

HEC mag

HEC MONTRÉAL



AUTOMNE 2021 - VOL. 20, N° 1
mag.hec.ca

DOSSIER
CAP SUR 2041

Tendances et défis à venir : des experts se prononcent

Entrevue
MARC BÉDARD
Président, Lion Électrique
L'électrification des transports :
Un secteur d'avenir
pour le Québec

Suzanne Lamoureux
Figure marquante du MBA

Relève
Des entrepreneurs
qui changent des vies !

gestion
HEC MONTRÉAL

propulse
**les jeunes
leaders**



ABONNEZ-VOUS !

revuegestion.ca/abonnements

Code promo : DIPLOME50

Automne 2021

VOL. 20, N° 1



14

EN COULISSE

SUZANNE LAMOUREUX

Figure marquante du MBA!



18

RENCONTRE

**PROJECTIONS, PERCEPTIONS
ET PRÉOCCUPATIONS**

Des experts se prononcent



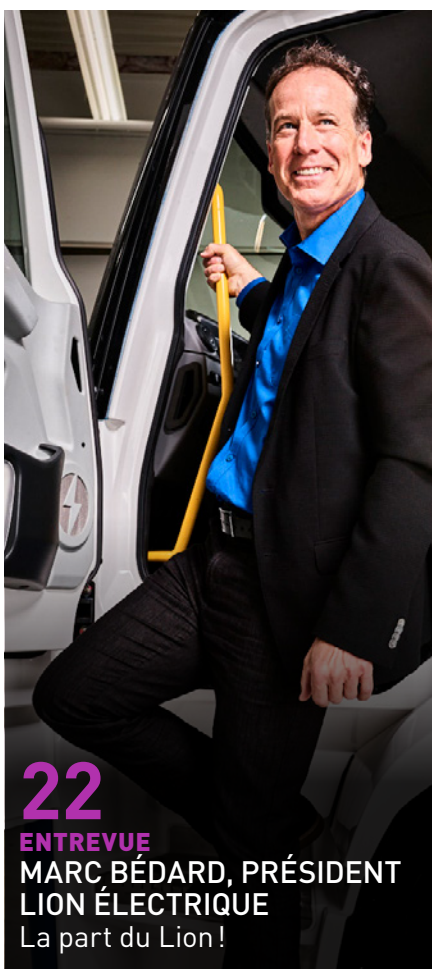
32

10 QUESTIONS À...

LUCIANO BARIN-CRUZ

SPÉCIAL 20 ANS!

ENCART



22

ENTREVUE

**MARC BÉDARD, PRÉSIDENT
LION ÉLECTRIQUE**

La part du Lion!

5 NOUVELLES

En direct du campus

12 CARRIÈRE 4.0

MARIE-CLAUDE PEYRACHE

Pionnière du plafond de verre!

13 ANECDOTES

Petite histoire d'une grande notoriété

14 EN COULISSE

16 INTERNATIONAL

L'éducation peut changer des vies, mais aussi des pays!

DOSSIER CAP SUR 2041

18 RENCONTRE

22 ENTREVUE

26 PROFIL

Des secteurs à fort potentiel pour le Québec

29 SAVIEZ-VOUS QUE... BUREAU DES STAGES

Expérimenter sans risque de nouvelles expertises

30 RELÈVE

Le futur, c'est maintenant!

32 10 QUESTIONS À...

34 TENDANCES

Gérer les conflits d'équipe, même en télétravail

36 CAP SUR LE CENTRE-VILLE

L'École des dirigeants est prête!

37 POINT DE VUE

Se consacrer à notre monde pour s'ouvrir encore plus sur le monde

38 LA FORCE D'UNE COMMUNAUTÉ

Je m'implique... et vous?

40 PARCOURS

Qui est rendu où?

42 INFORMATIONS

À votre agenda

ÉDITRICE

Natalie Roussel

RÉDACTRICE EN CHEF

Liette D'Amours

COMITÉ DE RÉDACTION

Manaf Bouchentouf, Sophie Briand,
Jean-Michel Champagne, Liette D'Amours,
Jean-Marc Gauthier, Marie-Hélène Jobin,
Éloi Lafontaine-Beaumier, Andrée-Ann Lavoie,
Frédéric Leclerc, Natalie Roussel,
Laurent Simon et Michelle Vaillancourt.

ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO

Caroline Boily, Stéphane Champagne,
Liette D'Amours, Stéphane Desjardins,
Isabelle Giguère, Emmanuelle Gril,
Federico Pasin et Julie Roy.

RÉVISION

Louise Letendre

CONCEPTION ET PRODUCTION GRAPHIQUE

Studio de design graphique HEC Montréal

IMPRESSION

Accent Impression

HEC Montréal Mag est publié deux fois par année.
Destiné aux 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. Le genre
masculin y est utilisé sans aucune discrimination,
dans le seul but d'alléger le texte.

Dépôt légal : 4^e trimestre 2021
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.*



Place à l'avenir !



Liette D'Amours
Rédactrice en chef
HEC Mag

**Pour souligner les 20 ans
de HEC Mag, nous avons
réuni plusieurs experts
pour qu'ils se prononcent
sur les grandes tendances
et les défis à venir, et sur
les secteurs susceptibles de
connaître une progression
fulgurante au cours des
prochaines années.**

Pour souligner le 20^e anniversaire de *HEC Mag*, l'équipe de rédaction tenait à vous offrir un numéro très spécial. Un numéro qui non seulement jette un regard sur les deux dernières décennies, mais qui nous projette aussi – et surtout – vers l'avant. Car, au sortir de cette pandémie qui tarde à se résorber, nous n'avions qu'une envie : vous faire rêver.

À la manière de notre École, qui s'est toujours fait un point d'honneur d'anticiper les grands courants en gestion, nous avons donc réuni plusieurs experts issus de divers domaines pour qu'ils se prononcent sur les grandes tendances qui marqueront les vingt prochaines années. Ils font ici le point sur les défis à venir et sur les secteurs susceptibles de connaître une progression fulgurante.

Parmi les tendances à surveiller : l'électrification des transports. Pour nous en parler, Marc Bédard, fondateur de Lion Électrique, un manufacturier québécois qui a l'ambition de devenir un des leaders de ce domaine en Amérique du Nord et de contribuer à faire du Québec un acteur majeur. Mais les espoirs québécois ne s'arrêtent pas là. Loin de là. Ainsi, plusieurs autres décideurs nous racontent comment ils comptent s'imposer dans des créneaux particulièrement prometteurs.

Et comme l'avenir invite au renouveau, nous profitons de l'occasion pour vous proposer une toute nouvelle image de notre publication, tant dans sa version papier que dans sa version numérique.

À ce chapitre, j'aimerais remercier tous les artisans qui, d'hier à aujourd'hui, ont participé à cette magnifique aventure. Un merci tout particulier aux diplômés et diplômées qui nous ont livré leurs histoires et à tous ceux et celles qui ont pris plaisir à s'en inspirer.

Bonne lecture ! |

En direct du campus

Ce qu'il y a de nouveau à HEC Montréal



Pauline Marois



Jacynthe Côté



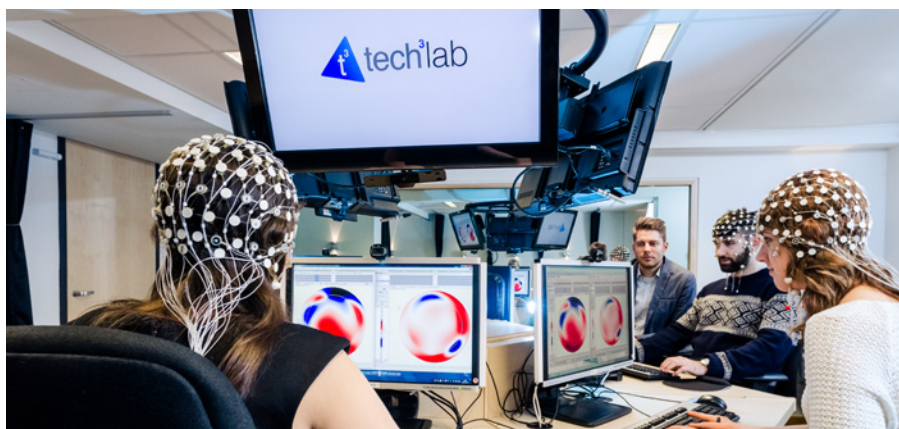
Yves Pigneur

Trois doctorats honorifiques 2021 !

HEC Montréal a remis cet automne des doctorats *honoris causa* à trois personnalités marquantes avec qui elle entretient de forts liens : **Pauline Marois** (MBA 1976), première et seule femme à avoir occupé le poste de première ministre du Québec, **Jacynthe Côté**, présidente du conseil d'administration d'Hydro-Québec et ancienne PDG de Rio Tinto Alcan, et **Yves Pigneur**, professeur honoraire en management et systèmes d'information à HEC Lausanne et professeur invité à HEC Montréal.

Emmanuel Raufflet : un rôle clé pour une économie plus verte et plus responsable !

Le professeur titulaire **Emmanuel Raufflet** s'est vu confier l'axe « Changement et transition » du Réseau québécois de recherche en économie circulaire. À ce titre, il dirigera une équipe de recherche chargée d'analyser la trajectoire de la société et de réfléchir aux moyens d'effectuer la transition de l'économie actuelle, dite « économie linéaire », vers une économie circulaire, plus responsable.



Près d'un million pour Tech3Lab au centre-ville !

Premier laboratoire en expérience utilisateur en Amérique du Nord, le Tech3Lab a obtenu une subvention majeure du Fonds des leaders John-R.-Evans de la Fondation canadienne pour l'innovation (400 000 \$) et une autre du ministère de l'Économie et de l'Innovation du Québec (400 000 \$), afin d'acquérir une infrastructure de recherche encore plus performante pour sa nouvelle antenne qui s'établira dans le futur édifice de HEC Montréal, au centre-ville de Montréal. Ce projet de 1 024 748 \$ prévoit notamment l'utilisation d'équipements de réalité virtuelle et d'analyse vocale pour étudier en temps réel des interactions entre clients et employés.

Ce qu'il y a de nouveau à HEC Montréal

L'Espace leadership féminin

Le Pôle sports HEC Montréal a récemment créé l'Espace leadership féminin pour favoriser la parité des genres et l'avancement des femmes à des postes décisionnels au sein de l'industrie sportive québécoise. Dès cet automne, participants et participantes pourront compter sur l'appui de plusieurs ambassadrices chevronnées. Axé sur la formation, la recherche et le transfert des connaissances, l'Espace travaillera en collaboration avec les acteurs du milieu.



Luc Bélanger-Martin, responsable des activités de transfert d'Arpège, accompagné d'Anne Mesny, directrice de ce nouveau pôle.

Création d'un pôle de recherche en pédagogie de la gestion

HEC Montréal lance un nouveau pôle de recherche et de transfert qui a pour mission de développer les connaissances sur l'enseignement et l'apprentissage de la gestion, et d'en faire la diffusion. Dirigé par la professeure titulaire Anne Mesny, **Arpège – Pôle de recherche en pédagogie de la gestion** comptera sur une équipe multidisciplinaire composée de chercheurs issus de l'École et d'autres établissements.



Pierre-Olivier Pineau nommé au Comité consultatif sur les changements climatiques

Le professeur Pierre-Olivier Pineau a été invité par le ministre québécois de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques à apporter son expertise au Comité consultatif sur les changements climatiques. La création de ce comité s'inscrit dans le cadre du Plan pour une économie verte 2030 du gouvernement du Québec.

La production scientifique de HEC Montréal désormais accessible à tous !

La Direction de la recherche et du transfert, en collaboration avec la Bibliothèque HEC Montréal, a récemment lancé la plateforme Réflexion, un portail de libre accès aux articles scientifiques émanant de la recherche effectuée à l'École.

reflexion.hec.ca

Un outil novateur pour préparer sa retraite

L'Institut sur la retraite et l'épargne a lancé un outil novateur pour aider toute personne qui réside et travaille au Canada à mieux préparer sa retraite. Accessible en ligne gratuitement, le calculateur CPR se présente sous la forme d'un formulaire électronique à remplir. Aucune information fournie n'est enregistrée, de sorte que tout le processus demeure confidentiel. cpr.hec.ca

Deux nouvelles chaires de recherche du Canada !



Marie-Ève Rancourt

Dirigée par la professeure agrégée Marie-Ève Rancourt, la **Chaire de recherche du Canada en analytique des chaînes logistiques humanitaires** permettra d'accroître la formation et la production scientifique dans ce domaine. La professeure se réjouit de pouvoir ainsi former le premier groupe de recherche en cette matière au pays. Ses travaux mèneront à des applications concrètes et utiles sur le terrain, en vue d'apporter un soutien lors de catastrophes naturelles ou en situation d'urgence.

En activité dès janvier 2022, la **Chaire de recherche du Canada sur les réseaux sociaux d'entreprise et la collaboration numérique** relèvera, quant à elle, de la professeure agrégée Wietske Van Osch. Ses travaux permettront de mieux comprendre les réseaux sociaux d'entreprise (en anglais, Enterprise Social Media ou ESM) implantés depuis peu dans les organisations et la façon dont les gens travaillent, interagissent et prennent des décisions. Son objectif : concevoir des systèmes qui inciteraient les utilisateurs à modifier leur comportement afin d'optimiser la collaboration ou la prise de décision.



Wietske Van Osch



Le College of Business Administration de l'American University of the Middle East.

Double diplôme avec le Koweït

HEC Montréal vient de lancer un nouveau parcours de deuxième cycle avec l'American University of the Middle East (AUM), au Koweït. Grâce à ce programme, les étudiants d'AUM pourront cumuler un MBA de cette université koweïtienne et un D.E.S.S. en administration des affaires de HEC Montréal.

Toujours parmi les meilleurs au monde !



- Cette année encore, le programme de MBA de l'École se hisse au palmarès Global MBA Rankings du **CEO Magazine**. Selon le classement 2021, HEC Montréal figure dans le premier tiers des meilleures écoles au monde à offrir ce programme.
- Selon le palmarès **UTD Top 100 Worldwide Business School Rankings** de l'Université du Texas, à Dallas, HEC Montréal se classe parmi les 100 écoles de gestion qui se démarquent en recherche sur la scène internationale.
- HEC Montréal a progressé dans le classement 2021 du magazine latino-américain **AméricaEconomía** des meilleures écoles de gestion au monde qui offrent un programme de MBA, en hausse de huit places par rapport à l'an dernier. Seules deux autres universités canadiennes font partie de ce palmarès.
- Six programmes de maîtrise de l'École brillent au palmarès mondial 2022 de l'organisme britannique **Quacquarelli Symonds (QS)** : MBA, logistique internationale, marketing, finance, affaires internationales ainsi que sciences des données et analytique d'affaires.
- HEC Montréal se classe au deuxième rang des meilleures écoles de gestion au Canada pour son programme de MBA, selon le classement 2021-2022 du magazine américain **Bloomberg Businessweek**, ce qui représente une remontée de quatre places par rapport à 2019.

Des nouvelles des professeurs

Trois nouveaux professeurs émérites

Cette année, trois professeurs à la retraite ont obtenu le titre de professeurs émérites. Cette prestigieuse distinction vise à souligner leur contribution remarquable à l'enseignement, à la recherche, au développement pédagogique et au rayonnement de l'École.



Réal Jacob

Grand vulgarisateur scientifique, **Réal Jacob** sait d'instinct s'attirer le respect et l'écoute des décideurs, ce qui lui a permis de créer de solides partenariats et de faire avancer la recherche terrain. On lui doit notamment la création des pôles de transfert à HEC Montréal et la présentation de plus de 600 conférences.

