doit évoluer constamment, conclut à la blague Jacques Nantel. À la différence qu'aujourd'hui, le facteur temps accélère tout incroyablement. Il faut donc demeurer alerte et faire preuve de vigilance. » •

88%

des entreprises québécoises ne font pas de commerce électronique.

CEFRIQ, INDICE DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE AU QUÉBEC 2015.

POUR EN SAVOIR PLUS

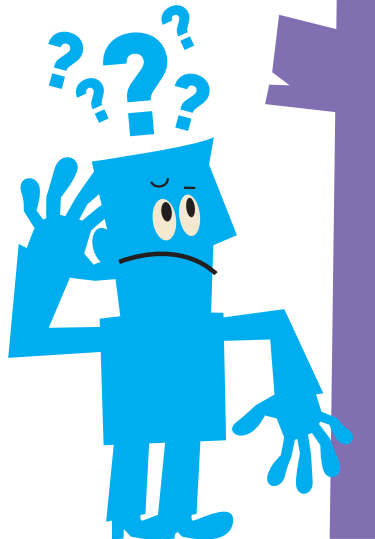
Retrouvez d'autres articles sur le sujet : revuegestion.ca

FAITES LE POINT SUR VOTRE CARRIÈRE

L'ÉCOLE DES DIRIGEANTS OFFRE DÉSORMAIS **UN ACCOMPAGNEMENT SUR MESURE** AUX PERSONNES QUI SOUHAITENT RÉFLÉCHIR À LEUR DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL.

Par **MARIE LAMBERT-CHAN**

Aujourd'hui, les carrières ne sont plus un long fleuve tranquille. Ponctuées de transitions parfois difficiles, elles exigent une excellente préparation. L'École des dirigeants de HEC Montréal propose un accompagnement personnalisé pour aider les professionnels, les gestionnaires et les dirigeants à bien négocier ces virages. « Nous voulons engager une conversation avec les personnes qui entreprennent une démarche de développement afin de les amener à se poser les bonnes questions et de mieux les guider dans l'élaboration d'un plan de développement individualisé », indique Alain Gosselin, directeur de l'École des dirigeants, qui propose une offre étendue de formations en gestion. Trop souvent, les gens enchaînent des formations qui ne sont pas assez cohérentes, ce qui peut finir par ralentir leur progression. « En connaissant mieux leurs besoins, nous pourrions les aider à choisir la bonne formation au bon moment », ajoute-t-il.



« La réflexion peut se faire en solo, mais elle gagne beaucoup à faire l'objet d'un échange, ne serait-ce que pour valider les constats et les actions à poser. »

Un plan de développement efficace et personnalisé requiert une démarche d'introspection professionnelle couvrant les thèmes abordés habituellement dans un bilan de carrière : la personnalité, les besoins, les valeurs, les aspirations, les intérêts, les contraintes, les réalisations, les forces et les points à améliorer. Les employeurs n'ont souvent pas les ressources nécessaires pour faciliter cette réflexion en profondeur. Il n'est donc pas facile de savoir à qui s'adresser.

« La réflexion peut se faire en solo, mais elle gagne beaucoup à faire l'objet d'un échange, ne serait-ce que pour valider les constats et les actions à poser », poursuit Alain Gosselin. Voilà pourquoi l'École des dirigeants offre l'opportunité d'échanger avec un de ses experts pendant une rencontre de deux heures ou deux rencontres d'une heure chacune pour un montant de 350 \$. Il suffit d'en faire la demande à l'adresse fairelepoint@hec.ca. Ces spécialistes sont issus notamment des domaines de la gestion, des ressources humaines et de la psychologie. Alain Gosselin précise toutefois que ces rencontres ne constituent pas une démarche exhaustive d'accompagnement. « Notre aide est ponctuelle et vise d'abord et avant tout à soutenir l'élaboration d'un plan de développement cohérent, rappelle-t-il. Nos spécialistes disposent d'une méthodologie appropriée à cet effet et savent poser les bonnes questions. Cependant, si un client souhaite être assisté de façon plus soutenue dans la réalisation de son plan, nous pouvons aussi lui offrir du coaching. » Les transitions de carrière se préparent, ajoute Alain Gosselin. « À titre d'exemple, un jeune diplômé peut ne pas avoir besoin de nos services dans l'immédiat, mais un jour, il songera probablement à un poste de direction. Nous voulons qu'il sache que nous pourrions l'aider à optimiser son potentiel. »

NOTRE MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT DU DIRIGEANT D'IMPACT

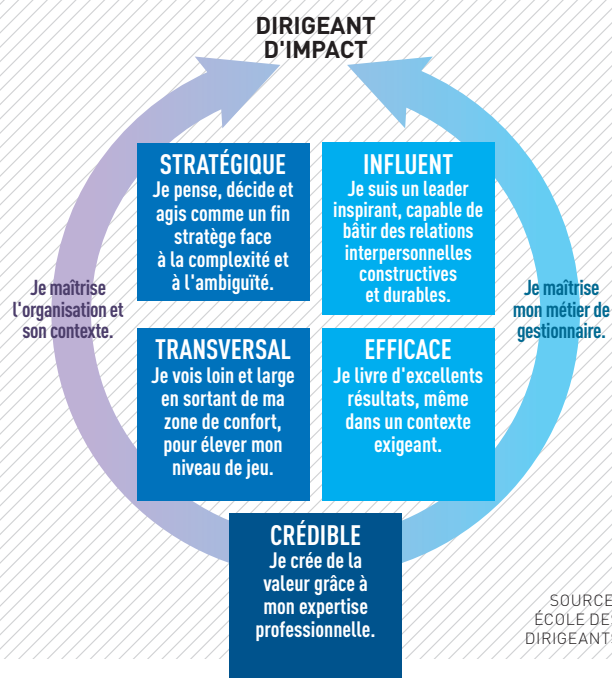


Illustration: ISTOCK

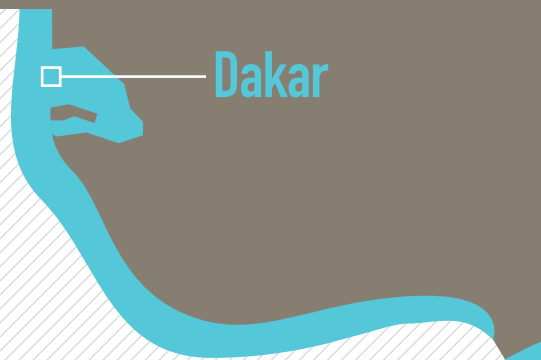
POUR EN SAVOIR PLUS

■ hec.ca/ecole-des-dirigeants/formations/notre-vision-de-votre-developpement.html

LE SÉNÉGAL ET HEC MONTREAL DES LIENS DURABLES

DES DIPLÔMÉS SÉNÉGALAIS CRÉENT **UN NOUVEAU RÉSEAU** ET CONSTATENT LA RICHE HISTOIRE QUI UNIT LEUR ALMA MATER À LEUR PAYS D'ORIGINE.

Par **MARIE LAMBERT-CHAN**



Dakar

22

Après 19 années passées à étudier et à travailler au Québec, Ousmane Diouf a décidé de retourner au Sénégal. « J'avais le mal du pays, raconte ce diplômé du MBA de HEC Montréal qui est consultant pour un cabinet-conseil en stratégie à Dakar. Tout me manquait : ma famille, le soleil, la mer, les odeurs, parler ma langue, le wolof... » Il sentait aussi que son travail aurait davantage de répercussions chez lui qu'à Montréal. « Je voulais redonner à mon pays », confie-t-il. Même s'il ne subit plus nos hivers rigoureux, Ousmane Diouf ne tourne pas le dos au Québec pour autant. Nommé ambassadeur du Réseau HEC Montréal au Sénégal, il a entrepris, à l'automne 2014, des démarches pour créer un cercle d'anciens étudiants. L'École compte 327 diplômés qui travaillent ou habitent en Afrique, dont 71 juste au Sénégal. La première rencontre s'est déroulée en janvier 2015. Parmi les invités, des jeunes professionnels, mais aussi des figures marquantes du monde des affaires et de la classe politique, notamment Tijane Sylla, ancien ministre du Tourisme et des Transports aériens et directeur fondateur du Centre d'études supérieures africaines de gestion (CESAG), et Djibril Ngom, qui a occupé plusieurs ministères au pays et la direction générale du Port autonome de Dakar.

« On constate que plusieurs diplômés de HEC Montréal ont contribué à restructurer et moderniser l'administration sénégalaise dans les années 1970 et 1980 », fait remarquer Daouda Thiaw, un consultant stratégique qui a décroché son B.A.A. à HEC Montréal au début des années 1990. « La relation entre le Sénégal et l'École remonte à loin, précise Ousmane Diouf. À une certaine époque, on y envoyait couramment les membres de l'élite administrative sénégalaise pour y compléter un MBA. » Daouda Thiaw espère que ce regroupement de diplômés, baptisé « Réseau HEC Montréal en Afrique », sera l'occasion, pour les professionnels fraîchement émoulus de l'École, de se rapprocher de ces anciens à la réputation bien établie et d'apprendre de leurs riches expériences. Djibril Ngom ne demande que ça : « Les étudiants qui reviennent aujourd'hui au pays doivent savoir que le monde a changé et qu'il est primordial de se donner la main. C'est pourquoi notre réseau est si important », déclare celui qui agit aujourd'hui à titre de consultant international et qui est aussi délégué du Réseau HEC Montréal au Sénégal.

