

ENTREVUE AVEC DOMINIC BUJOLD

Après Sushi Shop,
le franchiseur à succès mise
sur le végétalisme...
et l'écoresponsabilité !



PLACE AUX
DIPLÔMES

TENDANCES EN
GESTION

INTERNATIONAL

ANECDOTES

À eux seuls, les burgers végés de
ses restaurants LOV auront, à ce jour,
permis d'économiser 250 millions
de litres d'eau, soit l'équivalent
d'environ 80 piscines olympiques!

DÉVELOPPEMENT DURABLE LES TEMPS CHANGENT!

+ DE

90

FORMATIONS

de courte
durée
dans tous
les domaines
de la gestion



**PARTENAIRE
DE CROISSANCE**

HEC MONTRÉAL

hec.ca/ed

AUTOMNE 2019

VOL. 18, N° 1



Nouvelles HEC MONTRÉAL

EN DIRECT DU CAMPUS

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



Anecdotes

Le MBA célèbre ses 50 ans !

Depuis 1969, HEC Montréal a décerné quelque 8 600 MBA. Retour sur un programme qui a su évoluer pour répondre aux besoins de notre société. **p. 13**



En coulisse

LA BIENVEILLANCE AVANT TOUT !

Humaniste dans l'âme, le directeur des services aux étudiants, Jean Elsliger, souhaite aussi faire de l'École un « campus bienveillant ». **p. 14**



International

PASSEPORT POUR LE CHANGEMENT !

Quatre diplômés nous racontent comment leur existence a basculé – pour le meilleur – après un séjour dans une université étrangère. **p. 16**



Entrevue

CHANGER LE MONDE, UNE BOUCHÉE À LA FOIS !

Après Sushi Shop, le franchiseur à succès Dominic Bujold a une nouvelle ambition : miser sur le végétalisme pour contribuer au mieux-être de la planète. **p. 18**



Rencontre

AU-DELÀ DU DISCOURS, LA COHÉRENCE

Où en est le Québec en matière de développement durable ? Trois acteurs de la première heure tracent le bilan des avancées et des défis à relever. **p. 22**



Profil

LA FINANCE MONDIALE VIRE AU VERT !

L'investissement responsable n'est plus un phénomène marginal : trois spécialistes nous racontent comment il transforme la finance mondiale. **p. 26**



Saviez-vous que...

DÉMARRER SON ENTREPRISE TOUT EN ÉTUDIANT

Découvrez des programmes qui permettent d'être soutenu dans la création de son entreprise tout en poursuivant ses études universitaires. **p. 29**



Relève

SE NOURRIR AUTREMENT !

Ces diplômés mettent à profit leur savoir pour offrir des options plus « écologiquement responsables » en matière d'alimentation. **p. 30**



10 questions à...

CAROLINE AUBÉ

Rencontre avec la nouvelle directrice de la recherche et du transfert : une fonceuse empathique et... sympathique ! **p. 32**



Tendances

LA CONTRE-CULTURE AU SECOURS DE L'INNOVATION

Comment faire participer employés, usagers et parties prenantes externes au processus d'innovation d'une organisation. **p. 34**



Cap sur...

UN PROJET GAGNANT-GAGNANT

Voyez comment HEC Montréal a intégré les meilleures pratiques en acceptabilité sociale dans son projet de construction d'une nouvelle antenne au centre-ville de Montréal. **p. 36**



Point de vue

ET SI NOUS FAISONS PLUS AMPLE CONNAISSANCE ?

Le nouveau directeur de HEC Montréal, Federico Pasin, profite de ce premier billet pour vous présenter sa vision, ses valeurs et les défis qui l'attendent. **p. 37**



Quoi de neuf à la Fondation ?

LA SOLIDARITÉ DE JEUNES PHILANTHROPES

Découvrez le Club des 100, et surtout les valeurs qui animent ses membres : de jeunes philanthropes de 45 ans et moins qui ont à cœur de soutenir la relève. **p. 38**



Carrières

QUI EST RENDU OÙ ?

Les plus récentes nominations et distinctions obtenues par des diplômés de HEC Montréal au cours des derniers mois. **p. 40**



Informations

À VOTRE AGENDA

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

3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine
Montréal (Québec) H3T 2A7 Canada

hecmontrealmag@hec.ca
mag.hec.ca/

ÉDITRICE

Natalie Roussel

RÉDACTRICE EN CHEF

Liette D'Amours

COMITÉ DE RÉDACTION

Manaf Bouchentouf, Sophie Briand, Liette D'Amours,
Éloi Lafontaine-Beaumier, Émilie Rondeau,
Natalie Roussel et Laurent Simon.

ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO

Charles-Édouard Carrier, Stéphane Champagne,
Liette D'Amours, Stéphane Desjardins,
Isabelle Giguère, Perrine Larsimont, Federico Pasin
et Julie Roy.

RÉVISION

Louise Letendre

CONCEPTION ET PRODUCTION GRAPHIQUE

Eric Soulier

IMPRESSION

Accent Impression inc.

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 2019
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.



Édito

AU-DELÀ DES DISCOURS, L'ACTION!



→ Jamais nous n'aurons autant
entendu parler d'environnement,
dans les médias comme ailleurs.
Cet enjeu est devenu à ce point une
préoccupation pour les citoyens
qu'il aura même dominé la dernière
campagne électorale. Du jamais-vu!

Plus que jamais, les consommateurs,
et plus particulièrement les milléniaux,
prennent conscience du pouvoir
qu'ils ont de changer les choses non
seulement en modifiant leurs propres
habitudes, mais aussi en contraignant
les entreprises à adopter de nouvelles
façons de faire plus propres, plus
cohérentes, plus écoresponsables.
Résultat : les initiatives en
développement durable sont davantage
adoptées par réel souci d'agir
mieux et autrement que pour sauver
les apparences (*greenwashing*).

Pour témoigner de cette évolution,
le présent numéro de HEC Mag donne
la parole à des pionniers du
développement durable. Ces acteurs
de la première heure, qui occupent
aujourd'hui des postes d'influence dans
ce domaine, ont souvent dû prendre
leur bâton de pèlerin pour se faire
entendre, même au sein de leur
propre organisation. Ils nous tracent
aujourd'hui un bilan des avancées
réalisées et des enjeux auxquels nous
sommes toujours confrontés.

En parallèle, d'autres diplômés
nous racontent comment ils tentent,
à leur façon, d'apporter leur
contribution, que ce soit en misant
sur l'investissement responsable
ou en offrant des options plus
écologiques en matière d'alimentation.

Chose certaine, tous ces acteurs
ont à cœur le sort de notre planète.
Au quotidien, tout en recherchant
la cohérence, ils tentent de
concilier l'économique, le social et
l'environnemental, ce qui constitue
le fondement même du développement
durable. Puissent leurs valeurs
continuer d'être une source d'inspiration!

Bonne lecture!



LIETTE D'AMOURS

Rédactrice en chef hecmontrealmag@hec.ca

EN DIRECT
DU

CAMPUS

LA PREMIÈRE PELLETÉE DE TERRE !

Le 17 octobre dernier, HEC Montréal procédait à la première pelletée de terre, qui marque le début des travaux de construction de sa nouvelle antenne au centre-ville de Montréal.



5

La directrice du développement du campus de HEC Montréal, **Loretta Cianci**, le président-directeur général de la Fondation HEC Montréal, **Michel Patry**, le conseiller de ville – district Saint-Jacques et membre du comité exécutif responsable du Développement économique et commercial, de l'habitation et du design, **Robert Beaudry**, le ministre de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, **Jean-François Roberge**, la présidente du conseil d'administration de HEC Montréal, **Hélène Desmarais**, le ministre de l'Économie et de l'Innovation et ministre responsable de la région de Lanaudière, **Pierre Fitzgibbon**, la ministre déléguée aux Transports et ministre responsable de la Métropole et de la région de Montréal, **Chantal Rouleau**, le directeur de l'École, **Federico Pasin**, et le président du conseil d'administration de la Fondation HEC Montréal, **Guy Fréchette**.



PREMIER « CHANGEMAKER CAMPUS » FRANCOPHONE AU MONDE !

HEC MONTRÉAL A DÉCROCHÉ LA DÉSIGNATION « CHANGEMAKER CAMPUS » DE L'ORGANISME ASHOKA U, DEVENANT AINSI LE PREMIER CAMPUS D'ENSEIGNEMENT FRANCOPHONE AU MONDE À LA RECEVOIR. L'ÉCOLE A MÉRITÉ CETTE DISTINCTION POUR SES RÉALISATIONS EN INNOVATION SOCIALE ET SA CAPACITÉ À AMORCER DES CHANGEMENTS DANS SON PROPRE ÉTABLISSEMENT ET DANS LE MILIEU DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR. POUR L'OBTENIR, L'INSTITUTION S'EST SOUMISE À UN PROCESSUS DE SÉLECTION RIGOREUX QUI S'EST ÉCHELONNÉ SUR PLUS DE DEUX ANS.



DOUBLE DIPLÔME AVEC POLYTECHNIQUE MONTRÉAL !

HEC Montréal et Polytechnique Montréal ont annoncé la création d'un double diplôme menant à l'obtention simultanée d'un baccalauréat en ingénierie (B. Ing.) et d'un baccalauréat en administration des affaires (B.A.A.). Ce type de partenariat entre deux établissements universitaires constitue une première au Canada. S'échelonnant sur cinq ans, ce programme accueillera ses premiers étudiants en 2021.



CRÉATION D'UN PÔLE EN MANAGEMENT DU SPORT

HEC Montréal annonce la création d'un nouveau pôle de recherche et de transfert en management du sport. Dirigé par **Éric Brunelle**, professeur agrégé au Département de management, le Pôle sports aura pour mission de développer de nouvelles connaissances dans ce domaine en menant des projets de recherche. Son objectif : devenir une référence internationale en la matière et améliorer les pratiques.



NOUVEAU MICROPROGRAMME EN CONCEPTION DE PROJETS ENTREPRENEURIAUX

Où qu'ils soient sur la planète, les futurs entrepreneurs pourront bientôt s'engager dans un microprogramme en français qui leur permettra d'élaborer un projet d'entreprise en seulement trois mois. Ainsi, les participants pourront suivre successivement 10 modules qui leur feront traverser le processus entrepreneurial tout en accumulant 15 crédits universitaires. Entièrement dispensée en ligne, cette formation sera offerte dès janvier 2020. Les inscriptions sont en cours.



UNE NOUVELLE CHAIRE EN SCIENCE DES DONNÉES

La professeure agrégée Aurélie Labbe s'est vu confier une des trois chaires FRQ-IVADO en science des données accordée par les Fonds de recherche du Québec en association avec l'Institut de valorisation des données (IVADO). Les deux autres chaires ont été attribuées à l'Université de Montréal et à Polytechnique Montréal, les deux établissements partenaires de HEC Montréal dans IVADO.

UNE NOUVELLE CHAIRE DE RECHERCHE DU CANADA

La professeure agrégée **Ann-Frances Cameron** a été nommée titulaire de la nouvelle Chaire de recherche du Canada en communication numérique et comportement multitâche. Ses travaux porteront sur la façon dont les technologies de communication numérique transforment les milieux de travail et la vie des travailleurs du savoir. Elle pourra compter sur une subvention renouvelable de 100 000 dollars par année pour une période de cinq ans, soit un million de dollars en dix ans.



TOUJOURS PARI MI LES MEILLEURS AU MONDE

LE MBA DE L'ÉCOLE FIGURE AU 16^E RANG DES PROGRAMMES D'UN AN DISPENSÉS À L'EXTÉRIEUR DES ÉTATS-UNIS, SELON LE PRESTIGIEUX CLASSEMENT DU MAGAZINE AMÉRICAIN **FORBES**. CE PALMARÈS REPOSE SUR LE RENDEMENT DE L'INVESTISSEMENT DES DIPLÔMÉS CINQ ANS APRÈS AVOIR OBTENU LEUR DIPLÔME, EN TENANT COMPTE DES DROITS DE SCOLARITÉ ET DES REVENUS QU'ILS N'ONT PAS TOUCHÉS PENDANT LEUR FORMATION.

HEC MONTRÉAL SE CLASSE AU 35^E RANG DES MEILLEURES ÉCOLES DE GESTION AU MONDE À OFFRIR UN PROGRAMME DE MBA, SELON LE MAGAZINE **AMÉRICAECONOMÍA**, VÉRITABLE RÉFÉRENCE DANS LE MILIEU DES AFFAIRES LATINO-AMÉRICAIN.

CINQ PROGRAMMES DE MAÎTRISE DE L'ÉCOLE FIGURENT MAINTENANT AU PALMARÈS 2019 DE L'ORGANISME BRITANNIQUE QUACQUARELLI SYMONDS : MBA, M. SC. EN GESTION – MARKETING, M. SC. EN GESTION – SCIENCES DES DONNÉES ET ANALYTIQUE D'AFFAIRES, M. SC. EN GESTION – AFFAIRES INTERNATIONALES ET M. SC. EN GESTION – FINANCE.

L'ÉCOLE S'EST DE NOUVEAU DISTINGUÉE AU CLASSEMENT MONDIAL U-MULTIRANK 2019, QUI A ÉVALUÉ CETTE ANNÉE PLUS DE 1 700 UNIVERSITÉS RÉPARTIES DANS 96 PAYS, DONT 37 AU CANADA. L'ÉCOLE Y A OBTENU DE TRÈS BONS INDICATEURS DE PERFORMANCE, DONT TREIZE NOTES DE « A » AU CLASSEMENT GÉNÉRAL.



PRIX GÉRARD-PARIZEAU 2019

LE PRIX GÉRARD-PARIZEAU 2019 A ÉTÉ REMIS À **CLAUDE MONTMARQUETTE**, PROFESSEUR ÉMÉRITE EN SCIENCES ÉCONOMIQUES DE L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL. CET HONNEUR LUI A ÉTÉ DÉCERNÉ POUR SOULIGNER SA CONTRIBUTION EXCEPTIONNELLE DANS LE DOMAINE DES ENJEUX ÉCONOMIQUES LIÉS À L'ÉDUCATION.



Photo : David Briegne

Prix du meilleur mémoire

Théophile Demazure, M. Sc. en gestion – Technologies de l'information, a reçu le Prix du meilleur mémoire 2018 pour sa recherche intitulée *Vers une interface*

cerveau-machine pour le soutien de tâches de surveillance prolongées sur des systèmes d'information. Codirigé par les professeurs Gilbert Babin et Pierre-Majorique Léger, ce mémoire a été mené en supposant que certains emplois ne seront pas détruits par la transformation technologique, mais évolueront vers des tâches de surveillance.

Maricela C. Arellano Caro saluée pour l'excellence de sa thèse

La thèse de doctorat de la diplômée Maricela C. Arellano Caro a obtenu la mention « Highly Commended »

dans la catégorie Operations & Production Management de l'édition 2018 des Emerald/EFMD Outstanding Doctoral Research Awards. Créés pour saluer l'excellence en recherche, ces prestigieux prix internationaux sont



remis conjointement par la société d'édition Emerald Publishing et par l'European Foundation for Management Development (EFMD), un réseau international regroupant près de 900 membres issus des milieux d'affaires, des universités, du domaine de la consultation et du secteur public.



René Gendreau (entraîneur), Marianne Gélinas, Alexandre Minville, Frédérique Lalonde et Florence Normandin.

UNE PREMIÈRE PLACE AU RSM STAR CASE COMPETITION

Quatre étudiants au B.A.A. ont remporté la première place pour le cas de dix heures, l'une des trois épreuves de la RSM Star Case Competition. Cet événement s'est déroulé à Rotterdam, aux Pays-Bas. Pour la deuxième année consécutive, l'École s'est distinguée lors de ce concours international d'études de cas.

