

HEC mag

PRINTEMPS 2024 - VOL. 22, N° 2
mag.hec.ca

Dossier

MATIÈRES PREMIÈRES Défis et perspectives d'avenir

Entrevue

JEAN-FRANÇOIS BÉLAND
Vice-président, Filières stratégiques
Investissement Québec

Écrire le futur économique du Québec

Relève

L'effet Dans l'œil du dragon!

10 questions à...

JACQUES ROY

Prospective

Consommation en ligne

HEC MONTRÉAL



HEC
MONTREAL

Là où le leadership audacieux se construit.

« Grâce aux cours de **MBA**, je parviens à déterminer la source de certains enjeux d'affaires et à les résoudre aisément. Je n'hésite plus à m'engager dans des projets où je perçois des possibilités d'affaires. Je suis confiante pour l'avenir ! »

— Anne-Marie Caron, étudiante au MBA
Cofondatrice et présidente de l'agence FRANCHIR



Admission en cours
hec.ca/mba

Printemps 2024

VOL. 22, N° 2



12

EN COULISSE

STÉPHANIE LEVERDIER

La vie étudiante dans la peau



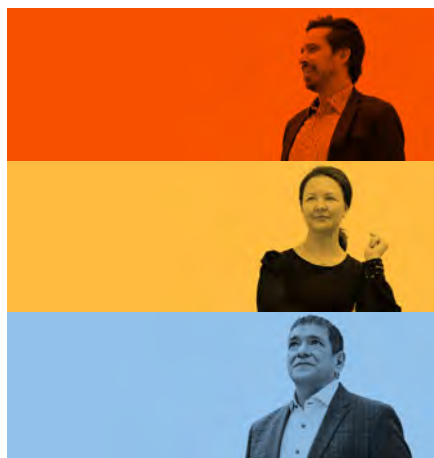
18

ENTREVUE

JEAN-FRANÇOIS BÉLAND

Écrire l'avenir

économique du Québec



22

RENCONTRE

Penser les ressources
autrement!



30

RELÈVE

L'effet Dragon!

5 NOUVELLES

En direct du campus

11 CARRIÈRE 4.0

GUY FRÉCHETTE

Toute une vie à s'engager

12 EN COULISSE

14 ANECDOTES

En souvenir d'elle...

16 INTERNATIONAL

Transformer l'Afrique au féminin

DOSSIER

MATIÈRES PREMIÈRES

18 ENTREVUE

22 RENCONTRE

26 PROFIL

Faire partie de la solution!

29 SAVIEZ-VOUS QUE...

Familles en affaires :
aider la relève

30 RELÈVE

32 10 QUESTIONS À...

Jacques Roy

34 TENDANCES

Conseils à un jeune dirigeant

36 PROSPECTIVE

ANSHU SURI

Dans la tête des consommateurs
en ligne

37 POINT DE VUE

Faire différemment...
pour se démarquer

38 LA FORCE D'UNE COMMUNAUTÉ

Partager son expertise

40 PARCOURS

Qui est rendu où?

42 INFORMATIONS

À votre agenda

3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine
Montréal (Québec) H3T 2A7 Canada
hecmontrealmag@hec.ca
mag.hec.ca

ÉDITRICE

Natalie Roussel

RÉDACTRICE EN CHEF

Liette D'Amours

COMITÉ DE RÉDACTION

Evelyne Bougues Ouali, Guillaume Campeau,
Jean-Michel Champagne, Liette D'Amours,
Agnès Darmaillacq, Éloi Lafontaine-Beaumier,
Éric Lefrançois, Stéphanie Milsé
et Natalie Roussel.

ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO

Claudine Auger, Stéphane Champagne,
Liette D'Amours, Isabelle Giguère,
Linda Grondin, Federico Pasin, Sandrine Rastello,
Anne-Marie Tremblay et Julie Roy.

RÉVISION

Louise Letendre

COORDINATION – CORRECTION D'ÉPREUVES

Isabelle Giguère

CONCEPTION ET PRODUCTION GRAPHIQUE

Studio de design graphique HEC Montréal

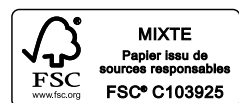
IMPRESSION

Centre de reprographie HEC Montréal

HEC Montréal Mag est publié deux fois par année. Destiné aux diplômées et diplômés de HEC Montréal, ce magazine est offert en versions imprimée et électronique. Son contenu peut être reproduit avec l'autorisation écrite de la rédaction.

Dépôt légal : 2^e trimestre 2024
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.



Matériaux critiques ou à critiquer ?



Liette D'Amours
Rédactrice en chef
HEC Mag

Chaque année, l'économie québécoise consomme 271 millions de tonnes de matières premières et secondaires, soit 32 tonnes par habitant. De quoi susciter quelques questions au moment où l'on s'interroge sur l'impact de l'activité industrielle sur les désordres climatiques et sur la circularité de notre économie.

Par « matières premières », on entend les matériaux qui exigent une transformation. Au Québec, elles proviennent principalement de cinq secteurs : les mines, l'agroalimentaire, les forêts, l'énergie et l'eau. Des ressources à la fois essentielles à notre survie et à notre prospérité, mais dont l'exploitation fait malheureusement encore trop souvent l'objet de mauvaises pratiques et... de mauvaises critiques!

Le Québec mise actuellement sur ses richesses en matériaux critiques et en eau pour devenir un leader mondial en matière de transition énergétique et de décarbonation. Plusieurs projets majeurs sont en cours. Le gouvernement a notamment l'ambition de pro-

« On s'interroge sur la place de ces industries dans notre économie et sur leur impact environnemental. »

duire la batterie la plus verte et la plus responsable du monde par l'entremise de sa filière batterie.

C'est justement pour faire le point sur ces secteurs plus traditionnels de notre économie et sur les questions que leurs activités soulèvent que HEC Mag y consacre ce numéro. On s'interroge sur la place de ces industries dans notre économie et sur leur impact environnemental. Ont-elles adopté de nouvelles pratiques – responsabilité sociale des entreprises, développement durable, circularité, etc. ? Quelles sont les avancées réalisées et à venir pour réduire leur empreinte écologique ?

Nous vous présentons des leaders qui se préoccupent de ces enjeux et qui font bouger les choses. Des gestionnaires qui ont entrepris de transformer leur industrie non seulement pour contribuer à verdir notre économie, mais pour en assurer la pérennité.

Ce numéro donne aussi la parole à des diplômées et des diplômés engagés tant sur la scène locale qu'internationale. Certains agissent comme mentors auprès de la relève entrepreneuriale et de jeunes pousses racontent à quel point leur passage à l'émission *Dans l'œil du dragon* a propulsé leur entreprise. D'autres poursuivent leur parcours à l'international et s'activent au quotidien à transformer l'Afrique ou à former de jeunes talents en Irlande.

Vous l'aurez compris : que ces gestionnaires soient citoyens du monde ou bâtisseurs d'un Québec plus vert, ils sont porteurs d'espoir. Souhaitons que leurs histoires soient pour vous source d'inspiration.

Bonne lecture !

En direct du campus

Ce qu'il y a de nouveau à HEC Montréal

La grande finale de La Dictée P.G.L.

C'est avec fierté que HEC Montréal a de nouveau accueilli la grande finale de La Dictée P.G.L. de la Francophonie, le 22 mars dernier. Sur le thème de l'intelligence artificielle, les finalistes représentant près de 65 entreprises canadiennes se sont réunis pour cette troisième édition du volet compétitif pour adultes, afin de tenter de relever le défi d'un sans-faute. L'École était représentée par **David Boisclair**, directeur exécutif de l'Institut sur la retraite et l'épargne, qui a remporté la première place de ce concours, ex æquo avec deux autres finalistes.



Photo : Jean Rodier

François Gérin-Lajoie, président du C. A. de la Fondation Paul Gérin-Lajoie, les personnes lauréates – **Caroline Vien** (TV5 Québec) pour le Prix bronze, **Patrice Servant** (TACT), **David Boisclair** (HEC Montréal) et **Aurélie Burelle** (Le Devoir), ex æquo pour l'or, **Jérôme Blanchet** (EY) pour l'argent – et **Pierre-Olivier Zappa**, porte-parole de La Dictée P.G.L. de la Francophonie.



Eric Brunelle, directeur du Pôle sports et professeur titulaire

3,3 M\$ pour favoriser la professionnalisation du milieu sportif

Le gouvernement du Québec a accordé un financement de 3,3 M\$ au Pôle sports HEC Montréal pour qu'il développe, en collaboration avec des partenaires, des outils et des formations visant à améliorer les pratiques de gestion en milieu sportif et à mieux outiller les gestionnaires du domaine, notamment en matière de gouvernance, d'éthique organisationnelle, de gestion et de leadership.

Financement record en recherche et en transfert

Le financement des activités de recherche et de transfert à HEC Montréal a atteint un niveau record de 45 M\$ au cours de l'année financière 2022-2023, notamment grâce à une hausse du soutien provenant des gouvernements provincial et fédéral. Parmi ses réalisations majeures, notons la création de quatre nouvelles chaires de recherche et la publication de 277 articles scientifiques.



Google accorde un don majeur à l'IMC²

L'Institut multidisciplinaire en cybersécurité et cyberrésilience (IMC²) a reçu un don majeur de 1,3 M\$ du géant technologique Google.org pour soutenir des projets spécifiques qui permettront d'accroître notre résilience face aux cybermenaces. Créé l'an dernier par Polytechnique Montréal en collaboration avec HEC Montréal et l'Université de Montréal, l'IMC² a pour directrice adjointe **Alina Dulipovici**, professeure agrégée au Département de technologies de l'information de HEC Montréal.

Ce qu'il y a de nouveau à HEC Montréal



Ashoka U renouvelle sa confiance en HEC Montréal

L'École s'est vu accorder le renouvellement de la désignation Changemaker Campus de l'organisme Ashoka U, pour une autre période de quatre ans. Les réalisations de l'École en innovation sociale et sa capacité à instaurer des changements au sein de son établissement et dans le domaine de l'enseignement supérieur sont ainsi de nouveau reconnues. Quelque 42 collèges et universités à travers le monde font partie du consortium Changemaker Campus et HEC Montréal demeure l'unique université francophone à détenir cette distinction, qui est remise au terme d'un processus des plus rigoureux.



Temple de la renommée des compétitions universitaires

En signe de reconnaissance pour toutes les heures qu'ils ont consacrées à encourager, soutenir et accompagner la communauté étudiante de l'École, **Anne Bourhis, René Gendreau et Patrice Bourbonnais** ont été les tout premiers à être intronisés au Temple de la renommée des compétitions universitaires de HEC Montréal. Cette distinction salue leur engagement sans pareil à ce chapitre. Chaque année, plus de 500 coaches et spécialistes bénévoles contribuent au succès des quelque 1 500 étudiant(e)s qui participent à une cinquantaine de concours universitaires, tant à l'échelle locale qu'internationale.

Dons exceptionnels pour la Chaire Jacques-Parizeau

Quatorze leaders économiques et financiers du Québec ont uni leurs forces pour offrir un soutien hors du commun à la Chaire de recherche Jacques-Parizeau en politiques économiques de HEC Montréal. Grâce à ses partenaires – ministère des Finances du Québec, Caisse de dépôt et placement du Québec, CGI, Québecor, Mouvement Desjardins, Banque Nationale, Héroux-Devtek, Fonds de solidarité FTQ, Beneva, Groupe Banque TD, BMO Groupe financier, Énergir, Banque CIBC et RBC Fondation –, cette chaire, dirigée par Pierre Carl Michaud, pourra poursuivre sa mission d'analyser avec la plus grande rigueur plusieurs défis économiques majeurs auxquels le Québec est confronté.



Michel Patry, PDG, Fondation HEC Montréal, Eric Girard, ministre des Finances du Québec, Robert Parizeau, frère de l'ancien premier ministre, et Claude Séguin, membre du C. A. de HEC Montréal.



Toujours parmi les meilleurs

Pour une deuxième année consécutive, HEC Montréal a obtenu cinq palmes d'excellence au palmarès international des meilleurs programmes de deuxième cycle de l'organisme **Eduniversal**. Ce classement lui confère une deuxième place au Canada.

Un triple diplôme sur trois continents

Dès septembre prochain, HEC Montréal, la Rabat Business School et l'IESEG lanceront conjointement le programme International Triple Bachelor in Business (ITB), à la fin duquel les étudiant(e)s obtiendront un triple diplôme. D'une durée de quatre ans, l'ITB se déroulera sur trois continents. La première année d'études s'effectuera à Rabat, la deuxième à Paris et les deux dernières à Montréal.



Manon Jeannotte nommée lieutenante-gouverneure du Québec

La codirectrice et co-initiatrice de l'École des dirigeants des Premières Nations (EDPN), Manon Jeannotte, a été nommée lieutenante-gouverneure du Québec par le premier ministre du Canada. Elle s'est démarquée par son sens politique, sa connaissance du terrain et son leadership. Sous sa direction, l'EDPN a formé quelque 450 participant(e)s en deux ans dont 65% de femmes, soit près de la moitié de l'ambitieux objectif de 1 000 diplômé(e)s en cinq ans.



Martin Coiteux nommé professeur associé

Après une longue carrière dans le milieu des affaires et en politique provinciale, l'ancien professeur Martin Coiteux effectue un retour à HEC Montréal à titre de professeur associé. Son mandat consistera notamment à participer aux activités d'enseignement du Département des affaires internationales et à créer de nouveaux outils pédagogiques et des contenus de formation à l'intention du grand public.

Louis Morisset, nouveau professeur associé

Président-directeur général sortant de l'Autorité des marchés financiers (AMF), l'avocat Louis Morisset a été nommé professeur associé au Département de finance de HEC Montréal. À ce titre, celui qui cumule plus de 25 ans d'expérience en réglementation et transactions financières participera aux activités d'enseignement, de recherche et de rayonnement de ce département.



Des nouvelles des professeur(e)s



Ryad Titah, directeur du Département de technologies de l'information, le lauréat Gilbert Babin et Federico Pasin, directeur de HEC Montréal.

Gilbert Babin, lauréat du Grand Prix d'engagement Jean-Marie-Toulouse 2023

Le Grand Prix d'engagement Jean-Marie-Toulouse 2023 a été attribué au professeur titulaire Gilbert Babin pour sa contribution exceptionnelle au fonctionnement interne et au développement de HEC Montréal. Depuis 23 ans, cet expert en technologies de l'information fait bénéficier l'École de sa rigueur, de son dévouement, de son esprit de collaboration et de sa transparence.

Des nouvelles des professeur(e)s



La recherche sur les entreprises familiales à l'honneur

La professeure titulaire **Isabelle Le Breton-Miller** et le chercheur **Danny Miller** se sont respectivement classés au huitième et au troisième rang du Family Business Research Productivity Ranking 2023. Publié chaque année, ce palmarès réalisé par l'Université d'État du Texas met à l'honneur les auteur(e)s scientifiques et les établissements universitaires à la fine pointe de la recherche sur les entreprises familiales.