Véritable pionnière, **Ann Langley** s'est distinguée tout au cours de sa carrière par la qualité de ses recherches, sa rigueur et l'originalité de sa démarche dans les différents domaines de la



Ann Langley

stratégie et de la gestion des organisations pluralistes, où elle a exercé une influence énorme. Ses travaux sur les méthodologies qualitatives et d'autres sujets sont utilisés partout dans le monde et ont été cités abondamment – plus de 25 000 fois, selon Google Scholar.

Le leadership de **Gilbert Laporte** en recherche opérationnelle est indéniable : il est le chercheur le plus cité au monde dans sa spécialité. Ses nombreux travaux se déclinent en un très grand nombre de publications

scientifiques : il a rédigé ou corédigé 20 livres et plus de 550 articles. Cet héritage remarquable a eu des retombées considérables pour l'École et des répercussions notables sur la société en général.

Le professeur Laporte a d'ailleurs récemment reçu son troisième doctorat *honoris causa* en carrière. La distinction lui a été décernée par la Norwegian University of Science and Technology, qui se classe parmi les meilleures écoles d'ingénierie au monde.



Gilbert Laporte

David Doloreux et Pierre-Carl Michaud

Nommés à la Société Royale du Canada



David Doloreux



Pierre-Carl Michaud

Les professeurs **David Doloreux** et **Pierre-Carl Michaud** ont respectivement été nommés membre de la Société Royale du Canada (SRC) et membre du Collège de nouveaux chercheurs et créateurs en arts et en science de la SRC. Cette intronisation est l'une des reconnaissances les plus prestigieuses au pays. Elle couronne les réalisations universitaires et scientifiques d'un Canadien évoluant dans le domaine des arts, des sciences sociales ou des sciences.

Prix du meilleur article à David Ardia

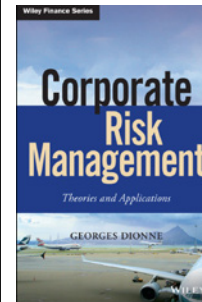
Le professeur agrégé au Département de sciences de la décision **David Ardia** a reçu le Prix du meilleur article de la période 2018-2019 décerné par la revue scientifique *International Journal of Forecasting*. Intitulé *Questioning the News About Economic Growth: Sparse Forecasting Using Thousands of News-Based Sentiment Values*, l'article primé a été corédigé avec le professeur **Kris Boudt** et le stagiaire postdoctoral **Keven Bluteau**. Cette étude visait à prédire la production industrielle aux États-Unis par l'analyse de textes publiés dans les médias américains en ayant recours aux techniques d'apprentissage automatique.



Jian Tang Parmi les chercheurs en IA les plus influents de la planète !

Le professeur adjoint **Jian Tang** figure sur la prestigieuse liste des chercheurs les plus influents au monde en intelligence artificielle (AI 2000 Most Influential Scholars) dans deux domaines de recherche spécifiques : Collecte d'information et recommandation (5^e au monde) et Extraction de données (42^e au monde). Au Canada, ce palmarès, publié chaque année par le service web AMiner, le classe au premier rang des chercheurs les plus influents dans ces deux domaines.

Le Kulp-Wright Book Award 2021 à Georges Dionne



Le professeur **Georges Dionne** a reçu le prix Kulp-Wright Book Award 2021 de l'American Risk and Insurance Association pour son plus récent ouvrage, intitulé *Corporate Risk Management: Theories and Applications*. Une fois l'an, cette distinction est attribuée au livre qui a le plus contribué à repousser les limites de la connaissance dans le domaine de la gestion des risques et de l'assurance.

Nicolas Vincent remporte le prix Marcel-Dagenais

Le professeur titulaire **Nicolas Vincent** a reçu le prix Marcel-Dagenais lors du congrès annuel de la Société canadienne de science économique. Ce prix récompense la contribution remarquable de chercheurs à la vie scientifique économique en français au Québec ou au Canada. Il est attribué tous les trois ans par un jury qui analyse la qualité de la production scientifique des candidats au cours des six dernières années. Le professeur Vincent partage cette distinction avec le professeur **Lars Ehlers**, de l'Université de Montréal.



Pour leur contribution inestimable !

Isabelle Le Breton-Miller, professeur titulaire au Département de management, et **Danny Miller**, directeur et chercheur titulaire au Centre de recherche sur les organisations, la stratégie et la gouvernance, ont reçu le FERC Lifetime Influence and Impact Award lors de la Family Enterprise Research Conference (FERC). Cette distinction rend hommage à des individus qui ont exercé un leadership continu et remarquable dans le domaine du développement et de la croissance des entreprises familiales. Elle récompense ainsi des personnes qui ont une incidence et une influence particulières par leurs conseils, leurs recherches, leur enseignement et leurs pratiques, et qui ont enrichi la connaissance en matière d'affaires familiales, favorisé la croissance de ce secteur et fait preuve d'assiduité dans leur contribution.



Isabelle Le Breton-Miller



Danny Miller

Étudiants et diplômés à l'honneur

Des diplômés au parcours remarquable !

HEC Montréal et l'Association des diplômés de l'École ont remis le titre honorifique de « Diplômé émérite » à **Marie-Claude Gévry** (MBA 1979) et **Macky Tall** (B.A.A. 1990) lors du Gala Luminescence. Cette reconnaissance vise à souligner le cheminement professionnel remarquable et les valeurs d'intégrité et d'engagement envers la société que ces deux diplômés incarnent, en plus de rappeler l'importance de leur contribution au rayonnement de l'École.



Ashokan Ashita, Manoj Subramaniam et Wui-Man Kwok. (Absent de la photo: Francisco-Jose Garcia-Solorzano.)

Une troisième place au Net Impact Sustainability Challenge

Quatre étudiants du MBA ont remporté la troisième place d'un concours mondial de cas en responsabilité sociale et développement durable. Organisée par la Beedie School of Business de l'Université Simon Fraser, en Colombie-Britannique, cette compétition réunissait 17 équipes provenant de différentes universités canadiennes.



Elizabeth Eldridge

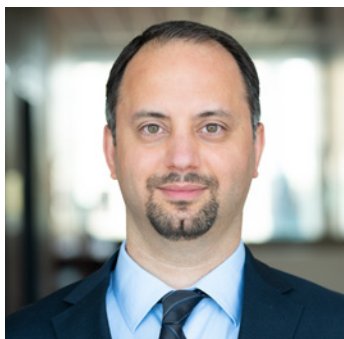
Prix du meilleur mémoire

Elizabeth Eldridge (M. Sc. Global Supply Chain Management) a remporté le Prix du meilleur mémoire 2020. Codirigé par les professeurs Marie-Ève Rancourt et Ann Langley, ce mémoire, intitulé *Overcoming the Poverty Trap Through Improved Input Sourcing*, a séduit le jury par son approche innovante et pragmatique. Les conclusions de cette étude font l'objet d'une série d'émissions d'information qui seront diffusées dans toute l'Afrique subsaharienne.

Prix du meilleur article étudiant pour Othman Namli

Le diplômé Othman Namli (M. Sc. International Business 2020) a remporté le Prix du meilleur article étudiant de la division Affaires internationales, décerné par l'Association des sciences administratives du Canada. Intitulé *Internationalization Speed : Strategies in the Low-Cost Carriers (LCCs) Industry*, cet article s'inspire de son mémoire de maîtrise réalisé sous la direction de la professeure Gwyneth Edwards.





Masoud Chitsaz

Deux Prix de la meilleure thèse

La Direction du doctorat en administration a attribué deux Prix de la meilleure thèse pour l'année 2020. Dirigée par les professeurs titulaires Jean-François Cordeau et Raf Jans, la thèse de **Masoud Chitsaz** (spécialisation en gestion des opérations et de la logistique), intitulée *Integrated Production and Transportation Planning*, étudie les systèmes de grande envergure et les problèmes d'optimisation des entreprises manufacturières.



Dongkyu Kim

Sous la direction du professeur titulaire Christian Vandenberghe, **Dongkyu Kim** (spécialisation en comportement organisationnel et gestion des ressources humaines) a été récompensé pour sa thèse *Three Essays on the Antecedent and Mechanisms of Ethical Leadership*, qui montre comment le leadership éthique favorise des attitudes et des comportements souhaitables au travail.

Une victoire au concours Relève marketing 2021

Une équipe d'étudiants au B.A.A. composée de **Raphaëlle Fleury, Nicolas Fortin, Sandrine Gauthier, Charlotte Lavigne, Samendie Lindor et Laurence Longtin** a enlevé la première place lors du concours Relève marketing 2021. Organisé par l'Association des agences de communication créative (A2C), cet événement rassemblait cette année huit équipes issues de cinq universités québécoises.

Relève au féminin

Les étudiantes **Alycia Brodeur-Charron** (B.A.A. 2021) et **Emmie Grégoire-Salmon** (M. Sc. en gestion – Ingénierie financière 2021) ont remporté l'un des quatre prix Relève décernés par l'Association des femmes en finance du Québec. Ces distinctions honorent des femmes qui ont excellé au cours de leurs études universitaires en finance.



Alycia Brodeur-Charron



Emmie Grégoire-Salmon



Les cofondateurs d'Ethnocare : Louis-Philippe Garneau, Marc-Antoine Malouin-Lizotte et Vincent Breton.

Une bourse Pierre-Péladeau pour un projet novateur !

Vincent Breton, étudiant au D.E.S.S. en administration des affaires, a décroché le deuxième prix des bourses Pierre-Péladeau visant à stimuler la création d'entreprises au Québec. Ainsi, la jeune pousse Ethnocare – qu'il a fondée avec ses associés **Louis-Philippe Garneau** et **Marc-Antoine Malouin-Lizotte**, deux étudiants de l'Université Laval – disposera de 50 000 \$ pour prendre son envol. Les jeunes innovateurs se spécialisent dans la conception de prothèses de haute performance pour les personnes amputées.

Marie-Claude Peyrache

Pionnière du plafond de verre !

En 2002, *HEC Mag* consacrait la une de son tout premier numéro à cette pionnière du plafond de verre, à qui HEC Montréal venait de décerner un doctorat *honoris causa* pour sa carrière exceptionnelle. **Marie-Claude Peyrache** figurait alors au palmarès du *Wall Street Journal* des femmes d'affaires les plus influentes d'Europe. Vingt ans – et quelques batailles – plus tard, elle nous livre ses réflexions sur le monde des affaires.

Première femme à siéger au comité de direction de France Télécom, une des plus grandes entreprises de l'Hexagone, Marie-Claude Peyrache s'est battue toute sa vie pour l'avancement des femmes. D'abord pour elle-même, parce qu'elle a dû ouvrir la voie, puis pour les autres. Car si des obstacles subsistent pour atteindre la parité hommes-femmes, imaginez la situation au début des années 1970 !

À l'époque, en France, les femmes n'avaient pas encore le droit de fréquenter une école de commerce, ce qui explique pourquoi Marie-Claude Peyrache s'inscrit au MBA de HEC Montréal en 1971. Ironie du sort ou revanche d'une mère : son fils aîné assume aujourd'hui la direction générale de HEC Paris.

Les bons coups

Avec le recul, quelles sont les réalisations dont elle est la plus fière ? « Avoir réussi, chez France Télécom, à transformer une société d'État qui détenait le monopole des télécommunications en France en entreprise cotée en bourse et orientée clients, répond Marie-Claude Peyrache. Je ressens une certaine fierté d'être parvenue, avec mes équipes, à changer la culture de cette organisation – devenue la multinationale Orange –, sans vagues ni grève. »

Autre source de fierté : la création, avec une amie, de BoardWomen Partners, un organisme voué à la promotion des femmes au sein des entreprises et des conseils d'administration. « Pendant les 14 années qui ont suivi mon départ de France Télécom, je me suis énormément investie dans cette cause qui me tenait à cœur, raconte-t-elle. J'ai misé sur mon ancien statut et sur mon vaste réseau de contacts pour faire bouger les choses. » Résultat : le nombre de femmes au sein des C. A. est aujourd'hui passé de 8 %



à un peu plus de 40 % en France. « Il reste toutefois encore à faire du côté des postes de direction. »

Défis et enjeux du monde du travail

« Avec la montée en puissance de la mondialisation, l'aspect financier a primé sur beaucoup d'autres choses au cours des 20 dernières années. À mon avis, cette course au profit s'est un peu faite au détriment de l'humain dans l'entreprise, déplore-t-elle. Nous sommes parfois allés beaucoup trop loin. »

Les principaux défis pour les années à venir ? « Enjeux climatiques, enjeux éthiques en lien avec les nouvelles technologies, santé mentale des travailleurs... Nous sommes allés tellement loin que nous devons ramener le balancier. Bon nombre de jeunes ne se retrouvent plus dans les grandes sociétés sur le plan des valeurs. Nous sommes en train de vivre une révolution. Quelle en sera l'ampleur ? Seul l'avenir nous le dira », conclut-elle. |

Marie-Claude Peyrache

- MBA 1973
- 72 ans
- Doctorat *honoris causa* 2002



Par Julie Roy

Petite histoire d'une grande notoriété

Début des années 2000 : l'École des Hautes Études Commerciales devient HEC Montréal. L'objectif ? Éliminer toute confusion possible avec les autres grandes écoles de gestion comme HEC Paris ou HEC Lausanne, et asseoir sa notoriété sur le plan international. Vingt ans plus tard, HEC Montréal n'a pas seulement remporté son pari : elle rayonne plus que jamais sur la scène mondiale.

« **B**ien que l'École se préoccupe d'internationalisation depuis sa fondation, en 1907, il a fallu attendre les années 2000 pour qu'elle atteigne les plus hautes sphères de la reconnaissance à l'échelle planétaire, déclare Michel Patry, président-directeur général de la Fondation HEC Montréal et directeur de l'École de 2006 à 2019. Sous la direction de Jean-Marie Toulouse, de 1995 à 2006, de grands efforts ont été déployés pour accélérer et renforcer l'ouverture sur le monde de HEC Montréal. »

Carburer à l'international

Ainsi, à l'ère de la mondialisation, HEC Montréal posait les jalons de sa propre internationalisation : adoption d'une nouvelle identité de marque (2002), ouverture d'un bureau à Paris (2002) et accession à de prestigieux classements internationaux (*Wall Street Journal*, *BusinessWeek*, *Forbes* et *Financial Times*) visant à faire reconnaître son programme de MBA comme l'un des meilleurs au monde.

L'École a aussi obtenu trois agréments clés : AACSB International, EQUIS

et AMBA. « En 2003, HEC Montréal est devenue la première école de gestion en Amérique du Nord à recevoir ces trois agréments, les plus prestigieux dans le monde de l'enseignement de la gestion, souligne Michel Patry. Encore aujourd'hui, seulement 102 écoles de gestion, dont deux au Canada, affichent cette triple marque de reconnaissance. »

En parallèle, les programmes d'études ont suivi, avec la création du B.A.A. trilingue. « C'était une idée originale et audacieuse qui s'inscrivait dans la foulée de l'ALENA », se rappelle Kathleen Grant, ancienne directrice des Communications et des Relations gouvernementales de HEC Montréal.

Le fameux 5-20-100

Dans la continuité de son prédécesseur, Michel Patry a fait de son fameux « 5-20-100 » un véritable leitmotiv. « L'objectif consistait à atteindre le club des cinq meilleures écoles de gestion au Canada, des 20 meilleures au monde à l'extérieur des États-Unis et des 100 meilleures à l'international. Lorsqu'on me proposait un projet,

HEC Montréal propose aujourd'hui le plus important programme d'échanges internationaux en gestion au Canada.

je mettais les promoteurs au défi de le rendre encore plus ambitieux, afin qu'il atteigne une envergure mondiale », raconte Michel Patry.