SCIENCE DES DONNÉES : CINQ ÉTUDIANTS DÉCROCHENT DES BOURSES DE RECHERCHE

Jérémy DeBlois-Beaucage et **Audrey Leduc**, étudiants à la M. Sc. en gestion – Intelligence d'affaires ainsi que **Rémi Galarneau Vincent** et **Ahmadreza Tavasoli**, doctorants en administration – Ingénierie financière, ont été sélectionnés pour participer au programme CRSNG-FONCER sur l'apprentissage automatique en finance quantitative et intelligence d'affaires. De son côté, **Enora Georgeault** a reçu l'une des bourses d'excellence IVADO pour un projet de recherche à la maîtrise. Ces bourses visent à favoriser la recherche dans des domaines de pointe.



Ella Dias-Saraiva-Patelli décroche la bourse TMX

L'étudiante au doctorat Ella Dias-Saraiva-Patelli est l'un des deux lauréats de la bourse d'études en produits dérivés canadiens attribuée par la Bourse TMX de Montréal. D'une valeur totale de 25 000 \$, cette bourse est offerte annuellement à des étudiants inscrits à temps plein à un programme de troisième cycle d'une université canadienne et qui mènent un projet de recherche innovant sur les produits dérivés. Intitulé *A Credit-Based Theory of the Currency Risk Premium*, le projet primé a été supervisé par le professeur agrégé Alexandre Jeanneret.



HELMI JEDIDI S'ILLUSTRE À AMSTERDAM

LE DOCTORANT EN FINANCE HELMI JEDIDI A REÇU LE PRIX DE LA MEILLEURE PRÉSENTATION, TOUTES CATÉGORIES, LORS DE L'INTERNATIONAL CONFERENCE ON ACCOUNTING AND FINANCE (ICAF) QUI S'EST TENUE À AMSTERDAM. IL S'AGIT D'UN PRIX TRÈS PRESTIGIEUX DONT LE LAURÉAT EST RAREMENT UN ÉTUDIANT. L'ICAF EST UNE CONFÉRENCE INTERNATIONALE QUI REGROUPE DES PROFESSEURS D'UNIVERSITÉ ET DES ÉTUDIANTS AU DOCTORAT VENUS PRÉSENTER LEURS RÉSULTATS DE RECHERCHE SUR TOUS LES ASPECTS RELIÉS À LA COMPTABILITÉ ET À LA FINANCE. LE CHERCHEUR Y A PRÉSENTÉ UN ARTICLE INSPIRÉ DE SA THÈSE DE DOCTORAT DANS LEQUEL IL PROPOSE UN TEST ORIGINAL POUR DÉTECTER LA PRÉSENCE D'ASYMÉTRIE D'INFORMATION DANS LES ÉCHANGES DE TITRISATION INTERBANCAIRES AUX ÉTATS-UNIS.

CONCOURS RELÈVE 2019 DEUX PERFORMANCES BRILLANTES

Deux équipes d'étudiants au B.A.A. se sont illustrées lors du concours Relève 2019. L'École a remporté la première place du volet Marketing et la deuxième place dans la catégorie Communication.



Photo : Xavier Legault | XLphoto

LES GRANDS VAINQUEURS DANS LA CATÉGORIE MARKETING (1)

Francis Janelle, Anne-Marie De Grandpré, Laura Corriveau, Annie Guérard (maître d'enseignement), Marie-Olivier Mangin, Delphine Dagenais et Noémie Voulaz. L'équipe devait remplir un mandat fictif auprès de la marque de vêtements d'hiver Kombi, afin d'augmenter la part de marché des accessoires pour adultes à l'extérieur du Québec.

LES GAGNANTS DANS LA CATÉGORIE COMMUNICATION (2)

Francis Cardinal, Joannie Sauvageau, Karolanne Thérout, René Gendreau (entraîneur), Louise Faudeux, Antonin Roy et Tristan Rochette. Leur mandat consistait à positionner la marque Sports Experts auprès des jeunes adultes québécois.

Prix de la meilleure thèse de doctorat

Le Prix de la meilleure thèse pour l'année 2018 a été remis à Susana Esper, Ph. D. en administration – Management 2018, pour sa recherche intitulée *Controversies Around CSR and Sustainable Development: The Role of Stakeholders in The Spiral of Hypocrisy*. Dirigée par le professeur Luciano Barin Cruz, cette thèse a été récompensée pour



Photo: IÉSEG

la qualité de son analyse et de sa collecte de données, son originalité, l'intégration particulièrement réussie de son approche transdisciplinaire et sa contribution exceptionnelle dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises.

Alexis Perron-Brault décroche le Prix du meilleur projet de recherche



Photo: Félix Perron-Brault

Le doctorant Alexis Perron-Brault a remporté le Prix du meilleur projet de recherche, lors du 4^e Colloque doctoral organisé dans le cadre de la 15^e conférence de l'Association internationale de management des arts et de la culture, qui s'est tenue à l'Université Ca' Foscari de Venise. Intitulé *Customer Engagement and New Product Adoption in the Music Industry: The Importance of the Fit Between Brand and New Product Innovativeness*, ce projet a été codirigé par les professeurs Danilo Dantas et Renaud Legoux.

MEILLEUR ARTICLE DE 2018 POUR LINDA ROULEAU

La professeure titulaire Linda Rouleau a reçu le prestigieux Best Paper Award 2018 de l'Academy of Management *Annals*, l'un des six journaux publiés par l'Academy of Management. Cet article, intitulé *A Matter of Life or Death: How Extreme Context Research Matters for Management and Organization Studies*, explore le rôle et la pertinence de la recherche portant sur les contextes extrêmes pour faire avancer les connaissances en management et sur les organisations.



TROIS PROFESSEURS REMPORTENT LE FINANCIAL LITERACY RESEARCH AWARD

Les professeurs **Martin Boyer**, **Pierre-Carl Michaud** et **Philippe d'Astous**, membres de l'Institut sur la retraite et l'épargne de

HEC Montréal, ont remporté le prestigieux Financial Literacy Research Award lors d'un forum international sur l'éducation et la littératie financières, à Washington.



RÉAL LABELLE HONORÉ PAR LA SOCIÉTÉ ROYALE DU CANADA

LE PROFESSEUR HONORAIRE RÉAL LABELLE A REÇU LA MÉDAILLE YVAN-ALLAIRE EN GOUVERNANCE DE LA SOCIÉTÉ ROYALE DU CANADA. CETTE DISTINCTION EST ATTRIBUÉE CHAQUE ANNÉE POUR SOULIGNER LA QUALITÉ DES RECHERCHES ET DES PUBLICATIONS EN GOUVERNANCE.

MICHEL TREMBLAY ET KEVIN HILL PRIMÉS PAR L'AOM



Michel Tremblay (au centre) et Kevin Hill (à droite), lors de la remise de leur prix.

Les professeurs du Département de gestion des ressources humaines Michel Tremblay et Kevin Hill ont reçu le prix Conflict in Context Award de la division Conflict Management de l'Academy of Management, pour leur étude intitulée *A Longitudinal Study of Power Dispersion and Upper Management Conflict on Intragroup Conflict*. Cet article démontre qu'un plus grand partage du pouvoir au sein d'une équipe contribue davantage à son bon fonctionnement que l'inverse.



ANN LANGLEY HONORÉE POUR SA GRANDE CONTRIBUTION SCIENTIFIQUE

La professeure Ann Langley a été nommée membre honoraire (*Honorary Member*) de l'European Group for Organizational Studies. Cette association internationale de chercheurs se consacre à l'avancement du savoir sur les organisations et leur fonctionnement. Ce titre vise à honorer les chercheurs qui ont innové dans ce domaine ou qui ont contribué de manière durable à en améliorer la connaissance. Seulement 21 chercheurs ont reçu cette prestigieuse distinction à l'échelle internationale.

DENIS GRÉGOIRE NOMMÉ ÉDITEUR ASSOCIÉ À L'ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL

Le professeur agrégé Denis Grégoire s'est joint à l'équipe rédactionnelle de l'*Academy of Management Journal*, l'une des plus prestigieuses revues universitaires de recherche en administration au monde. Il était membre du comité de rédaction de cette revue depuis 2013.



Photo: Claudia Loutfi



GEORGES DIONNE NOMMÉ FELLOW DE L'ACE

Le professeur Georges Dionne a reçu le prestigieux titre de fellow de l'Association canadienne d'économique pour l'ensemble de sa carrière. Cette distinction souligne son importante contribution à la recherche économique et à la formation de capital humain. Ce titre est le plus grand honneur décerné par l'ACE, qui ne compte que 24 fellows parmi ses quelque 2 000 membres au Canada et à l'étranger.

11



RICHARD LEGENDRE INTRONISÉ

Le professeur associé aux nouveaux programmes en management du sport de HEC Montréal a récemment été intronisé au Temple de la renommée des sports du Québec, dans la catégorie Bâtitseur. Richard Legendre s'est d'abord fait connaître pour son engagement dans le milieu du tennis, puis du soccer, avec l'Impact de Montréal. On lui doit notamment la mise sur pied du stade de tennis du parc Jarry, hôte des Internationaux de tennis du Canada à Montréal.

SUZANNE RIVARD PARMIS LES PLUS PROLIFIQUES EN TI



La professeure titulaire Suzanne Rivard compte désormais parmi les auteurs les plus prolifiques de *MIS Quarterly*, une revue universitaire américaine reconnue mondiale dans le domaine du management des technologies de l'information et des systèmes d'information. La chercheuse s'est ainsi jointe à un groupe restreint d'experts internationaux qui y ont publié plus de 10 articles.

**DEUX NOUVELLES
DISTINCTIONS
INTERNATIONALES
POUR GILBERT
LAPORTE !**



Le professeur titulaire Gilbert Laporte a été nommé fellow du groupe de recherche européen Vehicle Routing and Logistics Optimization. À ce jour, seulement deux autres chercheurs ont reçu ce titre honorifique. Ces fellows se distinguent par leur contribution fondamentale et soutenue au domaine de l'optimisation des tournées de véhicules et de la logistique.

Notons également que, selon le classement Top Scientist 2019, cet expert en distributique figure dans le top 50 des chercheurs les plus productifs et les plus influents de la planète dans les domaines de l'informatique et de l'électronique. Gilbert Laporte occupe la troisième place au Canada et le 43^e rang mondial de ce palmarès, établi notamment en fonction de l'indice h de Google Scholar.

**PLUS DE 20 000 TÉLÉCHARGEMENTS
POUR UN ARTICLE DE JEAN-FRANÇOIS HARVEY !**



Corédigé par le professeur adjoint à HEC Montréal Jean-François Harvey et Amy Edmondson, professeure à la Harvard Business School, *Cross-Boundary Teaming For Innovation: Integrating Research on Teams and Knowledge in Organizations* a été déclaré l'un des trois meilleurs articles publiés en 2018 par la revue *Human Resource Management Review*. Selon les statistiques compilées par celle-ci, ce document a été le plus consulté et le plus cité en 2018, et a été téléchargé plus de 20 000 fois à ce jour !



**MARIE-ÈVE
RANCOURT
SALUÉE POUR
SA RECHERCHE
INNOVANTE ET
INSPIRANTE**

La recherche de la professeure agrégée Marie-Ève Rancourt compte parmi les projets gagnants du concours Innovations That Inspire Challenge 2019, organisé par l'Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB). Ce concours vise à identifier de nouvelles approches de recherche inspirantes et créatrices de valeur ajoutée. Ses travaux portent sur le développement de solutions spécifiques à des problèmes complexes d'optimisation – notamment lors de crises humanitaires – et ont des retombées concrètes.

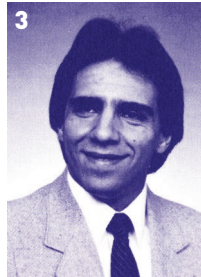
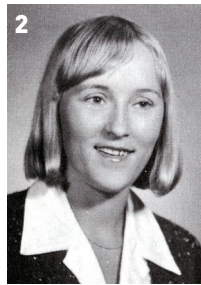
**DEUX PRESTIGIEUX
HONNEURS POUR
BRUNO N. RÉMILLARD**

Au moment de sa retraite, deux honneurs ont été accordés à Bruno N. Rémillard, saluant ainsi l'ensemble de sa carrière.

Le professeur honoraire a d'abord été admis parmi les fellows 2019 de l'Institute of Mathematical Statistics, une grande distinction internationale dans le domaine de la statistique. Il n'est que le cinquième Québécois à avoir obtenu cette reconnaissance. Il a aussi reçu la médaille d'or 2019 de la Société statistique du Canada. Chaque année, ce prix est attribué à un chercheur canadien pour son apport exceptionnel à la statistique ou à la théorie des probabilités par des avancées mathématiques ou des applications.



LE MBA CÉLÈBRE SES 50 ANS !



(1) Les 18 diplômés de la toute première cohorte de MBA en 1971. (2,3 et 4) Plusieurs leaders du Québec ont choisi HEC Montréal pour leur MBA, notamment Pauline Marois (1976), François Legault (1984) et Guy Cormier (2000).

AU COURS DES 50 DERNIÈRES ANNÉES, HEC MONTRÉAL A DÉCERNÉ QUELQUE 8 600 MÂÎTRISES EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES (MBA) À DES LEADERS DÉTERMINÉS À FAIRE LEUR MARQUE DANS LEUR MILIEU. PENSONS NOTAMMENT À FRANÇOIS LEGAULT, GUY CORMIER, PAULINE MAROIS, DOMINIQUE ANGLADE, ISABELLE MARÉCHAL ET YANNIS MALLAT. RETOUR SUR UN PROGRAMME QUI A SU ÉVOLUER POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DE NOTRE SOCIÉTÉ, MAIS AUSSI SE COLLER AUX PRÉOCCUPATIONS ET AUX ENJEUX DU MILIEU DES AFFAIRES. *Par CHARLES-ÉDOUARD CARRIER*

Le programme de MBA a vu le jour à la Harvard Business School en 1908. Au fil du temps, la prestigieuse université du Massachusetts a su créer toute une image et une réputation autour de ce diplôme. Si bien qu'à la fin des années 1960, le milieu des affaires québécois a commencé à manifester son intérêt pour une version en français de cette formation. C'est ainsi qu'en 1969, sous la direction de Paul Dell'Aniello, HEC Montréal ouvre ses portes à une première cohorte. « Dès le départ, HEC Montréal s'est inscrite dans la tradition nord-américaine d'un diplôme généraliste qui s'adresse à des gens qui possèdent une formation universitaire bonifiée d'une expérience de travail, précise Robert Desormeaux, qui a été directeur du MBA de 1988 à 1994. Côtayer des gens de tous les horizons contribue d'ailleurs à la richesse de ce programme. »

LE POINT DE BASCULE

Il faut savoir qu'à l'origine, le programme de MBA n'était offert qu'en Amérique du Nord alors qu'aujourd'hui,

« CETTE FORMATION S'ADRESSE À DES GENS QUI RÉFLÉCHISSENT À LEUR AVENIR, QUI SONT CRÉATIFS, INNOVATEURS, MOTIVÉS, ET QUI MAÎTRISENT LEUR DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL. »

il se donne partout sur la planète. « De prime abord, l'École a proposé la formule classique qui s'échelonnait sur deux ans. Puis, après une révision en 1995, notre programme a emprunté la formule européenne au tournant de l'année 2000, précise Louis Hébert, directeur du programme. C'est à ce moment que le MBA est passé de deux ans à une année intensive ». Au même moment, HEC Montréal ouvrait ses portes à une première cohorte internationale en anglais.

LA PREMIÈRE FEMME

Réjeanne Côté a été la seule femme à intégrer la toute première cohorte du programme de MBA, en 1969. À l'admission, le registrarat l'avait

d'ailleurs informée de la situation. « On m'a demandé si j'acceptais de venir quand même », se souvient celle qui garde d'excellents souvenirs de cette période de sa vie. « Pour moi, il a toujours été important de savoir où l'on veut aller et de foncer. Souvent, les embûches, on se les crée soi-même. Je le faisais pour moi et non pour être la première », poursuit la diplômée, aujourd'hui âgée de 77 ans.