Luis Cisneros parmi les personnalités hispaniques les plus influentes au Canada

Le professeur titulaire au Département d'entrepreneuriat et innovation, Luis Cisneros, compte parmi les dix personnalités hispaniques qui figurent au classement de la 15^e édition du prestigieux TLN 10 Most Influential Hispanic Canadians 2023. Ce prix lui a été remis pour souligner sa contribution exceptionnelle à son domaine d'activité.

Sylvain Sénécal, lauréat du Grand Prix de recherche Pierre-Laurin 2023

Pour l'excellence de sa carrière scientifique et sa contribution au rayonnement de l'École, le Grand Prix de recherche Pierre-Laurin 2023 a été attribué à Sylvain Sénécal. Tant à titre de professeur au Département de marketing et de titulaire de la Chaire de commerce électronique RBC Groupe Financier que de codirecteur du Tech3Lab, ce chercheur a su tout au long de sa carrière se démarquer ici et à l'international.



Nouvelle Chaire d'études asiatiques et indopacifiques

Le professeur **Ari Van Assche** sera responsable de l'axe Économie et commerce de la nouvelle Chaire d'études asiatiques et indopacifiques lancée par le Centre d'études et de recherches internationales de l'Université de Montréal (CÉRIUM). L'un des principaux objectifs de cette chaire est de sensibiliser les gens du Québec et du Canada à l'importance de l'Asie et de l'Indopacifique pour notre économie.



Étudiant(e)s et diplômé(e)s à l'honneur



Le maître d'enseignement **Michel Mainville** (entraîneur), **Amanda Chan**, étudiante-hôtesse de l'Université Simon Fraser, et l'équipe gagnante : **Anne-Claire Messier-Borremann**, **François Paradis-Côté**, **Étienne Bureau** et **Félix Pérusse**.

Victoire éclatante au CaseIT 2024

La délégation du B.A.A. de HEC Montréal a triomphé lors de la 21^e édition du CaseIT, le plus important concours d'analyse de cas en gestion de systèmes d'information à l'échelle internationale. Tenue depuis 2004 par l'Université Simon Fraser de Vancouver, cette compétition a accueilli cette année quelque 60 participant(e)s de 15 universités à travers le monde.

Loanah Jouvin, gagnante du concours *Délie ta langue!*

Pour une deuxième année consécutive, le Grand Prix Antidote de l'éloquence a été remporté par une étudiante du B.A.A. de HEC Montréal. Défendant l'expression « Gagner sa vie », Loanah Jouvin s'est démarquée par l'originalité de son interprétation, la force de son propos, la pertinence de ses références, la richesse de son texte et les émotions qu'elle a suscitées.



Une première place au Fashion Spectrum!

La délégation de HEC Montréal a remporté la première place au classement général du Fashion Spectrum, un concours de cas universitaire en gestion portant sur l'industrie de la mode. Une victoire partagée avec l'Université du Québec à Montréal. Cette sixième édition regroupait des étudiant(e)s au B.A.A. des quatre universités montréalaises et de l'Université de Sherbrooke.

Une deuxième place à l'Omnium financier

Cette année encore, HEC Montréal s'est distinguée à l'Omnium financier en terminant au deuxième rang du classement général. Tenue à l'Université du Québec à Trois-Rivières, cette 16^e édition de la plus importante compétition interuniversitaire en finance et en comptabilité du Canada a regroupé quelque 400 étudiant(e)s de 10 universités.

Leadership féminin : HEC Montréal se distingue à Toronto

La délégation du MBA de HEC Montréal s'est brillamment illustrée en remportant la deuxième place lors du concours de cas Reimagining Women in Leadership 2024 organisé par la Ted Rogers School of Management de l'Université métropolitaine de Toronto. Les équipes devaient résoudre une situation complexe dans laquelle un leader manquait de soutien au sein de son entreprise pour mener à bien un projet de changement organisationnel.



Laetitia Dandavino-Tardif, Alina Rudman, Ruchira Choudhury et Charles Dreyer.

Performance remarquable aux concours de cas de 2023

Une compilation réalisée par l'Université d'Auckland, en Nouvelle-Zélande, révèle que, parmi les quelque 40 universités et écoles de commerce qui ont performé sur le circuit des concours de cas internationaux destinés aux étudiant(e)s de premier cycle, HEC Montréal s'est classée au cinquième rang mondial en 2023, ex æquo avec la Rotterdam School of Management.

Étudiant(e)s et diplômé(e)s à l'honneur



Jonathan Sénécal a grandement contribué à la victoire de son équipe en l'aidant à remporter la Coupe Vanier, la plus prestigieuse distinction du football universitaire canadien.

Jonathan Sénécal nommé joueur universitaire de l'année au Canada

Après avoir remporté le trophée Jeff-Russel décerné au joueur par excellence du Réseau du sport étudiant du Québec, le quart-arrière et étudiant au B.A.A. Jonathan Sénécal a marqué l'histoire des Carabins en devenant le premier joueur du réseau de l'Université de Montréal à rafler le trophée Hec Crighton remis au joueur par excellence du football universitaire canadien.



Luca Teolis et Pouyan Zabihian, respectivement lauréats pour 2022 et 2023.

L'excellence en fiscalité

Deux étudiants de la maîtrise en droit, option Fiscalité, ont remporté le Prix académique de la Fondation canadienne de fiscalité. Cette distinction est accordée à l'étudiant(e) qui a obtenu la plus haute moyenne à ce programme offert conjointement avec la Faculté de droit de l'Université de Montréal.



Tiguéné Nabassaga, lors de sa soutenance de thèse.

Un 500^e diplômé au doctorat

En février dernier, HEC Montréal accordait son 500^e diplôme de doctorat en administration à **Tiguéné Nabassaga**, qui a défendu avec brio sa thèse en ingénierie financière. Créé en 2016, ce programme d'études en administration est le plus important au Canada au chapitre du nombre de spécialisations – il en offre 12! –, mais aussi d'étudiant(e)s. Autres distinctions intéressantes : 70% des étudiant(e)s qui le fréquentent viennent de l'étranger et le nombre de doctorantes connaît une croissance accrue (45% en 2024 contre 39% en 2018).

Encore un podium aux Jeux du commerce 2024!

Une fois de plus, la délégation de HEC Montréal s'est brillamment démarquée lors des Jeux du commerce 2024, en décrochant la deuxième place au classement général. Présidée par **Eve Ehouarne**, une diplômée de l'École, la 36^e édition de cette compétition interuniversitaire regroupait quelque 1100 participant(e)s provenant de 12 universités de l'est du Canada.



La délégation 2024 de HEC Montréal.



Éléonore Chatigny, Catherine Laberge, Gonzague de Cordon, Camille Primeau et leur coach, Kaileigh Hamilton-Browne.

Victoire à la Ted Rogers National Ethical Leadership Case Competition

La délégation du B.A.A. a remporté la première place au concours en leadership éthique organisé par la Ted Rogers School of Management de l'Université métropolitaine de Toronto. Se déroulant uniquement sur invitation, cette compétition de cas en éthique des affaires est la plus importante au pays pour les cohortes étudiantes du premier cycle universitaire. Pour cette édition, les huit équipes devaient résoudre un cas portant sur les défis et les occasions que présente l'accueil de patient(e)s étranger(-ère)s dans le système de santé public en Angleterre.

Par Anne-Marie Tremblay

Guy Fréchette

Toute une vie à s'engager

Pour Guy Fréchette, étudier à HEC Montréal lui a permis d'avoir une carrière au-delà de ses espérances. D'où l'importance, pour l'ancien numéro un d'EY Québec, de s'impliquer auprès de son *alma mater*. Un engagement qui dure depuis près de 60 ans.

« **J**e ne viens pas d'une famille d'universitaires, mais du milieu agricole, précise d'entrée de jeu Guy Fréchette. Je suis né dans un village très rural, près de Joliette. Mes parents étaient fiers que j'entre à l'université et m'ont soutenu tout au long de mon parcours. » Pour ce diplômé émérite, une évidence s'impose : son passage à HEC Montréal a littéralement changé sa destinée. Retraité depuis 2008, il a consacré près de 40 ans de sa vie à Ernst & Young Canada (aujourd'hui EY), ultimement à titre de vice-président et associé directeur pour le Québec.

« Quand on a la chance d'avoir autant reçu, on doit redonner, affirme l'homme d'affaires de 76 ans. C'est une façon de permettre aux autres d'avoir aussi la chance de se distinguer. » Au fil du temps, Guy Fréchette s'est impliqué activement au sein de plusieurs conseils d'administration, dont ceux de HEC Montréal, du CEPSUM et de la Fondation HEC Montréal, qu'il préside depuis plus d'une décennie.

Il a également fait partie des personnes qui ont fondé le Conseil des

« Plus on réussit grâce à une université, plus on doit s'investir, servir, pour en maintenir l'excellence. »

gouverneurs de HEC Montréal. Lancée en 2008, cette initiative avait pour but de regrouper 100 donatrices et donateurs prêts à offrir 100 000 \$ ou plus. « Nous avons largement dépassé cet objectif, ce qui a notamment contribué à la construction du nouvel édifice au centre-ville », affirme-t-il. Une façon pour lui de stimuler la philanthropie.

Passionné de football

Mais plus que tout, Guy Fréchette est un véritable passionné de football. C'est d'ailleurs pour joindre les Carabins qu'il a choisi HEC Montréal, en 1966. Un rêve de courte durée, puisque l'équipe a été démantelée peu après son arrivée. En revanche, le mécène a participé à sa renaissance : en 2013, il offre 500 000 \$ au programme de sport d'excellence des Carabins. À l'époque, il s'agissait du don le plus important jamais versé à un programme de sport universitaire francophone au Québec.

« Encourager le sport d'excellence, c'est aussi une façon de stimuler la fierté et le sentiment d'appartenance chez les diplômées et diplômés. On le voit beaucoup aux États-Unis, où les gens sont prêts à parcourir des centaines de kilomètres pour assister à un match universitaire ! » Guy Fréchette n'est d'ailleurs pas peu fier d'avoir vu les Carabins rafler tous les honneurs en football l'an dernier.

Une philosophie qui l'a guidé toute sa vie et qui pourrait en inspirer d'autres ? « Plus on réussit grâce à une université, plus on doit s'investir, servir, pour en maintenir l'excellence », soutient-il. |

Stéphanie Leverdier

La vie étudiante dans la peau

On la dit discrète, presque introvertie. Pourtant, Stéphanie Leverdier côtoie et accompagne chaque année des milliers d'étudiantes et d'étudiants de HEC Montréal. Elle les guide, les conseille et les reconforte même au besoin. Que ce soit dans l'organisation de la collation des grades ou lors de rencontres avec des étudiantes et des étudiants étrangers ou avec ceux qui s'impliquent dans la vie associative de l'École, elle fait figure de véritable rempart.

Son titre officiel : coordonnatrice, secteur vie étudiante, vie associative et résidence, Services aux étudiants.

Autrement dit, Stéphanie Leverdier est partout. Et tout le monde (ou presque) sait qui elle est ou l'a déjà vue lors d'activités d'accueil et d'intégration, ou encore en marge d'une cérémonie.

Française d'origine, elle a passé plus de la moitié de sa vie au Québec. Arrivée à Montréal à 18 ans, elle y effectue un baccalauréat à HEC Montréal. Sitôt son diplôme obtenu, elle est embauchée dans l'équipe de la vie associative de l'École.

À l'écoute

La porte du bureau de Stéphanie Leverdier est toujours ouverte. « Je crois que cette pratique contribue à notre succès, affirme-t-elle. Ça nous permet de faire beaucoup de prévention et d'offrir un soutien individuel très fort. »

Avec le temps, son bureau est d'ailleurs devenu une sorte de refuge. Un gros éléphant – récupéré dans les résidences étudiantes – y serait

un peu pour quelque chose. « Cette peluche permet de briser la glace, de détendre l'atmosphère, explique Stéphanie Leverdier. Elle a un effet calmant sur les étudiants. À la blague ou pas, plusieurs passent par mon bureau simplement pour lui faire un câlin. »

Investie et appréciée

Dans le cadre de ses fonctions, Stéphanie Leverdier collabore aussi à HEC 360, une initiative visant à lutter contre les violences à caractère sexuel. À titre bénévole, elle s'investit également comme entraîneuse lors de compétitions interuniversitaires qui portent sur le développement durable. Enfin, lorsqu'il lui reste du temps, elle s'adonne au *spinning* et au yoga.

Ce qui la grise : « Voir les étudiants prendre conscience qu'ils ont acquis des

compétences, explique-t-elle. Ça me fait aussi extrêmement plaisir lorsque, au sortir d'un bilan, ils réalisent qu'ils ont été à même de gérer des imprévus presque sans s'en rendre compte. »

« Stéphanie est comme une grande sœur pour la communauté étudiante, surtout à la vie associative et auprès des étudiants étrangers, témoigne sa directrice, Joanne Diwan. Elle est non seulement très alerte, organisée et consciente de ce qui se passe autour d'elle et dans l'École, mais aussi très engagée et présente pour tous. »

Stéphanie Leverdier est tellement appréciée que ses collègues ont soumis sa candidature au concours Forces AVENIR, qui vise à reconnaître et à promouvoir l'engagement étudiant. |

« Stéphanie est comme une grande sœur pour la communauté étudiante, surtout à la vie associative et auprès des étudiants étrangers. »

— Joanne Diwan



« Cette peluche permet de briser la glace, de détendre l'atmosphère. Elle a un effet calmant sur les étudiants. »

– Stéphanie Leverdier

Par Julie Roy



En souvenir d'elle...

En signe de gratitude, Carmen Membreno a fait graver le nom de sa mère, Alicia Aguilar Rivera, sur un siège de l'amphithéâtre du nouvel édifice Hélène-Desmarais. Un geste d'amour pour célébrer le long chemin parcouru par cette réfugiée qui a tout laissé derrière elle au El Salvador pour offrir un futur plus prometteur à ses enfants.

Rêver d'un avenir meilleur a toujours motivé la mère de Carmen. Refusant d'abandonner ses études à l'adolescence pour s'occuper de la maison familiale, Alicia part s'instruire en ville. Conjuguant travail et études, elle obtient son diplôme d'infirmière. Les années passent; elle devient mère de quatre enfants et file le parfait bonheur... jusqu'au jour où le pays plonge en pleine guerre civile. Une balle perdue fait d'elle une veuve qui doit désormais élever ses enfants seule. La situation devient de plus en plus intenable...

Pour sauver sa famille, Alicia fuit le pays et demande l'asile au Canada. En 1989, tous se retrouvent à Montréal, entassés dans un appartement minuscule. « Nous ne manquions de rien au El Salvador, mais nos vies étaient menacées. À plusieurs reprises, j'ai frôlé la mort. Alors, qu'importait la grandeur de notre logis : au moins, nous étions en sécurité! » se rappelle Carmen Membreno (certificats en gestion d'entreprises 2020 et en leadership organisationnel 2023).