UNE FORCE DE PROPOSITION

Le Réseau HEC en Afrique se veut donc une occasion de réseautage et d'entraide,


mais aussi « une force de proposition et de persuasion, souligne Ousmane Diouf. On aimerait être le point d'entrée pour des entreprises canadiennes ou québécoises qui aspirent à s'installer ici. Il y a tellement à faire dans notre pays ! » En effet, bien que le Sénégal soit l'une des nations africaines les plus stables et les plus prospères, les défis y restent tout de même nombreux. « Le pays a besoin d'entreprises pour investir dans les secteurs prioritaires que sont l'agriculture, les mines, les TIC et les logements sociaux, notamment pour doper sa croissance vers les taux à deux chiffres, seuls garants d'un développement inclusif et d'une forte résilience sociale », estime Djibril Ngom. « Le développement du Sénégal, voire de l'Afrique, passe nécessairement par un secteur privé plus important », croit Daouda Thiaw qui, dans ses fonctions, est appelé à travailler avec des gouvernements et de grandes entreprises en Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale. Mais encore faut-il que des entreprises songent à s'établir sur le continent noir ! Or, l'Afrique souffre encore et toujours d'un problème d'image en Occident. « Quand on parle de l'Afrique, on pense à la guerre, à la famine, aux coups d'État, déplore Ousmane Diouf. Bien sûr, cela existe, mais l'Afrique ne se résume pas à cela. Il y a des choses qui vont bien et même très bien. Des entreprises en provenance de l'Europe et de l'Asie l'ont

→ **TROIS
CHIFFRES
À RETENIR**


327 diplômés
de HEC Montréal
travaillent ou
habitent en Afrique.

90%*
des francophones
vivent sur le
continent africain.

* Il y aura 770 millions de francophones dans le monde d'ici 2050, alors qu'on n'en compte que 200 millions en 2015.


En 2020, les dépenses
des ménages africains
devraient atteindre
227 M \$

➔ À L'AUTOMNE 2015, À HEC MONTRÉAL...



2 368 étudiants
inscrits sont originaires
de l'Afrique, soit 18 %
du total des effectifs.

Provenance des étudiants africains :

57% de l'Afrique du Nord
23% de l'Afrique de l'Ouest
15% de l'Afrique centrale
4% de l'Afrique de l'Est



43%

des étudiants
africains
sont des femmes.



SELON LES
PROJECTIONS
DE LA BANQUE
MONDIALE,
LE PIB DE
L'AFRIQUE SE
MULTIPLIERAIT
PAR QUINZE
D'ICI 2050.

compris et investissent massivement au Sénégal depuis plusieurs années. » Selon Djibril Ngom, les entreprises canadiennes et québécoises auraient tout intérêt à collaborer avec les diplômés sénégalais qui, en raison de leur « double culture », faciliteraient leur pénétration des marchés africains. « Ces investisseurs ont tout à offrir et tout à gagner en venant ici », résume Ousmane Diouf.

L'ambassadeur du Réseau HEC Montréal en Afrique prévoit aussi cimenter la relation entre son alma mater et son pays d'origine à travers le CESAG. « Après tout, des liens historiques unissent nos écoles de gestion », rappelle Osmane Diouf. Federico Pasin, secrétaire général et directeur des activités internationales de HEC Montréal, confirme que des projets sont en cours. « L'École déploie de plus en plus d'efforts pour recruter des étudiants au Sénégal, mais aussi pour s'y installer de façon durable, explique-t-il. Nous sommes en pourparlers avec le CESAG pour offrir un programme en partenariat. Nous faisons aussi partie d'une alliance d'organisations internationales qui promeut l'entrepreneuriat au sein de la Francophonie, notamment au Sénégal, considéré comme un pays à fort potentiel. »

Le Réseau HEC Montréal en Afrique n'en est qu'à ses balbutiements, mais Ousmane Diouf espère qu'avec le temps, ses membres sauront inspirer des diplômés originaires d'autres pays africains à se joindre à eux. « Nous gagnerons tous à en faire partie, que nous soyons du Cameroun, du Congo, du Ghana ou de la Côte d'Ivoire. » •

23



DJIBRIL NGOM (M.B.A. 1984)
Délégué du Réseau
HEC Montréal au
Sénégal et consultant
international.



OUSMANE DIOUF (M.B.A. 2013)
Ambassadeur du Réseau
HEC Montréal en Afrique
et consultant stratégique,
Performances Group.

ADVISO

L'INUKSHUK DU WEB

24

EN 2002, **JEAN-FRANÇOIS RENAUD** ET **SIMON LAMARCHE**, FINISSANTS À LA TOUTE NOUVELLE MAÎTRISE EN COMMERCE ÉLECTRONIQUE DE HEC MONTRÉAL, DÉCIDENT DE LANCER L'UNE DES PREMIÈRES FIRMES-CONSEILS EN STRATÉGIE ET MARKETING INTERNET AU QUÉBEC. FORTE DE SA SOIXANTAINE D'EMPLOYÉS, ADVISO RÉALISE AUJOURD'HUI UN CHIFFRE D'AFFAIRES DE PLUS DE SIX MILLIONS DE DOLLARS PAR ANNÉE. *Par LIETTE D'AMOURS*

Au moment de la création d'Adviso, la bulle technologique vient d'éclater et les entreprises, déjà frileuses aux affaires électroniques, observent l'univers Web avec un grand scepticisme. Dès le départ, les deux associés se positionnent comme des conseillers stratégiques dont le rôle consiste à guider les entreprises vers une meilleure utilisation d'Internet. Pour incarner cette mission, ils adoptent l'inukshuk, qui devient la signature visuelle de leur entreprise. Rapidement, les jeunes entrepreneurs réalisent que la partie n'est pas gagnée d'avance. Pour investir dans le numérique, les dirigeants du Québec doivent d'abord en comprendre les enjeux et en concevoir la pertinence. Le phénomène est tellement en émergence que les deux stratégies doivent avant tout former leurs clients à cette nouvelle réalité.

« Nous sommes un peu comme des architectes du Web, illustre Jean-François Renaud, associé et cofondateur d'Adviso. Pour aider les entreprises à prendre un vrai virage numérique, nous concevons des plans personnalisés selon leurs besoins, leurs objectifs et leur stratégie d'affaires. Comme un architecte qui doit composer avec les différentes réalités de son client – luminosité, terrain, budget, etc. – pour

lui proposer le meilleur milieu de vie possible, nous travaillons toujours dans un esprit d'optimisation des résultats. » Autrement dit, Adviso ne fait pas dans la maison préfabriquée.

« Pour nous assurer de toujours proposer les meilleurs outils qui se font sur le marché afin de mieux répondre aux besoins spécifiques de chaque client, nous n'avons jamais voulu développer nos propres solutions technologiques ou encore devenir les représentants d'une seule marque, explique Simon Lamarche, associé et cofondateur d'Adviso. Nous ne croyons pas que c'est en rendant les clients dépendants d'une technologie propriétaire ou d'un service qu'on réussit à les fidéliser. C'est pourquoi nous

cherchons toujours à les rendre le plus autonomes possible en leur transmettant un maximum de connaissances. »

« Contrairement à ce que l'on pourrait croire, cette façon de faire ne nous a jamais fait perdre d'occasions d'affaires, car plus une entreprise compte d'employés sensibilisés à l'impact du numérique, plus nous pouvons progresser avec elle », ajoute Jean-François Renaud.

UN RETARD ALARMANT

Aujourd'hui, Adviso accompagne deux types de clients : l'entreprise qui désire affiner sa stratégie d'affaires électroniques et celle qui constate, avec une certaine nervosité, qu'elle a tout intérêt à prendre Internet au sérieux. Il faut dire que les dernières statistiques sur la question sont assez alarmantes : encore très peu d'entreprises québécoises ont pris un véritable virage numérique. Selon le récent rapport *Commerce électronique et impact économique* produit par l'Institut du Québec et HEC Montréal, seulement 12 % des entreprises québécoises vendraient actuellement sur Internet (15 % des détaillants). Au total, les ventes en ligne représenteraient tout au plus 2 % de l'ensemble des ventes réalisées par les détaillants québécois. →

LE SECRET DE LEUR RÉUSSITE

POUR JEAN-FRANÇOIS RENAUD

« Être deux et pouvoir compter l'un sur l'autre. Nous sommes extrêmement complémentaires. Lorsque nous décrochons un mandat, nous savons exactement lequel de nous deux peut l'exécuter avec le plus de brio. Simon comble mes faiblesses et je comble les siennes. Et ça, ça n'a pas de prix. »

POUR SIMON LAMARCHE

« Nous sommes deux pour assumer les bons comme les mauvais coups, nous pouvons échanger ensemble plutôt que de jongler chacun de notre côté avec les problèmes, nous pouvons partir en vacances l'esprit tranquille, ce qui constitue un avantage incroyable. »



Or, les consommateurs québécois, eux, ont adopté le commerce électronique. En 2014, leurs dépenses en ligne totalisaient déjà 6,6 milliards de dollars. Toutefois, comme l'offre québécoise sur Internet est insuffisante, les acheteurs d'ici réalisent plus de la moitié de leurs achats sur des sites étrangers. « Si ce retard se maintient et que nous continuons d'acheter sur des sites étrangers, c'est une partie importante de notre économie que nous exportons », commente Jacques Nantel, professeur titulaire à HEC Montréal (voir « Tendances », p. 16). « Il y a donc actuellement une réelle panique au sein des organisations, car ces chiffres sont extrêmement inquiétants, affirme Simon Lamarche. Nous répétons le même message depuis dix ans, mais il faut souvent que la réalité nous fasse mal pour que l'on bouge. » « Dans un tel contexte, il n'est pas facile de savoir quelle stratégie adopter pour atteindre les meilleurs résultats. Les dirigeants ne savent souvent pas par quel bout commencer, poursuit Jean-François Renaud. Nous les aidons à concevoir un plan d'attaque qui s'arrime à leur stratégie d'entreprise et qui décrit, étape par étape, les actions à poser pour atteindre leurs objectifs. »

Une stratégie numérique ne se limite pas à la conception d'un site Web, loin de là. Parfois, il est même plus avantageux pour certaines entreprises d'investir davantage dans les médias sociaux, les moteurs de recherche et les bannières. L'exercice proposé par Adviso vise donc à développer une vision globale. Pour ce faire, il faut voir les choses autrement, remettre en question ses pratiques et exercer une veille constante non seulement pour mieux voir venir, mais idéalement, pour s'imposer.