LE MBA, D'HIER À AUJOURD'HUI

Mais est-ce que les motivations qui poussent les candidats à faire un MBA aujourd'hui sont les mêmes qu'en 1969 ? Robert Desormeaux en est convaincu : « C'est un diplôme universellement reconnu, le plus prestigieux dans le monde des affaires. » Louis Hébert, lui, voit ce programme comme un pivot dans une carrière : « Cette formation s'adresse à des gens qui réfléchissent à leur avenir, qui sont créatifs, innovateurs, motivés, et qui maîtrisent leur développement professionnel, précise-t-il. C'est le rôle du MBA d'hier à aujourd'hui, et c'est le rôle qu'il jouera pendant encore plusieurs années. » •

« JE SOUHAITE QUE L'ON DEVIENNE AUSSI UN CAMPUS BIENVEILLANT, QUE L'ON FORME DES DÉCIDEURS QUI AURONT À CŒUR LE BIEN-ÊTRE DE LEURS EMPLOYÉS. »

JEAN ELSLIGER

LA BIENVEILLANCE

AVANT TOUT !

14

LA POLYVALENCE EST UN PRÉALABLE POUR OCCUPER LE POSTE DE **DIRECTEUR DES SERVICES AUX ÉTUDIANTS À HEC MONTRÉAL**. OR, DE LA POLYVALENCE, JEAN ELSLIGER EN A À REVENDRE ! HUMANISTE DANS L'ÂME, IL EST ÉGALEMENT DOUÉ POUR DÉNOUER LES IMPASSES. SON SOUHAI : FAIRE DE L'ÉCOLE UN « CAMPUS BIENVEILLANT ».

Par **STÉPHANE CHAMPAGNE**

Formé en travail social, puis en gestion et en économie, Jean Elsliger a tantôt fait de la coopération internationale, tantôt travaillé dans le secteur communautaire, notamment auprès des jeunes de la rue. Pour le compte du Centre canadien de coopération internationale (CECI), il a soutenu pendant deux ans des entrepreneurs autochtones en Amérique du Sud après être intervenu au Mali et au Burkina Faso, en Afrique. « Le moins qu'on puisse dire, c'est que mon profil est assez atypique au sein de HEC Montréal, lance en riant Jean Elsliger. Un travailleur social doté d'un MBA qui valorise l'économie sociale ! Je ne peux donc que me réjouir de constater que la génération montante adhère de plus en plus à ces valeurs de partage et d'entraide. »

LE SOUCI DE L'AUTRE

Cet aspect « communautaire », Jean Elsliger contribue d'ailleurs à en accroître l'importance à l'École. « HEC Montréal est reconnue pour l'excellence de sa formation et pour ses performances dans les concours universitaires et les classements internationaux. Je souhaite que l'on devienne aussi un campus bienveillant, que l'on forme des décideurs qui auront à cœur le bien-être de leurs employés. » Il cite en exemple l'actuelle mise sur pied d'un programme de parrainage pour les étudiants inscrits au certificat.

« Développer des amitiés ou créer des réseaux est beaucoup plus difficile pour ces étudiants qui étudient à temps partiel tout en cumulant un emploi et des responsabilités familiales. C'est pourquoi nous avons lancé avec l'Association des étudiants du programme de certificat cette initiative qui vise à favoriser la réussite en brisant l'isolement. »

Cette bienveillance dépasse d'ailleurs largement ses fonctions. Jean Elsliger est impliqué dans la campagne Centraide et la création du premier comité LGBT à l'École. Il est aussi très actif au sein du GRIS Montréal, qui démystifie les orientations sexuelles et les identités de genre par des témoignages dans les écoles.

HUMANISTE ET MÉTHODIQUE

« Jean est un grand humaniste, souligne Réal Jacob, professeur honoraire et ancien directeur de la valorisation, du transfert et de la formation des cadres à HEC Montréal. Il se dévoue aux institutions. Il fera toujours passer les autres avant lui. » C'est au côté de Réal Jacob que Jean Elsliger a obtenu, en 2007, son premier poste de gestionnaire à l'École. « À ma demande, Jean a monté tout le volet valorisation de la recherche à HEC Montréal. C'est un gars qui livre la marchandise et qui sait tisser des liens. Il a compris que pour faire avancer les choses, il faut se faire des alliés. » •





PROGRAMMES D'ÉCHANGES INTERNATIONAUX PASSEPORT POUR LE CHANGEMENT !

LES PROGRAMMES D'ÉCHANGES INTERNATIONAUX CHANGENT LITTÉRALEMENT DES VIES. **QUATRE DIPLÔMÉS DE HEC MONTRÉAL** NOUS RACONTENT COMMENT LEUR EXISTENCE A BASCULÉ – POUR LE MEILLEUR – APRÈS UN SÉJOUR DANS UNE UNIVERSITÉ ÉTRANGÈRE. OUVERTURE AUX AUTRES, DÉVELOPPEMENT DE SON PLEIN POTENTIEL, GOÛT DU DÉPASSEMENT : LES AVANTAGES SONT NOMBREUX ! *Par STÉPHANE CHAMPAGNE*



Citoyen du monde

BESNIK BYTYQI ■ Auditeur financier, PwC, à Genève ■ 28 ans ■ B.A.A. 2015 ■ DESS en comptabilité 2018

Participer à un programme d'échanges internationaux a changé la vie de Besnik Bytyqi à plusieurs égards. Son séjour à la prestigieuse Université de Saint-Gall, en Suisse, l'a transformé en « citoyen du monde ». « Outre la qualité de l'enseignement, j'ai pu élargir ma vision des choses, souligne-t-il. J'ai visité 14 pays en quelques mois. Je me suis lié d'amitié avec des gens de partout sur la planète et me suis créé un réseau de contacts inestimable. Cet échange a été l'élément le plus marquant de toutes mes années universitaires. » À son retour, toujours hanté par « l'appel de l'international », il travaille à l'accueil des étudiants étrangers pour l'École. Il retourne ensuite chez les Helvètes, où il fait une maîtrise à HEC Lausanne. C'est d'ailleurs au cours de ce deuxième séjour qu'il rencontre sa future épouse lors d'une escapade dans son Kosovo natal, où la majorité de sa famille vit toujours. Arrivé au Québec à huit ans, cet aîné d'une famille de cinq enfants a grandi à Victoriaville. Il semble que la Suisse sied bien à Besnik Bytyqi. Depuis 2019, il est devenu auditeur financier pour PwC à Genève, où il travaille avec des clients de divers pays.

Cap sur le dépassement !

MARC-ANTOINE HÉBERT ■ Directeur de projets numériques, Biotherm, à Paris
■ 27 ans ■ B.A.A. 2014 ■ M. Sc. Marketing international 2017

Marc-Antoine Hébert ne s'en cache pas : s'il travaille aujourd'hui à la tête du marketing numérique pour Biotherm, une marque du groupe L'Oréal, à Paris, c'est en grande partie grâce au programme d'échanges internationaux auquel il a participé lors de son passage à HEC Montréal. À l'époque, il avait séjourné six mois en Australie. « Cette expérience m'a appris qu'il n'y a rien de mieux que de sortir de sa zone de confort pour dépasser les limites que l'on s'impose. Or, étudier et vivre à l'étranger permet justement de le faire », affirme-t-il.



Cet ancien pigiste en design et direction artistique possède déjà une feuille de route impressionnante. Il s'intéresse à l'image sous toutes ses formes.

Son travail chez L'Oréal lui permet de joindre des millions de personnes par le biais des médias sociaux, du commerce électronique et des stratégies numériques en Amérique du Nord, en Europe et en Asie. Durant sa maîtrise, il a travaillé au bureau des affaires étudiantes internationales de HEC Montréal et il a fièrement représenté l'École dans divers concours universitaires à l'étranger. À l'été 2019, il a été nommé président de HEC Montréal Europe Alumni. Entre deux projets, cet ancien percussionniste dans un groupe pop profite de son séjour en Europe pour visiter le plus de pays possible.



Se mesurer à soi-même

AURÉLIEN ARROU-VIGNOD
Directeur de comptes, Elit'Avia,
à Ljubljana ■ 35 ans ■ B.A.A. 2006
■ M. Sc. Gestion 2008

Aurélien Arrou-Vignod avait déjà beaucoup voyagé avant de prendre part au programme d'échanges internationaux de HEC Montréal. Enfant, il avait parcouru la planète avec ses parents. Originaire de France, il est arrivé au Canada à 19 ans pour y faire ses études à l'École. À sa dernière année au baccalauréat, il a séjourné six mois à l'HKUST, à Hong Kong. « J'ai alors côtoyé des gens de partout issus de tous les secteurs d'activité, se remémore-t-il. Finance, médecine, génie... Mais surtout, j'ai pu vivre des choses différentes. Au bout du compte, ça m'a permis de me découvrir, de savoir qui j'étais. » Au cours de sa carrière, Aurélien Arrou-Vignod a vécu au Panama pendant trois ans, sillonnant l'Amérique latine pour vendre des avions Bombardier. À plusieurs reprises, il a d'ailleurs témoigné à HEC Montréal de la réalité – pas toujours idyllique – des voyages d'affaires. Après un passage chez Air Canada, il travaille depuis 2018 en Slovénie pour Elit'Avia, un opérateur d'avions d'affaires. « Quand tu es à l'étranger par affaires, tu as très peu de temps pour t'imprégner de la culture, des gens, des lieux, ce qu'un échange étudiant te permet. C'est là que ça devient enrichissant », affirme ce globe-trotteur qui parle quatre langues.

Inspirante Océanie...

ANNIE LAFLEUR ■ Présidente et fondatrice, DAM, à Montréal ■ 24 ans ■ B.A.A. 2018

Annie Lafleur a fait d'une pierre deux coups lors de son échange à l'Université de Melbourne, en Australie. Son séjour, en 2016-2017, lui a confirmé qu'elle avait la bosse des affaires. Mais surtout, c'est à l'autre bout du monde qu'a germé l'idée de lancer son entreprise. Cette grande voyageuse est fondatrice et présidente de DAM, qui fabrique des boissons aux amandes haut de gamme. « J'avais déjà voyagé, relate-t-elle, mais cette expérience m'a donné envie de l'étranger pour toujours. J'ai alors compris qu'il faut saisir les occasions quand elles se présentent. » Après son trimestre à Melbourne, elle a prolongé son séjour et a travaillé en restauration. Elle s'est mise au surf, tout en étant barista dans un café de Sydney. C'est là qu'elle a approfondi ses connaissances sur la boisson aux amandes et qu'elle a appris à la fabriquer. À son retour au Québec, tout en fondant sa PME, Annie Lafleur a été sélectionnée pour le parcours entrepreneurial Rémi-Marcoux et accueillie au sein de l'Accélérateur Banque Nationale – HEC Montréal. Depuis peu, aidée de son équipe, elle en a entrepris la production dans la région montréalaise, où est concentrée sa clientèle – majoritairement composée de bistros et de cafés. La jeune entrepreneure se targue d'être écoresponsable. En font foi les bouteilles consignées en verre dans lesquelles elle vend sa boisson aux amandes, « exquise dans un latte », promet-elle.



DOMINIC BUJOLD

CHANGER LE MONDE, UNE BOUCHÉE À LA FOIS !

DOMINIC BUJOLD N'AVAIT PAS 20 ANS QU'IL OUVRIT DÉJÀ SON PREMIER RESTAURANT, UNE SANDWICHERIE VITE DEVENUE POPULAIRE DANS LE VIEUX-QUÉBEC, COMME TOUT CE QU'IL A TOUCHÉ PAR LA SUITE : SUSHI SHOP, PIZZÉRIA NAPOLITAINE N° 900, LOV ET SON DERNIER-NÉ, BLOOM SUSHI. SA NOUVELLE AMBITION : CHANGER LE MONDE EN L'INITIANT À UN VÉGÉTARISME PLEIN DE SAVEURS, CONTRIBUANT AINSI AU MIEUX-ÊTRE DE LA PLANÈTE. *Par LIETTE D'AMOURS*

18

« **J**e viens d'un milieu très modeste, lance d'entrée de jeu Dominic Bujold. J'ai donc appris très jeune à me débrouiller seul et à travailler très fort pour obtenir ce que je voulais. » Vendre du chocolat lui a permis non seulement de participer aux activités parascolaires, mais aussi de se découvrir très tôt un certain talent pour les affaires. Ainsi, après avoir saisi quelques occasions comme écouler des fins de ligne de vêtements, il démarre la sandwicherie le Titanic dans le Vieux-Québec, au début des années 1990. Le succès est tel qu'il abandonne le cégep. « Je gagnais autant qu'un avocat et j'avais plus de plaisir qu'en restant dans un mode d'apprentissage qui ne me convenait pas. »

PASSION SUSHIS

Avec les profits réalisés par la vente de son entreprise, il met le cap sur Vancouver pour y apprendre l'anglais et découvrir ce qui allait devenir pour lui une véritable passion : les sushis. Dès son retour, il se fait élève auprès d'une Japonaise pour maîtriser cet art et démarre Sushi Chef, une entreprise qui vend des barquettes de sushis



Dominic Bujold installé
au restaurant LOV (Local, Organic,
Vegan) du Vieux-Montréal.
Le fondateur de Sushi Shop
voit dans sa nouvelle bannière
l'occasion de contribuer au mieux-
être de la planète.



La chaîne de restaurants LOV comptera bientôt six franchises, dont cinq au Canada et une à Paris.

20

dans les épicerie. Son premier client, le Club Price (aujourd'hui Costco), lui offre un formidable tremplin. Cinq ans plus tard, ses produits se retrouvent dans plus de 300 épicerie du Québec et un acheteur lui propose 500 000 \$ pour acquérir son entreprise.

Une semaine avant que la transaction ne s'effectue, son principal fournisseur, l'usine où étaient fabriqués ses sushis, déclare faillite sans préavis. « J'ai perdu la vente... et, du jour au lendemain, j'ai tout perdu », raconte Dominic Bujold. Sans le sou, il demande au poissonnier du Marché Atwater de lui céder un petit espace pour y installer un bar à sushis. De ce passage à vide naîtra le premier Sushi Shop. Cinq ans plus tard, en 2006, il possède un réseau constitué de 50 franchises en activité et de 30 en construction qu'il vendra 7,6 millions de dollars au Groupe MTY.

Pour ce jeune père d'un enfant de neuf mois, le *timing* était parfait. « Comme je n'ai pas eu de père, il était important pour moi de voir grandir ma fille, confie-

« AU COURS DES PROCHAINES ANNÉES, JE SOUHAITE IMPLANTER MES RESTAURANTS VÉGÉTALIENS À L'ÉCHELLE MONDIALE ET LE FAIRE GRÂCE À DES PARTENARIATS STRATÉGIQUES : UN HYBRIDE ENTRE LE RESTAURANT TRADITIONNEL ET LES FRANCHISES, UNE FORMULE À LAQUELLE JE CROIS BEAUCOUP. »

t-il. À 36 ans, j'ai donc pris cinq années sabbatiques pour faire le point et voyager partout dans le monde, jusqu'à son entrée à l'école. »

L'AVENTURE EMBA

Sa pause terminée, Dominic Bujold s'inscrit au EMBA pour relever de nouveaux défis. « Malgré tous mes

succès, je m'étais toujours senti comme un imposteur dans le milieu des affaires, reconnaît-il. J'avais toujours eu le sentiment qu'il me manquait un diplôme. Alors, quand j'ai été admis à ce programme en raison de mon expérience, ce fut un grand jour pour moi. Cette formation m'a confirmé que j'avais du flair et que je faisais instinctivement les bonnes choses, mais elle m'a aussi donné les bons outils pour mieux structurer mes futurs projets. »

Le jeune entrepreneur n'a pas sitôt amorcé sa formation qu'il a déjà un nouveau projet en tête : réinventer le concept de la pizzeria et peaufiner le modèle d'affaires d'une nouvelle chaîne, Pizzeria napolitaine N° 900, qu'il lancera à la fin du programme, à l'automne 2014. Aujourd'hui, ce réseau compte 25 franchises. « Comme je l'ai fait pour Sushi Shop, je travaille fort pour que mes franchisés obtiennent une valorisation intéressante, soutient-il. Je mets l'accent sur leur rendement et je priorise les emplacements de choix. »

→ **MINIBIO DOMINIC BUJOLD**

50 ans ■ EMBA 2013

RÔLE Créer des concepts avant-gardistes en restauration.