Tu vas réussir, ma fille

Réfugiée dans un pays dont elle ignore la langue, la famille s'intègre et apprend le français. Alicia devient préposée aux bénéficiaires et les enfants grandissent. Carmen abandonne l'école pour travailler dans une crêperie. « Un jour, ma mère est venue me voir au travail. Visiblement peinée, elle m'a dit que j'étais trop intelligente et qu'elle n'avait pas fait tous ces sacrifices pour me voir devenir serveuse », raconte Carmen, qui avoue que ces paroles ont été un véritable électrochoc.

« Si ma mère avait pu aller à l'université, je suis certaine qu'elle l'aurait fait, car elle était brillante. C'est pourquoi j'ai fait immortaliser son nom sur un siège de l'amphithéâtre. »

Retour sur les bancs d'école

Suivant les conseils de sa mère, Carmen effectue donc un diplôme professionnel en comptabilité, mais son ambition l'amène à retourner aux études en 2016. « J'ai fait deux certificats à HEC Montréal et ma mère m'a toujours soutenue; elle m'aidait avec les enfants et me répétait de ne pas abandonner, se remémore l'agente administrative à Polytechnique Montréal. Si ma mère avait pu aller à l'université, je suis certaine qu'elle l'aurait fait, car elle était brillante. C'est pourquoi j'ai fait immortaliser son nom sur un siège de l'amphithéâtre. »

Pour souligner son propre parcours, Carmen a fait inscrire son nom sur un casier. Un geste pour la postérité, mais aussi pour reconnaître l'importance de l'éducation et contribuer à former la relève en gestion. « Je suis fière d'être une diplômée de HEC Montréal. Je suis passée de la parole aux actes en redonnant à cet établissement pour qui j'éprouve un réel sentiment d'appartenance et qui saura bien utiliser cet argent pour permettre à d'autres de réaliser leurs rêves. » |



Transformer l'Afrique au féminin



Favoriser l'essor des sociétés est un long processus qui requiert le dévouement de nombreuses personnes. Trois diplômées de HEC Montréal – Annie Kouame Lawson, Nouzha Alaoui et Aminata Maiga – s'y consacrent au quotidien en Afrique. Portraits et parcours de femmes de terrain.

La boussole des PME

«Il faut développer l'Afrique», affirme sans détour Annie Kouame Lawson (M. Sc. en finance 2005). C'est d'ailleurs la mission qu'elle porte à titre de leader de croissance pour Entrepreneurial Solutions Partners (ESP). Établie en Côte d'Ivoire et au Rwanda, cette organisation accompagne autant les gouvernements et les institutions sur les questions de développement du secteur privé que les entreprises à chaque étape de leur croissance. «Mon travail consiste à les soutenir pour répondre aux enjeux qui se posent. En gros, je sers de boussole entrepreneuriale.»

Elle donne l'exemple d'une entreprise qui voudrait se lancer en tourisme. «Parfois, les idées sont bonnes, mais le plan d'affaires doit être ajusté pour réussir. Ce n'est pas parce qu'un projet fonctionne ailleurs sur le continent africain qu'il en sera de même en Côte d'Ivoire.», explique celle qui a travaillé 12 ans à HEC Montréal avant de retourner dans son pays natal.

Partie de la Côte d'Ivoire à 17 ans pour poursuivre ses études en France, Annie Kouame Lawson a eu le bonheur de grandir dans une famille qui valorise l'éducation sans distinction de genre. «C'est mon père qui a trouvé le Centre d'études franco-américain de management à Lyon. Ensuite, j'ai continué ma route aux États-Unis, jusqu'au 11 septembre 2001...»

La professionnelle admet toutefois que toutes n'ont pas cette chance. Dans les villages africains, bon nombre de fillettes ne sont toujours pas considérées socialement. Les femmes sont donc confrontées à divers obstacles dans le monde entrepreneurial. «Les données sont difficiles à chiffrer parce qu'elles ne sont pas colligées, mais on sait qu'environ 55% des adolescentes en Côte d'Ivoire terminent leur premier cycle du secondaire. Dans les cycles supérieurs, elles se font beaucoup plus rares.» Pour Annie Kouame Lawson, il ne fait aucun doute que le combat doit continuer pour atteindre une plus grande équité.

C'est pourquoi, au quotidien, elle s'assure de l'incidence positive des projets qu'elle soutient. «Le client doit prendre en considération la dimension sociale et de genre. Ainsi, nous n'aspérons pas qu'à créer des emplois : les femmes doivent aussi en faire partie, précise-t-elle. Il y a d'ailleurs un peu de HEC Montréal et du Québec dans cette stratégie de développement, car ce sont des pratiques qui m'y ont été transmises.»



Contribuer à l'élan du Maroc

Du monde des affaires à l'immobilier en passant par les télécommunications et l'éducation, le parcours professionnel de Nouzha Alaoui (B.A.A. 2005) est loin de s'être effectué en ligne droite. À ce cheminement atypique s'ajoute une touche internationale, puisque cette Marocaine a décroché des diplômes en France, en Angleterre et au Québec. « Mes parents, qui ont fait des études supérieures, m'ont encouragée dans cette voie, raconte-t-elle. C'est d'ailleurs lors d'un salon à Paris que j'ai découvert HEC Montréal et décidé d'y poursuivre mes études. »

Jusqu'à tout récemment, Nouzha Alaoui occupait le poste de directrice administrative et financière à l'Université internationale de Rabat. « L'éducation est pour moi un secteur noble et un vecteur de développement important

pour le pays », souligne-t-elle. Humble au sujet de son apport à cet établissement, elle raconte avoir contribué à la réorganisation de sa direction au cours des trois années qu'elle y a consacrées. Elle a aussi renforcé les dispositifs de contrôle interne, numérisé les processus comptables, piloté une convention de prêts étudiants et travaillé sur certains projets de développement, notamment la création d'un nouveau campus. « Inspirée par mes études à HEC Montréal, j'ai instauré un management plus rigoureux en adoptant de nouveaux processus et en procédant à une restructuration », résume-t-elle.

À 41 ans, Nouzha Alaoui tente aujourd'hui l'aventure entrepreneuriale. Elle s'investira désormais auprès d'entreprises pour les aider à améliorer le bien-être de leur personnel.

« Pour moi, cette nouvelle étape, c'était maintenant ou jamais ! Je veux contribuer à l'essor du Maroc, qui est en pleine effervescence en ce moment et qui devient une locomotive en Afrique dans différents secteurs. »



Une arbitre pour l'ONU au Sénégal

La feuille de route d'Aminata Maiga (MBA 2002) est plus qu'impressionnante. Coordinatrice résidente des Nations unies au Sénégal depuis l'an dernier, cette citoyenne du monde cumule plus de 25 années d'expérience en politique économique et développement international.

Avant son arrivée à l'ONU, elle occupait le poste de directrice nationale pour le Cameroun, la Guinée équatoriale et Sao Tomé-et-Principe pour l'Organisation internationale du travail. Au Canada, elle a été la première femme noire à devenir analyste politique économique au ministère des Finances, à Yellowknife.

Ce parcours pour le moins inédit commence en Côte d'Ivoire, où elle est née. Elle poursuit des études supérieures en France, où elle obtient un diplôme en

développement et en économie avant de se perfectionner en analyse de projets. Quelques années plus tard, elle met le cap sur le Québec pour faire un MBA à HEC Montréal. « C'est là que j'ai appris à aller droit au but et à ne pas me perdre dans les détails. Mes aptitudes en analyse, c'est surtout là que je les ai acquises. »

Une compétence qu'elle estime essentielle à ses fonctions actuelles. « J'agis un peu comme une arbitre. Je coordonne les actions de 34 agences issues des programmes des Nations unies. En gros, l'ONU doit trouver sa place, et les organisations doivent être à la hauteur des enjeux et des priorités du gouvernement. » Ainsi, une fois par mois, elle valide ce que chacune fait sur le terrain, afin d'harmoniser les actions et d'éviter les doublons. Évidemment, la tâche n'est pas simple.

De nouveaux enjeux se profilent à l'horizon, comme la cybercriminalité, le numérique et l'environnement. Même si, parfois, la résistance au changement est forte, Aminata Maiga aspire à être une agente de changement pour l'Afrique. |



Entrevue |

Par Sandrine Rastello
Photographe : Martin Girard, Shoot Studio



Écrire l'avenir économique du Québec

Jean-François Béland aime la complexité et les défis au point d'y consacrer parfois 15 heures par jour. Quand les projets qui l'accaparent sont annoncés publiquement, il a pour habitude d'inviter ses fils à la cérémonie. L'occasion, selon lui, d'assister à une page d'histoire et de comprendre par eux-mêmes, espère-t-il, que le Québec de 2050 est en train de s'écrire. Rencontre avec le chef des minéraux critiques et stratégiques d'Investissement Québec.

Chargé de développer les filières énergie et mines de la société d'État, Jean-François Béland a une formule-choc pour décrire sa mission : « Le 19^e siècle a été celui du charbon, le 20^e siècle, celui du pétrole, et le 21^e siècle, celui de l'énergie propre. Et le Québec possède les ressources nécessaires pour marquer l'histoire et contribuer à cette nouvelle économie : lithium, terres rares, nickel, etc. »

Contribuer à écrire un nouveau chapitre industriel du Québec a tout pour plaire à ce féru d'histoire et de littérature, qui a fait une partie de ses études et de sa carrière en France. Nouvellement promu vice-président, Filières stratégiques, il contribue à déployer le plan d'économie verte du gouvernement, dont le développement de la filière batterie.

Dans la cour des grands

Les arguments du Québec pour attirer des investissements étrangers dans ce secteur sont bien connus : la province a les minéraux nécessaires à la fabrication de batteries et le savoir-faire

« Dans certains secteurs, nous pouvons jouer beaucoup plus fort que notre poids démographique et économique. »

pour les exploiter. Son hydroélectricité permet aux entreprises de décarboner leurs opérations. Enfin, elle s'insère géographiquement dans le marché nord-américain des véhicules électriques, tout en étant connectée au reste du monde par des ports et des accords commerciaux.

« Dans certains secteurs, nous pouvons jouer beaucoup plus fort que notre poids démographique et économique », soutient Jean-François Béland. Ces avantages, renforcés par des contributions des gouvernements fédéral et provincial, ont permis de multiplier les annonces en 2023. À ce jour, la valeur des investissements liés à la filière batterie est estimée à près de 11 milliards¹ de dollars, dont 3 milliards financés par le gouvernement du Québec sous forme de prêts remboursables ou pardon-

nables et de prises de participation (un montant qui s'accroîtra lorsque la production démarrera).

Jusqu'ici, deux régions se partagent les investissements : la Mauricie et la Montérégie. Bécancour accueillera

MINIBIO

Jean-François Béland, 46 ans
Vice-président,
Filières stratégiques
Investissement Québec

Distinctions :

- Chevalier de la Légion d'honneur française (2013)
- Prix Relève d'excellence HEC Montréal (2012)

¹filierebatterie.investquebec.com

notamment des activités de transformation de minéraux rares ainsi que les usines de matériaux de batteries de Ford, General Motors et leurs partenaires. D'ici six ans, cette ville de 14 000 habitantes et habitants devrait fournir jusqu'à 28% des cathodes fabriquées en Amérique du Nord, selon les prévisions de Benchmark Mineral Intelligence, une agence britannique de données sur les véhicules électriques citée par Investissement Québec.

En septembre 2023, la Rive-Sud de Montréal est devenue le deuxième pôle de cette nouvelle économie

quand l'entreprise suédoise Northvolt a annoncé un investissement de 7 milliards de dollars pour la construction d'une usine² de cellules de batteries.

La filière batterie devrait démarrer la production en 2026-2027 et atteindre son rythme de croisière en 2030, estime-t-on chez Investissement Québec. Un des défis de Jean-François Béland consiste à s'assurer que les matériaux miniers seront prêts à temps. « Nous sommes dans la phase d'exécution, explique-t-il. C'est un ballet industriel que nous devons mettre en place. »

Certaines inquiétudes

Ces transformations inquiètent cependant une partie de la population, alors que le gouvernement envisage de moderniser la *Loi sur les mines*. Le nombre de claims³, ces titres qui confèrent le droit d'explorer le sol, a bondi entre 2021 et 2023.

L'image des mines a également pâti des révélations sur les niveaux anormalement élevés d'arsenic et d'autres contaminants rejetés dans l'air par la Fonderie Horne⁴, à Rouyn-Noranda. Dans un sondage⁵ Léger réalisé en

² quebec.ca/nouvelles/actualites/details/fabriquer-les-batteries-les-plus-vertes-au-monde-au-quebec-50867

³ lapresse.ca/affaires/2023-05-02/le-nombre-de-claims-miniers-a-bondi-de-65-en-deux-ans-au-quebec.php

⁴ ici.radio-canada.ca/info/dossier/1003437/arsenic-rouyn-noranda-fonderie-horne-cancer-enfants

⁵ bit.ly/3w2IS5M



« Les deux plus grandes contributions du peuple québécois à la lutte aux changements climatiques seront, dans un premier temps, la batterie, et à moyen terme, l'hydrogène vert. »

août 2022 pour la coalition Pour que le Québec ait meilleure mine, 68 % des personnes interrogées estimaient que l'industrie minière au Québec a « des impacts négatifs importants sur l'environnement ».

Un cas isolé, croit Jean-François Béland, dans une industrie qui a intégré les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) à ses activités. « Est-ce parfait ? Non. Est-ce que ça tend vers la perfection ? Oui. Le milieu minier a changé, assure-t-il. Une entreprise minière qui viendrait rencontrer Ressources Québec pour du financement sans avoir des rendements ESG plus que satisfaisants n'aurait pas sa place dans notre portefeuille. »

À l'époque, cet ancien vice-président exécutif de la filière canadienne d'Areva, le groupe nucléaire français aujourd'hui appelé Orano, a pris part à des consultations au Nunavut sur un projet d'extraction d'uranium. Il connaît donc l'importance de l'adhésion des populations locales. Lors de ses visites à Bécancour, il ne manque d'ailleurs jamais une occasion de prendre le pouls de la population.

Alors que cette dernière se montre plutôt réceptive aux changements, la situation est plus tendue sur la Rive-Sud, où les critiques ont déploré le manque de transparence entourant l'usine Northvolt.

L'hydrogène vert a-t-il de l'avenir ?

En parallèle, pour remplacer les énergies fossiles, Jean-François Béland

se penche sur le dossier de l'hydrogène vert, qui donne déjà lieu à des dizaines de projets dans la province. En novembre, le développeur TES Canada a dévoilé⁴ un plan de 4 milliards de dollars à Shawinigan.