C'est d'ailleurs sous sa direction que l'École a accéléré le recrutement d'étudiants et d'enseignants étrangers. « Nous sommes passés de 10 % d'enseignants étrangers à 50 % en changeant la culture du recrutement », précise-t-il. Tous ces efforts ont porté leurs fruits, car HEC Montréal propose aujourd'hui le plus important programme d'échanges internationaux en gestion au Canada et compte près de 167 partenaires répartis dans 45 pays. |

Suzanne Lamoureux

Figure marquante du MBA !

Empathique, enthousiaste, organisée, professionnelle, dévouée... Les éloges pleuvent à la seule mention du nom de Suzanne Lamoureux. Elle, qui a travaillé à HEC Montréal pendant 33 ans –dont les 19 dernières années à titre de secrétaire administrative au programme de MBA –, n'a laissé personne indifférent. Bien qu'elle soit retraitée depuis 2016, beaucoup s'entendent pour dire que sa marque persiste encore aujourd'hui.

Suzanne Lamoureux a occupé différentes fonctions à l'École, mais c'est en 1997 qu'elle entre dans un tout nouvel univers : celui du MBA. « Je ne connaissais pas le programme, mais lorsque j'ai rencontré Alain Noël, qui en était alors le directeur, j'ai tout de suite eu envie de contribuer à la réforme majeure qu'il avait amorcée. Alain était rigoureux et passionné, et il savait où il s'en allait », se rappelle la retraitée.

Alain Noël, qui a été le premier des six directeurs avec qui Suzanne Lamoureux a collaboré, se souvient des raisons qui l'ont poussé à l'embaucher. « Elle était souriante et inspirait confiance. Elle avait cette capacité de calmer le jeu par sa douceur. Les directeurs partent, mais les secrétaires restent; elles assurent la continuité d'un programme, et Suzanne était de ces adjointes de haut niveau qui nous accompagnent. »

Le visage de la transmission

Directeur du MBA de 2003 à 2009, Jean Talbot abonde dans le même sens. Pour lui, Suzanne Lamoureux incarnait l'adaptation, l'âme du MBA. « Sans elle, la transmission de la culture du programme aurait été plus ardue. Elle y personnifiait le volet humain. Souvent, elle connaissait les étudiants mieux que moi et beaucoup

« J'ai beaucoup travaillé et j'ai touché à toutes les facettes du programme, mais la relation avec les étudiants demeure ce que j'ai préféré. »

ont été marqués par elle au cours de leur passage. Elle était toujours là pour eux. » En fait foi le 5 à 7 surprise qui lui a été réservé lors de son départ.

Tâches administratives, sélection d'équipes de travail, délégation dans les salons étudiants, activités d'intégration, collaboration avec les associations étudiantes, relations avec la direction, les enseignants et surtout les étudiants... Le mandat de Suzanne Lamoureux était vaste, très vaste.

« J'ai beaucoup travaillé et j'ai touché à toutes les facettes du programme, mais la relation avec les étudiants demeure ce que j'ai préféré. Je les trouvais courageux de mettre leur vie entre parenthèses pour parfaire leur formation. Je voulais qu'ils vivent la meilleure expérience qui soit. »

« Elle avait cette capacité de calmer le jeu par sa douceur. Les directeurs partent, mais les secrétaires restent; elles assurent la continuité d'un programme, et Suzanne était de ces adjointes de haut niveau qui nous accompagnent. »

— Alain Noël, ancien directeur du programme de MBA

Une retraite loin de l'ennui

Aujourd'hui, Suzanne Lamoureux profite pleinement de sa retraite et aime toujours recevoir des nouvelles de HEC Montréal. Entre bénévolat, jardinage, rénovations, projets de voyage et sport équestre, les activités ne manquent pas. « J'ai eu une belle carrière. Je me suis toujours sentie privilégiée qu'on me laisse prendre tant d'initiatives, et j'en ai apprécié chaque moment. » |



L'éducation peut changer des vies, mais aussi des pays !

Li Yan, Carlos Enrique Vecino Arenas et Fatima Beyina-Moussa travaillent respectivement à Singapour, en Colombie et au Congo. Leur point commun ? Après avoir fait des études à HEC Montréal, ils consacrent aujourd'hui leur carrière à l'éducation avec, au cœur de leur pratique, le modèle d'enseignement et la philosophie de l'École.

Une approche inspirante

A la seule évocation de HEC Montréal, le visage de Li Yan s'illumine, et pour cause : en 2010, il devenait le deuxième Chinois à y avoir complété un doctorat en administration. « Bien que l'École, au cours de ces sept ans, m'ait confié des responsabilités parallèles comme assistant de professeurs ou encore comme traducteur, elle m'a aussi toujours incité à rester concentré sur mon objectif premier. Si j'ai réussi, c'est grâce à toutes les ressources qu'on a mises à ma disposition », affirme-t-il, reconnaissant. Aujourd'hui, il occupe plusieurs fonctions, dont la direction du MBA bilingue de l'école de commerce de l'Université technologique de Nanyang (NTU), à Singapour.

Lorsqu'il se retrouve devant une classe, Li Yan a toujours en tête la méthode d'enseignement prodiguée à HEC Montréal. « Je reproduis avec mes étudiants ce que j'ai appris au Québec. Mes classes sont ouvertes et je mise beaucoup sur l'échange d'idées, précise-t-il. Même mes évaluations ont une touche "HEC Montréal". » De plus, tout le travail de collaboration qu'effectue l'École avec les entreprises l'inspire aussi grandement. Au quotidien, il s'affaire à mettre en place cette approche. « À titre d'exemple, la Chine est un marché énorme, mais elle demeure conservatrice en affaires, explique-t-il. C'est pourquoi il importe que nos travaux de recherche se fassent de plus en plus en partenariat avec les entreprises, et pas uniquement avec l'État. »



Son seul regret : n'avoir pu rester au Québec, faute d'y avoir décroché un emploi comme professeur. Au point où si HEC Montréal lui offrait aujourd'hui un poste, il considérerait sérieusement la question.

Une vision plus internationale

Carlos Enrique Vecino Arenas (Ph. D. 2006) a eu son premier contact avec HEC Montréal en 1999, en tant que professeur invité au Centre d'études en administration internationale. Une expérience qui a non seulement changé son approche de l'enseignement, mais aussi sa vie. « J'ai tellement aimé la mentalité et l'expérience que je me suis inscrit au doctorat en administration, raconte-t-il. Mon but était d'approfondir le côté humain des affaires. » Ainsi, pendant quelques années, il enchaîne les allers-retours entre Montréal et la Colombie, entre ses études et les nouvelles charges d'enseignement qu'on lui offrira par la suite.



Li Yan (Ph. D. 2010), directeur du MBA bilingue de l'école de commerce de NTU, à Singapour.

Bien que 14 ans se soient écoulés depuis son retour en Colombie, ces cinq années passées dans la métropole québécoise influencent toujours autant son travail. Il est aujourd'hui directeur des relations extérieures et professeur titulaire à l'Université industrielle de Santander. « Lorsque j'enseigne, je suis imprégné de la vision axée sur la mondialisation que l'on m'a transmise à HEC Montréal, déclare-t-il. Ainsi, mon enseignement ne se limite pas à la Colombie : il englobe aussi l'Europe et l'Amérique du Nord. J'intègre d'ailleurs beaucoup d'études de cas et de simulations internationales dans mes cours. »

Perçu par ses étudiants comme « le professeur au style international », il estime important de les amener à une plus grande ouverture et surtout, de leur démontrer que le monde des affaires ne se limite pas aux chiffres, mais qu'il s'agit aussi, et avant tout, d'une histoire humaine.



Carlos Enrique Vecino Arenas (Ph. D. 2006), directeur des relations extérieures et professeur titulaire à l'Université industrielle de Santander, en Colombie.

Donner au suivant

Le parcours de Fatima Beyina-Moussa est tout aussi impressionnant. Cette ancienne cadre du Programme des Nations Unies pour le développement, employée d'EY et de la Banque des États de l'Afrique centrale, agit désormais comme présidente de la Fondation africaine pour l'éducation (FAE) au Congo. Elle affirme par ailleurs qu'elle doit sa carrière à l'éducation et à ses nombreux diplômes, dont un B.A.A. de HEC Montréal obtenu en 1994.

À son retour dans son pays natal, le Congo, Fatima Beyina-Moussa avait pour ambition de donner une éducation tout

« Maintenant, c'est à mon tour de redonner au suivant et de permettre à des jeunes d'accéder à l'éducation. »

— Fatima Beyina-Moussa



Fatima Beyina-Moussa (B.A.A. 1994), présidente de la Fondation africaine pour l'éducation (FAE) au Congo.

aussi reconnue à ses enfants. Faute d'avoir une école qui offrait un programme anglophone inspiré des écoles américaines, elle a mis sur pied l'American International School of Brazzaville (AISB).

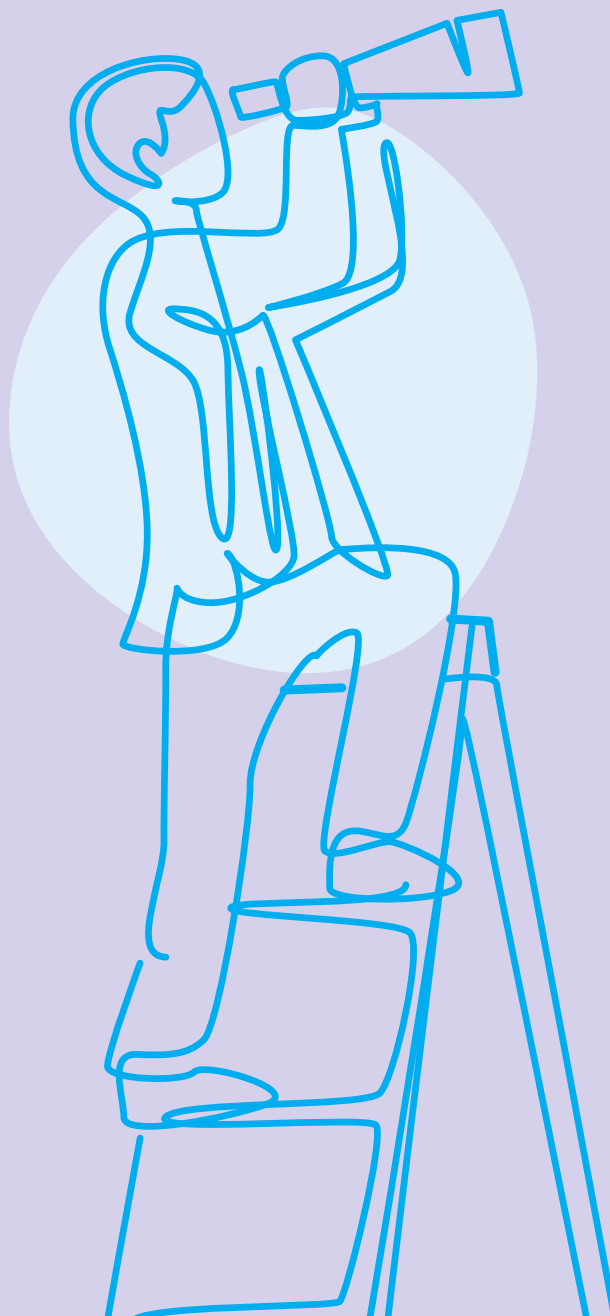
Cette première initiative a été suivie de nombreux projets chapeautés par la FAE. « Nous avons commencé modestement il y a dix ans et depuis, ça n'arrête plus, rapporte-t-elle. Nous avons créé plusieurs partenariats avec HEC Montréal, dont le programme D.E.S.S. en gestion du secteur de l'énergie. À ce jour, deux cohortes ont permis de former une cinquantaine de cadres. Nous offrons aussi le programme Les bases d'un MBA, qui se donne en virtuel et s'échelonne sur 17 semaines », explique Fatima Beyina-Moussa. Depuis cet automne, la FAE propose également un nouveau programme d'une durée de quatre ans en partenariat avec l'École. Les étudiants suivront l'année préparatoire du programme de baccalauréat en administration des affaires (B.A.A.) sur le campus de l'AISB avant de poursuivre leurs études à Montréal. « Nous avons l'ambition de devenir un des partenaires stratégiques de HEC Montréal en Afrique centrale. Pour être concurrentiels, nous devons offrir le même niveau d'éducation que nous retrouvons à l'international. »

Très fière d'être l'une des rares personnes diplômées de HEC Montréal établies au Congo, Fatima Beyina-Moussa est convaincue que l'éducation a le pouvoir de changer la vie des individus, mais aussi les pays. C'est la raison pour laquelle elle s'est donné pour mission de continuer à jeter des ponts entre Brazzaville et Montréal. « Maintenant, c'est à mon tour de redonner au suivant et de permettre à des jeunes d'accéder à l'éducation par l'intermédiaire de la FAE. C'est mon combat, ma cause, ma passion. »

Projections, perceptions et préoccupations

Des experts se prononcent

Quelles grandes tendances marqueront les 20 prochaines années ? À quels défis serons-nous principalement confrontés ? Que faire pour nous préparer à ces changements ? Pour souligner son 20^e anniversaire et débattre de ces questions, *HEC Mag* a réuni huit experts issus d'horizons divers.



La finance verte : un mouvement enclenché

Au sortir de cette crise sanitaire, les experts regroupés aux fins de cet exercice se sont montrés à la fois préoccupés et optimistes. D'un commun accord, ils ont pointé les enjeux environnementaux et sociaux comme étant les principaux défis à surmonter non seulement pour le Québec, mais aussi pour l'ensemble de l'humanité. Il semble aussi que nous devrions nous habituer à ces épidémies, qui vont très certainement se succéder.

Ainsi, les incendies, canicules, inondations et ouragans qui se multiplient à l'échelle planétaire les inquiètent plus que jamais, et à ce chapitre, une évidence s'impose : nous n'avons plus le choix d'agir.

Anne-Marie Hubert, leader, Est du Canada, chez EY Canada, résume bien les craintes exprimées par plusieurs : « Nous sommes actuellement confrontés à du jamais-vu : relance économique dans un contexte de crise sanitaire, surendettement monstre des gouvernements, hausse de l'inflation, des inégalités sociales et des catastrophes naturelles, innovation numérique qui réjouit et, à la fois, suscite des questionnements... En parallèle, nous faisons aussi face à un grand déficit de confiance envers les gouvernements et les entreprises. D'où la nécessité d'unir nos forces et de collaborer pour créer ensemble de la valeur. »

À ce chapitre, de grandes tendances se profilent à l'échelle mondiale, notamment du côté de la finance, qui se veut de plus en plus durable. Pas nécessairement par vertu, mais parce que les changements climatiques et les inégalités sociales sont devenus un risque et engendrent des coûts. Des accords se signent dans les hautes sphères. De nouveaux critères s'établissent pour évaluer les pratiques des investisseurs, des entreprises et même des gouvernements, afin qu'ils tiennent compte des enjeux environnementaux et sociaux.

« Quand, lors du G7 [de juin 2021], les ministres des finances et les banques centrales déclarent qu'il est temps de passer à l'action en matière d'économie verte et responsable, c'est signe que les règles du jeu changent et que l'argent suivra », soutient Anne-Marie Hubert. Des normes de divulgation sur le climat sont attendues d'ici 2022 et celles sur le capital humain devraient suivre en 2023. Le mouvement est donc bel et bien enclenché. « Si nous avons les bons incitatifs, c'est-à-dire un bon cadre réglementaire et une bonne classification des politiques publiques, nous parviendrons à gérer les risques et à réaliser cette transition essentielle de nos économies et de nos sociétés », croit-elle. « La question n'est plus de savoir si ça va se faire, mais jusqu'où nous aurons le courage d'aller », renchérit Jacques Nantel, professeur émérite à HEC Montréal.