APPORT Lancer de nouveaux projets en transmettant clairement sa vision.

FORCES Savoir s'entourer des bonnes personnes et développer des relations d'affaires durables.

CE QU'IL DÉGAGE Beaucoup d'assurance, de passion et de convictions.

CLÉ DE SON SUCCÈS Passe de nombreuses heures à acquérir des connaissances sur les créneaux qu'il exploite.



Bloom Sushi, le dernier-né de Dominic Bujold, propose une gamme de sushis entièrement végétaliens dans un décor tout aussi écoresponsable.

CAP SUR LE VÉGÉ !

En parallèle, le franchiseur en série s'intéresse de plus en plus à l'alimentation basée sur les plantes. D'abord à titre personnel, car ce mode de vie le rejoint dans ses valeurs; puis, par affaires. De façon autodidacte, il lit tout ce qu'il trouve sur le sujet et s'initie au végétalisme. Dans la foulée, il lance LOV (Local, Organic, Vegan), une nouvelle chaîne de restaurants dont le concept consiste à offrir une nourriture végétalienne qui ne donne pas l'impression de renoncer aux plaisirs de la vie. À ce jour, cinq restaurants ont vu le jour, dont quatre dans la région métropolitaine, un à Toronto et un autre qui ouvrira ses portes à Paris, en mars prochain.

En septembre dernier, il retournait à ses premières amours en dévoilant sa toute nouvelle création : Bloom Sushi, un restaurant où l'on sert des sushis à base de végétaux qui ne mettent pas les océans en péril. « Au cours des prochaines années, je souhaite implanter mes restaurants végétaliens à l'échelle mondiale et le faire grâce à des partenariats stratégiques : un hybride entre le restaurant traditionnel et les franchises, une formule à laquelle je crois beaucoup », précise-t-il. Pour avoir un meilleur contrôle sur ses produits, l'entrepreneur s'est aussi doté d'un atelier de transformation qui lui permet de préparer certains ingrédients pour ses restaurants et de s'assurer de leur fraîcheur et de leur qualité (*clean label*). « Investir dans la R-D est une priorité pour moi », assure-t-il.

PAS JUSTE DANS L'ASSIETTE

Toujours dans l'esprit d'être à l'avant-garde, Dominic Bolduc complète en 2018 un certificat en ligne sur l'alimentation

basée sur les plantes à l'Université Cornell et un autre en marketing du développement durable à la Harvard Business School. « En plus de mieux m'outiller, ces formations m'ont aussi aidé à cerner les véritables enjeux de mes entreprises », déclare-t-il. Quelles pratiques ses restaurants ont-ils adoptées en matière de développement durable (DD) ? « On recycle et on composte beaucoup, ce qu'encore trop peu de restaurateurs font, déplore-t-il. Pour nous, c'est une question de valeur. Notre défi actuel : l'eau. Pour ce faire, nous installons notamment des appareils qui filtrent l'eau pour éliminer les bouteilles de plastique. Nous offrons aussi des formations à nos employés pour les conscientiser au gaspillage sous toutes ses formes. Pour que le changement soit durable, il faut passer par la sensibilisation et non pas juste interdire ou faire des reproches. Pour eux, poser des gestes concrets pour la planète devient ensuite une source de fierté. « Lorsque nous entreprenons une nouvelle construction, nous tentons de faire les choix les plus écologiques possible, poursuit-il. Par exemple, en utilisant des produits recyclés ou recyclables. Réduire notre empreinte est important pour nous. Nous nous imposons d'être cohérents bien au-delà de ce qu'il y a dans nos assiettes. » Dominic Bujold croit que le *timing* est bon pour faire bouger les choses sur le plan du DD. Il constate toutefois que tout le monde en parle, mais que personne ne sait vraiment par où commencer. « Pour créer le changement, il faut commencer par de petits gestes et célébrer une à une ses victoires, recommande-t-il. En tant qu'entrepreneurs, nous avons aussi la

responsabilité de donner le bon exemple. Les gens sous-estiment souvent l'effet d'entraînement qu'ils peuvent créer en matière de changement. »

Ce qui le rend le plus fier ? « Que mon cœur et ma tête soient "alignés" : je fais ce que j'aime dans la vie et ce n'est pas une question d'argent, mais de convictions profondes, assure-t-il. Je crois profondément à ce que je suis en train de mettre sur pied et j'ose espérer, bien humblement, que ma contribution fera un jour une différence dans le milieu de la restauration. » •

→ EN BREF

GROUPE EVOLUCO

- **Siège social :** Montréal
- **Spécialité :** développer et mettre en place des réseaux de franchises en restauration.
- **Principales bannières :** Pizzeria napolitaine N° 900, M4 Burritos, LOV et Bloom Sushi.
- **Secteur d'activité :** restauration rapide
- **Statut :** entreprise privée
- **Nombre d'employés :** plus de 200
- **Site web :** evoluco.com

DÉVELOPPEMENT DURABLE AU-DELÀ DU DISCOURS, LA COHÉRENCE

OÙ EN EST LE QUÉBEC EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ? QUELS SONT LES ENJEUX DE L'HEURE ? LES AVANCÉES RÉALISÉES ? QUE NOUS RESTE-T-IL À AMÉLIORER ? **TROIS ACTEURS DE LA PREMIÈRE HEURE** TRACENT LE BILAN DE CE DIFFICILE ÉQUILIBRE À ATTEINDRE ENTRE LES CONSIDÉRATIONS ÉCONOMIQUES, SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES. *Par LIETTE D'AMOURS*

22



Illustration: iStock - Photo: Émilie Nadeau, photographe - Eric Souttier, directeur artistique



« TOUT AU COURS DE MA VIE, JE N'AI JAMAIS VOULU OPTER POUR LA CARTE DE LA MORALISATION POUR SUSCITER LE CHANGEMENT EN MATIÈRE DE DD. J'ESSAIE PLUTÔT D'ÊTRE INSPIRANT. »

DE CHERCHEUR À COMMISSAIRE

**PAUL LANOIE, commissaire au développement durable
Bureau du vérificateur général du Québec**

- 59 ans ■ Ph. D. en économie 1989, Université Queen's
- M. Sc. en économie appliquée 1984, HEC Montréal ■ Récipiendaire du prix du Meilleur article de la décennie (2018) de la revue *Academy of Management Perspectives* pour « Does It Pay to Be Green? A Systematic Overview »

Paul Lanoie s'intéresse aux questions environnementales depuis plus de 25 ans. Tout d'abord à titre de professeur-chercheur à HEC Montréal, où il figure parmi les précurseurs en matière de développement durable (DD) ; puis, depuis 2016, à titre de commissaire au développement durable au Bureau du vérificateur général du Québec. Ce poste a été créé pour s'assurer que la Loi sur le développement durable soit bien appliquée et que ses objectifs soient atteints. Très ambitieuse, cette loi, dont le gouvernement du Québec s'est doté en 2006, édicte que toute l'administration publique prenne un virage qui favorise un développement où l'on concilie à la fois l'économique, le social et l'environnemental, ce qui constitue le fondement même du développement durable. Son constat après trois ans : « Bien que nous nous soyons donné un cadre d'action assez structuré et mobilisateur,

il reste que les initiatives en DD reposent essentiellement sur la bonne volonté des individus, déclare Paul Lanoie. Résultat : certains ministères et organismes ont pris le virage avec enthousiasme, d'autres sont plus à la traîne. Si le gouvernement du Québec souhaite que la population emboîte le pas, il doit, à mon avis, être le premier à donner l'exemple. Or, je ne suis pas certain que l'administration publique québécoise observe toujours les meilleures pratiques en matière de DD. » Il semble donc que la bonne volonté ne suffise pas pour induire le changement nécessaire. « Ce n'est assurément pas assez pour atteindre les cibles que nous nous sommes fixées en matière de réduction des gaz à effet de serre (GES), convient le commissaire. Il nous faudra peut-être adopter des mesures plus incitatives ou coercitives pour changer les comportements, comme nous l'avons fait

pour réduire le tabagisme ou la conduite en état d'ébriété. » Quels sont, à son avis, les grands enjeux en matière de DD ? « Il y a définitivement la question des changements climatiques, qui imposent déjà des coûts à la société, affirme-t-il. On le constate avec les inondations de plus en plus dévastatrices, les incendies de forêts de plus en plus fréquents, les canicules qui causent des décès prématurés... Les conséquences de ces changements sont manifestes et il nous faut bouger pour les contrer. » Autre enjeu qui le préoccupe : la qualité de l'air. « Non seulement bon nombre d'études font déjà le lien entre la qualité de l'air et divers types de maladies comme l'asthme et l'emphysème, mais d'autres commencent à révéler des impacts possibles sur les capacités intellectuelles et la santé mentale, ce qui est très préoccupant », soutient-il. Un souhait « vert » ? « J'aimerais que nous développions tous le réflexe de penser aux conséquences de nos gestes sur l'environnement, répond Paul Lanoie. Par exemple, éviter de gaspiller l'électricité et l'eau potable, malgré leur grande abondance au Québec. Par ricochet, plus nous réussirons à réduire notre consommation électrique, plus nous en aurons à vendre à nos voisins, qui pourront alors adopter une énergie plus propre. Le Québec a vraiment tout en main pour contribuer à "verdir" les sources d'énergie. »

COMME À LA MAISON

JOSÉE DUPLESSIS, directrice générale, Maison du développement durable

■ 50 ans ■ EMBA 2016

« Sociologue de formation et gestionnaire de métier », Josée Duplessis dirige la Maison du développement durable (MDD) depuis août 2018. Après une incursion de huit ans en politique municipale au cours de laquelle elle a présidé le comité exécutif de la Ville de Montréal et agi à titre de responsable des espaces verts et du développement durable, elle entreprend le programme de EMBA à HEC Montréal. « Après ma vie d'élue, je me demandais que faire de mon bagage professionnel, comment l'organiser pour donner plus de sens et de valeurs à ma vie, explique-t-elle. Ce programme m'a aidée à faire le lien entre mes expériences passées et mes aspirations. » En cours de formation, le développement durable s'est véritablement imposé.

« Quelques années plus tard, lorsque je suis arrivée à la MDD, j'ai eu l'impression d'être enfin à la maison, poursuit-elle. Ce poste s'inscrit en lien direct avec mes valeurs et mon parcours professionnel. Je suis une environnementaliste très pragmatique : c'est beau de rêver, mais il faut que les projets soient réalisables et viables à long terme. Ici, j'ai la chance de consolider un rêve un peu fou, mais

aussi de travailler à sa pérennité. Au quotidien, on s'applique à faire évoluer cet espace pour que, dans 25 ans, ce lieu phare du développement durable rayonne toujours. »

Premier bâtiment certifié LEED Platine Nouvelle construction au Québec, la MDD est l'œuvre de huit organisations engagées dans la promotion du développement durable, dont Amnistie internationale, Équiterre, Option consommateurs, le Regroupement national des conseils régionaux de l'environnement du Québec et Vivre en Ville. « Une belle gang de passionnés qui ont décidé de cohabiter pour créer de la synergie et avoir un plus grand impact social dans leurs projets, explique la directrice générale.

Notre modèle d'affaires repose sur un concept de propriété collective : nous partageons des ressources communes qui peuvent aussi s'avérer des centres de profits. » Chaque année, plus de 60 000 personnes franchissent le seuil de la Maison du développement durable pour assister à une conférence de presse, un lancement de livre, une activité de conscientisation... Tous les locaux étant loués, la direction travaille actuellement sur un plan de développement.

Où en est le Québec en matière de DD ? « Plusieurs organisations n'en sont encore qu'au discours, alors que d'autres ont amorcé de belles transformations, souligne Josée Duplessis. Pensons aux épiciers qui vendent des légumes moches et qui nous permettent d'apporter nos contenants : on sent une réelle volonté de changement. Prises individuellement, ces initiatives peuvent sembler mineures, mais les petits gestes en inspirent souvent de plus grands. »

Où manquons-nous le plus de cohérence ? « Probablement dans le développement immobilier, qui chasse les résidents d'un quartier pour les remplacer par des investisseurs mieux nantis. Comme le développement durable a également une dimension sociale, on réussit mal cette transition. Par conséquent, se loger en ville coûte de plus en plus cher et ce phénomène a aussi un impact énorme sur notre environnement. »

Qu'espère-t-elle voir s'améliorer ? « Le climat social. On a le jugement facile, au Québec. En innovation, il faut se donner le droit à l'erreur. Il est possible qu'une entreprise n'arrive pas à s'améliorer du premier coup. Le véritable échec, ce n'est pas tomber : c'est ne pas réussir à se relever. Au Québec, on ne permet pas à nos entreprises de faire des erreurs. Trop de commentateurs cherchent la bête noire, et encore plus depuis l'avènement des réseaux sociaux. Il nous faut davantage miser sur les bons coups, nous donner des objectifs réalistes et être le plus cohérents possible. » •

24



« JE NE CROIS PAS QUE L'ON PUISSE TRAVAILLER EN DD SANS PARTAGER LES VALEURS QUI S'Y RATTACHENT. IL NE FAUT PAS NON PLUS EN FAIRE UNE RELIGION. JE MISERAI PLUTÔT SUR L'EXEMPLARITÉ. »

« IL Y A ENCORE
BEAUCOUP
DE CONSCIENTISATION
À FAIRE EN MATIÈRE
DE DÉVELOPPEMENT
DURABLE. NOUS SOMMES
LOIN D'ÊTRE TOUJOURS
COHÉRENTS DANS NOS
CHOIX, TANT PERSONNELS
QU'ORGANISATIONNELS. »



CAP SUR LE VERT !

GILDAS POISSONNIER, directeur, Développement durable et finance responsable, Mouvement Desjardins

■ 41 ans ■ MBA 2007, HEC Montréal ■ Génie agronomique, AgroParisTech – Institut des sciences et industries du vivant et de l'environnement 2000

Tout juste diplômé en génie agronomique à Paris – et déjà préoccupé par l'environnement –, Gildas Poissonnier met le cap sur le monde pour participer à plusieurs projets agricoles, notamment au Nicaragua et en Thaïlande. En 2007, il s'installe à Montréal, où il entreprend un MBA intensif à HEC Montréal.

« On assistait alors à une première vague en développement durable : tous les grands cabinets de consultation initiaient des pratiques dans le domaine », se remémore-t-il. Dans la foulée, Deloitte le recrute pour intégrer une nouvelle équipe spécialisée en DD et changements climatiques. Pendant onze ans, il accompagnera les entreprises sur ces questions.

« Au départ, notre travail consistait surtout à expliquer les concepts aux décideurs ; puis, graduellement, nous les avons aidés à élaborer et à déployer des stratégies, raconte-t-il. Si bien qu'avec le temps, notre métier s'est professionnalisé. Depuis quelques années, les grandes organisations ont même commencé à créer des postes dans ce domaine et à faire de la formation. » Dans cette mouvance, Gildas Poissonnier s'est vu offrir, en février 2019, la direction du développement durable et de la finance responsable au Mouvement Desjardins. « J'ai saisi une très belle occasion de joindre une équipe sérieuse qui croit

vraiment en ces valeurs et qui, par surcroît, est fortement soutenue par sa haute direction, une condition essentielle pour jouer un rôle stratégique en développement durable, affirme Gildas Poissonnier. Malheureusement, encore trop d'experts en DD doivent prendre leur bâton de pèlerin dans leur propre organisation. Personnellement, j'aspire davantage à un rôle d'accompagnement, de réalisation et d'exécution. »

Rappelons que dans la foulée des Accords de Paris, en décembre 2017, Desjardins a décidé de prendre en considération les facteurs ESG (environnement, social, gouvernance) dans toutes ses décisions d'affaires. Le travail de Gildas Poissonnier consiste donc essentiellement à soutenir le Mouvement dans l'intégration progressive de ces enjeux et le développement de produits de finance responsable. Ainsi, son équipe prend régulièrement des mesures visant à réduire et à compenser l'empreinte carbone du Mouvement, qui est carboneutre depuis 2017.