Investissement Québec n'a pas encore pris d'engagement dans ce secteur dont le procédé s'avère très gourmand en électricité, alors qu'Hydro-Québec dispose actuellement de quantités limitées de puissance à offrir. Mais des discussions sont en cours.

« Les deux plus grandes contributions du peuple québécois à la lutte aux changements climatiques seront, dans un premier temps, la batterie, et à moyen terme, l'hydrogène vert », prédit Jean-François Béland.

Le bois a-t-il toujours sa place ?

L'avenir sera-t-il aussi prometteur pour l'industrie forestière, moteur économique historique de plusieurs régions du Québec ? Ébranlées par les feux de forêts, fragilisées par la volatilité des prix du bois d'œuvre et la concurrence de la fibre de bambou chinoise, les entreprises du secteur doivent s'adapter à ces nouvelles réalités, analyse le vice-président.

Les scieries se sont modernisées et équipées de scanners qui permettent d'optimiser la coupe de chaque billot. « Plutôt que d'exporter du bois d'œuvre de dimensions standards, le Québec pourrait s'inspirer de la filière batterie et miser sur des produits à valeur ajoutée, comme des segments entiers de murs », suggère-t-il.

« On peut désormais utiliser le bois pour des éléments structuraux plus importants. Aujourd'hui, on construit même des tours en bois ! Ces progrès d'ingénierie pourraient représenter des débouchés intéressants pour le Québec. »

Chose certaine, la province a besoin d'innover pour tirer son épingle du jeu, et ce, tant en misant sur de nouveaux secteurs industriels qu'en exploitant différemment ses filons plus traditionnels. |

Les matières premières du Québec en chiffres

Eau : 3 % des réserves d'eau douce de la planète

Mines : 1^{er} producteur de minerai de fer et 2^e producteur d'or au Canada; principal producteur de spodumène de lithium en Amérique du Nord avec 86 % des réserves canadiennes de lithium

Forêts : 12 % des exportations totales de la province (2021)

Énergie : plus gros producteur d'électricité au Canada (94 % de source hydroélectrique)

Agroalimentaire : 1^{er} producteur de porcs au Canada, 1^{er} producteur de veaux en Amérique du Nord, 36 % de la production laitière canadienne

⁴lapresse.ca/affaires/2023-11-09/de-l-hydrogene-vert-et-des-milliards-a-shawinigan.php



Penser les ressources autrement!



Les choses bougent dans le secteur des matières premières. Et pour cause! L'urgence climatique et les attentes croissantes en matière de responsabilité sociétale ont amené les entreprises à repenser leurs façons de faire. Trois spécialistes mettent ce nouveau contexte en perspective.



Un secteur sensible aux changements climatiques

Déjà, en 2009, Laurent Da Silva (M. Sc. en économie 2009) explorait, pour son mémoire de maîtrise, l'incidence économique des changements climatiques sur l'agriculture canadienne. Après quelques détours professionnels et un retour aux études, il renoue avec les questions environnementales et se

joint en 2014 à Ouranos, dont la mission est d'aider le Québec à mieux s'adapter à la nouvelle donne climatique.

Lors des cinq années passées dans ce consortium, il évalue notamment des risques de pénurie d'eau potable pour la Ville de Québec, élabore des scénarios d'érosion¹ et de submersion

pour Percé et d'autres zones côtières, et calcule l'incidence du réchauffement climatique sur la demande en électricité.

«Pendant des décennies, nos systèmes ont évolué dans un climat stable, rappelle l'économiste, qui a depuis cofondé Nada Conseils, une firme spécialisée dans les enjeux climatiques. Aujourd'hui,

¹ouranos.ca/fr/projets-publications/aca-zones-cotieres

«Le Québec n’a jamais souffert d’un manque d’eau suffisamment grave pour menacer les besoins essentiels de sa population, mais les projections climatiques prévoient une détérioration importante à ce chapitre.»

— Laurent Da Silva

nous sommes contraints de repenser l’influence du climat sur nos sociétés, nos économies et nos personnes.»

Lors d’un passage au Fonds de solidarité FTQ, Laurent Da Silva a d’ailleurs constaté que les entreprises québécoises, dont celles qui tirent profit des matières premières, doivent non seulement réduire leur empreinte carbone, mais composer avec un climat en pleine transformation qui pourrait leur faire courir des risques réels.

«La gestion de l’eau constituera un véritable défi, soutient Laurent Da Silva, car la fréquence, l’intensité et la distribution spatiale des précipitations évoluent. Ces variations auront notamment des répercussions sur la gestion des résidus miniers, l’agriculture et même l’énergie. En 2010, la sécheresse a réduit la capacité² de Rio Tinto à produire sa propre hydroélectricité pour ses alumineries.»

C’est d’ailleurs sur les conséquences d’une pénurie d’eau que planche actuellement le chercheur, en partenariat avec Ouranos.

«Historiquement, le Québec n’a jamais souffert d’un manque d’eau suffisamment grave pour menacer les besoins

essentiels de sa population, mais les projections climatiques prévoient une détérioration importante à ce chapitre, prévient l’expert. On sait que ça va arriver, mais on ne sait juste pas quand ni avec quelle intensité. Le projet CASCADES³ constituera une partie des connaissances nécessaires à cette adaptation.»

Sans compter qu’un même épisode climatique peut avoir plusieurs répercussions. Ainsi, au-delà des dommages sur la coupe de bois, les feux qui ont dévasté les forêts du Québec en 2023 ont également occasionné la fermeture de mines et menacé des lignes électriques à haute tension. Ces incendies, dont les fumées ont obscurci le ciel jusqu’à New York, ont affecté plus de 1,3 million d’hectares de forêts au Québec⁴ et aussi accéléré les réflexions dans le secteur forestier.

«Le risque de feu s’accroîtra au cours des prochaines décennies, soutient Laurent Da Silva. Si bien que l’industrie, les équipes de recherche et les gouvernements s’accordent pour dire qu’il faudra changer nos façons de faire en

matière d’aménagement forestier. Ce nouveau contexte viendra, entre autres, modifier le potentiel de récolte des entreprises forestières, mais aussi diversifier les essences lors du reboisement, pour minimiser les risques d’inflammabilité et accroître la résilience des forêts aux perturbations comme le feu.»

Sur une note plus optimiste, les changements climatiques pourraient aussi donner un coup de pouce à l’agriculture. Les études s’accordent à dire qu’ils permettraient de prolonger les saisons et d’accueillir de nouvelles cultures, telles que des cépages nobles.

Une évolution que le chercheur aura l’occasion de suivre de près. Depuis plusieurs années, il consacre une partie de son temps à la Ferme aux trois petits pois, qui produit des paniers de fruits et de légumes biologiques. «En tant que consultant, je reconstruis une version virtuelle du monde réel à partir de bases de données gigantesques, résume-t-il. Sur le terrain, je vis les conséquences de la grêle ou du gel; je comprends donc vraiment ce que signifie trop ou pas assez d’eau.»



²lesaffaires.com/secteurs/transport/rio-tinto-alcan-affectee-par-le-manque-de-pluies/516527

³ouranos.ca/fr/projets-publications/cascades

⁴forestierenchef.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/Effet-des-feux-de-foret-2023-sur-les-possibilites-forestieres-2023-2028.pdf

La RSE au cœur du modèle d'affaires

Comment calculer des cibles crédibles de réduction de gaz à effet de serre d'ici 2030 et 2050? Il s'agit de l'un des grands chantiers que mène Mihaela Stefanov (MBA 2009) chez Boralex. Un exercice complexe, même pour une entreprise qui contribue à décarboner la planète en produisant de l'énergie 100% renouvelable.

«Le calcul de notre empreinte carbone que nous effectuons depuis quelques années indique que nos émissions sont à 99% indirectes, précise la vice-présidente principale, Gestion intégrée des risques et responsabilité sociétale. Nous donner des cibles nous permet d'aller plus loin en travaillant avec les parties prenantes externes, notamment avec nos fournisseurs, pour explorer ensemble des façons de faire plus vertes.»

Les émissions de Boralex, calculées au sens le plus large, comprennent l'empreinte carbone des panneaux solaires, éoliennes et autres batteries de stockage que l'entreprise québécoise achète et installe sur ses sites en Amérique du Nord et en Europe. Il lui faut donc d'abord comprendre l'incidence des composantes qu'elle acquiert, par exemple, en exigeant des certificats, puis inciter ses partenaires à adopter de meilleures pratiques. Le tout en continuant de croître, pour substituer le plus d'énergie renouvelable possible aux énergies fossiles.

Mihaela Stefanov travaille sur les questions ESG (environnementales, sociétales et de gouvernance) depuis 14 ans. De sa première expérience chez Rio Tinto, elle a appris le travail de terrain pour sonder les attentes des communautés locales. Une décennie comme consultante chez EY lui a ensuite offert une vue panoramique de l'essor de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), en particulier après l'Accord de Paris de 2015.

«Ça a été le point de bascule, estime-t-elle. Les investisseurs ont alors com-



mencé à se poser des questions sur l'effet des facteurs environnementaux et sociaux sur leur portefeuille et se sont ensuite tournés vers les entreprises pour connaître leur performance en la matière. Il y a encore beaucoup de chemin à faire pour une intégration réelle et généralisée de la RSE dans le modèle d'affaires des entreprises, mais je constate un avancement qu'il faudra accélérer.»

Alors que les normes comptables en matière de durabilité comme l'International Sustainability Standards Board (ISSB) ou la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) commencent tout juste à être définies – sans toutefois être harmonisées à l'échelle mondiale –, les entreprises seront mieux outillées pour réfléchir à leur incidence et à leur contribution en matière environnementale et sociétale, les intégrer à leurs décisions d'affaires et en mesurer le progrès.

Mihaela Stefanov s'attend à ce que les politiques de RSE deviennent bientôt un élément comme les autres du contexte

opérationnel des entreprises. «La RSE devra se greffer à la mission, au modèle d'affaires des entreprises, affirme-t-elle. Elle deviendra ainsi partie intégrante de toute bonne gestion des risques.» C'est ce qu'a fait Boralex, qui a inclus la RSE dans ses objectifs stratégiques en 2021, donné à son conseil d'administration un mandat de supervision clair et promu⁵ Mihaela Stefanov au comité de direction, dans un poste récemment créé.

Mise en place d'un plan d'action en santé mentale, amélioration de la représentativité féminine dans les postes de gestion, démantèlement et revente d'éoliennes en fin de cycle sont quelques-unes des mesures qui s'inscrivent dans les dix priorités de l'entreprise. Sans oublier l'indispensable concertation en amont des projets. «La relation avec les communautés locales peut être antagoniste si on ne les écoute pas. Mais si on s'y prend d'avance, si on bâtit une relation fondée sur l'écoute et qu'on répond aux enjeux par des actions concrètes, on peut trouver des occasions de collaboration», conclut-elle.

«La RSE devra se greffer à la mission, au modèle d'affaires des entreprises. Elle deviendra ainsi partie intégrante de toute bonne gestion des risques.»

— Mihaela Stefanov

⁵bit.ly/3xJpF9D

ESG+A, pour Autochtones

«Le jour et la nuit» : voilà comment Ken Rock (EMBA 2013) décrit le changement d'attitude, au cours des vingt dernières d'années, des entreprises qui souhaitent lancer des opérations minières ou industrielles sur le territoire traditionnel de son peuple, sur la Côte-Nord.

«Les entreprises savent désormais qu'il n'y aura pas de projet sans consentement, assure le directeur général de la Société de développement économique d'Uashat Mak Mani-Utenam, une communauté innue d'environ 5 000 membres située près de Sept-Îles. Elles veulent éviter des poursuites devant les tribunaux.»

En 2024, plus question d'envisager une nouvelle activité d'exploration au Canada sans avoir consulté les peuples autochtones concernés. D'importantes avancées politiques et juridiques dans la reconnaissance de leurs droits ont changé la donne, au moment même où les entreprises commencent à se doter d'objectifs ESG.

«On commence d'ailleurs à entendre parler d'ESG+A⁶, avec un A pour Autochtones», souligne Ken Rock. Les ententes s'ancrent désormais dans un partenariat comportant un volet financier et des engagements en matière de formation, d'embauche et de sous-traitance, explique cet avocat qui a négocié plusieurs ententes de ce type au cours de sa carrière.

Minerai de fer Québec, ArcelorMittal et Tata Steel sont des exemples de sociétés qui ont conclu des accords avec Uashat Mak Mani-Utenam. «Encore aujourd'hui, malheureusement, les conditions socioéconomiques dans lesquelles vivent les Autochtones sont bien en deçà de la moyenne canadienne ou québécoise, précise Ken Rock. Pour nous, ces accords servent d'outils pour opérer un certain rattrapage en procurant des emplois et des contrats aux entreprises privées.» Et ce, «sans pour

autant mettre de côté l'aspect environnemental, premier critère d'évaluation des projets», assure-t-il.

«Récemment, une famille s'est opposée à une exploration minière au nord de Port-Cartier parce que le territoire est déjà exploité de façon importante et qu'elle n'était pas prête à accueillir un nouveau projet. Elle a gagné.»

Malgré ces progrès, des défis demeurent. Ken Rock a dû se battre pour faire respecter certaines clauses des ententes existantes, même si la pénurie de main-d'œuvre a contribué à accélérer l'embauche.

Voilà plus de 30 ans que cet ancien journaliste, co-initiateur de l'École des dirigeants des Premières Nations HEC Montréal, s'est engagé dans la défense des droits des Autochtones sur le territoire. Au début des années 1990, il couvrait les négociations menées par le Conseil attikamek-montagnais. «En préparant mes entrevues, j'ai constaté que les avocats n'étaient pas inus : c'était des avocats non autochtones qui

travaillaient pour les Innus, se souvient-il. À ce moment-là, je me suis dit que je pourrais peut-être un jour jouer ce rôle, au nom de ma nation. C'est ce qui m'a motivé à aller en droit.»

Pendant ses études, il travaille pour le Conseil; puis, devenu avocat, il continue de s'impliquer au nom de communautés autochtones. Sa carrière prend une tournure plus économique après son EMBA, mais son expertise juridique demeure précieuse.

Dans les prochaines années, alors que le gouvernement mise sur l'économie verte, les membres d'Uashat Mak Mani-Utenam souhaitent s'impliquer dans des projets de réduction des gaz à effet de serre, mentionne Ken Rock. La communauté a déjà fait savoir que le projet en discussion de l'entreprise suédoise H2 Green Steel pour produire de l'acier à partir d'hydrogène vert à Sept-Îles l'intéressait. «Nous voulons être associés à un acier qui n'a pas d'empreinte carbone, parce que, pour nous, il est crucial de protéger le territoire», affirme-t-il.■



«Les entreprises savent désormais qu'il n'y aura pas de projet sans consentement. Elles veulent éviter des poursuites devant les tribunaux.»

— Ken Rock

⁶lesaffaires.com/blogues/ken-rock/esga-la-nouvelle-norme-des-grandes-entreprises/646585



Faire partie de la solution!