MÉCONNAISSANCE ET INCONFORT

À l'ère des Amazon, Airbnb et eBay de ce monde, comment expliquer un tel retard ? « Bon nombre d'entreprises n'ont rien changé à leurs pratiques, car leurs ventes continuaient tout de même de croître, déclare Simon Lamarche. Ainsi, elles ne voyaient pas l'urgence d'agir. Plusieurs dirigeants ne pensaient pas que le commerce en ligne prendrait autant d'ampleur et croyaient assister à un effet de mode. Aujourd'hui, ils constatent l'impact négatif de leur inertie. »

« Les revenus d'aujourd'hui sont souvent le pire ennemi de la vision de demain, ajoute Jean-François Renaud. Peu d'entrepreneurs ont envie d'investir leurs profits pour préparer leur avenir. Et pourtant, c'est ce qu'ils devraient faire, car aucune industrie n'est à l'abri d'une transformation majeure occasionnée par l'avènement du numérique. Et nous n'avons encore rien vu ! Pour s'en convaincre, on n'a qu'à penser à Pages Jaunes, qui a vu son modèle d'affaires menacé par l'arrivée de Google. Cette entreprise a tout de même attendu de voir son action chuter à quatre cents avant d'agir ! » Les experts d'Adviso croient aussi qu'un phénomène



générationnel ne serait pas étranger au retard actuel. Les grandes sociétés sont souvent dirigées par des leaders d'un certain âge. « Or, les décideurs qui n'ont pas développé d'habitudes numériques ont souvent l'impression que toute la population est comme eux », soutient Simon Lamarche.

Par méconnaissance ou par inconfort, plusieurs préfèrent encore prendre des risques dans la brique et le mortier plutôt que dans l'adoption d'une stratégie numérique. « À titre d'exemple, bon nombre n'hésiteront pas à investir des millions dans la construction d'une nouvelle succursale, mais ne consacreront qu'un pourcentage infime de leurs revenus à leur présence Web, même si, parfois, leur site Internet représente leur succursale la plus rentable, note Jean-François Renaud. Il reste donc encore beaucoup de sensibilisation à faire. »

« Le scepticisme est encore bien présent, reconnaît Simon Lamarche. Ainsi, nombreux sont ceux qui ne remettront jamais en question la pertinence d'un sondage téléphonique réalisé auprès de 500 personnes pour valider l'impact de leur marque, mais qui doutent de la validité des résultats d'un sondage effectué en ligne auprès de 10 000 personnes. Et pourtant, il y a fort à parier que le sondage téléphonique ne rejoigne pas tout un pan de la population que représentent les natifs du numérique. »

À la lumière de ces observations, un constat s'impose : les entreprises québécoises ont davantage besoin d'avoir une expertise de pointe en affaires électroniques. Mais encore faut-il que



Situés en plein cœur du Plateau Mont-Royal, les locaux d'Adviso sont à l'image des deux dirigeants : éclairés, ouverts et chaleureux. Cet endroit moderne, où se côtoient le bois et le verre, offre des installations qui permettent aussi bien de s'isoler pour travailler que de brainstormer debout dans un milieu ouvert.

ces nouvelles recrues puissent se faire entendre. « Il y a actuellement plein de jeunes travailleurs allumés et formés à ces nouvelles réalités dans les organisations québécoises, mais ils n'ont pas forcément de pouvoir décisionnel ou encore, l'oreille de leur direction », fait remarquer Jean-François Renaud.

À l'autre bout du spectre, Adviso travaille avec des entreprises qui négocient avec sérieux leur virage numérique. À titre d'exemple, Aldo a commencé à internaliser ses activités Web et a adopté une logique multicanal par souci de cohérence. Cette stratégie lui permet aujourd'hui d'offrir le même service à un client, qu'il lui arrive du Web ou qu'il débarque en boutique, brisant du coup les silos qui subsistaient entre les gestionnaires Web et les directeurs de succursale.

« Aujourd'hui, nous disposons de puissants outils pour mesurer l'impact réel d'un placement publicitaire dans un média numérique, affirme Simon Lamarche. À titre d'exemple, si un client achète une bannière sur Internet, nous pouvons savoir exactement combien de ventes cet investissement lui a fait



réaliser. La mesure est devenue à ce point précise que nous pouvons même prédire dans une stratégie utilisant trois différents médias (Facebook, un moteur de recherche et une bannière) combien une entreprise pourrait perdre de ventes si elle décidait d'abandonner l'un d'entre eux. »

TOUJOURS PRÉPARER L'AVENIR

Comme l'univers du numérique est en constante évolution, une grande part du travail d'Adviso consiste à se maintenir à jour et à transférer ensuite cette information. Dès le départ, la firme-conseil a misé sur la carte de la formation et de la visibilité pour accroître sa notoriété. Les deux associés ont lancé un bulletin de veille, participé à des ateliers, prononcé des conférences et offert des formations. Ils ont toujours été très engagés dans leur industrie. Pour poursuivre son expansion, Adviso tisse aussi des liens avec les milieux d'enseignement. Cinq de ses employés donnent aujourd'hui des cours au niveau universitaire, suivant en cela l'exemple donné par les deux fondateurs, qui enseignent à HEC Montréal depuis plusieurs années à titre de chargés de cours en commerce électronique. « Nous nous faisons un devoir d'y présenter des exemples concrets pour illustrer la réalité sur le terrain, souligne Jean-François Renaud. Nous aimons non seulement susciter la réflexion et les discussions, mais aussi côtoyer les générations montantes. » Se tenir à proximité des étudiants leur permet aussi de repérer et de recruter les meilleurs candidats. Et quelles qualités doivent présenter ces nouvelles recrues ?

« Pour travailler dans notre domaine, il faut de l'ouverture d'esprit et un heureux mélange d'agilité et de rigueur », note Simon Lamarche. Il faut aussi aimer le changement et savoir négocier rapidement avec lui. « Nos employés doivent également faire preuve d'audace et de créativité, ajoute Jean-François Renaud. Il est hors de question que nos stratèges disent à nos clients ce que ces derniers veulent entendre. Ils doivent avoir le cran de leur proposer le plan d'action le plus susceptible de leur être bénéfique, quitte à les décevoir. Des *Yes Man*, ça ne vaut rien, en consultation. » Enfin, les deux associés d'Adviso valorisent aussi beaucoup la transparence. « Nous ne cachons rien à nos clients. Lorsque nous faisons une erreur de 20 000 \$, nous l'assumons, affirme Simon Lamarche. Nous évoluons dans un domaine où il est essentiel d'innover, de tester de nouvelles choses, et il est inévitable que nous trébuchions parfois. Nous nous efforçons tous de faire le moins d'erreurs possible, mais nous sommes tous en apprentissage. Si on ne prend pas de risques, on n'évolue jamais. » •

POUR EN SAVOIR PLUS

[1] Institut du Québec et HEC Montréal, juin 2015.
http://www.conferenceboard.ca/Libraries/PUBLIC_PDFS/IdQ_Commerce-electronique_Juin2015.sflb

MINIBIOS

JEAN-FRANÇOIS RENAUD

Associé et cofondateur d'Adviso, une firme-conseil spécialisée en stratégie et marketing numérique.

Formation : B.A.A. (2001) et M.Sc. en commerce électronique (2002) de HEC Montréal.

Rôle : responsable du développement et du rayonnement de l'entreprise.

Apport : Établissement d'ententes avec des clients d'envergure nationale et internationale dans une grande variété d'industries.

Caractère distinctif* : Rien ne l'arrête.

Enseignement : Il enseigne le commerce électronique au niveau universitaire depuis près de 10 ans.

Force : grand communicateur et vulgarisateur. Il est un invité régulier des grands médias canadiens et des médias spécialisés en affaires et en numérique.

Ce qu'il dégage* : De l'audace.

SIMON LAMARCHE

Associé et cofondateur d'Adviso, une firme-conseil spécialisée en stratégie et marketing numérique.

Formation : B.A.A. (2001) et M.Sc. en commerce électronique (2002) de HEC Montréal.

Rôle : responsable des opérations et des finances de l'entreprise.

Apport : Stratège pragmatique et innovateur, il s'intéresse particulièrement aux approches permettant d'optimiser la performance des investissements réalisés sur le Web.