En parallèle, des initiatives très concrètes sont aussi mises de l'avant : bannissement des bouteilles de plastique à l'échelle de l'organisation depuis janvier 2019 et incitatifs pour encourager les employés à utiliser les transports alternatifs. Ces mesures peuvent se traduire par du soutien pour favoriser le déplacement actif

(douches, remplacement d'espadrilles), le covoiturage (plateforme électronique, stationnements privilégiés) ou encore le transport en commun (allocation). L'expert a-t-il l'impression que le Québec a vraiment pris un virage vert ? « Depuis deux ou trois ans, le mouvement s'accélère, note-t-il. Les entreprises consacrent de plus en plus d'efforts et d'investissements en DD. Ce type de réflexion prend davantage d'importance au plan stratégique. »

Toutefois, le développement durable est une danse qui s'exécute à trois entre la société civile – groupes de pression, citoyens et consommateurs –, l'administration publique et le secteur privé. Si l'un des danseurs marche sur les pieds des autres, le résultat ne sera pas très concluant, et encore moins cohérent. Ainsi, on observe parfois un certain décalage entre les aspirations et le comportement du consommateur, qui n'est pas forcément prêt à payer davantage pour un produit plus vert. Cette dichotomie contraint souvent les entreprises à faire plus « avec pas plus ». « En cela réside l'art du DD : faire aussi bien – voire mieux – que les autres en intégrant des attributs environnementaux à ses produits sans pour autant en augmenter le prix, souligne Gildas Poissonnier. Pour réussir ce tour de force, il faut souvent miser sur l'innovation. » Quel est, selon lui, le plus grand fléau de notre planète ? « La consommation de masse, qui nous contraint souvent à faire des choix insensés, déplore-t-il. Plus que jamais, on évolue dans une logique d'obsolescence programmée et de marketing qui valorise sans cesse la toute dernière version. Fondamentalement, je crois que c'est cet engrenage systémique qui fait le plus de tort à nos écosystèmes. » •

INVESTISSEMENT RESPONSABLE LA FINANCE MONDIALE VIRE AU VERT !

26



Illustration: iStock

PENDANT QU'AU CANADA, ON DÉBAT ENCORE DE LA PERTINENCE D'IMPOSER UNE TAXE CARBONE, BANQUES CENTRALES, FINANCIERS, ASSUREURS, ACTUAIRES, CHERCHEURS, ANALYSTES ET GESTIONNAIRES DE FONDS, DE CAISSES DE RETRAITE ET DE PORTEFEUILLES EN SONT DÉJÀ À LA PROCHAINE ÉTAPE : L'INVESTISSEMENT RESPONSABLE TRANSFORME PROGRESSIVEMENT LES ALGORITHMES FINANCIERS ET LES SALLES DE TRADING. Par STÉPHANE DESJARDINS

Un nouvel acronyme désigne actuellement un profond changement dans la finance mondiale : ESG, pour environnement, social et gouvernance. Issu d'un mouvement encore marginal il y a cinq ans à peine, « l'ESG est devenu une préoccupation majeure, constate Jason Taylor¹ (EMBA 2019), chef, Financement durable et gouvernemental à la Banque Scotia. La popularité de l'ESG ne se dément pas : j'ai moi-même converti mes actifs personnels en investissements responsables ! » L'écosystème financier s'adapte en conséquence : les entreprises qui n'affichent pas le coût de leurs externalités à leur bilan sont aujourd'hui plus pénalisées. Le rendement à tout prix tire donc à sa fin. La partie n'est pas gagnée pour autant. « Selon une recherche effectuée par l'Université de New York, les bilans des sociétés ne reflètent toujours pas les importants risques courus », poursuit-il. Fait rassurant : les entreprises tournées vers la « décarbonisation » gagnent en popularité. « À long terme, un financier qui s'aligne sur l'ESG peut accroître ses chances de battre son indice de référence, mais l'ESG ne peut évidemment pas compenser une construction de portefeuille médiocre », soutient le banquier.

PERFORMANCE, PERFORMANCE, PERFORMANCE

L'investissement responsable s'étend-il des *traders* aux investisseurs individuels ? Pour Jason Taylor, l'assurance et la réassurance mondiales sont à l'avant-garde, parce qu'elles sont les plus exposées aux changements climatiques. Le marché de détail est toutefois à la traîne. « Il ne fait aucun doute que les facteurs ESG, surtout climatiques, présentent un risque substantiel, mais offrent aussi de belles occasions. Quand ils sont intégrés à un portefeuille, celui-ci performe généralement mieux, toujours selon la recherche de l'Université de New York. » Financiers et analystes considèrent désormais l'ESG comme un signe

de meilleure gestion, car il s'agit de critères plus difficiles à appliquer pour une entreprise. « Une société qui performe bien à ce chapitre brillera aussi selon des ratios plus conventionnels comme le ratio du rendement de l'avoire des actionnaires et celui de la marge de profit. » Un financier intègre l'ESG en appliquant des filtres négatifs (exclure tabac, alcool, jeu, armes à feu) ou des critères positifs (miser sur les plus performants), en tenant compte du momentum (les entreprises qui s'améliorent rapidement) ou en sous-pondérant les mauvais élèves. Certains adoptent aussi une stratégie controversée : miser sur les pires acteurs, car ils comptent sur leurs efforts d'engagement auprès de la haute direction pour influencer un changement de comportement systémique au sein de l'entreprise (surtout s'ils sont ciblés par l'activisme des actionnaires ou par des groupes de défense comme Climate Action 100+). Ces changements de comportement permettent alors aux financiers d'encaisser une prime de transition. Mais ces stratégies exigent de la patience, car elles requièrent des investissements importants. Les gestionnaires institutionnels accordent désormais des primes de risque par secteur économique. Dans son rapport intitulé *Investing in a Time of Climate Change*, Mercer évalue ainsi à 100 % la perte de valeur d'un investissement dans le charbon d'ici

2050 dans un scénario de réchauffement de 2°C et accorde une prime positive aux énergies renouvelables. Les fabricants d'automobiles, eux, vont bénéficier du virage vers la voiture électrique, un phénomène irréversible chez les milléniaux. La Norvège, dont le fonds souverain est alimenté par des pétrodollars, se désengage progressivement des sociétés pétrolières; d'ailleurs, la moitié des voitures vendues dans ce pays en 2018 étaient électriques.

« Les financiers tiennent aussi de plus en plus compte de belles innovations comme le microcrédit, les fonds à impact et la finance sociale », souligne Jason Taylor.

LE RISQUE ET LE RENDEMENT

Pour certains, les changements ne sont pas assez rapides. « Dans le monde réel, un arbre fait partie d'un écosystème complet, explique Brenda Plant (M. Sc. Gestion internationale 2003), associée chez Ellio, une firme spécialisée en investissement responsable et développement durable. Malheureusement, encore trop de financiers n'y voient que du bois d'œuvre. Ainsi, hélas, une forêt a aujourd'hui encore plus de valeur morte que vivante », déplore-t-elle. De plus, la finance mondiale ne tient pas encore pleinement compte d'externalités comme le véritable coût de l'eau, de l'air, de la pollution et de leur impact sur la nature. « La finance fonctionne encore en silo pour fixer un prix, une valeur, précise l'experte. Et pourtant, il y a zéro déchet dans la nature, tout y est circulaire. Notre économie devrait donc l'être aussi. » Mais les temps changent, constate l'experte. Les grands groupes financiers sont désormais affectés par les externalités et ne peuvent miser sur une entreprise qui réalise des rendements élevés en gaspillant, en polluant massivement ou en maltraitant ses employés. Ces comportements nuisent au rendement des autres actifs. « La nature subventionne notre économie, dénonce-t-elle. On la considère comme une entreprise en liquidation. Il faut

« FINANCIERS ET ANALYSTES CONSIDÈRENT DÉSORMAIS L'ESG COMME UN SIGNE DE MEILLEURE GESTION, CAR IL S'AGIT DE CRITÈRES PLUS DIFFICILES À APPLIQUER POUR UNE ENTREPRISE. »



JASON TAYLOR Chef, Financement durable et gouvernemental à la Banque Scotia (EMBA 2019)

« LA FINANCE FONCTIONNE ENCORE EN SILO POUR FIXER UN PRIX, UNE VALEUR, PRÉCISE L'EXPERTE. ET POURTANT, IL Y A ZÉRO DÉCHET DANS LA NATURE, TOUT Y EST CIRCULAIRE. NOTRE ÉCONOMIE DEVRAIT DONC L'ÊTRE AUSSI. »



BRENDA PLANT Associée chez Ellio (M. Sc. Gestion internationale 2003)

élargir notre conception de la valeur et pleinement comptabiliser la pollution, les inégalités sociales, le climat, la malbouffe et les autres risques. » Financer l'innovation et des solutions porteuses exige une infrastructure financière de soutien. L'une des initiatives les plus prometteuses est le mouvement « slow money », qui repose notamment sur la production alimentaire locale. C'est un des moyens les plus efficaces pour relever des défis liés au changement climatique, à la santé et à la résilience des communautés. Brenda Plant donne en exemple sa propre entreprise, Tottem Nutrition (Umamize), spécialisée dans l'élevage de grillons comestibles. « Le poids de notre poudre de grillons et son équivalent en viande rouge ne se comparent même pas, explique-t-elle. Notre produit offre deux fois plus de protéines que la viande, plus de fer que les épinards, aucun gras saturé, plusieurs vitamines intéressantes et, surtout, sa production laisse une empreinte environnementale négligeable. »

TOUT EST DANS TOUT

« On n'a pas d'autre choix que d'implanter une économie circulaire », soutient Olivier Gamache (B.A.A. 2002), PDG du Groupe investissement responsable, un leader québécois en matière de services-conseils extrafinanciers. Le plus petit de ses clients possède quelque 100 M\$ d'actifs sous gestion. Pour cet expert de la première heure, l'ESG est passé d'un effet de mode à une préoccupation légitime motivée par la gestion du risque. « Les enjeux extrafinanciers sont devenus réels pour les entreprises, observe-t-il. On ne vise pas la décroissance ou la réforme du capitalisme : on tente simplement de remettre les priorités à la bonne place. » Pour Olivier Gamache, les ressources de la planète sont limitées, mais pas la créativité humaine. « Le consumérisme tel qu'on le connaît tire à sa fin et l'innovation entraînera des changements profonds, dit-il, mais les habitudes des entreprises et des investisseurs sont tenaces. Les premières hésitent à

refiler la facture de cette transformation à leurs clients; les seconds acceptent les notions d'ESG tant qu'elles ne nuisent pas au rendement. » Or, l'ESG peut affecter le bilan d'une entreprise, tout comme les risques réputationnels, légaux et opérationnels. Une plateforme pétrolière qui explose ou une usine qui s'écroule dans un pays pauvre sont des risques qu'il faut gérer. La prime liée à l'environnement, à la gouvernance et aux enjeux sociaux est encore à fixer. « La finance mondiale a compris qu'on entre dans une ère de durabilisme que les portefeuilles doivent refléter, déclare-t-il. « Plusieurs financiers prennent ça à cœur, car cela s'inscrit dans leurs valeurs personnelles, ajoute-t-il. Ils veulent faire partie de la solution. Ils y voient une

saine logique financière, une occasion de créer de la valeur, mais ils ont encore du mal à accoler un prix à l'air pur ou aux pollinisateurs, même si la pollution affecte les coûts des soins de santé et que la mort des abeilles fait grimper le prix des fruits et des légumes. » Pour Olivier Gamache, la finance mondiale avance au rythme que lui impose la société civile, qui exerce de la pression sur les décideurs politiques. Mais le milieu de la finance manque encore d'outils pour chiffrer l'investissement responsable et, souvent, de courage pour passer à l'action. « Quel impact ouvrir une garderie sur place aura-t-il sur le bilan d'une entreprise ?, se demande-t-il. Beaucoup de financiers exigent une rigueur mathématique très poussée alors que, dans certains domaines, on ne peut quantifier les externalités avec précision. Walmart excelle en environnement, et pourtant, ce géant a encore des efforts à effectuer sur le plan social. Quel est l'impact de ce constat sur la performance de son titre en Bourse ? On a encore du chemin à faire pour lier l'investissement responsable au rendement. Mais ce qui m'encourage, c'est que les clients cognent désormais à notre porte, alors qu'il y a 15 ans, plusieurs nous la fermaient au nez... » •

(1) Les propos de Jason Taylor ont été exprimés à titre personnel et ne reflètent pas nécessairement ceux de son employeur.



« LES ENJEUX EXTRAFINANCIERS SONT DEVENUS RÉELS POUR LES ENTREPRISES. ON NE VISE PAS LA DÉCROISSANCE OU LA RÉFORME DU CAPITALISME : ON TENTE SIMPLEMENT DE REMETTRE LES PRIORITÉS À LA BONNE PLACE. »



OLIVIER GAMACHE PDG du Groupe investissement responsable (B.A.A. 2002)



DÉMARRER SON ENTREPRISE TOUT EN ÉTUDIANT

DEVENIR ENTREPRENEUR REQUIERT UNE FOULE DE CONNAISSANCES ET SURTOUT DU TEMPS. DEPUIS QUELQUES ANNÉES, **LES PROGRAMMES ENTREPRISM ET L'ACCÉLÉRATEUR BANQUE NATIONALE DE HEC MONTRÉAL** PERMETTENT AUX ÉTUDIANTS DE COMBINER CES DEUX EXIGENCES. L'ÉCOLE A D'AILLEURS ÉTÉ LE PREMIER ÉTABLISSEMENT AU QUÉBEC OÙ L'ON PEUT ÊTRE SOUTENU DANS LA CRÉATION DE SON ENTREPRISE TOUT EN POURSUIVANT SES ÉTUDES UNIVERSITAIRES. *Par JULIE ROY*

Conçu pour des entrepreneurs en devenir, entrePrism se veut un programme à l'image du Québec : ouvert et inclusif. L'un de ses objectifs : bâtir des ponts entre les entrepreneurs nés au Québec et ceux qui sont issus des diverses communautés culturelles. « Notre programme a été reconnu par l'OCDE comme un modèle d'intégration, déclare fièrement Manaf Bouchentouf, directeur exécutif et de l'accompagnement au Pôle entrepreneuriat, repreneuriat et familles en affaires de HEC Montréal. Nos groupes sont composés de 60 % d'immigrants et de 40 % de natifs. À ce jour, nos cohortes ont compté jusqu'à 25 nationalités différentes dans une quinzaine de secteurs d'activité. » Au cours des huit mois que dure le programme, les entrepreneurs sont invités à participer à une soixantaine d'activités : rencontres de réseautage, coaching, présentations juridiques,

ateliers de financement... « Nous touchons aux trois formes de savoir : le savoir enseigné par le corps professoral, le savoir-faire développé par des experts et des firmes-conseils, et le savoir-être pour lequel sont mobilisés des dirigeants d'entreprise », explique le directeur. Au terme du processus, les étudiants inscrits à la maîtrise peuvent cumuler neuf crédits et valider leur projet d'entreprise. C'est le chemin qu'a décidé de prendre Anne-Catherine Lebeau (M. Sc. en management des entreprises culturelles 2019), cofondatrice et codirectrice d'Écosceno. Unique en son genre, cette coopérative a pour but de revaloriser les déchets issus des productions culturelles. « J'y ai finalisé mon étape d'idéation et je suis allée y puiser des connaissances légales et financières, ce qui a contribué à mieux m'outiller », précise-t-elle.