À l'heure des défis climatiques, même les industries les plus traditionnelles veulent faire partie de la solution. Incursion dans l'univers d'Éric Bouchard, de Josée Méthot et d'Émile Cordeau, qui s'activent au quotidien à transformer leurs secteurs respectifs : la foresterie, les mines et l'agroalimentaire.

Un marché disparaît, un autre se crée

En quelques mots, Éric Bouchard (B.A.A. 1996, CPA) résume bien pourquoi l'industrie de la transformation du bois, qui fabrique notamment les poutres et

les madriers de nos habitations, s'inscrit naturellement dans une logique d'économie circulaire. « Nous faisons du carré avec du rond ! lance d'entrée de jeu le vice-président exécutif de Rémabec. Dès le départ, on compose donc avec de la perte. Les copeaux et la sciure deviennent du carton, du papier ou

du papier hygiénique. L'écorce sert de biomasse pour produire de la vapeur et de la chaleur. »

Ainsi, le secteur des pâtes et papiers est depuis longtemps le débouché logique pour ces sous-produits. Mais la chute libre de la demande pour les papiers

journaux a accentué son déclin, poussant Rémabec, une des plus grandes sociétés forestières au Québec, à explorer de nouveaux marchés.

L'entreprise de La Tuque a misé sur la course à la décarbonation, notamment en créant à partir de ses résidus deux produits verts qui répondent aux engagements environnementaux du milieu manufacturier : un biocarburant et du biochar, un amendement de sol qui stocke le carbone pendant des siècles.

Son biocarburant, une huile pyrolytique, est déjà utilisé par ArcelorMittal. Le groupe sidérurgique, voisin de son usine de Port-Cartier, sur la Côte-Nord, la substitue à une partie de sa consommation de mazout lourd.

Quant au biochar, une biomasse carbonisée qui se présente sous forme de poudre granuleuse, sa production démarrera cette année. Pour ce projet, Rémabec s'est associée à Airex, une

entreprise de Laval dont c'est la spécialité, et à la multinationale Suez. Un biochar propre à l'industrie métallurgique est également dans les plans.

« Ces usines deviendront nos cartes de visite, car nous visons à en construire d'autres, précise Éric Bouchard. Aujourd'hui, la transformation et la récolte du bois dominant encore notre chiffre d'affaires, mais nous anticipons que la proportion de produits verts augmentera. L'industrie forestière a un rôle important à jouer dans la décarbonation du Québec. »

Ces nouveaux marchés deviennent intéressants pour une industrie à la merci des fluctuations du prix du bois d'œuvre, et dont le travail dépend des allocations de droit de récolte du gouvernement. L'étendue des feux de forêt en 2023 et les efforts de protection du caribou forestier réduisent l'accès à la fibre dans les années à venir.



Éric Bouchard

« L'industrie forestière a un rôle important à jouer dans la décarbonation du Québec. »

— Éric Bouchard



Josée Méthot

Faire connaître la mine d'aujourd'hui

Lorsque Josée Méthot (MBA 1992) accepte la présidence de l'Association minière du Québec (AMQ), en 2012, elle crée la surprise dans son entourage. Après une carrière de 25 ans en environnement et en gestion des matières résiduelles, va-t-elle vraiment rejoindre une industrie critiquée pour son impact environnemental ?

« J'ai répondu : "Oui, car ce secteur fait maintenant de très belles choses en environnement et personne ne le sait", se souvient-elle. Il y avait indéniablement du travail à faire pour valoriser davantage les bons coups de cette industrie. »

Douze ans plus tard, Josée Méthot ne manque pas d'initiatives à mettre de l'avant. Rampe de transport de minerai pour remplacer les camions chez Eldorado Gold Québec, éoliennes pour réduire la consommation de diesel à

la mine de nickel Raglan au Nunavik, mur solaire pour préchauffer l'air de l'usine du complexe aurifère LaRonde : le secteur s'emploie ainsi à réduire ses émissions de gaz à effet de serre (GES).

« L'industrie a aussi amélioré ses pratiques en matière d'utilisation et de traitement de l'eau, souligne cette ingénieure de formation. De nombreuses entreprises en consomment moins en mettant en place des cycles fermés pour la réutiliser. »

Les lois et les règlements des dix dernières années sont à l'origine de certaines avancées, comme l'obligation d'élaborer et de financer un plan de restauration des sites avant d'obtenir un permis d'exploitation. Mais toutes les installations minières membres de l'AMQ se sont engagées à aller au-delà en mettant en œuvre des protocoles adoptés par l'Association minière du Canada et présentés dans son programme¹ *Vers le développement minier durable (TSM)*.

¹ mining.ca/fr/vers-le-developpement-minier-durable

La moitié des 35 projets miniers actuellement en développement portent sur des minéraux critiques et stratégiques pour la transition énergétique du Québec.

Les perceptions au sein de la population n'évoluent toutefois pas aussi vite. Josée Méthot a pu le constater lors d'ateliers de consultations² organisés par le gouvernement l'an dernier. Selon elle, les interventions des gens démontraient une méconnaissance des pratiques et du cadre réglementaire et législatif appliqué à l'industrie. Cette méconnaissance engendre le syndrome « pas dans ma cour ». « Nous

allons donc travailler plus fort pour faire connaître nos bonnes pratiques », souligne-t-elle.

Un enjeu d'autant plus important que de nouvelles mines pourraient venir se greffer à la filière batterie québécoise naissante : la moitié des 35 projets miniers actuellement en développement portent sur des minéraux critiques et stratégiques pour la transition énergétique du Québec.



Émile Cordeau

Mesurer pour mieux bondir

Comment assurer la viabilité d'Agropur, la première coopérative de transformation laitière au Canada, dans un contexte d'inflation, tout en déployant des mesures ESG (environnementales, sociétales et de gouvernance) qui répondent aux attentes de la société et aux demandes des partenaires ?

Pour Émile Cordeau (B.A.A. 1999), chef de la direction chez Agropur,

« Les questions relatives aux mesures ESG n'étaient pas abordées dans notre industrie il y a près de 10 ans. Leur progression est aujourd'hui exponentielle. » — Émile Cordeau

c'est un beau et incontournable défi. La Coopérative vise notamment des cibles de réduction de GES d'ici 2031, tant dans ses usines que dans les fermes auprès desquelles elle s'approvisionne, au Canada et aux États-Unis.

« Les questions relatives aux mesures ESG n'étaient pas abordées dans notre industrie il y a près de 10 ans, soutient-il. Leur progression sur le plan agricole et de la transformation alimentaire est aujourd'hui exponentielle. »

« Les quelque 3 000 producteurs membres d'Agropur cherchent depuis longtemps des moyens de diminuer leur consommation d'eau et d'énergie, affirme le chef de la direction. Mais pour progresser, il faut savoir d'où l'on part. » Ainsi, une quarantaine de producteurs et membres de la Coopérative ont participé au projet pilote Fermes durables, depuis pérennisé, pour mesurer leur empreinte carbone et évaluer leurs pratiques.

« Agropur a des objectifs à atteindre, déclare Émile Cordeau. Nous voulons soutenir nos membres qui sont curieux de connaître la quantité de GES qu'ils émettent ou la richesse en carbone de leur sol, et qui veulent savoir comment l'améliorer. »

Un des principaux enjeux provient du méthane émis par la fermentation entérique des ruminants et la décomposition du fumier. Déjà, de grosses exploitations aux États-Unis s'équipent de biodigesteurs, dont la technologie permet de transformer le fumier en biométhane.

« Au Canada, ces projets pourraient être répliqués en créant des partenariats entre les fermes », espère Émile Cordeau. La Coopérative collabore aussi à un projet³ de recherche pour concevoir du biocarburant maritime à partir de surplus de lactose.

En parallèle, Agropur multiplie les initiatives parmi ses 30 usines pour optimiser la gestion de l'eau, réduire la consommation d'énergie et transformer certains de ses résidus en engrais commercial. Pour favoriser la réduction des déchets et répondre à la demande grandissante de la clientèle, la Coopérative met aussi l'accent sur les emballages écoresponsables.

« Les entreprises, en particulier les coopératives, doivent servir d'exemples, tout en créant de la valeur, conclut Émile Cordeau. Nous demeurons engagés plus que jamais dans nos communautés. » |

² mrfn.gouv.qc.ca/mines/developpement-harmonieux

³ ici.radio-canada.ca/nouvelle/2033222/biocarburant-lactose-transport-maritime

Par Linda Grondin

Familles en affaires : aider la relève

L'expression « familles en affaires » peut facilement évoquer de riches dynasties qui dominent des marchés. Or, au Québec, la réalité est souvent tout autre : la très grande majorité des entreprises sont familiales et 62 % d'entre elles comptent 50 membres du personnel et moins.

Quelle que soit la taille de ces entreprises, toutes font cependant face à des défis. La combinaison « famille » et « affaires » est complexe et pas toujours simple à gérer. Quand porte-t-on le chapeau de propriétaire ? De parent ? De membre du personnel ? D'enfant ? Comment bien se préparer au transfert ?

C'est là qu'intervient Familles en affaires – HEC Montréal, qui a pour mission de contribuer à la réussite, à la transmission et à la pérennité des entreprises familiales. « En gros, nous voulons être un carrefour incontournable de ressources et d'accompagnement pour les entreprises familiales, peu importe leur taille ou les secteurs dans lesquels elles évoluent », souligne sa directrice, Catherine S Beaucage.

En s'appuyant sur plusieurs outils et programmes, cette organisation accompagne les familles dans de nombreux aspects liés à la pérennité, tels que la préparation au transfert d'entreprises, la gouvernance et le développement de projets intrapreneuriaux.

Pour la relève

Premier jalon : la sensibilisation. Le programme **Circuit** permet à une relève potentielle de réfléchir à la possibilité de joindre l'entreprise familiale et au rôle qu'elle aimerait y jouer. Offert gratuitement, il propose huit séances de quatre heures. On y aborde des thèmes comme le leadership, les dynamiques familiales et la communication, la gouvernance et comment définir son rôle en tant que relève.

Le repreneuriat

« Ça prend un entrepreneur pour remplacer un entrepreneur », soutient la directrice. Financé par le ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie du Québec, le programme **Puissance iF**, pour « innovation familiale », propose un encadrement personnalisé à la relève qui désire faire ses preuves en implantant des projets novateurs au sein de l'entreprise qu'elle aspire à diriger dans le futur, en collaboration avec la direction en place.



La famille Caetano a participé en 2023 au programme Puissance iF.

Concrétiser le transfert

Tout nouveau, le programme **Bâtir ensemble** accompagne les fondateurs et fondatrices d'entreprise et leur relève dans le processus de transfert, afin que celui-ci s'effectue en toute harmonie. Les deux générations travaillent ensemble à définir notamment leurs rôles et leurs responsabilités.

La relève agricole

Familles en affaires – HEC Montréal travaille actuellement à l'élaboration d'un programme sur mesure pour mieux soutenir cette clientèle aux besoins particuliers. À surveiller !

Une multitude d'autres outils sont aussi offerts : webinaires, formations, colloques, soirées thématiques, accès à un réseau de spécialistes, à une communauté de familles en affaires, à l'expertise de HEC Montréal et à un espace de travail collaboratif dynamique... Un vrai carrefour de ressources !

Pour en savoir plus :

famillesenaffaires.hec.ca

L'effet Dragon!



L'émission *Dans l'œil du dragon* a fait connaître de nombreuses jeunes pousses. Mais le jeu en vaut-il la chandelle pour ceux et celles qui y participent? Portrait de trois entreprises qui ont grandement bénéficié de cet « effet Dragon ».

Des ventes qui explosent!

Design Lambert propose des sacs véganes, chics et pratiques conçus par Mélissa Lambert, une entrepreneure montréalaise. Inspirée par son désir de combiner élégance et fonctionnalité tout en respectant ses valeurs éthiques, elle lance sa marque en septembre 2017, avec l'aide d'une designer.

Au départ, son modèle d'affaires se déploie principalement en ligne, mais elle comprend vite l'importance de permettre à la clientèle de voir, de toucher et d'essayer ses produits. En 2017, juste avant Noël, elle ouvre donc, dans le Vieux-Montréal, une boutique éphémère qui connaît un succès immédiat.

Sa participation à l'émission *Dans l'œil du dragon* en juin 2018 devient un véritable tremplin pour la notoriété et la crédibilité de son entreprise. Même si le partenariat conclu lors de sa

prestation ne connaît pas de suite, elle bénéficie de précieux conseils. « Lors de l'enregistrement, mon entreprise n'avait que six mois. Nous étions deux, dont une étudiante, et nous prévoyions un chiffre d'affaires d'environ 250 000 \$ ». Autre avantage non négligeable : la visibilité. « Cinq ans plus tard, on me parle encore de mon passage à cette émission. »

Son conseil pour l'après-Dragon? « Préparez-vous à affronter la vague et à répondre rapidement à la demande, même si votre entreprise compte peu d'employés. »

Depuis, Design Lambert ne cesse de croître. La marque compte aujourd'hui plus de 200 points de vente au Canada, un magasin phare à Montréal et une boutique en ligne. Elle emploie 32 personnes, dispose d'un entrepôt à Laval et a réalisé un chiffre d'affaires de 12 M\$ en 2023. Son prochain défi : percer le marché américain.



Mélissa Lambert

DESS en gestion – communication marketing 2014

Présidente et fondatrice, Design Lambert

Made in Québec

Êtes-vous effaré par la quantité d'objets promotionnels de piètre qualité reçus, et presque aussitôt jetés ?

Céline Juppeau, designer de formation, a justement créé Kotmo en 2014 pour transformer l'industrie des objets promotionnels et bâtir une économie plus responsable.

À ceux qui doutaient de la viabilité du projet, Céline Juppeau a prouvé depuis 10 ans qu'il est possible de développer, produire et commercialiser de beaux objets promotionnels fabriqués en majorité au Québec. Ses produits sont de qualité et répondent aux besoins des entreprises soucieuses de leur empreinte écologique.

Accompagnée de son associée, elle présente aux Dragons en avril 2023

son produit phare : le Ciklo, un stylo promotionnel recyclé et recyclable entièrement conçu et fabriqué au Québec. « C'est le stylo le plus écologique que l'on puisse trouver en Amérique du Nord », affirme-t-elle. L'incidence est immédiate : le chiffre d'affaires de Kotmo passe de 1,7 M\$ en 2022 à 2,6 M\$ en 2023, et le Ciklo représente 20 % des ventes.

Grâce à son passage à l'émission, Kotmo gagne en notoriété, en clientèle et en possibilités. Elle s'ouvre même au marché de détail pour le Ciklo, ce qui n'était pas prévu. « Aujourd'hui, on gagne des appels d'offres publics grâce à nos produits locaux et écologiques, et en 2024, on prévoit développer les marchés canadiens et américains », déclare Céline Juppeau.