Caractère distinctif* : Être novateur tout en sachant garder les pieds sur terre.

Enseignement : Chargé de cours en commerce électronique à HEC Montréal depuis 2013, il est invité régulièrement à titre de conférencier.

Ce qu'il dégage* : La confiance.

(* Selon Jacques Nantel, professeur titulaire à HEC Montréal et membre du comité consultatif d'Adviso depuis la fondation de l'entreprise.)



gestion
HEC MONTREAL

Pour lire
la version française
de cet article:
revuegestion.ca

28

ANNE BOURHIS

“ I THINK IT IS MORE
A QUESTION OF
CURRENT GENERATIONS
LOOKING AT THE NEXT
GENERATION AND PASSING
JUDGEMENTS. ”

Photos : iSTOCK et Jean Martin

THE KIDS ARE ALRIGHT



WHILE OLD-STYLE EMPLOYERS STRUGGLE TO **ADAPT TO GEN Y**, RESEARCH SAYS WE CAN ALL GET ALONG JUST FINE. *By* **DAVID PYE**

At a time when three distinctly defined generations are working side by side in the workforce, many companies are struggling to understand the values and thought processes of their newest employees. Gen Y, millennials, echo boomers... although the nicknames may vary, the workplace challenges and concerns are quite consistent. As the world generally is generally evolving far faster than organizations, companies are often faced with outdated perspectives on how things “should” be done. Antiquated views clash with the free thinking of Gen Y employees, leaving many organizations scratching their heads as to how to attract and retain young talent.

29



ANNE BOURHIS

Professor in HEC Montréal's Department of Human Resources Management

However, from an academic perspective, researchers like HEC Montréal's Anne Bourhis see light at the end of the tunnel. Bourhis is a Professor in the Department of Human Resources Management and has seen the Gen Y recruitment and selection angle rise to prominence in recent years. “Some of the things I hear today were said about Generation X and Baby Boomers in their time,” she notes. “I think it is more a question of current generations looking at the next generation and passing judgements.”

That being said, Bourhis agrees that some of those perceptions may be partially true. The problem lies in misinterpretations. One popular myth surrounding Gen Y is that they don't want to work hard, but

Bourhis points out that they just have a different set of priorities concerning their work/life balance than older generations had. “If you look at Gen Y employees in the gaming industry, for instance, you will find that many of them put in 80-hour weeks when they are close to launching a new product,” she says. “The difference is that they don't want to work that hard all of the time. By letting Gen Y employees know that they will be rewarded by relaxed periods and time off in the future, some employers are maximizing their talent.”

Another researcher interested in the topic is Christian Vandenberghe, a Professor in HEC's Department of Management and a Fellow of the Royal Society of Canada. Vandenberghe holds the Canada Research Chair in Management of Employee →

Commitment and Performance and his research focuses on commitment, attitude, leadership and relationships at work. "Gen Y employees expect to grow and to find meaning in their jobs, while being respected by those who employ them," he says. "They also embrace a philosophy of pursuing full, balanced lives and don't want to invest all of their time in their work environments."

Vandenberghe notes that Gen Y's unprecedented access to information and communications has provided them with a much broader view of the world than previous generations held, and this has translated into a new definition of the meaning of life, including in the workforce.

"Through social media, they see everything that happens in the world and they compare things as they reflect on their own destinies," he explains. "When everything is collectively put into perspective, their views of work become consistent with their views of how the world at large functions."

CHRISTIAN VANDENBERGHE

“GEN Y EMPLOYEES EXPECT TO GROW AND TO FIND MEANING IN THEIR JOBS, WHILE BEING RESPECTED BY THOSE WHO EMPLOY THEM”

30

ADDRESSING THE ISSUES

When it comes to entering the job market, many Gen Y candidates are likely to turn the tables on potential employers by asking a lot of questions themselves. Bourhis notes that such behaviour simply reflects a desire to understand their future roles.

"Doing a job a certain way, just because it is the way it is, is not enough for them," she explains. "They want to understand how their role affects the big picture and why the employer is interested in their skills and competencies."

Bourhis also notes that Gen Y is tagged as being both selfish and community-aware, but explains that contradiction as a need to know how personal involvement with a company will translate into results within the community.

"They want to know that they will be valued and listened to, rather than just told what to do," she says. "They also want to hear that an employer will help them to develop their skills and grow professionally."

Another significant factor that comes into play is that most Gen Y employees were raised in Baby Boomer households that believed in long-term employment. Gen Y kids have seen the struggles faced by their Gen X predecessors during times of economic crisis, when the rules of the game changed and people began jumping from job to job. That has left their generation with a very cynical view of "employment for life," which they no longer believe is the path to a successful career. As a result, Gen Y employees remain focused on growing their skills for future employability from the day they are first employed, sometimes in cocky response to feeling invincible in a job market increasingly vacated by Baby Boomers. Although many employers see this as a threat to retention, the solution often lies in understanding their motivation.

"We need to be careful when attributing a series of characteristics



CHRISTIAN VANDENBERGHE
Professor in HEC Montréal's Department of Management and a Fellow of the Royal Society of Canada



to generations that may not be blanket characteristics after all," warns Denis Chênevert, a Professor in HEC Montréal's Department of Human Resources Management and an internationally recognized researcher. "We have a tendency to forget that we were all the same at some point and, in many cases, characteristics may reflect age, rather than generational values."

Chênevert is a member of the Academy of Management and has spent much time separating fact from fiction when researching issues that bring Gen Y into focus. He views Gen Y as a generation raised in a multicultural world that embraces many of the family values that Baby Boomers neglected. They also see themselves as being on the front line of environmental issues, and their world views have been shaped by the exceptional violence of events like 9/11 and mass school shootings.

"Their relationship with time is quite different from those of previous generations," he explains. "It has pushed them into real-life experiences very rapidly, so they expect things to unfold quickly in all aspects of their lives."

When it comes to a career, that thinking breeds impatience in terms of moving forward, which can create conflicts with Baby Boomer managers who have climbed the ladder slowly.

HOW EMPLOYERS CAN RESPOND

While recouping the costs of hiring and training new employees who won't stick around long enough to earn their keep is a major concern for employers, Bourhis notes that it's time for a reality check. "Nothing is guaranteed, so employers need to shift their focus away from trying to change the attitudes of Gen Y employees,"



difficult to earn the loyalty and commitment of Gen Y employees. "Many have been raised in a way where they have had to be self-reliant," he says. "They see no employer taking responsibility for their careers over the long term, so they have learned that they must take care of themselves."

As a result, Gen Y employees do not easily commit to a company, given that they may need to move on in a year. That viewpoint differs significantly from 25 years ago, when Baby Boomers entered a company like a religion. While many potential employers view today's attitude as lacking loyalty, Vandenberghé notes that it is more a case of shifting loyalty from an organization to its closest managers.

"Employers can do their part by focusing on proximate relationships between middle managers and their employees, because those human relationships are stronger and make more sense to them," he explains. "Proximate leadership can show them how they are moving forward and upgrading their skills through

DENIS CHÊNEVERT

“MANAGEMENT IS BEING CONFRONTED WITH THESE REALITIES, AND WE NEED TO SEE CHANGES IN THE WAY THINGS ARE MANAGED”

she stresses. "The focus should be on trying to increase the probability of retaining those employees, even if their expectations and values are different." Chênevert also points out that plenty of Gen Y candidates actually embody many of the well-established industry drivers of commitment, autonomy, empowerment and diversity. In 2008, Chênevert and Bourhis collaborated on an Emploi Québec report entitled *Connaitre ses employés, ça rapporte! Les attentes professionnelles des jeunes de la génération Y*, in which values such as more responsibility, involvement in important tasks, group tasking, working at home, flexible hours and growth potential were identified as factors in retaining Gen Y employees.

"Management is being confronted with these realities, and we need to see changes in the way things are managed," says Chênevert. "But it is still a bit complicated in respect to traditional approaches."

He also notes that much of Gen Y is highly educated and their new way of thinking may be well suited to the non-traditional jobs they are headed for. However, a different set of problems arises for Gen Y employees who lack education and bring those same values to the industrial world.

"Many non-specialized industries are having problems because Gen Y is a multi-tasking generation," he explains. "Labouring all day on a single task leaves too much time for them to be distracted by other things."

LOYALTY AND COMMITMENT

When it comes to loyalty, Christian Vandenberghé admits that he has learned through his own research that it is far more

new assignments, working with new people and networking." Bourhis adds that Gen Y members will also not respect authority for authority's sake, but rather will support competency and leadership. Note that words without action can lead to conflict between employees and middle management, however.

"If employers see a high turnover rate among young employees, instead of blaming Gen Y for not being loyal, they should look at middle management," says Bourhis. "Sometimes older managers are intimidated by Gen Y's tech savvy, but employers should stress the benefit of engaging managers in a two-way learning process that can lead to things being done viably and more quickly."

CHANGING THE WORLD

While organizations scramble to keep up with the times, Gen Y continues to infuse the workforce with creativity and innovation. They are less conformist and bring a broader view to the table.

"Their creativity breeds innovation, and I think the world needs more of that from business if you look at the economy," says Chênevert.

"It has become an important issue in human resources, and managers are being schooled in Gen Y values and expectations through intergenerational

training courses increasingly offered by professional orders." And that intergenerational focus may be the key to resolving workforce issues that many have been attributing to Gen Y, spurred by the realization that some of the topics under discussion may be linked to a simple changing of the guard. "Baby Boomers were probably talked about in similar terms by their fathers' generation," notes Bourhis.