PASSER À LA VITESSE SUPÉRIEURE

L'Accélérateur Banque Nationale s'adresse quant à lui aux PME qui possèdent un

potentiel de croissance et qui visent l'exportation. « On touche aux aspects techniques, technologiques, financiers et stratégiques des entreprises pour les faire grandir, explique Manaf Bouchentouf. Notre ambition est de les amener à l'international pour vendre plus vite et mieux. »

Les trois mois que dure le programme sont intenses et atteignent des niveaux élevés sur le plan de la formation, puisque 60 activités y sont prévues. Quelques missions gouvernementales ont d'ailleurs figuré au programme des années antérieures. « Nous sommes allés en France, en Allemagne et au Japon avec des délégations officielles », souligne Manaf Bouchentouf. Même s'il se veut multisectoriel, l'Accélérateur, depuis sa création, a attiré davantage d'entrepreneurs liés au domaine des technologies. À cet égard, Florence Montuoro-Kervin (M. Sc. en gestion 2019), cofondatrice du festival Gueule d'érable, fait figure d'exception. « L'Accélérateur a pour objectif de nous projeter dans l'avenir, raconte celle qui vise à établir une édition de son festival à Paris. Lorsque nous sommes allés au Japon, nous avons réalisé que nous n'étions pas encore prêts pour ce marché, mais cette expérience nous a aidés à préparer notre plan d'exportation. Bref, cette formation « deux dans un » m'a offert l'occasion de terminer ma maîtrise tout en donnant de solides fondations à mon entreprise », conclut l'entrepreneure. •



NADÈGE LENORMAND-DAUVERGNE



FRANÇOIS CARDINAL

30



AMÉLIE LÉGER



Photos: Ariel Tarr (portraits d'Amélie Léger et de Nadège Lenormand-Dauvergne) - Autres photos fournies gracieusement par nos diplômés.

CERTAINS DIRONT QUE MANGER, C'EST VOTER. C'EST FAIRE DES CHOIX QUI PEUVENT ÊTRE À LA FOIS SANTÉ, ENGAGÉS ET DURABLES. CES DIPLÔMÉS ONT DÉCIDÉ DE POUSSER LE CONCEPT ENCORE PLUS LOIN EN METTANT À PROFIT LEUR SAVOIR AFIN D'OFFRIR, DANS UNE OPTIQUE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE, DES OPTIONS DIFFÉRENTES EN MATIÈRE D'ALIMENTATION.

Par CHARLES-ÉDOUARD CARRIER

SE NOURRIR AUTREMENT !

NADÈGE LENORMAND- DAUVERGNE

(EMBA 2014)

43 ans, vice-présidente aux opérations, Prana

DES VALEURS COMMUNES

C'est au terme d'une dizaine d'années au sein de la Marine nationale française et d'un contrat en mécanique industrielle au Québec que Nadège Lenormand-Dauvergne a fait le saut dans le secteur

alimentaire. « J'y ai développé le goût des affaires et j'ai décidé de me réorienter en management plutôt qu'en technique. » Ce choix l'a fait passer du mazout des navires au bio du secteur alimentaire, deux domaines fort différents. S'il est, de prime abord, difficile d'y voir un lien, celui-ci semble pourtant très évident pour la jeune gestionnaire : « Dans la marine, j'ai eu l'occasion de voyager beaucoup. Ces déplacements m'ont sensibilisée à l'environnement et à sa fragilité. Être exposée à différentes cultures a aussi contribué à me donner une perspective plus globale du monde dans lequel je vis. » Aujourd'hui, elle travaille chez Prana, une entreprise spécialisée en collations

et ingrédients biologiques. « Ici, toutes les décisions sont prises en fonction de trois axes : profit, people, planet. Et cette orientation correspond parfaitement à mes valeurs. » La diplômée reconnaît d'ailleurs sa chance : « Travailler dans un milieu où nos valeurs sont en accord avec celles de notre employeur accroît notre motivation et nous donne envie d'en faire toujours plus. » Ses études en gestion lui ont permis de mieux présenter ses idées, de mieux les défendre et de les mettre en pratique. « C'est aussi par la formation que les concepts de développement durable et d'environnement se transmettent aujourd'hui au monde des affaires. J'en suis un très bel exemple. » pranasnacks.com

FRANÇOIS CARDINAL

(Certificat en vente relationnelle 2015)
43 ans, président fondateur, Vegeat

RÉINVENTER LA VIANDE

François Cardinal évolue dans un domaine en pleine émergence où tout est à faire. Il propose une solution de rechange à la protéine animale en fabriquant un produit végétal qui ressemble à s'y méprendre à de la viande hachée. « C'est extrêmement intéressant et stimulant », lance-t-il d'emblée, lorsqu'il réfléchit au

potentiel des produits alimentaires dont l'empreinte écologique est faible. En effet, les consommateurs adhèrent de plus en plus à l'idée de réduire leur consommation de viande et de prioriser des choix plus écologiques. « On veut tous faire notre part, souligne-t-il. En lançant mon projet Vegeat, en janvier 2018, j'étais motivé par l'idée d'exercer une certaine influence dans trois domaines qui me tiennent à cœur : l'alimentation, l'environnement et le bien-être des animaux. » La petite révolution alimentaire à laquelle on assiste est-elle un effet de mode ou un signe de véritable changement de paradigme ? Selon lui, « c'est définitivement une tendance lourde qui va très certainement s'inscrire dans les

nouvelles habitudes alimentaires des gens. C'est la plus importante tendance observée en alimentation depuis des décennies et c'est un phénomène mondial. » François Cardinal, qui a ouvert son premier restaurant à 17 ans, est un passionné d'alimentation. Au fil de son parcours professionnel, il a vite appris l'importance de savoir saisir toutes les occasions. Cet apprentissage guide aujourd'hui plusieurs de ses choix : « Nous allons continuer de proposer des nouveautés tout en demeurant à l'écoute du consommateur, de ce qu'il veut, de ce qu'il cherche. Pour moi, ce côté humain est hyper important et c'est ce qui nous démarque des autres entreprises. » vegeatfoods.com/

AMÉLIE LÉGER

(B.A.A. 2001)

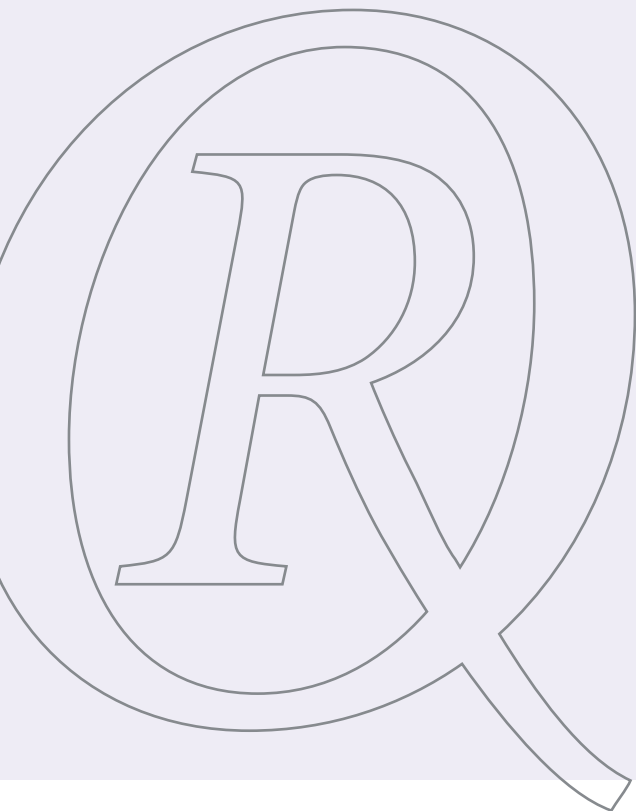
41 ans, présidente, Aliments SiBon

POUR UN QUÉBEC PLUS DURABLE

En 2014, Amélie Léger achetait Aliments SiBon. L'entreprise, qui était notamment connue pour ses sauces Délices d'autrefois, correspondait sous plusieurs aspects à ce qu'elle recherchait. Aujourd'hui, sous l'étiquette Kitchen Lab, on prépare plusieurs sauces, notamment une gamme cuisinée à partir de légumes « moches »

bons à la consommation, mais moins attirants pour l'œil du consommateur. On y commercialise aussi l'eau d'érable Necta, un produit certifié bio vendu au Japon, en Australie et en Europe qui gagne à être mieux connu au Québec. Fille de Jean-Pierre Léger, des Rôtisseries St-Hubert, Amélie Léger a grandi au sein d'une famille de bâtisseurs. « Lorsque mon grand-père a démarré l'entreprise, ma grand-mère tenait tous les jours un journal qui montre que les débuts n'ont pas été faciles. Lorsque je me retrouve dans des situations semblables, je me réfère beaucoup à leur histoire. Sur le plan entrepreneurial, les défis des années 1950 et ceux d'aujourd'hui sont très similaires.

Le contexte change, les générations aussi, mais la base demeure la même. » Amélie Léger souhaite que son entreprise puisse répondre adéquatement à l'engouement des consommateurs pour les protéines végétales et les produits locaux. Elle croit par ailleurs que cet intérêt est en train de définir de nouvelles normes. C'est pourquoi le concept de développement durable guidera le futur de son entreprise. Sur une note plus personnelle, cette mère de trois jeunes enfants espère surtout continuer de s'amuser en travaillant. « Gérer une entreprise peut être stressant. Il ne faut surtout pas perdre de vue les raisons et les objectifs qui nous poussent à continuer... » sibonfoods.ca/



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

CAROLINE AUBÉ

Directrice de la recherche et du transfert
et professeure titulaire à HEC Montréal

32

NOMMÉE DIRECTRICE DE LA RECHERCHE ET DU TRANSFERT EN JUIN DERNIER, CAROLINE AUBÉ A ALORS JOINT LA NOUVELLE ÉQUIPE DE DIRECTION DE HEC MONTRÉAL. ELLE Y VOIT L'OCCASION DE S'IMPLIQUER À UN NIVEAU PLUS STRATÉGIQUE ET D'APPUYER SES COLLÈGUES DANS LEURS ACTIVITÉS DE RECHERCHE ET DE TRANSFERT.

RENCONTRE AVEC UNE FONCEUSE EMPATHIQUE ET... SYMPATHIQUE ! Par LIETTE D'AMOURS

01 Le mot qui vous décrirait le mieux ?

« Probablement le mot "engagée", si je me fie à la rétroaction que j'ai eu l'occasion de recevoir de mon entourage. Quand j'accepte de participer à un projet, je m'investis à fond. J'essaie d'ailleurs d'orienter mes choix le plus authentiquement possible en me basant sur mes valeurs. Donc, quand je choisis de m'engager, le cœur suit la tête. Je préfère dire non plutôt que de m'investir dans un projet qui n'a pas de sens pour moi. J'ai besoin de cette cohérence. »

02 Pourquoi avoir étudié en psychologie ?

« Ce choix s'est fait de façon naturelle. J'ai toujours aimé les gens, et mon entourage m'a souvent dit que j'avais une bonne écoute. Quand j'ai commencé mes études en psychologie, j'étais sans doute un peu idéaliste. Ce qui m'interpellait, c'était la possibilité de faire une différence dans la vie de ceux qui en ont le plus besoin. En cours de route, j'ai choisi de me spécialiser en psychologie du travail. Comme nous passons une très grande partie de notre temps à travailler, ce choix de spécialisation me donne le sentiment de pouvoir élargir ma contribution. »

03 Si vous n'aviez pas été professeure d'université...

« Si je n'avais été professeure d'université et si je n'avais pas étudié en psychologie, j'aurais sans doute aimé être médecin, probablement pédiatre ou psychiatre. Je pense que des études en médecine m'auraient plu. Je suis studieuse, j'aime les sciences et cette profession m'aurait offert d'autres possibilités d'aider les gens. Cela dit, je n'ai jamais regretté mon choix de carrière. Au contraire, je dis souvent que j'exerce le plus beau métier du monde ! Je me sens privilégiée. »

04 Si vous aviez une baguette magique...

« Si je pouvais enrayer la violence envers les enfants, je le ferais volontiers. Aucun enfant ne devrait être confronté à la violence, qu'elle soit psychologique, physique ou sexuelle. Chaque fois que je prends connaissance dans les médias d'une tragédie impliquant des enfants, je suis profondément bouleversée. Les images me hantent. Avec le recul, je réalise qu'il m'aurait été très difficile, à titre de psychologue, de baigner dans des problématiques de cette nature. En psychologie du travail, je peux m'investir totalement sans être pour autant chavirée. »

05 Une personne qui vous a inspirée ?

« Je ne serai sûrement pas très originale, mais la réponse qui me vient spontanément, ce sont mes parents. Ils m'ont transmis des valeurs dont je suis très fière. Ma mère est une fonceuse, une femme très déterminée. Elle m'inspire beaucoup et m'a toujours incitée à être courageuse. Mon père est honnête, droit et loyal. C'est un homme de parole qui m'a sensibilisée à l'importance de prendre soin de mon entourage. À leur contact, je suis devenue une sorte de fonceuse empathique. (Rires.) Leur façon d'aborder la vie m'inspire encore beaucoup. »



**MINI
BIO**

- Née en 1976, à Sillery (Québec)
- Enfant unique
- En couple depuis plus de 20 ans
- Mère d'une fille (12 ans) et d'un garçon (8 ans)
- Doctorat en psychologie du travail, Université de Montréal (2004)
- Champ d'intérêt : gestion et efficacité des équipes de travail

06 Une passion particulière?

« J'aime marcher en forêt ou en montagne, observer la faune et la flore. Je prends plaisir à regarder les animaux dans leur environnement et à admirer les paysages. Ça nourrit mon côté contemplatif. Me promener dans la nature me fait le plus grand bien. Cela m'aide à faire le vide et à me ressourcer. Et si, par bonheur, j'ai la chance de croiser un chevreuil, eh bien, ça fait ma journée et tout mon entourage en est avisé. (Rires.) Je n'ai vraiment pas besoin de choses compliquées pour être heureuse. J'ai le bonheur très facile. »

07 Une chose à changer dans le monde du travail ?

« Dans un monde idéal, il n'y aurait plus de harcèlement au travail. J'aborde régulièrement cette problématique en classe pour conscientiser les étudiants aux conséquences du harcèlement sexuel et psychologique, et pour en décortiquer les causes. Au-delà des responsabilités de chacun, il y a aussi une responsabilité collective. Certains milieux de travail sont plus propices au harcèlement que d'autres. Pour contrer cette problématique, il faut adopter une approche globale. »

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

« Il m'est arrivé plusieurs mésaventures amusantes dans ma vie. Un jour, alors que je devais être particulièrement concentrée sur la planification de mon cours, je me suis présentée en classe avec deux chaussures du même modèle, mais de couleur différente. C'était un peu gênant sur le coup, mais comme j'ai tourné cela à la blague, c'est vite devenu le *running gag* de la session. Quand je suis absorbée dans mes pensées, j'ai aussi tendance à ranger les objets dans des endroits assez inusités. Ça déclenche beaucoup de fous rires à la maison ! »

09 Un conseil à donner aux dirigeants ?

« Éviter de s'entourer de personnes qui leur ressemblent trop. Les équipes de direction et les conseils d'administration gagneraient à être moins homogènes. La diversité constitue une véritable richesse pour les organisations. Les décideurs doivent comprendre qu'il y a des avantages à favoriser la diversité de genre, d'âge, de culture et à valoriser cette différence au sein de leur organisation. Inconsciemment, les gens ont trop souvent tendance à s'entourer de personnes qui leur ressemblent. D'où l'importance d'être vigilant et de tenter de rechercher davantage de complémentarité. »

10 Quelle empreinte aimeriez-vous laisser ?

« Sur le plan personnel, je souhaite que mes enfants deviennent des adultes épanouis, qu'ils aient confiance en l'avenir. J'aurais beaucoup de regret de ne pas avoir réussi à bien les accompagner. Sur le plan professionnel, je souhaite contribuer à sensibiliser les dirigeants à l'importance d'adopter de saines pratiques de gestion permettant de concilier performance et santé au travail. J'espère y contribuer par mes recherches et mon enseignement. »

LA CONTRE-CULTURE AU SECOURS DE L'INNOVATION

34



COMMENT FAIRE PARTICIPER EMPLOYÉS, USAGERS ET PARTIES PRENANTES EXTERNES AU PROCESSUS D'INNOVATION D'UNE ORGANISATION ? **LAURENT SIMON**, PROFESSEUR TITULAIRE AU DÉPARTEMENT D'ENTREPRENEURIAT ET D'INNOVATION DE HEC MONTRÉAL, RETRACE L'ÉVOLUTION DES PRATIQUES D'INNOVATION QUI RAMÈNENT AU CŒUR DE L'ENTREPRISE DES IDÉES PARFOIS LAISSÉES DE CÔTÉ.