Céline Juppeau

Accélérateur Banque Nationale – HEC Montréal 2017

Fondatrice, Kotmo

Conseil pour l'après-Dragon : « Préparez-vous à affronter la vague et à répondre rapidement à la demande, même si votre entreprise compte peu d'employés. »

— Mélissa Lambert

Au-delà des attentes !

En mai 2023, les téléspectateurs et téléspectatrices ont découvert, en même temps que les cinq dragons, une petite machine bien innovante : un distributeur qui filtre et aromatise l'eau du robinet à l'aide de capsules en verre réutilisables. Ce produit, créé par Bello Water, vise à réduire la consommation de bouteilles de plastique non recyclables en offrant une eau de meilleure qualité et de meilleur goût.

Les ingénieurs Clément Bouland et Marc Schaal travaillent sur ce projet depuis 2019. Grâce à l'impression 3D et aux commentaires des utilisateurs et utilisatrices qui ont servi à améliorer plus de 200 prototypes, ils ont développé un filtre à eau unique qu'ils ont présenté aux dragons. « Avant notre passage, nous n'avions encore pas de chiffre d'affaires, raconte Clément Bouland. Nous avons investi près de 2 M\$ en temps et déposé des brevets. »

Séduit par le concept, le dragon Georges Karam a investi à ce jour 1,5 M\$ dans la jeune pousse. En plus de lui apporter son soutien logistique, stratégique et relationnel, il l'héberge même dans ses locaux. En janvier dernier, l'équipe a remporté le Prix du meilleur produit au salon Consumer Electronics Show de Las Vegas, et son innovation a été saluée de belle façon par la critique.

Après la diffusion de l'émission, Bello Water a reçu, en cinq jours seulement, une précommande de 100 000 \$, preuve de l'intérêt des consommateurs et consommatrices pour le produit. Le filtre Bello est actuellement en production industrielle, ce qui implique de fréquents voyages en Chine pour contrôler la qualité des moules et des produits. La livraison des premiers filtres à eau et infuseurs Bello est prévue pour l'été 2024. |



Clément Bouland et Marc Schaal

Accélérateur Banque Nationale – HEC Montréal 2021

Cofondateurs, Bello Water

10 questions que vous n'avez jamais osé poser à...

Jacques Roy

Des Forces armées canadiennes à HEC Montréal en passant par l'UQAM, Jacques Roy est devenu au fil du temps un expert reconnu et respecté dans les domaines de la gestion de la logistique et du transport. Son dernier livre, *La saga des aéroports de Mirabel et Dorval*, témoigne de sa grande capacité à tisser des liens étroits sur le terrain pour mieux cerner les enjeux et proposer des solutions plus judicieuses.

01 Comment vous décririez-vous ?

« Comme une personne assez sympathique, avec un bon sens de l'humour. C'est du moins ce que mes étudiants notent dans leur évaluation. (Rires.) Je suis aussi très loyal et persévérant. Côté professionnel, j'ai toujours privilégié une approche terrain. D'ailleurs, la première chose que j'ai faite lorsque j'ai amorcé mon doctorat, qui portait sur la planification du transport dans une entreprise de camionnage, c'a été d'aller faire des livraisons avec les chauffeurs. Après deux semaines, j'en savais plus sur leurs enjeux que leurs gestionnaires. J'ai toujours beaucoup cru en cette façon de faire, qui m'a servi tout au long de ma carrière et qui permet de mieux comprendre les organisations de l'intérieur. »

03 Que retenez-vous de votre parcours militaire ?

« Au-delà des entraînements excessifs et du respect de la hiérarchie, il reste la collégialité et les amitiés que l'on tisse pour la vie en raison des moments difficiles que l'on traverse ensemble. Ma formation dans les Forces armées m'a donc permis d'acquérir une discipline et une tolérance envers tous types de frustrations. J'y ai aussi développé une grande ténacité et une bonne capacité d'adaptation. Depuis, ça m'en prend beaucoup pour me décourager. Plus que tout, l'armée m'a appris à travailler en équipe et à entretenir de bonnes relations avec mes collègues, une valeur grandement encouragée aujourd'hui dans toutes les organisations, mais qu'on valorisait assez peu à l'époque. »

05 Avez-vous éprouvé un certain choc de culture entre ces deux mondes ?

« Quand j'ai amorcé ma maîtrise, en 1974, le Québec était en pleine mouvance indépendantiste, et le Parti Québécois allait être porté au pouvoir. Je me suis alors retrouvé jeune militaire dans la même cohorte que Pauline Marois, qui était notre présidente de classe. Inutile de vous dire que je n'avais pas besoin de porter l'uniforme kaki pour me sentir l'étranger dans la pièce! (Rires.) Après mon doctorat, j'ai accepté un poste de professeur à l'UQAM, ce qui a aussi exigé une certaine adaptation. Dès le premier cours, les étudiants ont remis en question mon mode d'évaluation, mais la négociation n'a pas été très longue... (Rires.) »

02 Qu'est-ce qui vous a incité à amorcer votre carrière dans les Forces armées ?

« J'ai grandi à Saint-Jean-sur-Richelieu, où se trouve le Collège royal militaire, à une époque marquée par la conquête de l'espace. Comme j'étais fasciné par les fusées et les missiles, j'ai amorcé mes études supérieures en physique au Collège militaire, avec pour destination l'aéronaval. Mais, un an après mon admission, le Canada a mis au rancart le seul porte-avion qu'il possédait. Et comme je n'avais aucunement l'ambition de devenir marin, j'ai demandé un transfert dans l'aviation. Ils m'ont alors affecté aux armes techniques, où j'ai rapidement réalisé que je ne ferais pas une grande carrière en balistique. (Rires.) »

04 Comment passe-t-on de l'aérospatial à la gestion ?

« Quand j'ai terminé mon baccalauréat, j'ai été nommé officier d'ingénierie aérospatiale à la base militaire de Bagotville. J'y supervisais l'entretien d'avions-visiteurs et d'hélicoptères de recherche et de sauvetage. Et ce n'est pas la maintenance qui manquait, car le Canada avait acheté de vieux avions de chasse américains qui avaient servi dans le désert de l'Arizona. Quand on les démarrait à -40 °F, le liquide hydraulique coulait de partout. (Rires.) Un an plus tard, on me confiait la gestion de tous les ateliers de réparation et d'entretien; j'avais 22 ans et je dirigeais 200 employés. J'ai donc décidé d'entreprendre un MBA à HEC Montréal par le biais d'un programme d'études subventionné par les Forces armées. »

06 Un personnage qui vous a particulièrement inspiré ?

« Albert Schweitzer. Quand j'étais jeune et que j'aspirais à changer le monde, son histoire m'avait vraiment inspiré. Ce médecin alsacien, qui a remporté le prix Nobel de la paix, était aussi musicien, théologien et philosophe. Il donnait des concerts à l'international pour financer ses missions de santé en Afrique. Le professeur Jean Guertin, qui m'a enseigné au MBA, est ensuite devenu pour moi un véritable modèle. Ce n'est d'ailleurs pas pour rien que le Prix de pédagogie de l'École porte son nom. En plus de ses qualités pédagogiques, il était authentique, chaleureux et bienveillant avec tous. D'où ma grande fierté lorsque j'ai à mon tour remporté ce prix. »



07 Avez-vous un talent caché ?

«Sûrement pas mon côté manuel! Même changer un luminaire peut comporter certains risques. (Rires.) En revanche, je suis assez habile en jardinage. Mes pots de fleurs sont parmi les plus beaux du quartier. Cette activité me détend et me permet de faire le vide, comme le golf, un de mes loisirs préférés. Quand je me retrouve sur un terrain, en pleine nature, je mets mes préoccupations de côté et ne pense qu'à ma partie. Pas de cellulaire sur le vert : c'est sacré! Ces pauses me permettent de mieux rebondir. Pour réfléchir à des problèmes ou commencer à écrire un chapitre, je vais plutôt marcher. (Rires.)»

08 Comment réagissez-vous lorsqu'une situation se complique ?

« Je n'ai pas vraiment tendance à paniquer. Je suis plutôt du genre à rester calme et à chercher des solutions. Je vais d'abord voir ce qui se fait ailleurs pour comprendre comment les autres s'y sont pris et apprendre de leurs façons de faire. Toutefois, si la situation dérape et qu'il n'y a vraiment rien à faire, je passe à autre chose. De mes cours sur le stress sans détresse, j'ai retenu que nous ne sommes pas toujours obligés de nous mettre dans le trouble. (Rires.) Si nous sommes sur le point de croiser quelqu'un qui cherche visiblement la confrontation, nous pouvons aussi changer de trottoir. »

09 La fois où vous avez eu l'air un peu fou ?

«La veille d'une conférence très sérieuse à Hawaï, mon épouse et moi avons assisté à un spectacle au cours duquel des danseuses hawaïennes m'ont invité à monter sur scène. Me voilà donc à danser le hula-hoop avec des fleurs autour du cou et de la tête – et j'avais autant de cheveux à l'époque qu'aujourd'hui. Tout le monde se tordait de rire et on m'a même accordé le premier prix de la soirée. Tout allait bien, jusqu'à ce que j'arrive à la table d'inscription de la conférence le lendemain et qu'une des hôtesses me reconnaisse et décrive à haute voix ma performance de la veille.»

10 Que pensez-vous de l'actuelle réforme du système de santé ?

« Je n'en connais évidemment pas tous les détails, mais j'ai effectué assez d'études sur la logistique hospitalière pour constater que, parfois, nous sommes encore à l'âge de pierre au Québec. Depuis 50 ans, le système de la santé n'a pas beaucoup évolué. Nous avons encore des problèmes avec les systèmes d'information, les dossiers-patients, la centralisation et l'accès à l'information... Pour réussir cette transformation, nous devons partir du terrain. Les gens en place connaissent les solutions, il faut les écouter. C'est un chantier immense, mais si tout le monde collabore et que nous impliquons les équipes qui sont sur place, nous pouvons y arriver.»

MINIBIO

- Professeur titulaire au Département de gestion des opérations et de la logistique de HEC Montréal depuis 2001, directeur du Groupe de recherche CHAÎNE et responsable du Carrefour logistique
- Né à Saint-Jean-sur-Richelieu en 1949
- Deuxième d'une famille de trois enfants (un frère aîné et une sœur cadette)
- Marié et père d'une fille et d'un garçon
- **Formation :**
 - Collège militaire royal de Saint-Jean (1971)
 - MBA, HEC Montréal (1976)
 - Doctorat en gestion des opérations et économie, HEC Montréal (1985)
- **Champs d'intérêt :** gestion des transports, de la chaîne logistique et des opérations, optimisation de réseaux de transport, amélioration des processus
- **Principales distinctions :**
 - Prix d'impact en recherche 2023 pour les retombées exceptionnelles d'un projet de recherche, HEC Montréal (en collaboration)
 - Grand prix de pédagogie Jean-Guertin 2020, HEC Montréal
 - Prix du meilleur cas 2016-2017 publié dans la *Revue internationale de cas en gestion* pour « Bolloré Logistics Canada et l'utilisation des Incoterms en transport maritime international »
 - Prix Esdras-Minville 2008 attribué pour la contribution exceptionnelle d'un professeur ou d'une professeure au rayonnement de HEC Montréal par ses activités et ses réalisations



Conseils à un jeune dirigeant

Tout jeune dirigeant commettra des erreurs. Quoique cela soit bien normal, certaines seraient peut-être évitables. Robert Dutton, pendant plus de 20 ans président et chef de la direction de Rona et aujourd'hui directeur associé au Pôle entrepreneuriat, entrepreneuriat et familles en affaires de HEC Montréal, nous fait part de ce que lui a appris son riche parcours.

Lorsqu'il enseigne aux étudiants du baccalauréat en administration des affaires, Robert Dutton aime bien commencer en relatant l'anecdote suivante : jeune finissant, il a rapidement été nommé directeur après son entrée en entreprise en tant qu'analyste marketing. Il s'est alors soudainement retrouvé avec une vingtaine de personnes sous sa responsabilité.

Lors d'une longue fin de semaine de congé, il a dû demander à son équipe de se présenter tout de même au travail. Or, celle-ci a refusé. Il n'en fallait pas plus pour qu'il se sente complètement déstabilisé par une telle situation. En rentrant chez lui ce soir-là, il s'est empressé d'ouvrir ses livres de gestion. « Qu'est-ce qu'on fait quand des membres de son personnel ne veulent pas effectuer le travail ? Si je n'ai pas

trouvé de réponse dans mes livres, j'ai eu la bonne intuition de consulter le dossier de l'un d'entre eux qui semblait influencer les autres. Je me suis rendu compte qu'il avait postulé pour mon poste et ne l'avait pas obtenu. J'ai donc décidé de le rencontrer, le meilleur réflexe que je pouvais avoir. »

En effet, Robert Dutton soutient que la communication et l'écoute réelle de l'autre désamorcent bien des tensions et des situations difficiles. « Cet employé a fini par me confier sa frustration de ne pas avoir eu le poste, raison pour laquelle il se braquait devant mes demandes. Je lui ai dit : "Je ne suis pas responsable de ça, je ne me suis pas choisi moi-même pour ce poste ! Mais la bonne nouvelle, c'est que toi comme moi voulons grandir dans cette entreprise. Comment s'organise-t-on alors pour grandir

ensemble ?" Finalement, il a accepté de venir travailler durant cette fin de semaine, entraînant l'équipe avec lui. Lorsqu'on est un jeune dirigeant, les budgets, les objectifs, la planification stratégique sont certes importants, mais l'essentiel, ce sont les personnes. »

Robert Dutton explique qu'il a lui-même profité de ses premières années en tant que patron pour apprendre à s'observer dans l'action. Quand on arrive sur le marché du travail, avec son diplôme et ses connaissances théoriques en poche, on amorce la partie la plus importante de sa formation. « C'est une période d'apprentis-



« Dans notre société de l'instantanéité, on cultive moins le désir et la vision à long terme. Je crois que, pour réussir, il faut avoir un plan, un souhait, un rêve. »

sage continu, où toutes les situations sont nouvelles. Il faut apprendre à réagir, à prendre les bonnes décisions, à comprendre ce qu'on vit.» Selon lui, l'introspection est une qualité fondamentale qu'il faut savoir développer. « Cela signifie qu'il faut observer, écouter, poser des questions, tenter de comprendre pour tirer des leçons. »

Prétentieux, tu ne seras point

« Souvent, les patrons vont vite, pensant que tout le monde les comprend instantanément », indique Robert Dutton. Faire preuve d'écoute est toujours utile, notamment pour susciter l'adhésion. « Les projets, les changements, ça se fait en équipe. On n'arrive à rien comme dirigeant sans la mobilisation de ses troupes. Et pour cela, il faut savoir écouter. »

Tout aussi importante est la première impression. Nos comportements sont comme notre signature; ils marqueront les esprits. « Je pense qu'une erreur à éviter absolument, c'est de croire qu'on sait! Ce n'est pas parce qu'on est diplômé qu'on doit être prétentieux. On n'a jamais tout appris. » L'humilité et la volonté de continuer à apprendre permettent de gagner le respect de son équipe et de susciter l'engagement collectif.