"Our research is now refocusing on ways to avoid and mediate conflict in diverse teams, with an emphasis on cultural, ethnic and generational differences." •



DENIS CHÊNEVERT
*Professor in HEC Montréal's
 Department of Human Resources
 Management and an internationally
 recognized researcher.*



LES 10 QUESTIONS QUE VOUS N'AVEZ JAMAIS OSÉ POSER À...

PIERRE-OLIVIER PINEAU

Titulaire de la Chaire de gestion du secteur
de l'énergie de HEC Montréal

32

LA RÉPUTATION DE PIERRE-OLIVIER PINEAU N'EST PLUS À FAIRE DANS LE SECTEUR DE L'ÉNERGIE. TOUS LES GRANDS MÉDIAS QUÉBÉCOIS FONT RÉGULIÈREMENT APPEL À SON EXPERTISE EN MATIÈRE DE POLITIQUES PUBLIQUES. VOUS DÉCOUVRIREZ ICI DES FACETTES MÉCONNUES DE SA PERSONNALITÉ. *Par LIETTE D'AMOURS*

01 *Votre plus belle expérience en tant que professeur ?*

« L'an dernier, je suis allé enseigner au Congo dans le cadre du programme D.E.S.S. que HEC Montréal offre dans la capitale, Brazzaville. Ces gens étaient extrêmement motivés. Ils avaient une grande soif d'apprendre et j'avais l'impression que toutes mes recherches et mes connaissances les aidaient vraiment. Je me suis alors senti très utile et très valorisé. En tant qu'être humain, j'ai besoin d'apporter ma contribution ; c'est ce qui donne un sens à ma vie. C'est pourquoi mes travaux portent sur des applications concrètes. »

02 *Quel surnom vous donne-t-on ?*

« Du plus loin que je me souviens, on m'a toujours appelé « POP ». Mes parents, ma famille, mes amis... Tellement que ce n'est qu'à l'âge de six ans que j'ai réalisé que ce n'était pas mon vrai nom. Aujourd'hui encore, certains de mes collègues me surnomment ainsi. Même que la secrétaire du département m'a avoué un jour que le personnel m'appelait POP en cachette. Depuis, c'est devenu plus officiel. » (Rires)

03 *Si vous n'étiez pas professeur, que feriez-vous ?*

« J'ai fait beaucoup de théâtre amateur, mais je n'ai jamais réussi à en vivre. On m'a vite fait comprendre que j'étais meilleur dans l'écriture que sur les planches. (Rires) J'ai donc écrit plusieurs pièces que nous avons montées avec une troupe que nous avons créée. Aujourd'hui, j'ai complètement délaissé cette passion. Toutefois, c'est ce même goût du spectacle qui m'anime lorsque je réussis à capter l'attention des étudiants, et c'est aussi ce désir d'avoir un impact que je comble en collaborant à l'occasion avec les médias. »

04 *Si vous aviez une baguette magique ?*

« J'abolirais les subventions à la consommation en augmentant notamment le coût de l'électricité ou en supprimant certains soutiens agricoles. On vit dans une société d'obésité énergétique et les bas prix l'encouragent. Par exemple, la surculture du maïs que l'on transforme en tonnes de sirop : cette exploitation crée d'énormes dommages environnementaux et tout ce sucre offert à bon marché génère de l'embonpoint qui, au final, coûte cher à la société. Il faut protéger l'accès à l'alimentation pour tous sans encourager une surconsommation, tant énergétique qu'alimentaire. »

05 *Votre secret le mieux gardé ?*

« Aussi incroyable que cela puisse paraître, je suis né à Montréal. Mes parents sont français et j'ai même le passeport français. J'ai grandi dans le ghetto français de Montréal, où j'ai acquis cet accent. J'ai fait toutes mes études, du primaire au cégep, au collège Marie-de-France, où les professeurs sont majoritairement français. Dans cet établissement, pour s'assurer de bien transmettre l'empreinte purement française, il y a une rotation constante du tiers de professeurs... J'ai donc une double culture ! » (Rires)



MINI BIO

- 43 ans, marié et père de deux fillettes de 3 et 5 ans ;
- Cadet d'une famille de deux enfants (un frère) ;
- Titulaire d'une maîtrise en philosophie (Université de Montréal) et d'un doctorat en administration, spécialisé en méthodes quantitatives (HEC Montréal) ;
- Son aspiration : changer le monde. Du moins, l'améliorer.

33

06 *Qu'est-ce qui vous rend mal à l'aise ?*

« L'iniquité sociale est pour moi inacceptable. Nos sociétés ne travaillent pas assez à aplanir les grands écarts entre les riches et les pauvres. J'éprouve une certaine gêne d'appartenir à la classe des privilégiés. Alors, à ma manière, j'essaie d'apporter ma contribution. Je vis simplement : j'habite une maison intergénérationnelle, je n'ai pas d'auto, pas de téléviseur, pas de cellulaire. Nous essayons d'être végétariens, mais avec les enfants, le tofu a moins de succès que la saucisse... Autant que faire se peut, j'essaie d'être cohérent. »

07 *La fois où vous avez eu l'air le plus fou ?*

« Comme je ne me prends pas trop au sérieux, rien ne me vient à l'esprit, sauf peut-être la fois où... j'étais en Chine avec des collègues. Je dois d'abord spécifier que je déteste payer 50 \$ pour me faire couper les cheveux. J'ai donc opté pour une petite coupe à 3 \$ sur la rue. Dans ma grande naïveté, je n'ai pas pensé que le barbier ne parlerait que le chinois. Résultat : avant que je puisse réagir, sa « tondeuse » avait déjà emporté la moitié de ma barbe. »

08 *Une chose que vous n'oseriez jamais révéler à vos étudiants ?*

« Quand j'ai commencé à enseigner, à 24 ans, j'avais l'air d'en avoir 15. La première fois que je suis entré dans une salle de classe, j'ai entendu un étudiant chuchoter derrière mon dos : « Est-ce que c'est lui, le prof ? » Et son ami de répondre : « Non, lui, c'est juste son assistant, il vient porter les plans de cours ». J'avais l'air tellement jeune que personne ne me prenait au sérieux. Je me suis alors laissé pousser la barbe pour me vieillir. »

09 *Combien de sacs d'ordures jetez-vous chaque semaine ?*

« Moins d'un grand sac vert, et nous sommes quatre. À la maison, nous avons trois bacs : pour le recyclage, le compost et les ordures. Pour les matières compostables, je paye même sept dollars par semaine pour qu'une entreprise privée, Compost Montréal, vienne les ramasser, car la Ville de Montréal n'en fait pas la collecte, ce que je trouve inacceptable. »

10 *Où vous voyez-vous dans 20 ans ?*

« En politique. Après avoir conseillé les gens qui réalisent des plans d'action, j'aimerais éventuellement les concrétiser, participer au changement. J'aimerais me faire élire, en toute transparence, avec des mandats aussi clairs qu'augmenter les tarifs d'électricité dans le but ultime de réduire les inégalités sociales. Je trouve déplorable qu'on gère l'administration publique en fonction de mandats électoraux, sans vision à long terme. J'aimerais changer les choses et montrer qu'on peut avoir un discours politique responsable. Chose certaine, je ne changerais pas mon discours pour arriver à me faire élire ! »

(1) Mission menée au nord du Chili à la suite d'un puissant séisme survenu en avril 2014. (2) et (3) Planification d'une intervention d'urgence visant à enrayer une épidémie de choléra amplifiée par les inondations causées par l'ouragan Tomas, qui a frappé Haïti en novembre 2010. Rappelons que le pays tentait alors de se relever d'un tremblement de terre majeur survenu en début d'année.

LA DOUBLE VIE DE SOPHIE

« PENDANT MON BACCALAURÉAT
À HEC MONTRÉAL, J'AVAIS DÉJÀ EN TÊTE
L'INTERNATIONAL. »



35

SOPHIE BRIAND, DIRECTRICE DES OPÉRATIONS À LA DIRECTION DE LA RECHERCHE ET DU TRANSFERT DE HEC MONTRÉAL DEPUIS 2013, FAIT PARTIE DES GESTIONNAIRES DE HAUT NIVEAU DÉPÊCHÉS PAR LA CROIX-ROUGE POUR DIRIGER DES INTERVENTIONS D'AIDE HUMANITAIRE EN SITUATION D'URGENCE. *Par JACINTHE TREMBLAY*

“En contribuant à redonner leur dignité à des gens qui ont tout perdu, je me sens utile. C'est très inspirant de voir leur courage et leur résilience », résume-t-elle au retour d'une mission d'un mois à Katmandou, au Népal, où elle a travaillé comme chef d'équipe adjointe pour un hôpital construit par la Croix-Rouge après le tremblement de terre. En mai 2014, elle a dirigé une équipe qui offrait de l'aide psychologique aux victimes du séisme au Chili.

« Pendant mon baccalauréat à HEC Montréal, j'avais déjà en tête l'international », raconte cette récipiendaire de la Médaille du Gouverneur général en 2001 pour sa haute moyenne cumulative. L'année suivante, le British Council lui décerne une bourse d'études à la London School of Economics and Political Sciences. Elle en ressort en 2003 avec une maîtrise en développement.