Propos recueillis par **PERRINE LARSIMONT**

En quoi consiste l'innovation collaborative (IC)?

L. S. : Essentiellement, une organisation qui pratique l'IC se pose la question des usages de ses produits ou de ses services. Par exemple, elle peut mobiliser des acteurs, que ce soit en interne ou à l'extérieur de ses murs, qui ne participent habituellement pas aux démarches d'innovation. Une entreprise peut ainsi engager les usagers eux-mêmes ou d'autres parties prenantes dans différentes formes de consultation au cours du processus d'innovation.

Toutefois, elle peut également manifester cette volonté d'ouverture en mobilisant de nouvelles formes de connaissances. Par exemple, en concentrant ses préoccupations sur les questions de durabilité environnementale plutôt que sur celles ayant trait au marketing afin d'explorer de façon plus large sa proposition de valeur.

Dans tous les cas, il est important pour une organisation de ne pas tenir la créativité pour acquise. Le recours aux pratiques d'IC, en raison du potentiel créatif qu'elles libèrent, est un rappel de ce mantra.

Pourquoi les voit-on émerger aujourd'hui ?

L. S. : Lorsqu'on introduit de nouveaux termes dans le lexique de la gestion, c'est généralement pour présenter une réalité qui s'oppose à ce qui existait jusque-là. En ce sens, la montée de l'IC présuppose que nous sommes en train de changer de régime d'innovation. Nous ne sommes plus dans l'exploitation linéaire des découvertes de la science par la technologie qui vise à lancer de nouveaux produits ou services sur le marché. Nous entrons désormais dans une exploration collective de la valeur par des parties prenantes multiples.

Le terme « innovation collaborative » est récent. Qu'en est-il de la pratique elle-même ?

L. S. : Les modèles d'innovation collaborative, on les trouve à l'origine dans des initiatives qui n'étaient pas commerciales. Prenons l'exemple d'Apple. Steve Jobs le visionnaire, Steve Wozniak le programmeur et John Sculley l'homme d'affaires travaillaient auparavant pour le Homebrew Computer Club, qui s'était donné pour mission de démocratiser l'informatique. Les trois hommes s'en sont inspirés pour en faire le projet commercial qu'on connaît.

Cette influence venue de la contre-culture ou de ce qu'on appelait l'*underground* est caractéristique des dynamiques collaboratives. Les grandes entreprises et les grands groupes qui les ont adoptées se sont beaucoup inspirés des pratiques hippies et révolutionnaires des années 1970-1980. Ce sont des pratiques qu'on observe de façon quasi organique dans le secteur non lucratif en innovation sociale et qui se traduisent notamment par un discours dont la finalité première n'est pas

« ON ASSISTE À UNE GLORIFICATION DU CHANGEMENT : ON VALORISE PAR EXEMPLE LA RAPIDITÉ, LA CRÉATIVITÉ ET L'AGILITÉ DES JEUNES ENTREPRISES. »

commerciale : exploration collective des problèmes, centrage sur les besoins des usagers, prise de décision en commun, etc. En lame de fond, il y a aussi un mouvement qui accompagne cette évolution : c'est le modèle Toyota – la gestion « à la japonaise » –, dont l'approche ascendante et participative de la fin des années 1940 redonnait une voix à l'employé et au client.

Sous quelles formes l'innovation collaborative se développe-t-elle à l'heure actuelle ?

L. S. : Des pratiques autrefois perçues comme marginales, voire dissidentes, tendent à devenir la norme dans les entreprises. La pensée centrée sur les usagers et mobilisant la boîte à outils des designers (ou *design thinking*), notamment, gagne en popularité au sein des organisations et fait tomber de leur piédestal le scientifique, l'ingénieur et le designer. Selon cette approche, la plupart des employés, voire l'ensemble des parties prenantes, peuvent désormais s'initier aux outils de gestion de l'innovation et ainsi contribuer à la démarche. Un exemple qui illustre bien ce procédé est celui de la coopérative laitière Agropur, au Québec. Cette entreprise pratique l'innovation ouverte sous la forme d'un concours public destiné aux personnes amatrices de produits laitiers ou à des techniciens du secteur. Ces acteurs vont répondre à des questions qu'Agropur va leur poser pour ensuite être invités, après sélection, à des sessions de travail avec les experts et les spécialistes internes de la coopérative. C'est un modèle typique d'IC. C'est également une exception, car la plupart des grandes organisations commencent tout juste à s'approprier ces nouvelles approches.

Quelles sont les marges d'amélioration de ces pratiques pour ancrer l'IC dans son temps ?

L. S. : Les organisations sont aux prises avec un défi de formation qui ne sera relevé qu'au cours des dix ou quinze prochaines années. Les idées ne tombent pas du ciel : il y a un travail de fond à effectuer pour se former aux techniques et pour s'approprier les boîtes à outils permettant de les débusquer. Les entreprises ont aussi pour défi de jouer véritablement et de façon authentique la carte de l'ouverture. Faire participer un client à une session de partage d'idées déjà

adoptées en interne, ce n'est pas de l'IC. C'est de la simple approbation, voire, dans une certaine mesure, de la manipulation. Cette exigence d'ouverture implique que les firmes poursuivent leurs interactions avec différents porteurs de connaissances, notamment avec les communautés externes de passionnés. On en trouve beaucoup en informatique : en marge des grandes organisations coexistent des communautés de développeurs, de *hackers* ou d'amateurs qui développent des connaissances et des idées. Il faut apprendre à travailler avec ces personnes.

À quoi ressemblera l'innovation collaborative dans 20 ans ?

L. S. : Pour qu'ils puissent s'inscrire dans un environnement complexe, les modèles d'innovation ne seront plus seulement ouverts mais distribués : ce n'est plus une seule organisation qui prend en charge l'innovation mais un collectif d'entreprises, d'institutions, de clients et d'usagers, de groupes informels. Prenons l'exemple de la mobilité durable à Montréal : le problème ne se réduit pas à la circulation des voitures électriques. Il s'agit également d'intégrer à l'espace urbain, de façon systémique, des transports en commun et de la mobilité active. Tout cela va avoir des répercussions sur le territoire et générer des données qu'il faudra être capable de traiter. En fait, on se dirige vers ce concept très à la mode mais pertinent d'écosystèmes d'innovation.

Je souligne que les singularités culturelles de Montréal en font une ville particulièrement réceptive à ce type d'approche, notamment en raison de son multiculturalisme et de sa socialité très horizontale. Si on ajoute à cela l'engouement entrepreneurial qu'on observe dans la métropole québécoise depuis 10 ans, on a tous les ingrédients d'une recette gagnante pour un développement harmonieux de l'IC. Selon moi, Montréal est un laboratoire de ces nouvelles pratiques. •

POUR ALLER PLUS LOIN

Sarrazin, B., Cohendet, P. et Simon, L. *Les Communautés d'innovation – De la liberté créatrice à l'innovation organisée*, Cormelles-le-Royal (France), Éditions Management et Société, 2018, 280 p.

UN PROJET GAGNANT-GAGNANT POUR TOUT UN QUARTIER!

HEC MONTRÉAL NE SE CONTENTE PAS DE TRANSMETTRE LES NOTIONS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE RESPONSABILITÉ SOCIALE AUX FUTURS DIRIGEANTS : ELLE LES INTÈGRE AUSSI PLEINEMENT DANS SES PRATIQUES. VOILÀ POURQUOI LA CONSTRUCTION DE SA TROISIÈME ANTENNE, AU CENTRE-VILLE DE MONTRÉAL, NE POUVAIT S'EFFECTUER QU'EN FAISANT PREUVE DE LA PLUS GRANDE COHÉRENCE.



36

« **D**ès le départ, nous avons tenu à rencontrer nos futurs voisins : résidents, commerçants et gestionnaires immobiliers du quartier – ainsi que certains organismes d'intérêt – non seulement pour les informer du projet et de nos intentions, mais aussi pour leur donner voix au chapitre, explique Natalie Roussel, directrice des Communications et des relations gouvernementales à HEC Montréal. Cette façon de faire témoignait de notre volonté d'intégrer les meilleures pratiques en matière de responsabilité sociale. » Ainsi, avant même qu'un quelconque concept architectural ne soit élaboré, une rencontre a été organisée pour entendre les préoccupations et les attentes du voisinage. « Nous avons fait appel au savoir-faire de nos chercheurs du Pôle MOSAÏC, spécialisés en management de la créativité et de l'innovation, pour organiser un atelier de codesign auquel toutes les parties prenantes ont participé, tant les voisins, nos employés, nos professeurs et nos étudiants que les experts : architectes, ingénieurs, urbanistes et spécialistes en patrimoine et en développement durable, ajoute Loretta Cianci, directrice du Développement du campus. De prime abord, quelque peu surpris par l'exercice, les résidents l'ont ensuite fortement apprécié, car ils ne croyaient pas pouvoir avoir réellement leur mot à dire dans cette aventure. »

DES AVANTAGES PARTAGÉS

Au total, une soixantaine de personnes ont contribué à ce remue-ménages, qui aura à la fois permis de débattre des aspects les plus sensibles du projet – espaces verts, vestiges, aménagement paysager – et de constater qu'il pouvait aussi offrir plusieurs avantages à la communauté. « Nous devons tenir compte de plusieurs exigences, notamment de la part de la Ville de Montréal, du ministère de la Culture et des Communications, et du Conseil du patrimoine culturel du Québec, plus particulièrement en ce qui a trait à la végétation sur le site et à la commémoration du refuge St-Bridget, explique Loretta Cianci. Ce centre a accueilli des personnes âgées et des jeunes femmes dans le besoin de la communauté irlandaise entre 1869 et 1977. Le site a donc une histoire et nous souhaitons la mettre en valeur. » Au nombre des avantages, notons, entre autres, l'accès pour tous aux espaces communs (bibliothèque, cafétéria, jardin intérieur), la revitalisation d'un quadrilatère qui en a grandement besoin et un service de sécurité qui y fera des rondes 24 heures par jour, sept jours par semaine. « Nous avons même déménagé une vingtaine de pommiers à Terrebonne pour les mettre à l'abri le temps de la construction », précise Natalie Roussel. Depuis le début du projet, quatre rencontres ont été organisées pour communiquer

(1) Toits verts, transplantation d'arbres, revitalisation du quadrilatère : HEC Montréal vise la certification LEED Or pour son futur édifice du centre-ville.

(2) À la mémoire du refuge St. Bridget, qui a marqué l'histoire de ces lieux, quelques vestiges seront intégrés à l'architecture.

(3) Plusieurs des érables qui ont dû être abattus seront transformés en mobilier pour le futur site.

aux résidents du quartier les plus récentes avancées sur le projet de construction.

AVANCEMENT DES TRAVAUX

L'été dernier, l'École a choisi l'entrepreneur général. Ainsi, la construction de ce nouvel édifice, qui sera situé dans le quartier des affaires de Montréal, a été confiée à Magil Construction. La première pelletée de terre a eu lieu le 17 octobre dernier. Dès le printemps 2022, HEC Montréal sera présente au centre-ville de Montréal, le quartier qui l'a vu naître. •

↓ Pour accéder à une visite en 3D des espaces intérieurs de cette nouvelle antenne et au chantier en direct : hec.ca/centre-ville.



FEDERICO PASIN
Directeur, HEC Montréal

ET SI NOUS FAISONS PLUS AMPLE CONNAISSANCE ?

En juin dernier, j'amorçais avec grand enthousiasme mon premier mandat à titre de directeur de HEC Montréal. Bien que certains d'entre vous me connaissent déjà puisque j'ai occupé différentes fonctions à l'École au cours des 25 dernières années, j'aimerais profiter de ce premier billet pour faire plus ample connaissance. Pour vous parler notamment de ma vision, des valeurs qui m'animent et des défis que nous aurons à relever au cours des prochaines années.

Sur un plan plus personnel, je suis marié depuis 28 ans et père de cinq enfants qui ont entre 14 et 27 ans. J'ai grandi à Ville d'Anjou auprès d'une mère québécoise d'origine irlandaise et d'un père italien. C'est dire à quel point la conciliation et la diversité ont toujours fait partie de ma vie ! Rapidement, j'ai saisi qu'il n'y a pas nécessairement de meilleur chemin à emprunter ou de meilleure façon de faire les choses : il y a juste plusieurs modèles qui varient, selon les cultures.

Ce goût pour la « mixité » explique peut-être aussi pourquoi, après des études doctorales en génie à l'École Centrale Paris, je suis devenu professeur à HEC Montréal, une école de gestion ! Avec le temps, j'ai aussi réalisé à quel point cette ouverture à l'autre constituait une incroyable richesse. Si bien qu'aujourd'hui, je porte la conviction profonde que le monde de la gestion a tout avantage à miser sur une approche plus holistique pour remplir pleinement sa mission.

Ainsi, je suis d'avis que la formation d'un gestionnaire doit désormais aller bien au-delà de la finance, de la comptabilité ou du marketing. Un bon gestionnaire doit être extrêmement équilibré, car il sera plus que jamais appelé à diriger ou à travailler avec des gens aux origines et aux manières de penser très diverses qui seront souvent bien plus compétents que lui dans des domaines bien spécifiques.

Il a donc tout intérêt à s'ouvrir aux autres, à faire preuve de curiosité, à s'appuyer sur une solide culture générale, à parler plusieurs langues, à développer son écoute et même, à détenir quelques notions de psychologie.

Par extension, pour demeurer pertinente et éviter que son enseignement se fasse ailleurs, notre École devra s'ouvrir et se connecter à une multitude d'environnements. Nous devons donc nous assurer que les ingénieurs, les chimistes, les pharmaciens ou tout autre spécialiste se tournent vers nous lorsqu'ils ressentent le besoin d'acquérir des compétences en gestion et de se maintenir à jour sur les grands enjeux qui peuvent affecter leurs décisions. À HEC Montréal, c'est notre métier d'innover, de suivre les principaux changements qui touchent l'économie et de former les dirigeants pour qu'ils en tirent pleinement profit.

Toujours dans cet esprit de miser sur la collaboration pour enrichir le débat, nous avons entrepris un vaste exercice de consultation par lequel nous avons convié la communauté HEC Montréal – membres du personnel, étudiants, diplômés et partenaires – à réfléchir à l'avenir de notre École. Ensemble, nous nous sommes demandé comment consolider nos acquis, canaliser nos forces et améliorer nos pratiques, afin de répondre encore mieux aux besoins de notre société. Toutes les idées, suggestions et même remises en question ont été entendues et serviront à élaborer notre plan stratégique.

Bien sûr, plusieurs défis nous attendent au cours des prochaines années, mais les occasions à saisir pour se distinguer sont également nombreuses. Je pense notamment aux avancées que

À HEC MONTRÉAL, C'EST NOTRE MÉTIER D'INNOVER, DE SUIVRE LES PRINCIPAUX CHANGEMENTS QUI TOUCHENT L'ÉCONOMIE ET DE FORMER LES DIRIGEANTS POUR QU'ILS EN TIRENT PLEINEMENT PROFIT.

VISION, VALEURS ET VOLONTÉ

Pour m'aider à relever les défis à venir, je suis entouré d'une solide équipe de direction qui permettra à l'École de poursuivre sa mission première : exceller en recherche et en enseignement. Ces douze alliés, choisis non seulement en raison de leurs compétences et de leur grande crédibilité mais aussi de leurs valeurs, aspirent, tout comme moi, à bâtir des consensus en faisant preuve de respect, de transparence et d'intégrité. Pour encore plus de complémentarité, nous pouvons aussi compter sur une diversité en matière d'âges, de genres et de points de vue.

nos chercheurs réalisent déjà en science des données, aux solides partenariats que nous tissons en intelligence artificielle et à tout l'écosystème que nous mettons en place dans ce domaine pour que ces nouvelles connaissances puissent véritablement profiter à la société.