« Du côté des finances publiques, il n'existe pas encore de mécanismes clairs et reconnus pour évaluer le coût réel de notre inaction face aux changements climatiques, déplore Mia Homsy, PDG de l'Institut du Québec. Il est donc difficile, pour les gouvernements, d'en chiffrer tous les impacts et d'avoir cette vue transversale nécessaire à la prise de décisions cohérentes. Par exemple, quel est le coût d'une industrie polluante sur la santé publique ou encore celui d'une aide accordée aux victimes de catastrophes naturelles ? Toutefois, puisqu'il y aura indéniablement un prix à payer, pourquoi ne serions-nous pas plus proactifs, en investissant dès maintenant dans le changement de nos pratiques ? »

De grandes tendances se profilent à l'échelle mondiale, notamment du côté de la finance, qui se veut de plus en plus durable.



Anne-Marie Hubert, leader, Est du Canada, EY Canada



Jacques Nantel, professeur émérite à HEC Montréal



Mia Homsy, PDG, Institut du Québec

L'éducation en réponse aux clivages



Henri-Paul Rousseau, professeur associé à HEC Montréal et professeur invité à l'École d'économie de Paris



Luc Sirois, innovateur en chef du Québec et professeur associé à HEC Montréal

Nombre d'experts se sont aussi montrés très inquiets face aux inégalités et aux clivages sociaux et économiques que la révolution technologique accentue. «Un écart croissant se creuse entre, d'une part, la complexité des faits, les découvertes scientifiques et le potentiel extraordinaire des nouvelles technologies et, d'autre part, la mosaïque d'opinions et de théories complotistes et simplificatrices qui montent en puissance sur les réseaux sociaux, note Henri-Paul Rousseau, professeur associé à HEC Montréal et professeur invité à l'École d'économie de Paris. Cette perte de confiance de la population envers ses leaders – gouvernementaux, scientifiques et d'affaires – se traduit par une grande noirceur qui s'installe. C'est pourquoi il s'avère plus qu'essentiel d'investir dans l'éducation pour prévenir l'analphabétisme numérique et scientifique. Contrairement à toutes les révolutions,

la révolution numérique entraîne des choix lourds de conséquences : qu'allons-nous robotiser comme tâches ? À qui confierons-nous les décisions stratégiques ? D'où l'importance de se doter de lignes directrices pour prendre les décisions les plus responsables et de former des travailleurs compétents.»

«Tous s'entendent pour dire que les progrès économiques passeront par la révolution 4.0, mais pour qu'elle ait lieu et qu'elle soit inclusive, une masse critique de gens doivent être adéquatement formés et avoir les compétences nécessaires, ajoute Mia Homsy. Déjà, selon les données colligées par l'OCDE, plus de 40 % de la population québécoise n'a pas le niveau de littératie nécessaire pour comprendre des instructions le moins complexes; imaginez ce que ce sera dans les années à venir, lorsque les technologies progresseront encore plus rapidement ! Comme société, il est donc impératif de miser sur l'éducation, tant de base que tout au long de la vie. Dans cette optique, contrer le décrochage scolaire est incontournable. S'il est une certitude que j'ai face à ce monde en mouvance, c'est bien la nécessité de s'éduquer.»

«Toutefois, si on veut qu'il y ait plus de Québécois instruits, il faudra aussi se préoccuper du traitement que l'on réserve aux instituteurs des niveaux primaire et secondaire, poursuit Jacques Nantel. À mon avis, il serait plus stratégique et plus intelligent d'investir dans la base. Or, actuellement, le salaire annuel de base d'un professeur d'université, qu'il publie ou non, se situe autour de 150 000 \$, alors que celui d'un instituteur est presque quatre fois moindre. Un jour, il faudra avoir le courage de renverser cette situation et d'investir dans notre relève.» Aux yeux de plusieurs, cette

profession n'est pas suffisamment valorisée, et nous aurions intérêt à nous inspirer de ce qui se fait à cet égard dans les pays scandinaves.

Luc Sirois, innovateur en chef du Québec et professeur associé à HEC Montréal, va encore plus loin : «Notre système d'éducation continue de former les futurs employés d'un siècle révolu, alors qu'on a besoin d'innovateurs et de créateurs pour bâtir le Québec de demain, soutient-il. On forme trop souvent dans la conformité, on punit les erreurs, on inculque encore de s'asseoir, d'obéir et d'être sages, alors que notre société a besoin d'audace pour se transformer. Certains professeurs et directions d'école comprennent ces enjeux et favorisent le développement de nouvelles compétences, mais ces initiatives sont encore trop marginales.»

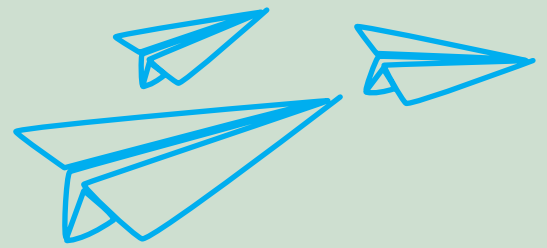
Même constat pour l'enseignement supérieur où, selon nos experts, le développement de l'innovation et de la créativité doit désormais faire partie des cursus de base. Dans ce monde en constante évolution, les décideurs ne doivent pas seulement apprendre à gérer le changement et à le voir venir : ils doivent aussi et surtout savoir le susciter. Quelles autres compétences doivent-ils développer pour y parvenir ? L'esprit critique, l'agilité, le jugement, l'empathie, la collaboration et l'ouverture d'esprit.

Pour Ravy Por, directrice exécutive, Intelligence artificielle et Technologies émergentes chez KPMG, une chose est certaine : «Nous serons de plus en plus submergés par les données et plongés dans des cyberunivers. Les personnages générés par ordinateur se feront plus présents et l'informatique quantique prendra définitivement son envol. Toutes ces nouvelles percées multiplieront les menaces

«Il s'avère plus qu'essentiel d'investir dans l'éducation pour prévenir l'analphabétisme numérique et scientifique.»

— Henri-Paul Rousseau

Quelques projections



Ravy Por, directrice exécutive, Intelligence artificielle et Technologies en émergence, KPMG



Vincent Dumez, directeur des partenariats communautaires, Faculté de médecine de l'Université de Montréal, et leader de l'initiative Patient partenaire



Louise Murray, PDG, Lemuria Dreamer (Californie)

informatiques et exigeront une main-d'œuvre spécialisée toujours à l'affût des nouvelles technologies.»

Contrairement aux projections passées, rien ne laisse donc présager que nous travaillerons moins dans le futur.

«Notre contribution se fera toutefois davantage sur le plan de la réglementation ainsi que de l'éthique algorithmique et technologique, prédit Ravy Por.

Comme les lois prennent beaucoup de temps à être adoptées, notre défi sera de ne pas nous laisser dépasser par la vitesse du développement.»

en retard de ce côté. En parallèle, les GAFAM se positionnent pour contrôler les trajectoires de soins de A à Z, de façon extrêmement opportuniste. Des soins virtuels sur lesquels nos gouvernements risquent de perdre totalement le contrôle.»

Par ailleurs, cette perte de confiance envers la science pourrait aussi avoir de graves conséquences sur la santé publique, poursuit Vincent Dumez. «Selon une récente étude, une majorité de gens font désormais plus confiance à leur famille et à leurs

marge où le développement se fera sans contraintes et en accéléré. En santé et en éducation, par exemple, il serait à mon avis plus avantageux de se doter d'espaces d'expérimentation pour développer et tester les innovations, afin de les déployer par la suite sur une plus grande échelle.»

Pour susciter cette indispensable innovation tant technologique que sociale, le gouvernement du Québec a procédé à un vaste exercice de consultation en vue d'élaborer la nouvelle stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation qui sera déployée au printemps 2022. Près de 1 000 organismes et entreprises ont été rencontrés pour en définir les grandes orientations. De cette stratégie découleront des actions concrètes et des ressources financières importantes pour les cinq prochaines années.

Tous les experts s'entendent pour dire que le Québec dispose de plusieurs atouts pour faire face aux enjeux qui l'attendent. «La pandémie de COVID-19 nous a montré que si nous le voulons, nous pouvons rapidement passer à l'action et trouver des solutions; il n'en tient donc qu'à nous de continuer sur cette lancée», soutient Luc Sirois.

«Au Québec, nous avons déjà l'expérience du travail collectif et du filet social. Alors, si nous travaillons ensemble, nous avons tout le potentiel nécessaire pour relever les défis à venir», conclut Henri-Paul Rousseau. |

«La transformation des institutions passera par des projets en marge où le développement se fera sans contraintes et en accéléré.»

— Luc Sirois

Il faudra aussi surveiller l'impact de cette révolution numérique sur la santé des citoyens. «Les Canadiens disposent déjà de 170 000 applications numériques pour gérer leur santé, s'autodiagnostiquer et faire des choix. Ces outils peuvent s'avérer d'incroyables leviers pour inciter les gens à mieux prendre soin de leur santé, mais sans encadrement, les dérives sont aussi possibles, soutient Vincent Dumez, directeur des partenariats communautaires à la Faculté de médecine de l'Université de Montréal et leader de l'initiative Patient partenaire. Nous sommes d'ailleurs un peu

amis pour leurs choix de santé qu'aux professionnels du domaine.»

Face à toutes ces menaces, comment éviter que s'accroisse le décalage entre le temps de réaction des institutions et la vitesse à laquelle les changements surviennent? «Cette question m'habite au quotidien, admet Luc Sirois. Transformer un système aussi vaste et complexe constitue un chantier titanesque. Alors que certains chercheurs croient que les milieux qui ne parviendront pas à évoluer disparaîtront, comme les dinosaures, je crois, pour ma part, que la transformation des institutions passera plutôt par des projets en



Par Liette D'Amours
Photographe : Martin Girard, Shoot Studio

Marc Bédard

La part du Lion !

S'il est un domaine voué à connaître une expansion fulgurante au cours des prochaines années, c'est bien l'électrification des transports. À ce chapitre, le Québec compte bien devenir un acteur de premier plan, notamment avec des entreprises comme Lion Électrique, dont la stratégie de croissance vient de passer à la vitesse grand V. Rencontre avec un leader électrisant.

Entrée en bourse, investissements gouvernementaux majeurs, projets d'expansion multiples : dire que Lion Électrique déploie actuellement l'artillerie lourde pour se positionner en force dans le marché du véhicule urbain commercial zéro émission relève plutôt de l'euphémisme. Au cours de la dernière année, il ne s'est d'ailleurs pas passé une semaine sans que le manufacturier de Saint-Jérôme occupe l'espace médiatique. Au point où les Québécois ont l'impression d'assister au lancement d'une nouvelle entreprise...

«Pourtant, nous existons depuis 2008, précise d'entrée de jeu son président fondateur, Marc Bédard. À l'époque, l'entreprise s'appelait Autobus Lion. J'aspirais alors à faire une différence dans le domaine du transport scolaire en créant un autobus évolué, à la fine pointe de la technologie.» L'équipe a donc consacré trois longues années à revoir le design complet de ce type de véhicule et à évaluer toutes les technologies de motorisation existantes – diesel, propane, gaz naturel comprimé, gaz naturel liquéfié, hydrogène –, pour finalement arrêter son choix sur l'électricité.

« Dans la très grande majorité des cas, l'électricité est plus avantageuse pour l'opérateur que le diesel. »

— Marc Bédard

«Quand nous avons pris cette décision, en 2010, tout le monde pensait que j'étais fou, se rappelle Marc Bédard. J'étais pas mal seul à croire que le futur passerait par l'électrification des transports. En 2015, lorsque le groupe d'Alexandre Taillefer, XPDN Capital, a investi dans l'entreprise, nous avions déjà l'ambition de conquérir le marché nord-américain des véhicules urbains de poids moyens et lourds entièrement électriques. C'est dire à quel point notre stratégie d'expansion ne date pas d'hier ! Mais ça prend beaucoup d'argent pour concrétiser un plan d'affaires aussi ambitieux.»

Des débuts modestes

Pour survivre et acquérir une certaine notoriété, l'entreprise a d'abord misé sur la stratégie des petits pas. En 2011, elle lance une première série d'autobus qui, bien que propulsés au diesel, comportent une centaine d'innovations. En parallèle, le dirigeant réinvestit tous ses profits pour développer un véhicule entièrement électrique, mis en marché en 2016. L'année suivante, l'entreprise devient Lion Électrique pour refléter une offre de produits plus diversifiée. Ainsi, en plus des autobus et des minibus zéro émission, le fabricant a créé au fil du temps toute une gamme de camions urbains utilitaires de classe 5 à 8.

«Notre diversification passe par l'intégration d'équipements de spécialité sur nos véhicules, explique le président. Nous avons ainsi conçu des camions de collecte de matières résiduelles, des camions de livraison utilisés aujourd'hui par IKEA et

MINIBIO

Marc Bédard
Président et fondateur
Lion Électrique

- 58 ans
- B.A.A. 1985 (CPA)

Amazon, et des camions-nacelles pour Hydro-Québec. Comme ces équipements sont entièrement alimentés à l'électricité, ils ne requièrent qu'un seul système de recharge et non deux. Cette particularité nous procure une réelle longueur d'avance sur la concurrence.» Vers l'automne 2022, l'entreprise lancera une ambulance entièrement électrique.

Des avantages distinctifs

Pour favoriser l'adoption de ses véhicules électriques, l'entreprise a développé tout un écosystème visant à simplifier la vie de ses clients et à leur démontrer la viabilité de ce modèle économique. «Ainsi, nous ne leur vendons pas seulement des véhicules électriques : nous leur proposons aussi toute notre expertise en solutions de recharge (bornes et analyse de besoins), en financement, en formation des mécaniciens et des chauffeurs, précise Marc Bédard. On s'occupe même des demandes de subvention.»

«Personne n'est contre une planète plus verte, mais nos clients ont besoin d'un modèle d'affaires viable pour leur parc de véhicules, poursuit-il. C'est pourquoi nous avons tout intérêt à

maîtriser le coût total de possession, afin de leur montrer qu'il est désormais possible d'être à la fois responsable et rentable. Et bonne nouvelle : lorsqu'on compare aujourd'hui l'électrique au diesel, dans la très grande majorité des cas, cette solution est plus avantageuse pour l'opérateur.»

Cap sur l'expansion

Évidemment, le désir d'expansion de Lion Électrique ne s'arrête pas là. Parmi ses nombreux projets, notons un investissement de 185 M\$ pour la construction, en 2022, d'une usine de batteries hautement automatisée à Mirabel, à laquelle sera annexé un centre d'innovation. « Notre objectif est d'offrir des véhicules électriques à meilleur prix en réduisant au maximum le coût des batteries, qui représente une grande partie du prix du véhicule, déclare Marc Bédard. Jusqu'ici, nous achetions le module pour construire nos packs de batteries, mais avec cette usine, nous ferons un pas de plus en fabriquant nos propres modules à partir de cellules. Non seulement cette façon de faire nous permettra d'éliminer bon nombre d'intermédiaires et nous mettra davantage à l'abri des ruptures de stocks, mais elle nous donnera aussi un meilleur pouvoir de négociation. » Grâce à la robotisation, cette usine pourra produire cinq gigawattheures, ce qui permettra d'alimenter environ 14 000 véhicules par année !