Ces qualités participent au savoir-être, selon l'ancien président de Rona. « Mais

qu'est-ce que le savoir-être? C'est d'abord avoir la conscience de qui on est. C'est l'acceptation de ses forces et de ses limites. C'est cerner son potentiel de croissance. »

La capacité à définir ses rêves

Tous ces conseils dispensés par Robert Dutton ne sauraient se concrétiser sans une bonne dose d'introspection. Il ajoute qu'on a habitué les jeunes à rechercher la rétroaction, ce qui est évidemment nécessaire. Pourtant, comme dans bien des choses, la modération favorise l'équilibre. En entreprise, les horaires chargés ne permettent pas de s'asseoir à tout moment pour revenir sur tout et sur rien. « Je me souviens d'un jeune à qui j'enseignais qui désirait qu'on fasse le point tous les vendredis! Apprends à être fier de toi-même, à trouver la satisfaction intérieure. Il est nécessaire de faire la part des choses par soi-même, d'user de discernement et d'alimenter sa propre réflexion. »

Réfléchir pour analyser ses comportements et les événements, pour ultimement en tirer des leçons. Réfléchir, aussi, afin de dessiner un plan de vie avec la volonté d'aller plus loin, de se dépasser. « Dans notre société de l'instantanéité, on cultive moins le désir et la vision à long terme. Je crois que, pour réussir, il faut avoir un plan, un

souhait, un rêve. Une fois qu'on a déterminé ça, on trouve une grande motivation et on peut saisir plus facilement les occasions qui se présentent. »

L'idée n'est pas d'ajouter de la pression par un cadre trop restrictif ou de s'imposer un rythme irréaliste, mais bien d'établir une destination. « En tant que jeune gestionnaire, on peut évidemment avoir de nombreuses motivations. C'est important de les connaître, d'y réfléchir, pour savoir où on s'en va et ne pas se réveiller trop tard parce qu'on s'est laissé porter au gré du vent. »

Cela étant exprimé, l'homme d'affaires se glisse dans le silence un moment. Il songe au meilleur conseil à offrir aux dirigeants qui font face à leurs premiers défis. « Si je n'avais qu'une recommandation à faire, ce serait de ne pas oublier qu'en sortant de l'université, on amorce vraiment la partie la plus importante de ses études. La théorie, ce n'est qu'environ 10% des apprentissages qui nous permettront de devenir la meilleure version de nous-mêmes. Ensuite, on peut estimer à 20% la portion qui représente les personnes rencontrées sur notre route. Le reste, ce sont les expériences qui nous forgent. Alors, sachez comprendre ce que vous vivez et quels en sont les impacts. Réfléchissez-y! » |

Par Stéphane Champagne

Anshu Suri

Dans la tête des consommateurs en ligne

Vous effectuez des achats en ligne? Vous êtes un sujet de choix pour Anshu Suri, dont les recherches portent sur les systèmes de recommandation soutenus par l'intelligence artificielle sur les plateformes web. D'ailleurs, le fruit de ses travaux réalisés à HEC Montréal pourrait fort bien changer notre façon de consommer.

Anshu Suri (Ph. D. 2021) est passionnée de technologies et de marketing, deux secteurs pour lesquels elle a respectivement obtenu, dans son Inde natale, un baccalauréat en génie des technologies de l'information et une maîtrise. Au moment d'amorcer son doctorat, elle a choisi HEC Montréal.

Ses recherches portent sur l'interaction entre le consommateur et la technologie. Plus précisément, elle s'intéresse aux émotions ressenties par les consommateurs et les consommatrices lors d'une expérience d'achat, notamment pour en saisir les aspects critiques.

Mieux comprendre

Par sa thèse de doctorat qui compte trois essais, Anshu Suri cherchait à comprendre comment mesurer les réactions, bonnes et mauvaises, du consommateur moyen lorsqu'il effectue des achats en ligne.

Son premier essai explore le concept de surcharge du choix de produits. Le deuxième utilise un nouveau système de recommandation adaptatif qui évalue la prise de décision. Et le troisième examine les réactions des consommateurs et consommatrices lorsque des systèmes d'intelligence artificielle comme le système de recommandation échouent.

Dans les trois cas, la doctorante a travaillé en collaboration avec le

Tech3Lab de HEC Montréal. Spécialisé dans l'évaluation de l'expérience utilisateur (UX), ce laboratoire utilise des outils issus des neurosciences. La chercheuse a compté sur le soutien des professeurs titulaires en marketing Sylvain Sénécal et Yany Grégoire, qui ont agi respectivement comme directeur et codirecteur de thèse.

Ainsi, pendant quatre ans, Anshu Suri a évalué les réactions des nombreuses personnes qui ont participé à ses expériences par le biais de systèmes de reconnaissance faciale et d'électroencéphalogrammes.

Des résultats probants

Ses travaux nous apprennent notamment que trop de choix peut susciter le mécontentement lors d'un achat en ligne. Une sélection plus restreinte de produits mieux ciblés est davantage appréciée.

« Ces outils de mesure ne sont pas encore utilisés dans la vie de tous les jours », précise Anshu Suri. On ne peut certes pas demander à chaque personne de porter un casque de détection ou des électrodes au moment de magasiner sur Internet!

« Pour le moment, ce qui s'en approche le plus, ce sont les machines distributrices dotées d'un système de reconnaissance corporelle utilisées au Japon. Ces appareils ne mesurent pas l'humeur des gens, mais font



plutôt des suggestions de nourriture en tenant compte de certains facteurs comme l'apparence, le genre et le poids du consommateur », explique la chercheuse, maintenant professeure adjointe en marketing à la Michael Smurfit Graduate Business School de l'University College Dublin.

« Si j'ai obtenu mon emploi ici, en Irlande, c'est beaucoup grâce à mon doctorat à HEC Montréal, qui a une grande notoriété en matière d'UX sur la scène internationale. Je peux donc poursuivre mes recherches tout en maintenant un lien de collaboration avec l'École », conclut-elle. |

Pour en savoir plus :

biblos.hec.ca/biblio/theses/anshu_suri_t2021.pdf

Trop de choix peut susciter le mécontentement lors d'un achat en ligne.

Faire différemment... pour se démarquer

De tout temps, HEC Montréal s'est fait un devoir non seulement de former des talents de haut niveau dans tous les domaines de la gestion, mais d'apporter aussi sa contribution, tant en s'attaquant aux enjeux actuels qu'en cherchant à anticiper ceux à venir.

Cette approche nous a notamment permis de développer une expertise dans des créneaux de prime abord assez inusités pour une école de gestion. Ainsi, avant même qu'ils ne soient dans la mire des organisations, nous avons abordé des sujets qui sont devenus depuis de véritables préoccupations pour les gestionnaires : développement durable, responsabilité sociale des entreprises, innovation sociale, valorisation des données, expérience utilisateur, gestion de l'énergie...

Si bien qu'aujourd'hui, au-delà des cours classiques en gestion, notre école offre des programmes novateurs et chapeaute une multitude d'initiatives allant de la créativité en affaires au management des arts, en passant par la gestion de l'impact social ou encore celle de la santé ou du sport. Nos programmes ouvrent la voie à des approches d'avant-garde et à des solutions créatives pour faire face aux grands défis de notre société.

Un impact social, ici et ailleurs

À titre d'exemple, le Pacte pour l'inclusion au travail des personnes immigrantes, qui vient de célébrer sa troisième édition. Piloté en collaboration avec la Ville de Montréal,

« Plus que jamais, HEC Montréal se distingue par sa volonté de former des leaders en gestion innovants et créatifs. »

ce projet, initié par le pôle IDEOS HEC Montréal, vise à favoriser l'accès à des emplois qualifiés et le développement professionnel de nouveaux arrivants et arrivantes. Ce programme d'accompagnement offre aux entreprises participantes une formation sur mesure encadrée par des équipes de recherche et des expertes et experts pluridisciplinaires. À ce jour, des milliers de personnes ont bénéficié de retombées positives liées à cette initiative qui contribue à faire avancer les connaissances sur les meilleures pratiques en matière d'inclusion.

Autre projet digne de mention : Renouveau FJ, qui vise à accélérer la transition énergétique au Sénégal en mobilisant les femmes et les jeunes. Financé par le Centre de recherches pour le développement international et réalisé en collaboration avec plusieurs organisations du Sénégal et du Canada – dont le pôle IDEOS HEC Montréal et Développement international Desjardins –, ce projet vise à mieux comprendre les barrières qui freinent l'adoption des technologies propres dans ce pays africain et à expérimenter des solutions susceptibles de les contrer.

Mieux outiller la direction

En réponse à un besoin clairement exprimé par le milieu sportif québécois et documenté par une étude effectuée par le Pôle sports HEC Montréal, le gouvernement du Québec a récemment investi 3,3 millions de dollars pour favoriser la professionnalisation de ce secteur. Ainsi, l'expertise du Pôle sports sera mise à contribution pour développer, en collaboration avec des partenaires, des outils et des formations qui seront offerts gratuitement aux gestionnaires et aux administrateurs des organismes de sport et de loisir. Ces outils porteront notamment sur la gouvernance, l'éthique organisationnelle, la gestion et le leadership. Plus de 1 000 personnes pourraient en bénéficier chaque année et, par ricochet, toute la société.



Federico Pasin
Directeur, HEC Montréal

En parallèle, l'équipe du pôle Mosaic HEC Montréal s'apprête à inaugurer la 16^e édition de l'École d'été en management de la créativité et de l'innovation. Au fil du temps, ce programme intensif, mené en collaboration avec l'Université de Barcelone, est devenu une véritable référence internationale et a attiré des centaines de gestionnaires désireux de sortir des sentiers battus.

À la lumière de ces quelques exemples, une évidence s'impose : plus que jamais, HEC Montréal se distingue par sa volonté de former des leaders en gestion innovants et créatifs qui contribuent de manière responsable au succès des organisations et à la transition durable de la société.

Ce constat me rend particulièrement fier de servir un établissement universitaire qui a toujours su faire preuve d'audace en initiant et en soutenant des projets qui génèrent des retombées concrètes pour notre société. |

Par Isabelle Giguère

Partager son expertise

Faire du mentorat à l'École ne contribue pas simplement à donner un côté pratique à la formation : c'est aussi investir dans la relève d'ici et d'ailleurs. George Bassily, Laurent Letzter et Christina Riverin comptent parmi les nombreuses personnes qui consacrent du temps à cette noble cause. Leurs motivations, leurs expériences personnelles et leurs souvenirs mettent en lumière la richesse humaine derrière leur engagement à La base entrepreneuriale HEC Montréal.

Ayant profité de mentorat à des moments clés de leur parcours, George Bassily et Laurent Letzter sont à même de comprendre la pertinence de cette approche pour la relève. Gestionnaires, collègues de travail et autres figures notables ont su les aider à surmonter certains défis, surtout en début de carrière.

À l'inverse, Christina Riverin n'a pas eu cette chance et trouve aujourd'hui sa motivation dans le désir d'offrir aux entrepreneures et entrepreneurs émergents ce soutien qui lui a manqué : « Comme je me suis aventurée sur de nouveaux sentiers sur le plan professionnel, je me suis souvent retrouvée dans des situations où je devais tout apprendre par moi-même. J'aurais

alors bien aimé avoir quelqu'un vers qui me tourner pour discuter des enjeux rencontrés. »

Une incidence concrète

Pour ces trois diplômés, il a donc été tout naturel d'accepter l'invitation de La base entrepreneuriale, d'autant plus que ce type de bénévolat leur permettait, par la même occasion, de redonner à la communauté de HEC Montréal. Et le plus beau dans l'histoire, c'est que, même si cet engagement visait d'abord à favoriser l'essor de l'entrepreneuriat, il leur a aussi beaucoup apporté sur les plans personnel et professionnel.

« Épauler des jeunes dans la concrétisation de leurs rêves et de leurs ambitions est très gratifiant, surtout lorsque nos discussions et nos réflexions aboutissent à des réalisations concrètes,

affirme George Bassily. Contribuer à leur réussite est pour moi une véritable source d'inspiration. »

Laurent Letzter abonde dans le même sens : « C'est très valorisant de participer à l'essor de jeunes pousses, de les aider à éviter certains pièges et à définir leurs priorités et leurs orientations. J'ai beaucoup appris d'elles. »

Cette notion d'apprendre les uns des autres transparaît aussi dans les propos de Christina Riverin : « Mentoré quelqu'un de l'âge de ma fille (aussi diplômée de HEC Montréal) m'a permis de mieux connaître cette génération. De plus, si je peux aider une entrepreneure ou un entrepreneur en devenir à réussir, ce sera un beau cadeau pour moi. Et ça ne demande pas beaucoup de temps. »

Une relation fondée sur la réciprocité

Et qu'est-ce qui fait le succès d'une bonne relation mentorale, à leur avis? L'écoute, l'ouverture, l'empathie et la compatibilité, répondent d'une même voix les trois mentors, qui mentionnent aussi l'importance de la transparence. «Il faut également savoir faire preuve de vulnérabilité et d'humilité en discutant à la fois de nos réussites et de nos échecs, soutient George Bassily. Cela montre à la personne mentorée que tout le monde connaît des hauts et des bas, et que ces défis peuvent être formateurs.»

Christina Riverin ajoute à cette liste la pertinence du partage des valeurs et la création d'une connexion d'égal à égal : «La personne mentorée tient le volant, mais je peux lui donner des outils et l'aiguiller. Parfois, il suffit de valider des réponses que nous avons en nous pour avancer ou d'échanger pour prendre le recul nécessaire à la résolution de problèmes. Encore une fois, on peut tous s'apporter quelque chose.»

Tant George Bassily et Laurent Letzter que Christina Riverin ressortent de cette expérience énergisés et déjà prêts à la répéter. La diversité des profils fait en sorte que le mentorat s'avère assurément une passerelle entre les générations, favorisant le transfert de connaissances et l'épanouissement mutuel. En donnant de leur temps et de leur expertise, les mentors contribuent à bâtir un écosystème dynamique et solidaire, propulsant ainsi la mission de La base entrepreneuriale HEC Montréal et, plus largement, celle de l'École vers de nouveaux sommets. |

Pour en savoir plus :

- labase.hec.ca
- Devenir mentore ou mentor : hec.ca/devenircoach
- Partager votre expertise sur la plateforme HEC Montréal Connexion : hecmonrealconnexion.ca

SAVIEZ-VOUS QUE...

- La base entrepreneuriale HEC Montréal est un pôle d'innovation dont la mission est d'inspirer et de propulser la relève en entrepreneuriat technologique et d'incidence au Québec et à l'international.
- Elle propose quatre programmes d'accompagnement, de la préincubation à l'accélération : Écllosion, Parcours Rémi-Marcoux, EntrePrism et Accélérateur Banque Nationale – HEC Montréal.
- Depuis 2013, elle a accompagné plus de 450 entrepreneures et entrepreneurs – dont environ la moitié sont des femmes –, créé plus de 600 emplois et organisé plus de 675 activités et événements.