Ainsi, depuis juin dernier, je prends encore plus toute la mesure de cette grande institution qui, malgré son âge vénérable, a toujours su se réinventer pour demeurer pertinente et novatrice. Ces constats me remplissent de fierté et me donnent encore plus envie de continuer à la servir avec énergie et passion. •

LE CLUB DES 100

LA SOLIDARITÉ DE JEUNES PHILANTHROPES

CONNAISSEZ-VOUS LE CLUB DES 100 DE LA FONDATION HEC MONTRÉAL ? LANCÉ EN MARS 2014, IL RÉUNIT DES JEUNES PHILANTHROPES DE 45 ANS ET MOINS QUI ONT À CŒUR LA DESTINÉE DE L'ÉCOLE ET QUI SE MOBILISENT POUR UNE CAUSE COMMUNE : L'ÉDUCATION SUPÉRIEURE. AU CENTRE DE LEUR ACTION : ENGAGEMENT, PARTAGE ET ENTRAIDE. *Par ISABELLE GIGUÈRE*

38

« Lors du lancement de ce club, la Fondation voulait laisser les membres choisir le nom de leur regroupement afin qu'il les représente vraiment, raconte **Badreddine Maamar** (Certificat en gestion du marketing 2007), conseiller au développement philanthropique à la Fondation. Après une séance de *brainstorming*, c'est la désignation "Club des 100" qui a été retenue. Les membres voulaient ainsi bien incarner leurs ambitions quant au développement du Club : recruter 100 membres. »

OBJECTIF : 100 MEMBRES EN 2022

Au nombre de 75 actuellement, la majorité des membres sont des diplômés de HEC Montréal, mais d'autres jeunes professionnels qui souhaitent également soutenir la relève en gestion en font également partie. Tous s'engagent à faire un don de 10 000 dollars sur un horizon de dix ans. En tenant compte du crédit d'impôt pour don, le coût annuel de ce geste s'élève approximativement à 500 dollars.

« Nous souhaitons atteindre le nombre de 100 membres à l'ouverture du nouvel édifice de l'École au centre-ville, en 2022 », poursuit le jeune conseiller. Mais ne vous méprenez pas : malgré son nom, le Club ne s'arrêtera pas à ce nombre ! « Au contraire, tout renfort participe au rayonnement et au développement du Club et, par extension, de HEC Montréal », soutient-il. Badreddine Maamar ne se contente pas d'assurer le développement du Club des 100 : il en est également membre. « Ma motivation à y contribuer puise sa raison profonde dans les souvenirs et l'expérience extraordinaire que je garde de mes années à l'École. HEC Montréal a été ma porte d'entrée sur le Québec en 2003 comme jeune étudiant étranger. Les amitiés qui se sont forgées à l'époque sont toujours présentes dans ma vie. Viennent s'ajouter la mission inspirante du Club, ma connaissance de l'impact que peut avoir une bourse sur le parcours d'un étudiant et le dynamisme des membres que j'ai la chance de côtoyer. »

SE REGROUPER POUR SOUTENIR LA RELÈVE

La plupart des membres affectent leur don au Fonds commun de bourses du Club, mais certains choisissent d'accentuer leur soutien en optant pour une bourse personnalisée qui porte leur nom. La finalité demeure la même : encourager et soutenir la relève de l'École. Grâce à leurs efforts combinés, à ce jour, plus de 155 000 dollars ont été remis en bourses à 68 étudiants. C'est d'ailleurs l'une des raisons pour lesquelles **Valérie Grenier-Paquette** (M. Sc. Gestion des ressources humaines 2017), consultante principale en stratégie d'affaires chez PMP Conseil, a choisi d'intégrer le Club des 100 : « Les bourses reçues pendant mon parcours universitaire m'ont permis de m'investir pleinement dans mes études. Je souhaite à mon tour aider des étudiants à avoir cette paix d'esprit qui favorise l'égalité des chances. Voyager et travailler souvent en Europe me fait prendre davantage toute la mesure de cette vision qu'a HEC Montréal d'avoir un impact positif sur la communauté et le monde, et il faut en faire profiter la relève. » Membre du Club depuis 2018, **Janie Robillard** (M. Sc. Développement organisationnel 2014), directrice des opérations et du développement au Groupe Millésime, accorde aussi une grande importance à son engagement auprès de la relève : « Lorsque j'ai bénéficié de bourses à titre d'étudiante, je me disais qu'un jour, ce serait à mon tour d'appuyer financièrement l'École et ses étudiants, précisez-t-elle. Mes nombreux engagements à HEC Montréal m'ont permis notamment de me construire un



« HEC MONTRÉAL A ÉTÉ MA PORTE D'ENTRÉE SUR LE QUÉBEC EN 2003 COMME JEUNE ÉTUDIANT ÉTRANGER. LES AMITIÉS QUI SE SONT FORGÉES À L'ÉPOQUE SONT TOUJOURS PRÉSENTES DANS MA VIE. »

Badreddine Maamar, conseiller au développement philanthropique à la Fondation



Valérie Grenier-Paquette
M. Sc. Gestion des ressources
humaines 2017



Janie Robillard
M. Sc. Développement
organisationnel 2014



Benjamin Goldfarb
B.A.A. 2013



Julien Duquette
DESS en gestion
du patrimoine 2009

PLUS DE 155 000 \$ ONT ÉTÉ REMIS EN BOURSES À 68 ÉTUDIANTS.

réseau riche et diversifié dont j'apprécie de plus en plus la valeur pour mon parcours professionnel. Le Club des 100 en était la suite logique. Je suis fière de faire partie d'un réseau de gens d'une qualité exceptionnelle, aux parcours et aux forces des plus variés. »

ACCROÎTRE LES OCCASIONS D'ÉCHANGE

D'ailleurs, Janie Robillard et un autre jeune membre du Club, **Benjamin Goldfarb** (B.A.A. 2013), ont mis en place cette année des rencontres d'échange et de partage, avec le soutien de la Fondation. Il s'agit de petits déjeuners au cours desquels les membres du Club

peuvent partager expérience et expertise professionnelles. Ils profitent aussi d'un accès à certaines activités prisées de l'École et à un événement annuel qui favorise les rencontres et les échanges avec les boursiers et qui permet à la Fondation de reconnaître leur contribution. Pour **Julien Duquette** (DESS en gestion du patrimoine 2009), entrepreneur en construction résidentielle et commerciale au sein d'Entreprises Duquette et membre du Club depuis juin 2019, soutenir la relève en gestion est l'un des aspects les plus importants de son engagement : « C'est en acquérant ces précieuses connaissances durant leur parcours universitaire que les futurs

étudiants pourront potentiellement faire avancer non seulement leur propre carrière, mais aussi la société en général en innovant et en repoussant leurs limites. Si tout le monde contribuait à sa juste mesure, toute la société en profiterait. » •

POUR EN SAVOIR PLUS

- Consultez le site clubdes100.hec.ca
- Communiquez avec Badreddine Maamar : **514 340-7186** ou badreddine.maamar@hec.ca.



ALAIN BERGERON
M. Sc. Ingénierie
financière 2001

Vice-président exécutif
et chef des placements
iA Groupe financier



HUBERT BOLDUC
MBA 2004

Président
Investissement Québec
International



**MARIE-JOSÉE
DESROCHERS**
EMBA 2014

PDG
Société de
la Place des Arts



TALAL HACHEM
DESS en gestion,
Liban 2013

Recteur
Université Saint-Esprit
de Kaslik



NATHALIE LASSONDE
B.A.A. 2003

Chef de la direction
Industries Lassonde



FABIEN ROSSINI
EMBA 2017

PDG
CREY Games
(Danemark)

QUI EST RENDU OÙ ?

AU COURS DES DERNIERS MOIS,
DE NOMBREUX DIPLÔMÉS
DE HEC MONTRÉAL ONT OBTENU
UNE PROMOTION, D'AUTRES ONT
REÇU UNE DISTINCTION.
TOUTES NOS FÉLICITATIONS !

NOMINATIONS

DISTINCTIONS

C.A.



LUCIENNE ROBILLARD
MBA 1986

Membre de
l'Ordre du Canada



CAROLE VÉZINA
B.A.A. 1987

Vice-présidente
Revenu Québec



KATHY BAIG
MBA 2014

Présidente de l'Ordre
des ingénieurs du Québec
Récipiendaire du prix
canadien Top 40 Under 40



NATHALIE PILON
B.A.A. 1998

Présidente d'ABB Canada
Membre du Club des
entrepreneurs du Conseil
du patronat du Québec
Fellow de l'Ordre des CPA
du Québec





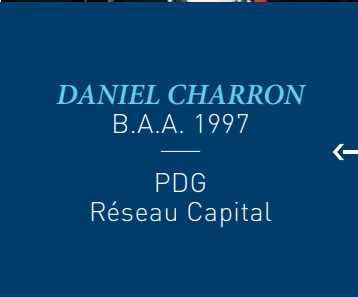
JANICK BOUDREAU
B.A.A. 1998

→ Vice-présidente
Marché institutionnel
Optimum
Gestion de placements



GENEVIÈVE COMTOIS
EMBA 2012

→ Directrice
Mobilité électrique
Amérique du Nord
Shell



DANIEL CHARRON
B.A.A. 1997

← PDG
Réseau Capital



ROSEMONDE LANDRY
MBA 2000

← PDG
Centre intégré de santé
et de services sociaux
des Laurentides



MARTINE LAPOINTE
B.A.A. 1997

→ Directrice générale
Accenture Montréal



GUY LEBLANC
B.A.A. 1979

→ PDG
Investissement Québec



IMAD-EDDINE HATIMI
Ph. D. en administration
des affaires 2011

← Directeur général
ESCA École de
Management (Maroc)



MARTIN DUBOIS
DESS en gestion 2004

← Directeur général
Grande Bibliothèque



LOUISE SICURO
DESS en gestion
d'organismes culturels 1994

→ PDG
Culture pour tous
Membre de l'Ordre national
du Québec



FRANÇOIS FORTIER
B.A.A. 2003

→ Président
KLF Média
Prix Entreprise de l'année
Catégorie PME
Les Mercuriades



MAXIME MÉNARD
MBA 2006

← Membre du conseil
d'administration
Coalition canadienne
pour la bonne gouvernance



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 :
alumni@hec.ca

À VOTRE AGENDA

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



COLLOQUES, CONFÉRENCES ET AUTRES ÉVÉNEMENTS

Cérémonie de remise des diplômes de deuxième cycle

Le 25 novembre 2018, à 18 h 30

L'École souligne la réussite des finissants des programmes de maîtrise, de MBA et du diplôme d'études supérieures spécialisées.

Endroit : Théâtre Maisonneuve de la Place des Arts
175, rue Sainte-Catherine Ouest
Visionnement en direct :
[youtube.com/user/HECMontreal](https://www.youtube.com/user/HECMontreal)

Cérémonie de remise des certificats

Le 26 novembre 2018, à 18 h 30

L'École souligne la réussite des finissants des programmes de certificat.

Endroit : Théâtre Maisonneuve de la Place des Arts
175, rue Sainte-Catherine Ouest
Visionnement en direct :
[youtube.com/user/HECMontreal](https://www.youtube.com/user/HECMontreal)

Jeux du commerce

Du 3 au 5 janvier 2020

HEC Montréal est l'hôte de cette compétition universitaire, la plus importante de l'est du Canada. Pour cette 32^e édition, l'événement revient à l'École, où il a été créé en 1989. Plus d'un millier de participants d'universités canadiennes sont attendus pour concourir dans les volets scolaire, sportif et social.

Endroit : Édifice Decelles, HEC Montréal
5255, avenue Decelles

Atelier-conférence de l'IRE :

« Quel âge pour le début des prestations de RRQ ou de RPC ? »

Le 20 janvier 2020, à midi

Sous la forme d'un déjeuner-causerie, cet atelier-conférence de l'Institut sur la retraite et l'épargne (IRE) aborde l'âge du début des prestations de RRQ et de RPC, les intentions et les comportements observés en la matière et les effets d'une hausse potentielle de l'âge d'admissibilité aux prestations. Ces questions sont analysées par un groupe d'experts animé par Bernard Morency, professeur associé à l'IRE. L'inscription est gratuite, mais obligatoire.

Endroit : À confirmer
Info et inscription : info.ire@hec.ca

3^e Symposium de l'Institut de vente HEC Montréal

Le 14 mai 2020, de 7 h 30 à 12 h 30

Conférence d'une demi-journée portant sur la vente, la gestion des ventes et les ressources humaines en vente. Organisé cette année sous le thème « La vente est humaine ! », l'événement présente plusieurs conférenciers et réunit plus de 200 participants. Regroupant le milieu universitaire et le milieu des affaires, ce symposium constitue une occasion unique de réseautage.

Endroit : Amphithéâtre Banque Nationale HEC Montréal
3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine
Info et inscription : institutdevente.hec.ca/symposium-2019

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

Du 25 juin au 11 juillet 2020

Organisée annuellement par le pôle Mosaic de HEC Montréal, l'École d'été en est à sa 12^e édition. Ce programme intensif de deux semaines permet de découvrir et d'expérimenter les meilleures pratiques en matière d'innovation, en comparant et en explorant les écosystèmes de trois villes créatives : Montréal, Toronto et Barcelone. 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 inscriptions : ecole-ete.hec.ca

École d'été en français des affaires

Du 13 juillet au 7 août 2020

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
3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine
Info et inscription : francaisaffaires-immersion.hec.ca



JOURNÉE PORTES OUVERTES ADMISSION 2020

Le 28 janvier 2020, de 16 h à 20 h

Endroit : HEC Montréal
3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine
Info : hec.ca/portesuvertes



SÉANCES D'INFORMATION SUR LES PROGRAMMES D'ÉTUDES

Séances en personne ou virtuelles
Info : hec.ca/seances-info



ACTIVITÉS DIPLÔMÉS + FONDATION HEC MONTRÉAL

Cérémonies de remise des bourses

Les 4 et 12 décembre 2019 et les 16 et 21 avril 2020, à 7 h 30

Chaque année, des bourses sont offertes par de généreux donateurs aux étudiants de l'École qui se démarquent par leur excellence. Les cérémonies soulignent la réussite de ces boursiers, tout en leur permettant de rencontrer leur donateur et de leur manifester leur reconnaissance.

Endroit : Salon L'Oréal, HEC Montréal
3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine
Info : hec.ca/fondation

Pour information sur les autres activités
hec.ca/diplome/ hec.ca/fondation



POUR EN SAVOIR PLUS

Plusieurs autres activités à venir :
hec.ca/evenements



LA MAÎTRISE
DES AFFAIRES
DEPUIS 50 ANS

Découvrez le MBA HEC Montréal à travers les témoignages de nos ambassadeurs diplômés



MICHAEL VINEBERG
MBA, IAS.A
Portage conseil Inc.

MARIANNE PLAMONDON
MBA, CRHA
Langlois avocats

ERIC PRUD'HOMME
MBA
Bombardier
Transport

KATHY BAIG
ing., FIC, MBA
Ordre des ingénieurs
du Québec

AMIR KARIM
MBA
Polykar inc.

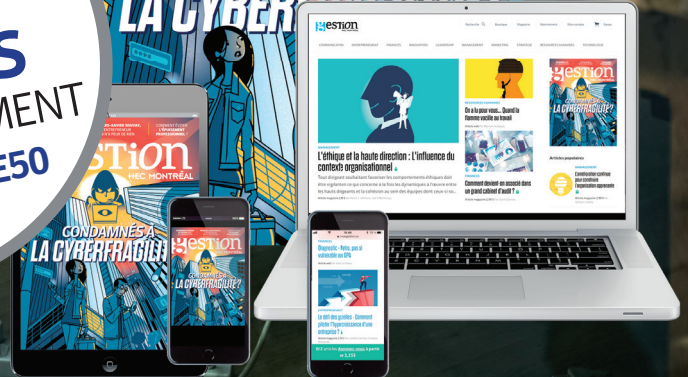
KATHLEEN ST-PIERRE
MBA
Capital humain,
Deloitte

gestion

HEC MONTRÉAL

TOUJOURS LÀ AU BON MOMENT!

PROFITEZ DE
50%
DE RABAIS
SUR L'ABONNEMENT
CODE: DIPLOME50



REVUEGESTION.CA/ABONNEMENTS