En parallèle, Lion Électrique a entrepris en Illinois la construction d'une immense usine de fabrication qui fera passer sa capacité manufacturière de 2 500 véhicules à 22 500 par année. « Lorsqu'une juridiction accorde des subventions pour l'achat d'un véhicule électrique, elle s'attend à ce qu'ils soient fabriqués sur son territoire, surtout aux États-Unis, soutient Marc Bédard. Voilà pourquoi nous avons décidé de nous y établir. » Les premiers véhicules sortiront de la chaîne de production en 2022.



Devenir le roi de la jungle

Et quelles sont les aspirations ultimes du dirigeant ? « Devenir un leader dans l'électrification des transports en Amérique du Nord dans nos marchés – autobus, autobus scolaires, camions – et continuer à innover, répond-il. Sur une plus grande échelle, je souhaite aussi que le Québec devienne un acteur majeur dans ce domaine. C'est d'ailleurs le moment idéal pour se positionner en construisant un écosystème qui nous permettrait d'être plus forts, plus avant-gardistes, et de contrôler nos ressources naturelles. Pour moi, le transport électrique sera LA grande

révolution du siècle, comme l'a été l'ordinateur au siècle dernier.

Quels sont les défis à relever pour y parvenir ? Sur le plan technique, la capacité de recharge et l'autonomie. C'est pourquoi Lion Électrique s'est spécialisée dans les camions urbains qui ne couvrent que de courtes distances. « Actuellement, un véhicule dont la batterie est chargée à pleine capacité peut parcourir environ 400 km, mais cette autonomie devrait augmenter d'environ 10 % chaque année, affirme Marc Bédard. Il est donc envisageable de pouvoir atteindre entre 650 et 700 km avec une seule recharge d'ici cinq à six ans. Et ce, sans parler des technologies très prometteuses qui émergent, comme la batterie solide (*solid-state*), qui permettrait de multiplier par trois la densité de la batterie. Nous pourrions

« Il est envisageable de pouvoir atteindre entre 650 et 700 km avec une seule recharge d'ici cinq à six ans. »

— Marc Bédard

ainsi viser 1 200 km. De quoi favoriser l'adoption des véhicules électriques.»

Mais le principal frein, selon le dirigeant, demeure la résistance au changement. « Sans législation ferme, il sera difficile d'accélérer l'adoption du transport électrique », croit-il. Dans le cadre de son *Plan pour une économie verte*, le gouvernement du Québec annonçait en avril dernier un investissement de 250 M\$ afin que 100% des autobus scolaires roulent à l'électricité d'ici 2035. Tout autobus scolaire nouvellement acquis devra dorénavant être électrique. « C'est exactement à ce type de réglementation que l'on s'attend pour faire avancer les choses, clame-t-il. Actuellement, le Québec et la Californie sont des leaders, mais plusieurs juridictions doivent aussi emboîter le pas, car il reste encore beaucoup à faire pour réduire notre empreinte. » Chaque année, les autobus scolaires, les autobus urbains et les camions lourds émettent respectivement 23, 75 et 100 tonnes de gaz à effet de serre. À lui seul, le secteur des transports en général génère 45% des émissions de GES de la province. ■

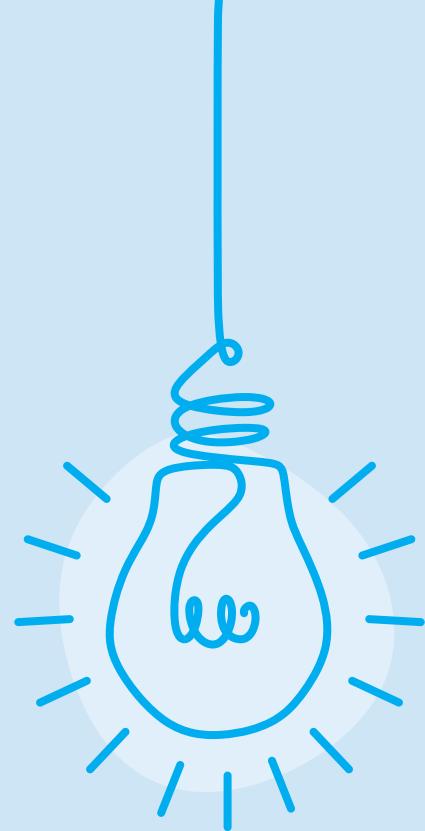
LION ÉLECTRIQUE

- Fabricant de véhicules urbains de poids moyens et lourds entièrement électriques.
- **Produits** : camions commerciaux de classe 5 à 8, autobus et minibus pour le transport (scolaire, adapté et collectif).
- Fondée en 2008
- 900 employés
- **Siège social** : Saint-Jérôme
- **Entrée en bourse** : mai 2021, Bourses de New York et de Toronto (LEV), capitalisation de 3,3 G\$ US
- **Chiffre d'affaires (mi-année 2021)** : 22,9 M\$ US
- **Carnet de commandes (août 2021)** : 262 camions et 703 autobus (280 M\$ US)
- **Capacité de production en 2022** : 22 500 véhicules électriques



Des secteurs à fort potentiel pour le Québec

Véritables précurseurs dans leur domaine, Guillaume Thérien, Valérie Pisano et Jean-Michel Vanier estiment que le Québec consolidera sa place comme leader mondial dans de nombreux secteurs névralgiques au cours des 20 prochaines années.



Culture 4.0

Terminé, les appellations traditionnelles du spectacle, du cinéma et du divertissement. Il faut désormais parler d'industries créatives 4.0.

« Les jeux vidéo, les effets visuels et les technologies immersives connaissent un bouleversement planétaire, soutient Guillaume Thérien (B.A.A. 2004), associé du fonds d'investissement en capital de risque chez Zú Capital. Le pouvoir change, car les grands donneurs d'ordres ne sont plus les mêmes, comme on a pu le constater avec l'acquisition de MGM Studios par Amazon ou par les investissements de Sony dans Epic Games (Unreal Engine, Fortnite). »

Pour lui, les technologies ne feront qu'accentuer la multiplication des plateformes, le croisement des disciplines et l'interactivité avec la communauté de créateurs. De nouveaux acteurs apparaîtront, comme Roblox, une plateforme collaborative de développement et de création de jeux vidéo qui a fait son entrée en bourse en pleine pandémie. Des disciplines fusionneront.

« De plus, actuellement, les industries créatives sont dominées par l'Occi-



dent, ajoute-t-il, mais une montée en puissance de la Chine et de l'Inde est à prévoir. De centres de production au rabais, ils se métamorphosent en gigantesques marchés, et disposent désormais de capitaux et d'expertises. TikTok en est un exemple notoire. »

Les consommateurs dépensent davantage et les investissements s'intensifient : « C'est de très bon augure pour le Québec. On peut ainsi développer des technologies qui permettent de faire rayonner nos talents à l'échelle planétaire, tout en protégeant notre spécificité culturelle », ajoute-t-il.

Doit-on craindre le rouleau compresseur culturel anglo-saxon alimenté par les GAFAM? «Sur les plateformes de services de contenu en continu (OTT), des productions internationales comme *La Casa de Papel* cartonnent en ce moment. Des millions de gens ont vu le film sud-coréen *Parasite* ou la production québécoise *Jusqu'au déclin*, déclare-t-il. Les algorithmes de préférence peuvent sembler nous désavantager, mais l'arrivée des algorithmes de découverte nous servira de plus en plus.»

«De grands succès québécois ont été créés par des anciens de Softimage, comme Discreet Logic et Autodesk, ou autour du Cirque du Soleil, comme Outbox ou Moment Factory, poursuit-il. Rodeo FX est devenue un leader planétaire des effets visuels. Notre renommée est établie partout autour du

globe; le Québec a les ambitions et les moyens d'aller beaucoup plus loin...»

Avec la dématérialisation des contenus, la créativité est devenue la ressource naturelle numéro un. Les artistes se métamorphosent désormais en entrepreneurs multiplateformes. «Avec TikTok ou Clubhouse, ils développent une relation directe avec leurs publics, explique Guillaume Thérien. Robert Lepage intègre plusieurs outils technologiques à la fine pointe pour assurer son autonomie et sa pertinence, et monétiser ses créations. On entre dans une économie de créateurs : tout le monde peut être chanteur, musicien, vidéaste, photographe. Désormais, c'est le consommateur qui choisit ce qu'il veut voir ou entendre.»

De nouveaux outils, protocoles, plateformes et applications technologiques émergeront, notamment en réalité

« Les artistes se métamorphosent désormais en entrepreneurs multiplateformes. »

— **Guillaume Thérien**

Associé du fonds d'investissement en capital de risque, Zú Capital

augmentée et virtuelle, prédit-il. Mais pour cela, il faut aussi investir davantage dans les technologies d'application qui propulsent notre culture, comme Landr, Illico ou Stingray. «On doit penser à la fois local et planétaire, investir dans le talent ET dans les technologies, comme l'a fait par exemple la Suède, un pays de la même taille que le Québec, avec Spotify.»

L'IA : déjà partout !

«L'un des plus grands développements dans la recherche sur l'intelligence artificielle (IA) portera sur l'éthique, à savoir comment l'utiliser pour le bien commun», affirme Valérie Pisano (M. Sc. en économie appliquée 2005), présidente et cheffe de la direction de MILA, un institut de recherche en intelligence artificielle de renommée mondiale.

Sans trop s'en rendre compte, la cohabitation entre l'humain et l'IA est chaque jour plus importante. «C'est pourquoi nous devons clarifier la propriété des données et la relation entre

«C'est dans la gestion de la crise climatique que l'IA aura le plus grand impact.»

— **Valérie Pisano**
Présidente et cheffe
de la direction, MILA



l'individu qui les génère, ses utilisateurs et les types d'usages, soutient-elle. Par exemple, quand on consent à ce qu'Amazon nous fasse des propositions d'achat, on dit oui à qui exactement? Doit-on donner accès à nos données médicales pour faire avancer la recherche en santé? Personnellement, je n'hésiterais pas une seconde, mais d'autres ont encore des réserves.»

Alors, où s'en va-t-on avec l'intelligence artificielle? «La santé, l'environnement et les services, notamment financiers, seront les secteurs les plus transformés,

estime Valérie Pisano. L'IA s'implante déjà là où on traite des montagnes de données. Les organisations apprécient ses capacités prédictives, par exemple, en marketing, en vente et en service à la clientèle. On misera aussi sur l'IA pour améliorer les plans de traitement, prédire des maladies ou accélérer la découverte de médicaments.» Mais, selon elle, c'est dans la gestion de la crise climatique que l'IA aura le plus grand impact.

Un fait demeure toutefois : Montréal est une plaque tournante mondiale en intelligence artificielle. Et l'écosystème ne cesse de s'épanouir à très grande vitesse. « Quand je suis arrivée à MILA, nous avions 100 chercheurs, alors que nous en comptons désormais 600. Notre directeur scientifique, Yoshua Bengio, est un des fondateurs de cette science. Nos partenariats avec des entreprises se multiplient, de nouvelles *startups* émergent, des

sociétés étrangères s'établissent ici pour jouir de nos labos et de nos talents. L'intelligence artificielle créera beaucoup d'emplois dans tous les domaines. Nous sommes désormais un importateur net de talents et d'investissements directs étrangers. Nous devons continuer sur cette lancée et nous assurer de maintenir notre leadership. Nous pourrions ainsi faire du Québec une des sociétés les plus innovantes au monde. »

Vers l'autonomie alimentaire ?

La pandémie a stimulé l'achat local et moussé le concept d'autonomie alimentaire. Mais bien que les ventes de produits québécois aient explosé avec la COVID-19, est-ce une utopie d'y croire ? Jean-Michel Vanier (D.E.S.S. en comptabilité publique 2005), vice-président Finance des Fermes Lufa, estime que ces phénomènes ne peuvent que s'intensifier. « Les projets de construction de serres se multiplient, ce qui élargira la palette des produits locaux, mais le Québec ne produira jamais 100 % de ce qu'il mange », soutient-il.

Le plus grand avantage des serres ? La stabilité. Quand on contrôle l'environnement, on peut vendre sa production à l'année, ce qu'apprécient les épiciers. Suivent les gains environnementaux, car les serres exigent moins d'eau, d'espace, de lumière et, chez Lufa, moins d'énergie, en récupérant la chaleur du bâtiment. « Certes, les serres sont énergivores, mais la culture en champs se termine en octobre, fait-il remarquer. Et comme nous livrons local avec des véhicules électriques, nous diminuons les émissions de GES liées au transport. Nos propres abeilles pollinisent nos cultures sans insecticides ni fongicides chimiques. Comparées aux produits importés par camion de Californie, les serres québécoises font donc bonne figure. »

On teste actuellement de nouveaux modèles de production, comme la culture verticale sous éclairage artificiel. « Les Américains y ont injecté des



fortunes et annoncent des miracles. Mais ce modèle est très énergivore et sa rentabilité reste à prouver, déclare le vice-président. Par contre, avec une météo de plus en plus imprévisible, c'est clair que la culture dans des environnements contrôlés a le vent dans les voiles. »

Certains ajoutent l'aquaculture à leur production en serre. « En fait, tous les concepts sont souhaitables », mentionne-t-il, célébrant du coup la croissance de l'agriculture biologique. Les producteurs multiplieront les projets hors de leur zone de confort, comme les Serres Demers, qui récupérera la chaleur émise par son futur voisin, QScale, une ferme de serveurs.

« Les serres elles-mêmes seront de plus en plus grandes et équipées de robots cueilleurs, prédit Jean-Michel Vanier. Les projets

de serres sur les toits des nouveaux méga-entrepôts se multiplient avec la croissance du commerce en ligne », souligne-t-il, rêvant d'une percée des Fermes Lufa dans toutes les grandes villes du monde. |

« Les projets de construction de serres se multiplient, ce qui élargira la palette de produits locaux, mais le Québec ne produira jamais 100 % de ce qu'il mange. »

— Jean-Michel Vanier
Vice-président Finance, Fermes Lufa

Par Stéphane Champagne

Bureau des stages

Expérimenter sans risque de nouvelles expertises

En cette époque de pénurie de main-d'œuvre, les stages universitaires sont plus pertinents que jamais. Et HEC Montréal l'a compris. Par le truchement de son Service de gestion de carrière, l'École vient de mettre sur pied le Bureau des stages, dont la mission sera de multiplier les échanges et les collaborations entre les étudiants et les organisations. Bref, de créer des conditions gagnantes pour tous.

«**N**ous faisons le pari que de bons stagiaires peuvent transformer une entreprise, soutient Philippe Mailhot, directeur du Service de gestion de carrière et responsable du nouveau Bureau des stages. Fini, le temps où ils étaient perçus comme des boulets : on parle ici de véritable plus-value.»

Autrement dit, plus rien n'est désormais laissé au hasard : un travail en amont permet à la bonne entreprise de choisir le bon stagiaire. Et vice-versa.

«Auparavant, beaucoup d'énergie était déployée pour expliquer nos programmes aux étudiants, mais pas assez aux entreprises, précise Philippe Mailhot. Avec le Bureau des stages, nous mettons l'accent sur l'apprentissage expérientiel des étudiants du premier au troisième cycle, tout en facilitant la tâche aux entreprises qui recherchent des talents spécifiques ou qui ne connaissent pas l'existence d'une expertise en particulier.»

Des trésors cachés

Le mandat du Bureau des stages consiste donc à travailler avec les organisations afin de connaître leurs défis et leurs besoins en matière de ressources humaines. «Nous allons à la rencontre des gestionnaires et les orientons dans leur recherche, précise le directeur. Nous leur proposons de jeunes talents issus de programmes qui sont constamment mis à jour pour

s'adapter aux nouveaux enjeux et dont certains n'existaient même pas il y a cinq ans. Le marché du travail évolue et le profil de nos diplômés aussi.»