Après Londres, elle contribue à des projets de développement au Brésil et au Swaziland, puis devient consultante sénior chez Raymond Chabot Grant Thornton, à Montréal. En 2010, elle est embauchée comme directrice des opérations du bureau de la Croix-Rouge à Léogane, en Haïti. À 33 ans, elle prend la tête d'une équipe qui compte jusqu'à

700 employés chargés de construire 5 000 maisons.

« Gérer en situation d'urgence, c'est analyser rapidement et décider sans nécessairement avoir tous les éléments, mais il faut aussi être à l'écoute de son équipe sur le terrain et être capable de modifier sa décision. » Pendant son mandat haïtien, elle a fait face à deux ouragans, une épidémie de choléra et la criminalité. « Assurer la sécurité de tous a été ma plus grande préoccupation », confie-t-elle.

Depuis, elle préfère œuvrer pour la Croix-Rouge plutôt que pour les autres organisations d'aide humanitaire. « On y trouve à la fois les forces du secteur privé, comme l'efficacité dans l'utilisation des ressources et la capacité de prendre rapidement des décisions, et celles des ONG traditionnels, comme l'engagement auprès des personnes démunies, explique-t-elle. J'ai aussi choisi HEC Montréal pour ses valeurs. Mon équipe soutient la recherche et le transfert de connaissances qui font avancer la société. »

Même si son emploi actuel limite ses interventions à l'étranger, elle a trouvé un autre moyen d'être utile : elle fait partie de l'équipe de bénévoles de la Croix-Rouge à Montréal, disponibles sur appel 24 heures sur 24 pour venir en aide aux victimes d'incendie. •



1



2

(1) Assemblée générale annuelle de la Fondation HEC Montréal qui s'est tenue au Musée des beaux-arts de Montréal en mai dernier. Pierre Trottier, directeur, Affaires juridiques et secrétariat des instances, HEC Montréal, Michel Patry, directeur de HEC Montréal, Guy Fréchette, président du Conseil d'administration de la Fondation HEC Montréal, Pascal Duquette, directeur de la Fondation HEC Montréal et Annick Morin, directrice des opérations à la Fondation HEC Montréal.

(2) Anlap Vo-Dignard et Mirzet Kadric, membres du Club des 100 de HEC Montréal, lors de la soirée reconnaissance du Club Leadership.

LA FONDATION UNIVERSITAIRE PIERRE ARBOUR APPUIE NOS ÉTUDIANTS



Depuis 2006, la Fondation universitaire Pierre Arbour a accordé 338 000 \$ en bourses à 28 étudiants à la maîtrise et au doctorat qui ont besoin de soutien financier. Merci à ce partenaire de longue date !

2015 UNE ANNÉE RICHE EN ÉVÉNEMENTS

LA FONDATION HEC MONTRÉAL A ÉTÉ FORT OCCUPÉE CETTE ANNÉE.

Par **MARIE LAMBERT-CHAN**

Au cours de quatre cérémonies de remise de bourses, plusieurs étudiants ont été récompensés pour l'excellence de leur dossier scolaire et leur engagement. De généreux donateurs, la Fondation et l'École ont octroyé au total plus de deux millions de dollars en bourses à plus de 800 étudiants au printemps dernier.

Pour la première fois, le Musée des beaux-arts de Montréal a accueilli l'assemblée générale annuelle de la Fondation. Les résultats de l'année 2014 ont été présentés aux donateurs à la Galerie des bronzes. Par la suite, un cocktail a été servi aux 45 invités, qui ont aussi eu droit à une visite guidée de l'exposition *Merveilles et mirages de l'orientalisme*.

Quarante gouverneurs de HEC Montréal se sont réunis lors d'une soirée reconnaissance qui s'est déroulée au Monument-National. Fait amusant, leur repas leur a été servi sur la scène du théâtre ! Rappelons que le Conseil des gouverneurs de HEC Montréal est composé de 87 leaders, des hommes et des femmes qui s'engagent à donner un montant d'au moins 100 000 dollars à l'École.



(3) Boursiers de l'Association des diplômés de HEC Montréal : Nicolas Vilmin, Audray Langlois, Christine Franche, Virginie Sauvageau Francoeur, Jean-François Payette et Dominique Brossoit.

(4) Capucine Codron (Bourse Association des diplômés de HEC Montréal), Geneviève Rousseau (Bourse Jean-Louis Mercier), Constance Warsmann (Bourse Fondation HEC Montréal), Mathieu Antoine (Bourse de l'Association des diplômés de HEC Montréal) et Charlotte Leclerc (Bourse Jean-Louis Mercier).



(5) Jean-François Marcoux, membre du Conseil des gouverneurs de HEC Montréal et associé chez White Star Capital Canada, remet une bourse de 3 000 \$ à Renaud Miniaou pour son projet d'entreprise Hotel4ALL.

(6) Youri Létourneau-Langlois a reçu de Jean-Pierre Gagné, membre du Conseil des gouverneurs et président de Gestion Jean-Pierre Gagné, une bourse de 10 000 \$ pour soutenir le développement de son entreprise Nosko, qui se spécialise dans la distribution de produits d'éclairage au DEL.

Le Club Héritage de HEC Montréal en chiffres

Le Club Héritage est un programme de reconnaissance mis sur pied pour remercier ceux et celles qui, au moyen de dons planifiés, contribuent au développement de HEC Montréal.

LE CLUB COMPTE 127 DONATEURS MEMBRES.

- L'âge des membres varie de 25 à 97 ans.
- 56 % d'entre eux ont fait un don testamentaire.
- 37 % ont choisi de faire un don d'assurance vie.
- 7 % ont fait à la fois un don testamentaire et le don d'une police d'assurance vie.

LE B.A.-BA DES DONNS PLANIFIÉS

Il est faux de croire que la philanthropie n'est qu'à la portée des bien nantis. Monsieur et Madame Tout-le-Monde peuvent se permettre de donner sans nuire à leur budget ou dilapider leur patrimoine. Comment ? En ayant recours aux dons planifiés. « Ce n'est pas un type de don, mais plutôt une variété de stratégies à adopter pour donner. Il s'agit, en fait, d'une boîte à outils qui s'adapte à toutes les situations financières et à toutes les ambitions philanthropiques, explique Jocelyne Gonthier, directrice des dons majeurs et planifiés à la Fondation HEC Montréal. Qui plus est, les avantages fiscaux sont significatifs. Autrement dit, le donateur peut réduire le coût de son don. » Formatrice reconnue en la matière, Jocelyne Gonthier a fait une présentation à une trentaine de planificateurs financiers, lors d'un événement organisé par la Fondation. Il existe différentes manières de faire un don planifié à la Fondation HEC Montréal. Voici les trois principales :

> Le legs testamentaire. Simple et accessible, le legs testamentaire peut prendre diverses formes. On peut léguer des biens, une somme d'argent, un pourcentage de ses actifs, etc. Un reçu pour fins d'impôts est émis, ce qui donne droit à un crédit et permet de diminuer considérablement l'impôt payé au moment du décès. « Au final, ce type de don a souvent très peu d'incidence sur le patrimoine laissé aux autres héritiers, car une grande partie du don leur reviendra en crédits d'impôts », souligne Jocelyne Gonthier.

> Don d'une police d'assurance vie. On peut faire un don important à la Fondation HEC Montréal sans y laisser sa chemise, en souscrivant notamment une nouvelle police d'assurance vie ou en donnant une police d'assurance existante. La preuve en chiffres ? Prenons le don d'une assurance vie de 300 000 \$ souscrite par un donateur et sa conjointe, tous deux âgés de 50 ans. Chaque année, pendant dix ans, la prime à payer est de 6 359 \$. Pour cette somme, le donateur obtient un reçu lui procurant un crédit d'impôt annuel de 3 065 \$. En calculant la déduction fiscale, il aura déboursé 32 940 \$ au terme de la décennie, soit 11 % de la valeur totale de son don. Ingénieux, non ?

> Don de titres cotés en bourse. Ceux qui aiment investir à la bourse gagnent au change avec ce type de don. « Quand on encaisse des actions pour soi-même ou que l'on vend des actions, on paie un impôt sur le gain en capital, explique Jocelyne Gonthier. Dans le cas du don de titres cotés en bourse, le gain n'est pas imposable. » Le donateur reçoit également un reçu pour fins d'impôts correspondant à la juste valeur marchande de ses titres le jour de leur réception par la Fondation.

Jocelyne Gonthier rappelle que donner à la Fondation est une belle façon d'exprimer l'importance que l'on accorde à l'éducation supérieure et de transmettre cette valeur à nos proches. Un message qui n'a pas de prix !