Trois leaders en bref



George Bassily

- EMBA 2021
- Ingénieur mécanique et entrepreneur
- Notamment fondateur de la société de capital-investissement BEEMS Capital

Mentor depuis 2022 auprès de plusieurs jeunes pousses : Allocharles, Cactus en ligne, Castor Optics, Héralys, Homr Solutions, Omyload.



Laurent Letzter

- EMBA 2019
- Directeur général du fabricant mondial de technologies agricoles HORSCH Canada
- Fondateur de la firme de consultation AG-xess

Mentor depuis 2022 de Patrice Beaudoin (B. Gest. 2013), président fondateur de Thaliesum, et d'Auky Gonzales Gyzin, président fondateur d'ÁCARA Climate et étudiant à la maîtrise en management et développement durable.



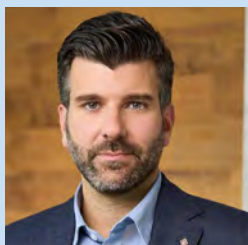
Christina Riverin

- B.A.A. 1992
- Présidente fondatrice de la firme-conseil et agence de marketing NEXTMOOV (Montréal et Paris)

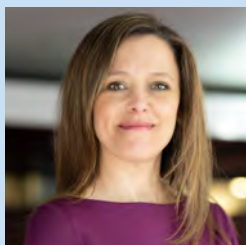
Mentore depuis 2022 auprès de Shi Diwen Zhu (B.A.A. 2021), président fondateur de Better Being.

Qui est rendu où ?

NOMINATIONS



Maxime Devourdy
MBA 2014
Président, Ingrédients et stratégies corporatives
Agropur



Elsa Desjardins
EMBA 2020
Directrice générale
Fondation du rein, division du Québec



Jean-François Pruneau
M. Sc. en finance 1995
Chef de la direction financière
Transat



Bicha Ngo
B.A.A. 1995
Présidente-directrice générale
Investissement Québec



Martin Soucy
B.A.A. 1992
PDG et membre du conseil d'administration
Société des établissements de plein air du Québec

Faites-nous part de vos bons coups, qu'il s'agisse d'une nomination, d'un nouvel emploi ou encore d'un prix ou d'une distinction, en nous écrivant à :

diplomes.fondation@hec.ca

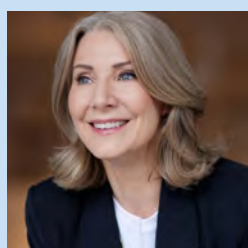
NOMINATIONS



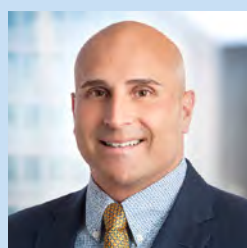
Lise Plante
MBA 2009
Directrice générale
Fondation Héma-Québec



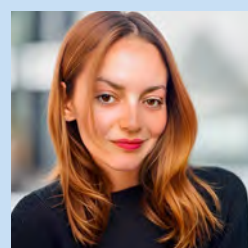
Benoît D. Lapointe
MBA 1998
Vice-président principal, Affaires corporatives
Optimum Groupe financier



Julie Gascon
B.A.A. 1994
Présidente-directrice générale
Administration portuaire de Montréal



Abe Adham
MBA 2005
Président, Direction du Québec
Groupe Banque TD



Hala Tazi
B.A.A. 2018
Associée
Rouge On Blue



Marie-Soleil Lemieux

MBA 2013

Présidente et cheffe de la direction
Banque Nationale Trust



Maxime Ménard

MBA 2006

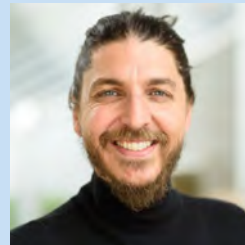
Président et chef de la direction
Fiera Canada et Gestion privée mondiale



Manon Jeannotte

EMBA 2016

Lieutenante-gouverneure du Québec



Joseph EL-Khoury

Ph. D. 2021

Directeur, HECosystème, Transition durable
HEC Montréal



Geneviève Boulanger

Certificat en comptabilité professionnelle 2009

Présidente du bureau de Montréal
Sid Lee

Toutes nos félicitations!

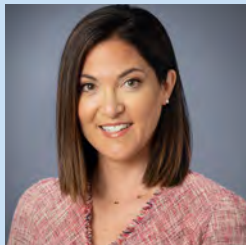
C. A.



Jacques A. Maltais

Certificat en gestion d'entreprises 2009

Directeur des affaires juridiques et corporatives
GSI Musique



Alexis Gaipman

EMBA 2021

Vice-présidente pour l'Est du Canada, Rêves d'enfants Canada

Présidente du conseil d'administration, Association des professionnels en philanthropie du Québec



Bernard Truong

EMBA 2013

Directeur, Surveillance des technologies et transformation numérique, Desjardins
Président du conseil d'administration, Fierté Montréal

DISTINCTIONS



Photo: Patrick Simard

Caroline Fillion

DESS en gestion des organismes culturels 2015

Artiste multidisciplinaire
Prix Artiste de l'année – Saguenay–Lac-Saint-Jean du Conseil des arts et des lettres du Québec



Philippe Bernier Arcand

Certificat en gestion d'entreprises 2009

Professeur, Université Saint-Paul
Prix littéraire du Gouverneur général, catégorie Essais 2023

À votre agenda

Voici un aperçu des activités à venir au cours des prochains mois.



Activités de la Fondation HEC Montréal et des relations avec les diplômé(e)s

Gala Luminescence

Le 6 novembre 2024

Événement incontournable pour la communauté de HEC Montréal, ce gala vise à mettre en lumière des diplômé(e)s qui se distinguent par leur leadership, leur esprit d'innovation et leurs réalisations marquantes.

Endroit : édifice Hélène-Desmarais

Info : gala-luminescence.hec.ca

Pour consulter les autres activités :

hec.ca/diplomes-fondation/evenements

Activités de l'École des dirigeants

Journée des entreprises de Next AI

Semaine du 9 septembre 2024

Lors de cet événement, la centaine d'entrepreneur(e)s en intelligence artificielle qui composent la cohorte 2024 du programme Next AI présenteront les idées, modèles d'affaires et prototypes qui propulseront l'économie de demain.

Endroit : édifice Hélène-Desmarais

Info : linkedin.com/company/nexai

Troisième anniversaire de l'EDPN

Les 13, 14 et 15 novembre 2024

Hautes en couleur, les célébrations entourant le troisième anniversaire de l'École des dirigeants des Premières Nations (EDPN) seront l'occasion de rassembler à HEC Montréal plus de 300 participant(e)s et invité(e)s autochtones et allochtones du monde universitaire, des affaires ou de la politique.

Endroit : édifice Hélène-Desmarais

Info : ecole-dirigeants-premieres-nations.hec.ca



Formations de l'École des dirigeants

Info : hec.ca/ecole-des-dirigeants/formations



Colloques, conférences et autres événements

Webinaire du Pôle santé

Le 16 mai 2024, de 12 h à 13 h 15

Ce webinaire présentera le projet de développement et de mise en place d'un système de gestion de la performance pour les trois blocs opératoires du CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal.

Info et inscription :

polesante.hec.ca/evenements

L'approvisionnement stratégique :

enjeux actuels et défis du futur

Le 30 mai 2024, de 8 h à 16 h

Organisé par Hydro-Québec en partenariat avec HEC Montréal, ce colloque réunira spécialistes, donneurs d'ordres, universitaires et fournisseurs de premier plan pour discuter des défis et des occasions critiques dans les chaînes d'approvisionnement.

Endroit : édifice Hélène-Desmarais

Info et inscription gratuite :

bit.ly/3TKqWog

Gala DémoDay 2024 de La base entrepreneuriale HEC Montréal

Le 11 juin 2024, de 17 h 30 à 20 h

Ce gala permettra aux dix startups qui se sont le plus démarquées dans le cadre des cinq programmes d'accompagnement offerts par La base entrepreneuriale HEC Montréal de présenter leur modèle d'affaires aux communautés étudiante, entrepreneuriale et d'affaires de Montréal. Ce sera aussi l'occasion de célébrer les 120 entrepreneur(e)s qui ont suivi ces parcours.

Endroit : Place des Arts, théâtre Jean-Duceppe

Info et inscription : labase.info@hec.ca

bit.ly/gala-demo-day-2024

Deuxième 5@Certif'

Le 14 juin 2024, de 17 h à 20 h

Cet événement mettra en valeur les projets novateurs de la deuxième cohorte de la Certif' HEC Montréal, une certification professionnelle en accompagnement entrepreneurial réalisée en partenariat avec le Mouvement des accélérateurs d'innovation du Québec et financée par le MEIE.

Endroit : édifice Hélène-Desmarais

Info et inscription : bit.ly/4aaiKF2

École d'été en management de la créativité dans la société de l'innovation

Du 26 juin au 13 juillet 2024

Offerte en partenariat avec l'Université de Barcelone, cette école d'été du pôle Mosaic HEC Montréal propose un programme intensif et collaboratif de deux semaines à Montréal et à Barcelone, favorisant le partage d'idées et d'expériences. Il permet aux participant(e)s d'apprendre et de mettre en œuvre les meilleures pratiques en matière de créativité pour innover.

Info et inscription : ecole-ete.hec.ca

École d'été en français des affaires

Du 8 juillet au 2 août 2024

Ce programme d'immersion en français langue étrangère de quatre semaines, axé sur le français courant et des affaires, propose de nombreuses activités socioculturelles et des visites en entreprise. Date limite d'inscription : 17 juin 2024.

Endroit : édifice Côte-Sainte-Catherine

Info et inscription :

francaisaffaires-immersion.hec.ca



Portes ouvertes

Automne 2024 et hiver 2025

Ces journées permettent de découvrir toute la richesse de notre offre de programmes.

Info : hec.ca/portesuvertes



Séances d'information sur les programmes d'études

Plusieurs séances en personne ou virtuelles. Visitez-nous ou parlez de nous à vos collègues qui s'intéressent à des études en gestion.

Info : hec.ca/seances-info

POUR EN SAVOIR PLUS

mag.hec.ca/agenda-24p





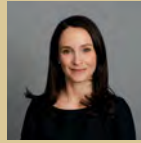
Maxime Allard
Directeur du programme de coopération volontaire
Fondation Paul Gérin-Lajoie



Fabrice Bastos
Directeur principal, Banque du futur - stratégie, transformation et innovation
Banque Nationale



Pierre Boudreault
Coach d'affaires exécutif, Développement des leaders
Entrepreneur



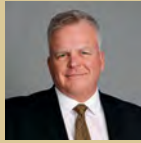
Caroline Bourassa-Fulop
Médecin d'urgence, Directrice adjointe des services professionnels
CISSSMO



Hugo Boutin-Ouellet
Directeur principal
Manuvie



Natalie Charette
Directrice, Marketing et communications
MSC Mediterranean Shipping Company



Pierre Chenard
Vice-président exécutif, Opérations (COO)
MAPS



Carrie Ann Crozier
Vice-présidente, Intermodal
CSX



Karine Dagneault
Directrice des programmes Réseau d'Ottawa pour l'éducation



Eric Faucher
Directeur exécutif, Opérations et stratégies
Venture Carpets



Tania Flores
Directrice, Talent et culture
GHGSat inc.



Amélie Fournier
Directrice des opérations
Sunshine Biopharma inc.



Kaven Grégoire
Directeur, Santé, sécurité et environnement
Bombardier



Steven Hansen
Vice-président des opérations
Holland Power Services inc.



Marc Healy
Chef de cabinet
MSC Mediterranean Shipping Company



Christelle Hobeika
Gestionnaire, Développement de produit
MDA Space



Jaroslaw Holozkiewicz
Directeur d'agronomie et des opérations agricoles
Vegpro International inc.



François Jacques-Cantin
Vice-président, Ventes locales - Région de l'est du Canada
Sysco Canada



Michèle Jean Pierre
Directrice administrative et financière
La Société du Rhum Barbancourt S.A



Mohammed Jiwan
Partenaire de gestion
LG Capital & Advisory



Alena Kroupnik
Directrice des ressources humaines (Canada)
C.H. Robinson



Daniel Lacoste
Vice-président ventes, marketing et distribution
Boulangerie St-Méthode



Marie-Claude Leblanc
Directrice générale
Autisme sans limites



Frédéric Létourneau
Directeur sénior, Cyber-sécurité
Eviden



Gabriel Lucena
Directeur, Produits Longs Canada
ArcelorMittal



France Erika Marceau
Gestionnaire sénior, Stratégie et gestion de produits
Industrie bancaire



Rachel Martin
Gestionnaire des immobilisations
Cree Nation Government



Cynthia Massa
Directrice des finances
Maple Leaf Foods



Benjamin Milluy
Gestionnaire sénior de programme, Stratégie et livraison TI
Bell Canada



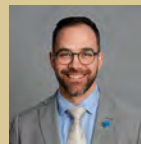
Caroline Morissette
Directrice, Environnement et permis
Arcadium Lithium



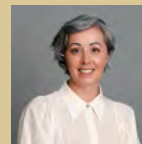
Marie-France Ouimet
Directrice principale, Stratégie données et intelligence artificielle
Accenture



Isabelle Panelli
Vice-présidente, Bureau du chef de la direction
GardaWorld



Pierre Pépin
Directeur, Chaîne logistique
Intersis Capital



Patricia Perry
Vice-présidente, Ressources humaines
HLS Therapeutics inc.



Sophie Rouillier
Conseillère d'affaires principale
Inno-Centre



Alexandra Saary
Directrice de la gestion commerciale et des contrats
Voith Hydro North America



Ana Schmucker
Vice-présidente principale, Acquisition des talents
BNP Paribas - Canada



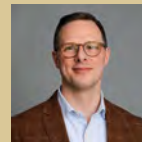
Nicholas Snow
Vice-président, Développement des affaires, F&A
Vertical Supply Group



Arthur Sylvestre
Directeur marketing, Média et numérique
Danone



Vickie Viens
Directrice générale
École bilingue Notre-Dame de Sion



Jonathan Villiard
Directeur du développement de produits et de la conception
Dedert



Dominique Voyer
Pharmacienne
Entrepreneure

+ Diplômés Fondation HEC MONTRÉAL

CAMPAGNE DE FINANCEMENT 2024

Le don de faire + pour Roman et le futur des organisations

La relève en gestion
fait partie de la solution.

En donnant, vous permettez
aux gens comme Roman,
futur leader en gestion de la
transformation, de relever les
défis d'un monde en mutation.

Donnez aujourd'hui.
hec.ca/don

Roman Zabel
B.A.A. bilingue HEC Montréal
Lauréat d'une bourse d'excellence