«Recruter les meilleurs talents spécialisés dans des domaines de pointe comme les sciences de la décision, l'intelligence d'affaires, le marketing, l'expérience-utilisateur, le commerce électronique ou l'intelligence artificielle sera donc grandement simplifié», croit le directeur.

Ouvert tout récemment, le nouveau Bureau des stages offre une large gamme de services. On y propose notamment des stages au niveau du baccalauréat, mais aussi des projets et d'autres mandats de consultation supervisés par des professeurs des programmes de MBA, de maîtrise et de D.E.S.S.

Une initiative gagnant-gagnant

En matière de stages, HEC Montréal s'y connaît. Bon an, mal an, grâce à

Ouvert tout récemment, le nouveau Bureau des stages offre une large gamme de services.

son portail «Ma carrière», l'École propose déjà plus de 4 000 offres d'emploi, stages et projets supervisés au Canada et ailleurs dans le monde. Près de 30 % des étudiants trouvent d'ailleurs un emploi grâce à ces stages. D'où la pertinence de ce nouveau service.

Par ailleurs, certaines entreprises peuvent bénéficier de programmes de subvention qui couvrent 50 % du salaire du stagiaire. Une façon économique et peu risquée de bénéficier de nouvelles expertises tout en permettant à un étudiant d'apporter une contribution significative. |



Le futur, c'est maintenant !

Ils ont la vision et l'énergie nécessaires pour mettre les sciences et les technologies au service d'un monde meilleur. Rencontre avec trois jeunes entrepreneurs dont les projets en environnement, en oncologie et en neurosciences insufflent une bonne dose d'espoir en l'avenir.



Charles Couture-Lebrun
(M. Sc. en innovation, créativité et entrepreneuriat 2020, Parcours Rémi-Marcoux 2019 et B.A.A. 2017)

26 ans, cofondateur d'Off The Grid

S'entraîner tout en générant de l'électricité !

Et si votre séance de *spinning* servait non seulement à brûler des calories, mais aussi à alimenter votre gym en électricité ? C'est l'idée derrière Off The Grid, cofondée par Charles Couture-Lebrun et son partenaire, Sébastien Brunelle-Jestin, un diplômé en génie électrique. « Mon père a commencé à s'entraîner à la retraite et m'a alors fait remarquer que l'énergie produite lors de ses séances était gaspillée, mentionne Charles Couture-Lebrun. Pendant deux ou trois ans, nous avons jonglé avec une idée que j'ai finalement développée lors d'un cours de maîtrise à HEC Montréal. » Aujourd'hui, son entreprise propose des vélos stationnaires écoresponsables qui convertissent l'énergie des utilisateurs en électricité. Et pas besoin de systèmes de gestion d'énergie ni de batteries de stockage !

Éléphants et simples d'utilisation, ces vélos ont constitué tout un défi sur le plan de la conception. « Nous voulions éviter les batteries, qui sont néfastes pour l'environnement. L'électricité part donc du vélo vers une prise de courant, puis se rend au panneau électrique avant d'être réinjectée dans le bâtiment, en temps réel. »

Malgré la pandémie, qui a provoqué la fermeture temporaire des salles de sport, l'entreprise a récemment réussi à livrer ses premières commandes. « La production de chaque prototype – on en a eu trois – a été aussi frustrante que satisfaisante, puisque nous perfectionnons l'idée, tout en constatant ce qu'il restait à améliorer ! Concevoir et développer un tel projet, en le faisant passer d'une idée à un produit que les gens peuvent désormais utiliser, c'est vraiment gratifiant et passionnant. »



Marco Bonizzato

(Next AI 2021)

34 ans, cofondateur et chef de la direction technologique de NeuralDrive

Pas loin du miracle !

Imaginez un dispositif qui aide des personnes paraplégiques à marcher de nouveau en stimulant les signaux entre leur cerveau et leur moelle épinière. « Dans les deux tiers des cas de lésion de la moelle épinière, il reste des fibres nerveuses et la connexion n'est pas complètement détruite, même si elle est inefficace. Nous pouvons donc stimuler le cerveau pour accroître la force du signal et la capacité du cortex moteur à contrôler les mouvements. »

Cette révolution à venir repose sur les recherches de Marco Bonizzato et de la professeure Marina Martinez, de l'Université de Montréal. Après avoir testé et prouvé le principe en laboratoire, ils ont créé avec Julien Roy, un diplômé de HEC Montréal (B.A.A. 2015 et D.E.S.S. en comptabilité 2017), l'entreprise NeuralDrive, pour que leur découverte devienne réalité et

aide concrètement des gens qui ont subi un traumatisme de la moelle épinière. « Souvent, les personnes en fauteuil roulant peuvent faire des mouvements, mais la charge du corps est trop lourde pour qu'ils parviennent à marcher. » Le dispositif de NeuralDrive utilise des capteurs intelligents pour stimuler le cerveau à des moments précis du processus de marche, provoquant ainsi un mouvement à l'instant même où la personne en a besoin pour faire un pas.

« Nous aurions pu continuer nos recherches uniquement avec du financement universitaire, mais au lieu de nous arrêter à l'étape de la démonstration en laboratoire, nous avons choisi de fonder une entreprise qui nous permettra de créer un produit concret pour aider des gens à marcher de nouveau d'ici quelques années. »



Étienne Laurent

(Accélérateur Banque Nationale – HEC Montréal 2021 et maîtrise en gestion de la technologie et de l'innovation, Polytechnique 2020)

28 ans, cofondateur de MISO Chip et vice-président en gestion de produits

Des puces contre le cancer

Un entrepreneur, dit-on, ne craint jamais de frapper à une porte. En 2018, c'est ce que l'étudiant à la maîtrise Étienne Laurent a fait en allant présenter une idée d'entreprise au chercheur Thomas Gervais, de Polytechnique Montréal. Le professeur lui fait plutôt une contre-offre en lui proposant de participer à la commercialisation de la technologie microfluidique développée depuis sept ans au CRCHUM. « Notre objectif : changer la donne dans la lutte contre le cancer en prédisant la réponse des patients à différents traitements. » Comment ? Grâce à des laboratoires sur puce qui permettent de tester *ex vivo* des traitements anticancéreux sur des tumeurs humaines et d'en évaluer la réponse.

Au cours des prochains mois, la *start-up* travaillera donc avec des entreprises pharmaceutiques pour améliorer l'élaboration de nouveaux traitements. « Les modèles précliniques ne sont pas suffisamment

représentatifs des tumeurs humaines et la plupart des nouveaux traitements échouent en phase clinique. » En s'insérant dans la phase préclinique, MISO Chip peut tester *ex vivo* des combinaisons de traitements sur des tumeurs humaines.

D'ici cinq ans, l'entreprise prévoit percer le marché de la médecine personnalisée. MISO Chip servira alors à déterminer le traitement approprié en le testant directement sur les cellules cancéreuses de patients. « Nous savons, par exemple, que 70 à 80 % des femmes atteintes d'un cancer de l'ovaire répondent à la chimiothérapie. Mais un test prédictif personnalisé permettra d'identifier celles qui n'y répondront pas et de leur proposer immédiatement une autre solution. J'admire les scientifiques et j'aspire à les aider dans leurs découvertes. J'espère que bientôt, ce sont des médecins et des patients que j'aiderai. » |

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

Luciano Barin-Cruz

Professeur titulaire et directeur du pôle IDEOS à HEC Montréal

En 2009, lorsque Luciano Barin-Cruz a amorcé sa carrière à HEC Montréal, son expertise – la responsabilité sociale des entreprises, le développement durable, l'innovation sociale et l'impact social – était plutôt marginale dans l'univers de la gestion. Aujourd'hui, non seulement la génération montante est fortement interpellée par ces questions, mais l'économie tout entière n'a plus le choix : elle doit s'en préoccuper.

01 Pourquoi avoir choisi HEC Montréal ?

« J'ai toujours été attiré par le Canada et ses valeurs d'humanisme, d'inclusion et de justice sociale qui rejoignent les miennes. Lors de mes études de doctorat, en France, mon directeur de thèse m'avait aussi beaucoup parlé de HEC Montréal. Il y connaissait des professeurs qui s'intéressaient à la responsabilité sociale des entreprises et au développement durable. Des domaines de recherche qui émergeaient à l'époque en gestion et qui m'interpellaient grandement. Initialement, je pensais y faire un postdoctorat ou prendre une sabbatique, mais je m'y suis finalement établi lorsqu'un poste de professeur m'a été offert. »

03 Une chose qui vous a demandé une certaine adaptation ?

« Il y a plusieurs petites choses que l'on imagine autrement lorsqu'on immigrer dans un pays. (Rires.) Par exemple, l'hiver. Même si je m'y étais préparé mentalement, j'ai été très surpris par le fait qu'ici, la plupart des gens ne le redoutent pas et pratiquent même une foule d'activités très agréables. »

Autre surprise : je ne m'attendais pas à une telle différence entre l'accent québécois et l'accent de France, où j'ai appris cette langue. Je dois avouer que la première année, j'ai eu du mal à tout saisir... »

05 Comment votre expertise est-elle perçue de nos jours ?

« Il y a 15 ans, quand j'ai commencé à m'intéresser au développement durable, à la responsabilité sociale des entreprises et à l'innovation sociale, elle était vue comme marginale. Je devais consacrer plusieurs cours à convaincre les étudiants d'accorder de l'importance à ces aspects, alors qu'aujourd'hui, les jeunes générations y sont déjà sensibilisées. Personne ne remet en cause la pertinence de ces questions. Au contraire, ne pas s'en préoccuper est même devenu alarmant. À titre d'experts, nous ne sommes donc plus à l'étape de convaincre, mais d'outiller. Toutefois, il reste encore beaucoup à faire. »

02 Qu'est-ce qui vous a incité à y rester ?

« HEC Montréal est assez unique dans l'univers des écoles de gestion. On y valorise la recherche et l'enseignement, mais aussi le transfert. Ce volet revêt une grande importance à mes yeux, car je ne voulais pas être un professeur déconnecté, enfermé dans sa tour d'ivoire. Je voulais contribuer, avoir un impact concret. Porter ces trois chapeaux n'est pas toujours facile, mais j'ai l'ambition de développer des projets pertinents qui font une réelle différence, tant ici qu'à l'international. Peu d'universités me permettraient de travailler sur ces trois tableaux. C'est la principale raison qui me fait rester à l'École. »

04 D'où vous vient votre côté humaniste ?

« Quand on grandit au Brésil, on est constamment confronté aux inégalités sociales, à la violence et à la pauvreté. À Noël et à Pâques, quand nous étions petits, mon père nous emmenait, mon frère et moi, pour offrir des jouets et du chocolat aux enfants de la rue. Nous étions loin d'être riches, mais il lui importait de partager et de nous transmettre ces valeurs. »

Cette volonté s'est par la suite affirmée. Lorsque je suis arrivé au doctorat, je me suis dit qu'il fallait que je fasse quelque chose, que je développe une expertise pour réduire les inégalités et m'attaquer à ces grands enjeux de société. »

06 Quel type d'approche privilégiez-vous ?

« À IDEOS, le pôle en gestion des entreprises sociales de l'École, nous favorisons l'intervention-terrain pour apporter un éclairage scientifique et documenter les processus avec rigueur, mais aussi pour expérimenter différentes approches jusqu'à l'obtention de résultats concrets. Ainsi, en collaboration avec les acteurs de l'innovation sociale, qui ont la confiance et l'oreille du milieu, nous lançons des micro-expérimentations à petite échelle pour identifier d'abord les conditions gagnantes, et déployons ensuite la solution plus largement. Notre apport est très varié, allant de projets pour favoriser l'inclusion des personnes immigrantes ici à des initiatives pour stimuler la microfinance et l'entrepreneuriat à l'étranger. »



07 Si vous aviez une baguette magique, que changeriez-vous?

« Je m'attaquerais à la pauvreté qui, pour moi, ne se résume pas seulement à un manque de ressources financières, mais aussi de capacités. Et par "capacités", j'entends l'éducation, des conditions minimales de santé et de salubrité, un milieu exempt de violence où l'on peut grandir, s'épanouir et évoluer en toute sécurité. Malheureusement, comme partout ailleurs dans le monde, nous avons encore au Québec un nombre important d'enfants et d'adultes qui n'ont pas accès aux conditions nécessaires pour développer leurs capacités et contribuer pleinement à la société. Une situation très regrettable. »

08 Une passion particulière?

« J'adore tous les sports, tant comme joueur que spectateur, mais ma grande passion, c'est le foot [soccer], dont je suis un *fan* fini. Quand j'étais petit, je jouais, de la sortie de l'école jusqu'à tard le soir. J'ai ensuite fait partie de l'équipe locale.

J'avais un bon potentiel, mais je me prenais trop souvent la tête avec l'entraîneur pour bien le développer (*Rires.*). Aujourd'hui encore, je joue au Collège Brébeuf avec plein d'immigrants. S'il est une chose qui me manque de mon pays, c'est cette ambiance unique ressentie dans les stades. J'aimerais un jour pouvoir faire vivre cette expérience à mes garçons. »

09 Les valeurs qui vous tiennent à cœur?

« L'honnêteté et l'intégrité. Je serais incapable d'utiliser la tricherie ou encore la mesquinerie pour parvenir à mes fins. Si j'ai quelque chose, c'est parce que je l'ai mérité, et j'essaie de transmettre ces valeurs à mes enfants. Même si ce n'est pas toujours facile, je préfère demeurer intègre. C'est vraiment non négociable pour moi. La bienveillance est aussi une valeur importante à mes yeux. Il m'importe d'être là pour l'autre, pour le soutenir et l'aider à se développer. Les injustices et les inégalités sociales m'ont toujours profondément dérangé. »

10 Que penser de la situation économique actuelle?

« Je suis très optimiste face à tous ces mouvements qui émergent. J'ai confiance en la génération montante, qui souhaite faire les choses différemment. Beaucoup de secteurs se mobilisent pour assurer une transition socioécologique. J'ai d'ailleurs beaucoup plus d'espoir que d'appréhensions. C'est dans cet esprit que je préfère investir mes énergies, pour reconstruire ensemble notre économie. Le monde ne changera évidemment pas du jour au lendemain, mais je crois que la transition est bien amorcée et qu'à court et moyen terme, nous en verrons les résultats. »

MINIBIO

- Né en 1981 à Porto Alegre, au Brésil
- Cadet d'une famille de deux enfants (un frère)
- Marié et père de trois garçons (6 et 3 ans, 2 mois)
- Formation :
 - M. Sc. en management stratégique, Université fédérale du Rio Grande do Sul (2004)
 - Ph. D. en science de la gestion, Université fédérale du Rio Grande do Sul et Université Jean Moulin Lyon III (2007)
- Champs d'intérêt : responsabilité sociale des entreprises, développement durable, innovation sociale et impact social

Gérer les conflits d'équipe, même en télétravail



La résolution des conflits d'équipe représente un défi pour la plupart des gestionnaires. Dans un contexte de télétravail, la situation peut se compliquer bien davantage. Jean Poitras, professeur titulaire au Département de gestion des ressources humaines de HEC Montréal, propose des solutions.



Quels sont les types de conflits les plus fréquents au sein des organisations ?

Il existe des conflits spontanés, sans gravité et temporaires, par exemple lorsqu'une personne est de mauvaise humeur. Quant aux conflits latents, ils ont des racines plus profondes et d'origine organisationnelle, par exemple des tâches mal définies, des attentes différentes par rapport au travail à accomplir, etc.

Comment peut-on résoudre ces divers conflits ?