POUR EN SAVOIR PLUS

www.hec.ca/fondation/comment-donner/dons-planifies/index.html

De Moisson Montréal
à RECYC-QUÉBEC

DANY MICHAUD
POUR PRENDRE SOIN
DE NOTRE MONDE

38

EN MOINS DE CINQ ANS, DANY MICHAUD A FAIT DE MOISSON MONTRÉAL UN VÉRITABLE MODÈLE D'EFFICACITÉ POUR NOURRIR LE PLUS DE GENS POSSIBLE. SI BIEN QUE LE GOUVERNEMENT DU QUÉBEC VIENT DE LUI CONFIER LES RÊNES DE RECYC-QUÉBEC POUR INSUFFLER UN NOUVEL ÉLAN À CET ORGANISME. *Par MARIE LAMBERT-CHAN*

Pour Dany Michaud, devenir président-directeur général de RECYC-QUÉBEC s'inscrivait dans la continuité. À Moisson Montréal, réduire le gaspillage, redonner une seconde vie aux denrées et inciter les gens à donner plutôt qu'à jeter a été son lot quotidien. Son expérience en gestion de projet et ses valeurs profondes liées à l'environnement sont donc sans conteste des atouts majeurs pour mener à bien ses nouveaux dossiers. « J'ai besoin de me lever le matin en ayant l'impression de contribuer à la société, de participer activement au changement, souligne Dany Michaud. Le Québec pourrait faire davantage sur le plan de la revalorisation des matières résiduelles. Pour y parvenir, RECYC-QUÉBEC s'est vu confier des

objectifs ambitieux. Je travaille donc à les atteindre et j'y mets la même détermination que celle dont j'ai fait preuve à Moisson Montréal. » Avant son arrivée, Moisson Montréal était déjà la plus grande banque alimentaire du Canada. Malgré tout, des lacunes persistaient sur le plan des opérations et de la logistique. « Un organisme comme Moisson Montréal doit être 200 fois plus efficace qu'une usine traditionnelle, car la cause est trop importante : des milliers de gens en dépendent pour se nourrir », déclare Dany Michaud, titulaire d'un baccalauréat en gestion et de deux certificats, un en ressources humaines et l'autre en gestion des opérations, tous complétés à HEC Montréal. Moisson Montréal lutte contre la faim depuis 30 ans. On estime qu'un Montréalais sur six souffre d'insécurité

alimentaire. Ce sont des bénéficiaires de l'aide sociale, des itinérants, des personnes âgées, mais aussi, et de plus en plus, des travailleurs à faible revenu. Sans compter des milliers d'enfants. Pragmatique, Dany Michaud a entrepris son mandat à Moisson Montréal en se donnant un défi simple : réorganiser les opérations de manière à obtenir davantage de denrées et à nourrir plus de gens. Cinq ans plus tard, les résultats sont probants : en 2010, Moisson Montréal redistribuait annuellement quelque neuf millions de kilos de nourriture dont la valeur se chiffrait à 45 millions de dollars; aujourd'hui, l'organisme récupère et redistribue plus de 13 millions de kilos de denrées, pour une valeur estimée à 75 millions de dollars. Plus de 240 organismes – comptoirs, cuisines collectives, popotes roulantes, etc. – peuvent ainsi nourrir plus de 140 000 personnes chaque mois, dont près de 40 000 enfants.

EXPLOITER LE GASPILLAGE

Pour y parvenir, l'ancien directeur général s'est attaqué au gaspillage alimentaire. Entre le champ et l'assiette, 40 % des denrées sont jetées. Moisson Montréal a donc mis sur pied un projet de récupération dans 60 supermarchés. Elle y récolte tous les invendus, →





Moisson Montréal



RécupérAction Marronniers, partenaire de RECYC-QUÉBEC

y compris la viande et les poissons, des denrées qui valent de l'or pour les organismes communautaires. Depuis 2013, 437 tonnes de nourriture ont ainsi évité la poubelle, dont 125 tonnes de viande. Rien de semblable ne se fait ailleurs en Amérique du Nord ! Des cyniques prétendent que des individus profitent de la bonne foi des banques alimentaires pour manger gratuitement. « Impossible », réplique Dany Michaud, qui connaît plusieurs histoires à vous fendre le cœur. « Ces gens prennent la nourriture dont on ne veut pas », rappelle-t-il.

40

UNE ENTREPRISE PRESQUE COMME LES AUTRES

Dany Michaud se défend d'être un bon Samaritain. « Je suis un homme d'affaires qui a eu une mission philanthropique », affirme cet ancien mécanicien d'aéronefs, qui est persuadé que les gestionnaires et les universitaires ont leur place dans les organismes communautaires. « Moisson Montréal n'est pas différente d'une entreprise privée, dit-il. J'y avais des budgets, des opérations, de la logistique, et aussi le devoir de gérer avec efficacité et transparence. »

À certains égards, Moisson Montréal n'a toutefois rien à voir avec une entreprise classique, précise-t-il. Elle a peu de ressources, compte beaucoup plus de bénévoles (8 000) que d'employés (42) et ne réalise aucun profit. Son objectif n'est pas de croître, mais de mettre la clé sous la porte le jour où tout le monde mangera à sa faim... Un de ses coups de maître : multiplier les projets porteurs pour assurer sa présence sur la place publique toute l'année, et pas seulement au temps des Fêtes. Ainsi, Moisson Montréal mène une « Grande récolte » au printemps pour subvenir aux besoins des enfants de moins de cinq ans, distribue des lunchs dans les camps de jour l'été, et a même fait sa niche dans la cuisine de rue avec les repas en attente, un concept qui permet d'acheter un coupon-repas

JE SUIS UN HOMME D'AFFAIRES QUI A UNE MISSION PHILANTHROPIQUE.



Dany Michaud est un gestionnaire qui a besoin de contribuer à la société, de participer activement à son amélioration. Emballé par son nouveau défi professionnel, il se dit très enthousiaste à l'idée de travailler avec l'équipe de RECYC-QUÉBEC, à une époque où la gestion des matières résiduelles occupe une place si importante dans le monde.

de 10 \$ qui sera offert à une personne dans le besoin.

« Pour faire passer Moisson Montréal à la vitesse supérieure, nous avons besoin d'un dirigeant rassembleur, passionné, bon communicateur, hyper organisé et expert en opérations », indique Richard Blain, président du conseil d'administration de Moisson Montréal et maître d'enseignement à HEC Montréal. « Mon passage à Moisson Montréal m'a sensibilisé à l'ampleur du gaspillage, mais a aussi fait de moi un meilleur gestionnaire dans tous les sens du terme. Je mets maintenant cette expertise à profit à RECYC-QUÉBEC pour relever de nouveaux défis qui me tiennent tout autant à cœur », affirme Dany Michaud. •

→ DISTINCTIONS

- Médaille du jubilé de la reine Elizabeth II (2012) pour souligner son engagement exceptionnel
- « Jeune cadre du Québec » lors du Concours provincial ARISTA 2013 de la Jeune Chambre de commerce de Montréal
- Créateur de valeur de HEC Montréal, pour ses réalisations exemplaires en développement durable (2014)



MICHEL PATRY
Directeur, HEC Montréal

SOUTENIR LE RÊVE D'ENTREPRENDRE

BIEN QU'ESSENTIELS, LE TALENT ET LES IDÉES NE SUFFISENT PAS POUR RÉUSSIR EN AFFAIRES. IL FAUT AUSSI DES COMPÉTENCES, DES CONNAISSANCES, DES RESSOURCES, ET DES GENS QUI CROIENT EN NOUS. UN « ÉCOSYSTÈME » QUE HEC MONTRÉAL S'ACTIVE PLUS QUE JAMAIS À METTRE EN PLACE.

Rappelons qu'en 2011, plusieurs facteurs ont poussé le gouvernement du Québec à inscrire l'entrepreneuriat au cœur de ses priorités et à lancer la toute première stratégie québécoise destinée à le soutenir. Parions que la faiblesse des intentions d'entreprendre, le déclin du nombre d'entrepreneurs et du taux de création d'entreprises ainsi que les difficultés pressenties à l'égard de la relève ont motivé sa démarche.

En d'autres mots, le Québec accuse un sérieux déficit sur le plan de la relève nécessaire pour dynamiser et diversifier son tissu économique. Ce manque doit être surveillé de près afin d'éviter la disparition de fleurons québécois. Il s'agit de problématiques auxquelles HEC Montréal s'attaque depuis fort longtemps en multipliant les initiatives, soit la création de programmes et de spécialisations en entrepreneuriat, de chaires de recherche (entrepreneuriat, leadership, relève et entreprise familiale) et de pôles tels que Mosaic, réputé pour son École d'été en management de la créativité et ses projets visant à stimuler l'innovation.

Au cours des dernières années, HEC Montréal a redoublé d'efforts pour préparer une relève encore plus

compétente et mieux habilitée à relever les défis de l'entrepreneuriat. Interpellés par cet enjeu, des partenaires sont venus lui prêter main-forte.

Ainsi, en janvier 2013, la Banque Nationale a investi 10 millions de dollars dans la mise sur pied de l'Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale | HEC Montréal. Très actif, cet institut appuie le développement d'entrepreneurs par le biais d'activités pédagogiques et de formation, de recherches de pointe, d'accompagnement et de réseautage. Dans une perspective de transfert de connaissances, son espace d'expérimentation, l'Accélérateur Banque Nationale - HEC Montréal, se veut un laboratoire parfait pour les entrepreneurs porteurs de projets novateurs et les professeurs chercheurs de l'École.

Un an plus tard, HEC Montréal lançait le Parcours entrepreneurial Rémi-Marcoux grâce à un don majeur de 2,5 millions de dollars de Rémi Marcoux, fondateur de Transcontinental et célèbre diplômé de notre École. Échelonnée sur 12 à 18 mois, cette formation avant-gardiste a été spécifiquement conçue pour accompagner les étudiants qui souhaitent démarrer une entreprise, en acheter une ou encore assurer la relève familiale. Pour notre plus grande fierté, les premiers diplômés se font déjà remarquer en remportant de prestigieux prix, notamment lors du dernier Concours québécois en entrepreneuriat.