Dans le cas des conflits spontanés, une bonne gestion suffit généralement. Il faut calmer le jeu et, si nécessaire, favoriser la présentation d'une certaine forme d'excuses. Quant aux conflits latents, on doit non seulement les gérer mais aussi les prévenir. Il

faut remonter à la source du problème et effectuer les ajustements nécessaires pour éviter que cela se reproduise. En fait, lorsque des mesures préventives sont prises dès la formation des équipes de travail, ces conflits ne surviennent pas.

Cela dit, on constate que, la plupart du temps, les gestionnaires laissent

les employés se débrouiller pour régler leurs conflits. Ce faisant, les problèmes perdurent et la situation se dégrade, alors que s'ils étaient intervenus et avaient montré qu'ils étaient sensibles à la question, ils auraient résolu 50 % du problème sans devoir s'interposer.

Quelles sont les principales causes des conflits latents ?

Ces causes s'articulent non seulement autour des rôles et des responsabilités de chacun mais aussi autour des attentes implicites. La première catégorie de causes dépend de deux variables. Il y a tout d'abord la qualité des tâches réalisées. Ainsi, certaines personnes en donnent plus que le client en demande, alors que d'autres estiment qu'une telle perfection n'est pas nécessaire. Cela crée forcément

de l'insatisfaction : l'un peut alors accuser l'autre de bâcler le travail. En revanche, si on s'était entendu dès le départ sur le degré de qualité requis au lieu de laisser les employés l'évaluer eux-mêmes, on aurait pu éviter cet écueil.

L'autre variable en matière de rôles et de responsabilités a trait à l'organisation des tâches. Par exemple, si je dois accomplir quatre tâches et que je choisis d'effectuer la troisième en premier parce qu'elle me semble plus facile à faire, cela peut avoir des répercussions sur la chaîne de production et ralentir le travail de certains collègues qui doivent intervenir après moi dans cette chaîne. L'un accusera alors l'autre de tout retarder à cause de son inefficacité. Pour optimiser le processus, il aurait été préférable de préciser dans quel ordre les tâches devaient être réalisées.

On constate que, la plupart du temps, les gestionnaires laissent les employés se débrouiller pour régler leurs conflits. Ce faisant, les problèmes perdurent et la situation se dégrade.

Quant aux attentes implicites, le deuxième type de causes des conflits latents, elles ont trait à la façon dont les gens s'attendent à ce que le travail en équipe soit effectué. À cet égard, il existe une foule de variables, notamment des caractéristiques personnelles (une personne peut être extravertie, introvertie, etc.), des codes culturels et même des codes professionnels. En l'absence de consignes claires, ces différences peuvent nuire aux relations de travail et générer des frictions. Il n'est pas rare que les gens s'accusent mutuellement d'être de mauvais joueurs d'équipe.

« À distance, on n'est pas en mesure de percevoir les signaux laissant deviner qu'il existe des frictions dans une équipe. »

De quelle façon un gestionnaire peut-il prévenir les conflits latents ?

Dès la création d'une équipe de travail, le gestionnaire doit s'assurer de clarifier les rôles et les responsabilités de chacun, de même que les attentes. Il peut notamment édicter un code de collaboration qui précise trois ou quatre éléments essentiels, par exemple les bases d'un travail en équipe efficace, les délais de réponse aux courriels et aux questions, etc. De cette manière, on évite 80% des conflits potentiels. Pourtant, ce processus est rarement adopté malgré son utilité évidente, car les gestionnaires pensent que ces choses vont de soi. Et c'est encore pire lorsqu'ils estiment que les membres de l'équipe se connaissent bien.

Quelles sont les difficultés particulières liées à la résolution de conflits en contexte de télétravail ?

Les méthodes que nous venons d'exposer sont également applicables dans un contexte de télétravail, mais celui-ci comporte des difficultés qui lui sont propres. Un des principaux problèmes réside dans la disparition des mécanismes d'ajustement. À distance, on n'est pas en mesure de percevoir les signaux laissant deviner qu'il existe des frictions dans une équipe. Or, si un gestionnaire ignore qu'il y a un conflit, les tensions risquent de s'accroître et la situation peut dégénérer. Déceler ces signes aurait permis d'apporter les changements nécessaires avant qu'il ne soit trop tard.

En télétravail, il est donc indispensable de s'adapter et de trouver le moyen de percevoir ces signaux à nouveau. On peut par exemple privilégier la visioconférence, qui permet de voir les réactions des gens et de faire des ajustements.

On peut aussi avoir recours à une combinaison d'outils de communication : on commence par un appel téléphonique pour prendre le pouls, et si le résultat n'est pas concluant, on utilise Teams ou Zoom le jour suivant. De brefs sondages en ligne et des discussions de quelques minutes avant une rencontre sont d'autres façons de détecter et de dénouer les situations problématiques.

En cas de conflit dans un contexte de télétravail, quel est le principal défi que doivent relever les gestionnaires ?

Actuellement, la plainte la plus fréquente entendue à propos du télétravail est qu'il a dû être instauré de façon massive et de toute urgence. On n'a donc pas eu le temps de s'organiser préalablement ni d'instituer des modes de fonctionnement précis. Plusieurs types de problèmes sont apparus : certains ont eu l'impression d'en faire plus, alors que d'autres ont réduit leur productivité pour des motifs ayant trait à la conciliation travail-famille. Cela finit par susciter un sentiment d'injustice et du mécontentement au sein des équipes. L'établissement d'un code de collaboration est donc très important.

Le défi des gestionnaires consiste alors à bien comprendre la réalité de chacun et à trouver des façons de rééquilibrer les choses, par exemple en témoignant de la reconnaissance ou en donnant une journée de congé supplémentaire aux employés qui en prennent davantage sur leurs épaules. Mais cela ne peut fonctionner que sur une base temporaire. À long terme, on devra établir des normes plus claires. |

L'École des dirigeants est prête !



Fin prête pour son déménagement au centre-ville de Montréal prévu pour le printemps prochain, l'École des dirigeants a adapté son offre pour sauter à pieds joints dans cette nouvelle aventure. Au menu : technologies de pointe, flexibilité d'accès, horaires adaptés et activités de réseautage.

Côté technologies, les locaux offriront une expérience immersive à la fine pointe qui procurera une incroyable flexibilité aux apprenants. Grâce à la technologie interactive X20, les participants seront libres de suivre un cours en ligne ou en personne. «Ainsi, pour une formation qui s'échelonne sur quelques jours, ils pourraient décider d'être en classe au premier cours, d'y assister du bureau au deuxième, de chez eux au troisième, pour revenir en personne au quatrième», explique Serge Lafrance, directeur de l'École des dirigeants. Cette technologie nous fait sentir en classe, peu importe l'endroit où l'on se trouve.» Cette option ultra flexible s'ajoute ainsi à l'offre existante de cours en classe, 100% en ligne ou en entreprise.

Activités et offres renouvelées

Pour souligner son arrivée au centre-ville, l'École tiendra aussi une série d'événements : les RDV ED. Pour l'heure, on prévoit que ces rendez-vous, qui allient conférences et réseautage pour professionnels, cadres et dirigeants du centre-ville,

auront lieu en mode présentiel, dans l'amphithéâtre du nouvel édifice. «Nous avons déjà une grande proximité avec la communauté d'affaires», souligne le directeur, mais ce retour au centre-ville qui a vu naître HEC Montréal ne pourra que renforcer ces liens, tout en facilitant l'accès à nos formations.»

Pour mieux répondre à la demande future, l'École des dirigeants a notamment entrepris la création de nouvelles formations de courte durée et de certifications. De nouvelles plages horaires seront, par ailleurs, ouvertes le matin et le soir; les clients pourront donc s'inscrire à des cours ou participer à des activités de réseautage en matinée ou en soirée. «Au centre-ville, on s'attend à une hausse de 30 à 40% du nombre d'inscriptions à nos

« Au centre-ville, on s'attend à une hausse de 30 à 40 % du nombre d'inscriptions à nos formations. »

formations. Et nous comptons déjà un bassin de 9 000 participants sur une base annuelle ! »

Place à l'IA

Autres attractions : l'École des dirigeants offre depuis quelques années deux programmes entrepreneuriaux en intelligence artificielle (IA) : le Creative Destruction Lab (CDL-Montréal) et Next AI. «Ces programmes contribuent à faire de Montréal un pôle mondial incontournable en intelligence artificielle et génèrent des retombées concrètes en matière d'innovation, de création d'emplois et d'attractivité pour les meilleurs talents», précise Serge Lafrance. Comme vous le voyez, tout a été pensé pour répondre aux besoins actuels de la clientèle d'affaires et favoriser des rencontres fructueuses.»

Progression des travaux

La cadence des travaux s'accélère sur le chantier de construction de l'édifice Hélène-Desmarais, en plein cœur du quartier des affaires de Montréal. L'architecture du bâtiment est maintenant bien définie à l'intérieur de son quadrilatère et l'enveloppe extérieure sera en grande partie terminée avant l'hiver, facilitant ainsi la poursuite des travaux de finition. La mise en service est prévue pour la fin du printemps prochain, pour une ouverture officielle à l'automne 2022. |

POUR EN SAVOIR PLUS

Avancée des travaux : hec.ca/centre-ville/en-images/index.html

Visite en 3D des espaces intérieurs : hec.ca/centre-ville/index.html



FEDERICO PASIN
Directeur, HEC Montréal

Les 20 dernières années ont été marquées par plusieurs grandes avancées à HEC Montréal. Parmi les plus remarquables : le rayonnement de notre école à l'international. Ce travail de positionnement a été amorcé de main de maître par mes deux prédécesseurs. Ainsi, avec Jean-Marie Toulouse, l'École est devenue le premier établissement universitaire en Amérique du Nord à détenir les trois agréments EQUIS, AMBA International et AACSB, ce qui l'a distinguée à l'échelle mondiale et lui a permis de rivaliser avec les plus grandes institutions. Pour sa part, Michel Patry a maintenu ce cap stratégique sur le monde, tout en initiant de grands projets comme le retour de HEC Montréal dans le quartier des affaires de Montréal

Se consacrer à notre monde pour s'ouvrir encore plus sur le monde

« Les 20 prochaines années se distingueront par la flexibilité de nos modes d'enseignement. »

et la création de la Fondation HEC Montréal pour nous donner les moyens de nos ambitions. Une fondation qu'il dirige d'ailleurs avec brio aujourd'hui.

Parmi les autres avancées, soulignons le lancement de l'École des dirigeants, qui a su s'ajuster à une toute nouvelle réalité : la nécessité, pour les leaders, de se former tout au long de leur carrière. Plus que jamais, les décideurs doivent gérer des situations complexes, se tenir informés des derniers courants en gestion et des plus récentes technologies pour faire les meilleurs choix. La formation qu'on y offre leur permet donc de déployer les stratégies les mieux adaptées et aide aussi leurs employés à mieux les soutenir en exploitant pleinement de nouveaux outils comme l'intelligence artificielle et la science des données.

Toujours à l'avant-garde

L'apprentissage en ligne a aussi considérablement évolué au cours des deux dernières décennies grâce à l'ajout d'une variété d'approches et d'outils que nous pouvons désormais utiliser. Le nombre d'échanges internationaux a aussi littéralement explosé depuis 2001 et les programmes se sont diversifiés pour former des leaders encore plus polyvalents et plus pertinents.

Par ailleurs, il ne faudrait pas non plus oublier la création de nouveaux pôles de recherche et de transfert qui

favorisent la recherche terrain dans des secteurs spécifiques et génèrent de nouvelles connaissances qui peuvent, par la suite, être essayées à un plus grand nombre de décideurs pour les aider à relever les défis de l'heure.

Des collaborateurs de premier plan

Dans un esprit de continuité, l'avenir de HEC Montréal s'inscrira plus que jamais sous le signe de la collaboration. En plus de miser sur des partenariats pour devenir encore plus pertinents tant sur le plan de l'enseignement que de la recherche, nous devons aussi nous assurer d'avoir toute l'agilité et la célérité nécessaires pour répondre rapidement aux besoins des organisations – et de la société.

Les 20 prochaines années se distingueront aussi par la flexibilité de nos modes d'enseignement : formations en présentiel, à distance, hybrides... Nous comptons d'ailleurs profiter de la riche expertise acquise en période de pandémie pour proposer des formations toujours mieux adaptées à la réalité de nos étudiants.

Enfin, dès l'an prochain, HEC Montréal inaugurera au centre-ville de Montréal son tout nouvel édifice, pensé et conçu pour favoriser les projets de collaboration avec le milieu des affaires. Un nouvel espace où je souhaite que nous puissions nous imposer en matière de développement durable, de responsabilité sociale et de diversité, que ce soit en préparant mieux les gestionnaires à ces nouveaux enjeux ou en agissant en tant qu'organisation qui se veut un laboratoire où l'on développe et adopte des pratiques exemplaires.

Ainsi, en misant sur un solide positionnement au niveau local, HEC Montréal n'en brillera que plus à l'international. |



Je m'implique... et vous ?

Service de gestion de carrière, Direction de la Fondation et des relations avec les diplômés (DFRD), Service des compétitions universitaires, direction de programmes, pôles de recherche... Plusieurs équipes de HEC Montréal unissent actuellement leurs forces dans un but ultime : en faire bénéficier encore davantage toute la communauté de l'École.

Réalisé entre mars et juillet 2021, le projet-pilote de mentorat auprès des étudiants et des diplômés de la maîtrise en sciences de la gestion s'avère un bel exemple de cette collaboration transversale. L'idée a germé au cours de la pandémie, à la suite d'un sondage effectué auprès des étudiants inscrits à la maîtrise. Près de 60 % d'entre eux exprimaient alors leur inquiétude à s'intégrer au marché du travail. La Direction du programme a alors communiqué avec le Service de gestion de carrière et avec la DFRD, qui avait depuis peu lancé son initiative **Je m'implique** et son volet mentorat.

Trente-huit étudiants ont alors été jumelés à 37 professionnels d'expérience, l'un d'entre eux ayant accepté d'en accompagner deux. « Près de la moitié des mentorés étaient de nouveaux arrivants qui n'avaient pas une assez bonne connaissance du mar-

ché de l'emploi québécois », explique Karine Beauchamp, conseillère au Service de gestion de carrière, qui a chapeauté le projet. Autant les mentorés que les mentors ont apprécié l'expérience, si bien que la conseillère compte développer avec la DFRD un programme de mentorat continu destiné, dans un premier temps, aux étudiants des programmes de certificat et de D.E.S.S.

Guider la relève entrepreneuriale vers la réussite

Manaf Bouchentouf, directeur exécutif et de l'accompagnement entrepreneurial au Pôle entrepreneuriat, entrepreneuriat et familles en affaires, et de La base entrepreneuriale HEC Montréal, est le coparrain, avec Robert Dutton, de ce qu'il appelle les « cellules de *coaching* », une autre forme de mentorat. Ces cellules, qui comprennent pour l'instant une cinquantaine de *coachs* provenant de diverses entreprises, visent à guider

la nouvelle génération de gestionnaires et d'entrepreneurs vers la réussite. Alors qu'au début, l'équipe effectuait les jumelages de façon ponctuelle, la hausse des demandes a nécessité de structurer le tout, avec le soutien de la DFRD.

« Ce programme plus structuré permet de répondre aux besoins fonctionnels et sectoriels des entrepreneurs et des gestionnaires, affirme Manaf Bouchentouf. Nous organisons tout d'abord deux rencontres avec le *coach*, pour nous assurer qu'il y a compatibilité de personnalité et que l'approche correspond bien à leurs besoins. »

Il donne en exemple Muriel Christel Koucoi (entrePrism et Accélérateur Banque Nationale – HEC Montréal 2020), fondatrice de SIMKHA Biocosmétiques, qui a été jumelée à Josée Fiset (B.A.A. 1985), cofondatrice de Première Moisson. Bien que la vente exclusive de ses produits en ligne connaissait un certain succès, elle



Manaf Bouchentouf



Jean-François St-Pierre



Karine Beauchamp

cherchait à développer le marché du détail. Josée Fiset lui a fourni le tremplin nécessaire pour mieux adapter son modèle d'affaires; grâce à cet accompagnement et à celui de l'Accélérateur, ses ventes se sont depuis accrues de 35%. Certaines possibilités de développement se dessinent aussi avec des boutiques en vrac et des pharmacies, ainsi qu'à l'international.

Motivé par de telles histoires, Manaf Bouchentouf a implanté la même formule en France, avec l'appui du bureau de HEC Montréal à Paris, pour permettre à des entreprises d'accéder à un réseau d'affaires international, dans la perspective d'étendre son programme à d'autres pays et à d'autres régions.

Créer de la valeur grâce aux concours universitaires

La prochaine génération de gestionnaires peut aussi compter sur des *coachs* diplômés pour les aider à briller lors de concours universitaires. À la tête de ce réseau : Jean-François St-Pierre, directeur administratif des compétitions universitaires.

Année après année, en collaboration avec la DFRD, le directeur fait croître non seulement son bassin de diplômés,

mais aussi de compétences. Par exemple, «pour soutenir une équipe en commerce international, nous avons récemment fait appel à Teodora Toteva (B.A.A. 2012), directrice, Développement d'affaires en technologies propres à Montréal International, qui avait déjà participé à une compétition en 2012-2013, dit-il. Cette richesse s'accroît constamment, car HEC Montréal a des diplômés qui se distinguent dans toutes les industries.»

Par ailleurs, Jean-François St-Pierre estime qu'environ 60% des accompagnateurs actuels ont participé à des concours par le passé et que plusieurs ont même lancé leur cabinet de consultation à la suite de cette expérience. C'est le cas d'Éric L'Heureux, associé principal chez Intellia Consulting. «Lorsqu'il était étudiant, Éric travaillait avec le professeur Louis Jacques Filion, ce qui lui permettait chaque semaine de rencontrer des gestionnaires diplômés, explique-t-il. Il a donc fait partie des premiers diplômés que j'ai recrutés.»

Ainsi, quelques heures par semestre, d'anciens étudiants en forment de nouveaux qui vont à leur tour accompagner la nouvelle génération. «Cette création de valeurs est circulaire,

Plus que jamais, les diplômés de HEC Montréal peuvent soutenir la relève de multiples façons.

conclut le directeur. De plus, les étudiants qui participent aux concours ont soif d'apprendre. Donc, non seulement les diplômés redonnent aux suivants, mais ils le font auprès de jeunes passionnés qui peuvent s'avérer d'excellentes recrues.»

Vous avez envie de mettre vos talents à contribution pour enrichir l'expérience étudiante et valoriser votre parcours ? En plus d'être *coach* ou juge de compétition universitaire, ou encore mentor ou *coach* d'affaires, vous pouvez aussi agir comme conférencier, panéliste ou intervenant, membre d'un comité de l'Association des diplômés de HEC Montréal, organisateur d'un événement rassembleur ou délégué à l'international, selon vos champs d'intérêt et vos disponibilités.

Pour en savoir plus, visitez le hec.ca/diplomes-fondation/je-m-implique.

Saviez-vous que...

Lancée cet automne, la plateforme **HEC Montréal Connexion** permet de mettre en relation les membres de toute la communauté de l'École – diplômés, étudiants, professeurs, personnel –, afin de retrouver des contacts à travers le monde, d'offrir un large éventail d'occasions d'implication aux diplômés, de proposer du mentorat, de créer et de promouvoir des événements, de faciliter la recherche d'emploi et de stage, et plus encore. Connecté directement à LinkedIn, cet outil très convivial est déjà utilisé par plusieurs grandes universités à l'international.

hecmontrealconnexion.ca

Qui est rendu où ?

NOMINATIONS



François Beaulieu

M. Sc. Technologies de l'information 1992
Vice-président Technologies de l'information
Lion Électrique



France Margaret Bélanger

EMBA 2014
Présidente, Sports et divertissements
Groupe CH



Annick Guérard

MBA 2000
Présidente et cheffe de la direction
Transat A. T.



Jason Taylor

EMBA 2019
Directeur général Finances durables
Banque Nationale du Canada



Jacques Farcy

EMBA 2021
Président et chef de la direction
Société québécoise du cannabis

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

C. A.



Philippe Sarfati

MBA 1986
Vice-président exécutif et chef de la gestion des risques
iA Groupe financier



Radosveta Ilieva

B.A.A. 2004
Cheffe Gouvernance, Risques et Conformité TIC
Hydro-Québec



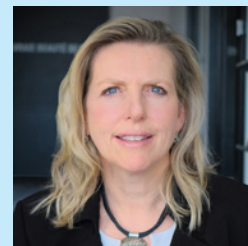
Carole Beaulieu

D.E.S.S. en gestion d'organismes culturels 1991
Présidente du conseil d'administration, Musée canadien de l'histoire



Ben Marc Diendéré

D.E.S.S. en gestion des organismes culturels 1998
Chef, Affaires publiques et communications, VIA Rail Canada
Président du Conseil des arts de Montréal



Ann MacDonald

B.A.A. 1985
Cheffe de l'exploitation BONE Structure
Présidente du conseil d'administration Loto-Québec



Elizabeth Henry
B.A.A. 2004
Cheffe de la direction
et associée
Adviso



Janick Boudreau
B.A.A. 1998
Vice-présidente
directrice
Développement des
affaires et partenariat
avec la clientèle
Addenda Capital



Lyne Des Trois Maisons
D.E.S.S. en gestion
2020
Directrice générale
Fondation Hôpital
Saint-Eustache



Nadia El Bouâamri
M. Sc. Marketing 1993
Directrice
Institut supérieur
de commerce et
d'administration
des entreprises (Maroc)



Alexis Gaipman
EMBA 2021
Directrice générale
Humanité et Inclusion
Canada

Toutes nos félicitations!



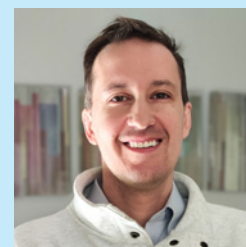
Deborah Cherenfant
B.A.A. 2009
Directrice régionale
Femmes entrepreneurs
Groupe Banque TD
Présidente et porte-parole, Jeune Chambre de commerce de Montréal



Frantz Saintelley
EMBA 2020
Président et chef
de l'exploitation
LeddarTech
Chancelier de l'Université de Montréal
Membre du conseil d'administration du Musée national des beaux-arts du Québec



Claudia Désilets
EMBA 2018
Présidente
du Groupe Inovo
Présidente du conseil d'administration de Nutrigroupe



Simon Blanchard
M. Sc. Intelligence
d'affaires 2005
Professeur de marketing
Georgetown University
2021 Best 40-Under-40 Professors Poets & Quants



Nellie Robin
B.A.A. 2001
Présidente, Groupe Robin
Médaillée d'or Les médaillés de la relève, catégorie Relève familiale

DISTINCTIONS



Veuillez prendre note qu'en raison de la pandémie de COVID-19, certains événements inscrits à ce calendrier pourraient être affectés. Les activités prévues en présentiel pourraient être annulées, reportées ou encore converties en événements virtuels. Dans tous les cas, nous vous recommandons d'utiliser les adresses de courriel ou de sites web mentionnées pour vérifier si elles sont maintenues.

À votre agenda

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



Portes ouvertes

Le 30 janvier 2022

Prenez part à la journée Portes ouvertes pour découvrir toute la richesse de notre offre de programmes.

Endroit : HEC Montréal

Info et inscription : hec.ca/portesouvertes



Conférences, webinaires et autres événements

Gala Luminescence

Le 17 novembre 2021, de 12h45 à 20h

Ce nouvel événement, destiné à rassembler la communauté de HEC Montréal, célèbre les accomplissements de diplômées et de diplômés remarquables. Cette première édition, virtuelle, propose des conférences, des échanges et des ateliers sur différents sujets d'actualité, en plus d'une soirée de gala incluant une remise de prix. Le Gala constitue aussi l'occasion de célébrer les 100 ans de l'Association des diplômés de HEC Montréal. **La date limite pour s'y inscrire est le 16 novembre 2021.**

Info et inscription : gala-luminescence.hec.ca

Demo Day de l'Accélérateur Banque Nationale – HEC Montréal

Le 9 décembre 2021

Cet événement permet de découvrir les projets entrepreneuriaux des *startups* que l'Accélérateur Banque Nationale – HEC Montréal a accompagnées au cours du trimestre. Chaque chef d'entreprise dispose de quelques minutes pour présenter son projet et tenter de convaincre le jury de lui accorder l'une des trois bourses qui sont remises lors de cet événement.

Endroit : Amphithéâtre Banque Nationale – HEC Montréal

Info : andreeanne.gagnon@hec.ca

Webinaires du Pôle sports – HEC Montréal, série Sports et gestion

Développez votre pensée stratégique : pour prendre et garder la tête de son secteur d'activité – 2 février 2022, de 9h à 12h

Webinaire présenté par François Normandin, chargé de cours en management du sport et professionnel de recherche au Pôle sports.

Gérez adéquatement les situations conflictuelles – Mars 2022

(date à confirmer), de 9h à 12h

Webinaire présenté par Jean Poitras, professeur titulaire au Département de gestion des ressources humaines de HEC Montréal et membre associé au Pôle sports.

Faire fructifier ses commandites d'événement : facteurs stratégiques et mesures d'efficacité – 3 mai 2022, de 9h à 12h

Webinaire présenté par François Carillat, professeur titulaire au Département de marketing de HEC Montréal et membre associé au Pôle sports.

Info et inscription : polesports.hec.ca/webinaire/

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

Du 27 juin au 8 juillet 2022

L'École d'été du pôle Mosaic de HEC Montréal revient pour une 14^e édition. Offert en collaboration avec, entre autres partenaires, l'Université de Barcelone, ce programme intensif de deux semaines permet d'apprendre et d'expérimenter les meilleures pratiques de créativité pour innover.

Les participantes et les participants visiteront deux villes créatives, Montréal et Barcelone, afin d'en comparer les écosystèmes. L'École d'été est une expérience de partage d'idées et de collaboration. En ressortent des techniques et des outils de gestion pour faciliter l'innovation et la créativité en entreprise.

Info et inscription : ecole-ete.hec.ca

École d'été en français des affaires

Du 11 juillet au 5 août 2022

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

Endroit : HEC Montréal

Info et inscription : francaisaffaires-immersion.hec.ca



Formations de l'École des dirigeants

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



Activités de la Fondation HEC Montréal et des relations avec les diplômés

Consultez les activités à venir dans la section Événements du site de la Fondation HEC Montréal et des relations avec les diplômés.

Info : hec.ca/diplomes-fondation/evenements



Séances d'information sur les programmes d'études

Séances en personne ou virtuelles. Venez nous visiter ou parlez de nous à vos collègues qui s'intéressent à des études en gestion.

Info : hec.ca/seances-info

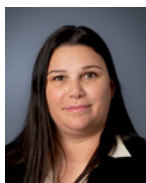
POUR EN SAVOIR PLUS

Plusieurs autres activités à venir : hec.ca/evenements

Félicitations aux nouveaux diplômés EMBA



KATE ARTHUR
Présidente,
directrice générale
Kids Code Jeunesse



BRIGITTE BABIKIAN
Directrice senior,
commerce électronique
Groupe Dynamite



DHAN BALBAHADUR
Directeur général,
Gare Windsor
Tour Deloitte
La Corporation Cadillac
Fairview Limitée



PASCAL CASTONGUAY
Directeur des ventes
d'installation, Canada,
Bose Professionnel
Bose Corporation



FABRIENNE COLAS
Entrepreneure, actrice,
réalisatrice, productrice
Présidente fondatrice
Fondation Fabienne Colas
et 12 festivals



NAGIB DAHDAH
Cardio-pédiatre
CHU Sainte-Justine
Professeur titulaire
de pédiatrie
Université de Montréal



JUAN JOSÉ DURÁN
Directeur de performance
Transdev Canada



DANY EL EID
Vice-président,
data & technologie
Dentsu International



NANCY EPERJESY
Cofondatrice
Mettle



JACQUES FARCY
Président et chef
de la direction
Société québécoise
du cannabis



AMÉLIE FAUBERT
Directrice, développement
des affaires
My Intelligent Machines
(MIMS)



ALEXIS GAIPMAN
Directrice générale
Humanité & Inclusion
Canada



ANTOINE GÉLINAS
Directeur général
Aspasie



DANIEL GRANGER
Directeur principal
des ventes, Canada
GE Renewable Energy



DAVID GRENIER
Directeur initiatives
Essity



BOB HANNA
Fondateur
Green Ascot
Technologies inc.



DEBORAH HAYEK
Chef de produit senior,
Lab d'innovation
Manuvie



MARTIN HOVINGTON
Directeur du service
des greffes
Le Barreau du Québec



NATHALIE LANGLOIS
Conseillère principale
Brio Conseils



YVES LE DERFF
Responsable
approvisionnement
de projet
Hatch Ltd



MARTIN LÉVESQUE
Directeur associé au
soutien à la formation et
à l'expérience étudiante
Polytechnique Montréal



DOMINIQUE MATHIEU
Vice-présidente, conseil
et secrétaire corporative
Pratt & Whitney Canada



KIM TRANG NGUYEN
Vice-présidente,
technologies, fonctions
de soutien mouvement
et bureau de la sécurité
Desjardins



IAN PICARD
Directeur adjoint
au développement
et à la gestion de l'actif
RBA Groupe Financier



PHILIPPE PLOUFFE
Directeur général, ventes
Bell Canada



SOPHIE PROVENCHER
Vice-présidente,
opérations
Couche-Tard inc.



KIMBERLY QUINN
Directrice de la gestion
des écoles
Commission Scolaire Crie



KEN RICHARDSON
Consultant et coach,
IA, données, finances
et ventes



MANON ROULEAU
Coprésidente
Radioprotection Inc.



JILLIAN RUIZ
Responsable marketing
et mentor, startups,
IA et technologie



SERKAN SIMITCIOGLU
Head, IOSA
IATA



FREDDY SOLLEN-MESSANVI
Directeur général,
marchés d'Afrique de
l'ouest et centrale
British American Tobacco
West and Central
Africa Area



MARILYNE THOMAS
Directrice de l'ingénierie
manufacturière
ODS Medical inc.



MATTHEW THORNHILL
Directeur senior,
finances corporatives,
planification et analyse
financières
Imperial Tobacco
Canada Limitée



JASON VALLIS
Directeur des relations
extérieures
Planetary Hydrogen



ALICE VIEN-BÉLANGER
Directrice de la surveillance
et de l'inspection
professionnelle
Ordre des ingénieurs
du Québec

RECRUTEMENT EN COURS POUR LA COHORTE DÉBUTANT EN SEPTEMBRE 2022 | SÉANCES D'INFORMATION EN LIGNE CHAQUE MOIS

L'EMBA McGill-HEC Montréal est un programme de MBA
bilingue conçu pour les dirigeants d'expérience.

2 universités | 15 mois | Cours du jeudi au dimanche, une fois par mois

embamcgillhec.ca
info@embamcgillhec.ca

EMBA 



SAVOIR. AGIR. CROÎTRE.

**PLUS DE 100 FORMATIONS
POUR BRILLER ET PROSPÉRER**

POUR ENTREPRISES,
PROFESSIONNELS,
CADRES ET DIRIGEANTS

DÉCOUVREZ NOTRE PROGRAMMATION 2021-2022

hec.ca/ed