Solidement épaulés et encouragés par leurs professeurs, les étudiants de HEC Montréal sont actuellement de toutes les tribunes. Ils se distinguent tant en gagnant des compétitions d'entreprises en démarrage d'envergure internationale qu'en suscitant l'intérêt de « Dragons » investisseurs. Preuve qu'à HEC Montréal, la fibre entrepreneuriale vibre comme jamais !

Toujours dans l'optique de créer le meilleur écosystème pour favoriser l'entrepreneuriat au Québec et de répondre aux attentes grandissantes des étudiants, HEC Montréal a lancé en juin dernier le Département d'entrepreneuriat et innovation. Notre institution aspire ainsi à se tailler une place

de choix dans ce créneau sur la scène internationale et à atteindre le top 50 des établissements universitaires qui se spécialisent dans ce domaine.

En parallèle, HEC Montréal a conclu un partenariat avec la Caisse de dépôt et placement du Québec, afin de mettre en place un tout nouveau programme de formation intensif destiné aux dirigeants de PME qui visent une croissance à l'international.

Au cours des dernières années, HEC Montréal a mis les bouchées doubles pour devenir un acteur majeur dans le soutien de l'entrepreneuriat au Québec et dans la francophonie.

Les conclusions de l'édition 2015 de l'Indice entrepreneurial québécois réalisée par la Fondation de l'entrepreneurship, en partenariat avec l'Observatoire IEBN, permettent d'ailleurs d'entrevoir que les efforts consentis à ce chapitre commencent à porter fruits.

Cette étude nous apprend non seulement que le désir d'entreprendre est à la hausse chez les jeunes Québécois - 37 % des 18 à 34 ans aspirent à se lancer en affaires -, mais qu'ils sont encore plus nombreux à concrétiser leur rêve. C'est d'ailleurs chez les jeunes que le taux de démarches pour créer ou reprendre une entreprise connaît actuellement la plus forte augmentation au Québec (+ 1,9 %).

Autre nouvelle encourageante : les 18-34 ans affichent une plus grande tolérance au risque que leurs aînés et ont aussi moins peur de l'échec. On note donc ici un changement important dans la culture entrepreneuriale au Québec. L'échec est aujourd'hui davantage perçu comme une occasion d'apprentissage. Une attitude essentielle pour passer à l'action et persévérer en affaires.

Il ne reste plus qu'à espérer que la tendance se maintienne ! •

À VOTRE AGENDA

VOICI UN APERÇU DES ACTIVITÉS À VENIR À HEC MONTRÉAL AU COURS DES PROCHAINS MOIS.



JOURNÉE PORTES OUVERTES

Le 2 février 2016, de 16 h 30 à 20 h 30

Pour information :
hec.ca/portesouvertes

Adresse : HEC Montréal
3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine



SÉMINAIRES ET AUTRES ÉVÉNEMENTS

Pôle santé HEC Montréal

Pour information : polesante.hec.ca

Le 24 novembre 2015, de 12 h à 13 h 15
Séminaire « Comprendre le changement et les réformes dans les systèmes de santé : discussion autour d'un programme de recherche ».

Avec Jean-Louis Denis, professeur titulaire, Chaire de recherche du Canada sur la gouvernance et la transformation des organisations et systèmes de santé, École nationale d'administration publique (ENAP).

Adresse : HEC Montréal, Salon Deloitte

Le 8 décembre 2015, de 12 h à 13 h 15
Séminaire « Comment envisager le rôle de la direction des soins infirmiers dans le contexte de la réorganisation du réseau : une étude exploratoire ».

Avec Geneviève Ménard, directrice, affaires externes, de l'Ordre des infirmiers et infirmières du Québec, Ariane-Hélène Fortin, professionnelle de recherche, Pôle santé HEC Montréal, et Alain Rondeau, professeur honoraire, directeur du Centre d'études en transformation des organisations et directeur associé du Pôle santé HEC Montréal.

Adresse : HEC Montréal, Salon Deloitte

Les Médaillés de la relève – 10^e édition

Le 31 mai 2016 (heure à confirmer)
Initié par Pratt & Whitney Canada, en collaboration avec l'Institut

d'entrepreneuriat Banque Nationale | HEC Montréal et leurs partenaires, ce concours vise à célébrer les entreprises québécoises qui ont accompli avec succès leur processus de relève.

Pour information :
lesmedailliesdelareleve.com

Adresse : à confirmer

École d'été en management de la création dans la société de l'innovation Du 23 juin au 9 juillet 2016

Une activité de HEC Montréal, en collaboration avec l'Université de Barcelone, sous l'égide du groupe Mosaic, qui se consacre à l'étude du management des connaissances et de la créativité pour l'innovation.

Pour information : ecole-ete.hec.ca

La première semaine se déroule à Montréal et la seconde, à Barcelone.

École d'été en français des affaires Du 18 juillet au 12 août 2016

Une expérience d'immersion totale pour s'initier au français des affaires ou se perfectionner, tant à l'oral qu'à l'écrit.

Pour information :
francaisaffaires-immersion.hec.ca

Adresse : HEC Montréal



ACTIVITÉS DU RÉSEAU

Pour information : reseauhec.ca

Petits-déjeuners conférences

Le 19 novembre 2015, 7 h 15

Avec Joey Adler, présidente-directrice générale, Diesel Canada

Le 24 mars 2016, 7 h 15

Évènement organisé en collaboration avec Léger Marketing et *Les Affaires* (thème et conférencier à confirmer)

Adresse : Club Saint-James,
1145, avenue Union, Montréal

Partie des Canadiens de Montréal contre les Bruins de Boston

Le 19 janvier 2016, 19 h 30

Adresse : Centre Bell,
1909, avenue des Canadiens-de-Montréal, Montréal

Perspectives 2016, en collaboration avec CFA Montréal

Le 27 janvier 2016, 12 h

Table ronde regroupant Stéphane Marion, économiste et stratège en chef, Banque Nationale, Vincent Delisle, stratège, Banque Scotia, et François Dupuis, vice-président et économiste en chef, études économiques, Mouvement Desjardins, animée par Clément Gignac, vice-président principal et économiste en chef, Industrielle Alliance.

Adresse : Centre Mont-Royal
2200, rue Mansfield, Montréal

Rendez-vous annuel des diplômés

Le 27 février 2016 (heure à confirmer)

Adresse : Amphithéâtre Banque Nationale, HEC Montréal

Gala du Prix Relève d'excellence

Le 26 mai 2016 (heure à confirmer)

Adresse : Marché Bonsecours
350, rue Saint-Paul Est, Montréal



SALONS NATIONAUX ET INTERNATIONAUX

Venez nous visiter ou parlez-en à vos collègues qui s'intéressent à des études en gestion.

Pour information :
hec.ca > Futur étudiant > HEC Montréal en tournée près de chez vous



SÉANCES D'INFORMATION SUR LES PROGRAMMES D'ÉTUDES

Séances en personne ou virtuelles.

Pour information :
hec.ca/futur_etudiant/seances_info

POUR EN SAVOIR PLUS

Plusieurs autres activités à venir :
hec.ca/evenements

S'EXPRIMER | AGIR | DÉCOUVRIR | PARTAGER | INTERAGIR | APPRENDRE



**NOUVELLE FORMULE
DE LA REVUE**



**NOUVELLE VERSION
NUMÉRIQUE POUR
TABLETTE ET TÉLÉPHONE**



**NOUVELLE VERSION
DU SITE INTERNET
REVUEGESTION.CA**



LE SITE
REVUEGESTION.CA
EST ÉGALEMENT
DISPONIBLE EN
VERSION MOBILE

ABONNEZ-VOUS EN LIGNE À **REVUEGESTION.CA**

TD Assurance
Meloche Monnex

Ristourne de 350 000 \$ pour les clients diplômés de HEC Montréal.

Recommandé par :

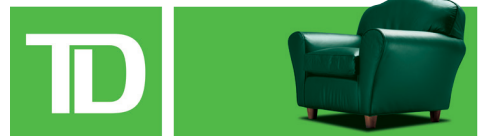
Réseau
HEC MONTRÉAL

Demandez une soumission au 1-888-589-5656
ou sur melochemonnex.com/reseauhec

Pour une sixième année consécutive, nous sommes heureux de faire bénéficier aux clients diplômés de HEC Montréal d'une ristourne qui atteint cette année 350 000 \$¹.

Cette ristourne vous permet d'économiser davantage lors de l'achat ou du renouvellement d'une police d'assurance, en plus de votre tarif de groupe préférentiel déjà consenti.

C'est notre façon de remercier nos fidèles clients diplômés HEC Montréal.



Le programme TD Assurance Meloche Monnex est offert par SÉCURITÉ NATIONALE COMPAGNIE D'ASSURANCE. Il est distribué par Meloche Monnex assurance et services financiers inc. au Québec, par Meloche Monnex services financiers inc. en Ontario et par Agence Directe TD Assurance inc. ailleurs au Canada. Notre adresse est le 50, place Crémazie, Montréal (Québec) H2P 1B6.

¹ La ristourne s'applique sur la prime des nouvelles polices d'assurances habitation, auto et moto émises au Québec du 1^{er} juin 2015 au 31 mai 2016 et pour les renouvellements des polices d'assurances habitation, auto et moto émis au Québec du 1^{er} août 2015 au 31 juillet 2016 seulement aux diplômés de HEC Montréal. Pour plus de détails, rendez-vous au melochemonnex.com/reseauhec. Certaines conditions et restrictions s'appliquent.

^{AD} Le logo TD et les autres marques de commerce TD sont la propriété de La Banque Toronto-Dominion.