

+

PLACE AUX
DIPLOMÉS

TENDANCES EN
GESTION

INTERNATIONAL

ANECDOTES

PORTRAITS
DE LA RELEVÉ

DU QUÉBEC À
L'AUSTRALIE...

**SOPHIE
GALAISE**

PDG de l'Orchestre
symphonique
de Melbourne

DE MUSICIENS À DIRIGEANTS

DES PARCOURS
tout sauf
«CLASSIQUES»

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

OFFERT AUX DIPLÔMÉS

avec le code
« diplômé HEC »



LE RABAIS PRIVILÉGIÉ: 20% SUR LES ABONNEMENTS

➔ Abonnez-vous maintenant : revuegestion.ca/abonnement-magazine/

AUTOMNE 2016

VOL. 15, N° 1



Édito

LA GESTION MÈNE À TOUT !

Dans ce numéro, HEC Montréal Mag vous propose une incursion dans l'univers des arts et de la culture. **p. 4**



Nouvelles

EN DIRECT DU CAMPUS

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



Saviez-vous que...

L'ACCÉLÉRATEUR, PROPULSEUR D'ENTREPRISES

Ce programme permet à de jeunes entrepreneurs de se lancer en affaires tout en bénéficiant de l'expertise des meilleurs. **p. 13**



Relève

JOUER... SA CARTE DE MODE !

Voyez le parcours singulier de trois jeunes audacieux qui misent sur la mode et sur le commerce électronique pour se démarquer. **p. 14**



Tendances

ABANDONNER L'ÉVALUATION ANNUELLE DE PERFORMANCE

Bien qu'abolir les évaluations annuelles puisse s'avérer positif, cela peut aussi causer bien du tort. **p. 16**



Anecdotes

LES 20 ANS D'UN AMBITIEUX VIRAGE

En 1996, HEC Montréal emménageait dans un tout nouvel immeuble moderne, audacieux, construit à la fine pointe de la technologie. **p. 19**



International

CAMPUS INTERNATIONAL : LA MONDIALISATION PAR IMMERSION

Le Campus international offre une façon unique d'internationaliser les décideurs de demain. **p. 20**



Entrevue

STRØM SPA NORDIQUE

À 30 ans, Guillaume Lemoine et Anne Joyal possèdent deux spas, amorcent la construction d'un troisième et planifient d'en posséder dix d'ici 2023. **p. 22**



10 questions à...

JACQUES NANTEL

Au-delà de l'expert très médiatisé, de l'orateur doué et du vulgarisateur-né, quelles facettes de sa personnalité n'a-t-il jamais exposées ? **p. 26**



En coulisse

PLUS QU'UNE SECRÉTAIRE, UNE DEUXIÈME MÈRE !

Secrétaire à l'AEHEC depuis 39 ans, Nicole Laboursodière est devenue une « deuxième mère » pour des milliers de jeunes. **p. 28**



Alumni HEC Montréal

UNE FAMILLE, UNE MISSION

Le Réseau HEC Montréal a changé d'identité pour soutenir encore plus la mission du Service aux diplômés de l'École. **p. 30**



Rencontre

DE MUSICIENS À DIRIGEANTS DES PARCOURS TOUT SAUF « CLASSIQUES »

Le parcours inusité de trois musiciens devenus gestionnaires dans le domaine de la musique classique. **p. 32**



Point de vue

93,6 M\$ POUR FAIRE UNE DIFFÉRENCE !

IVADO a reçu une subvention de 93,6 M\$ pour faire de Montréal un leader mondial de l'exploitation des données massives. **p. 37**



Quoi de neuf à la Fondation ?

SOUTENIR L'AUDACE DE JEUNES ENTREPRENEURS

Chaque année, la Fondation HEC Montréal et ses donateurs aident de jeunes entrepreneurs à prendre leur envol. Découvrez leur histoire. **p. 38**



Carrières

QUI EST RENDU OÙ ?

Les plus récentes nominations et distinctions obtenues par les 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 à HEC Montréal au cours des prochains mois. **p. 42**

ÉDITRICE

Michèle Beaubien

RÉDACTRICE EN CHEF

Liette D'Amours

COMITÉ DE RÉDACTION

Michèle Beaubien, Geneviève Beaudoin,
Liette D'Amours, Marie-Hélène Dionne,
Jean-Marc Gauthier, Alain Gosselin,
Brigitte Lebreton, Annick Morin,
Jacques Nantel et Marine Thomas

ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO

Charles-Édouard Carrier, Stéphane Champagne,
Liette D'Amours, Olivier Doucet, Isabelle Giguère
et Michel Patry

RÉVISION

Louise Letendre

CONCEPTION ET

PRODUCTION GRAPHIQUE

Eric Soulier

IMPRESSION

Accent Impression inc.

Édito

LA GESTION MÈNE À TOUT !



→ Pour son édition de l'automne 2016, HEC Montréal Mag vous propose une incursion dans l'univers des arts et de la culture. On vous y présente le parcours tout sauf « classique » de trois musiciens qui ont délaissé leur instrument pour devenir gestionnaires dans le domaine de la musique. Établis en Australie, aux États-Unis et au Canada, ils dirigent aujourd'hui la destinée d'un orchestre symphonique.

Par cette incursion, nous voulions non seulement vous faire découvrir des profils moins traditionnels de gestionnaires, mais aussi dévoiler un secret trop bien gardé : HEC Montréal est la plus importante institution universitaire au Canada à offrir une formation en gestion des organismes culturels, tant par l'ampleur de ses programmes que par le nombre d'étudiants inscrits.

Ainsi, en près de 30 ans, l'École a formé au-delà de 1000 gestionnaires culturels et joue un rôle de premier plan dans la professionnalisation de cette fonction. À l'heure actuelle, plus de 200 étudiants suivent l'un de ses quatre programmes fortement axés sur la pratique : D.E.S.S. en gestion d'organismes culturels, maîtrise en management des entreprises

culturelles, microprogramme en gestion des arts et de la culture, maîtrise internationale en management des arts. Encore aujourd'hui, ces formations attirent davantage les femmes (83 %).

À l'instar de notre École, ce numéro accorde une grande place à l'entrepreneuriat. Les rubriques *Relève* et *Quoi de neuf à la Fondation ?* vous présentent de jeunes bâtisseurs déterminés, et *Saviez-vous que...* vous fera découvrir comment L'Accélérateur | Banque Nationale pourrait vous aider à vous lancer en affaires.

Bonne lecture !



LIETTE D'AMOURS

Rédactrice en chef hecmontrealmag@hec.ca

Photo : Sylvie Trépanier – Illustration : iStock

EN DIRECT DU CAMPUS

HEC MONTRÉAL S'IMPLANtera AU CENTRE-VILLE DE MONTRÉAL

Bonne nouvelle : HEC Montréal vient de franchir un pas de plus vers la construction d'un nouveau campus au cœur de Montréal. Le gouvernement du Québec lui a récemment donné son aval pour élaborer le dossier d'affaires de ce projet. L'École pourra ainsi mieux servir les 300 000 professionnels, cadres et dirigeants d'entreprise désireux d'accéder à une formation en gestion en français à proximité de leur lieu de travail.



Photo : Corinne Fortier

Michel Patry, directeur de HEC Montréal, Hélène Desmarais, présidente du conseil d'administration de HEC Montréal, Hélène David, ministre de l'Enseignement supérieur, Martin Coiteux, ministre des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire, ministre de la Sécurité publique et ministre responsable de la région de Montréal.

SOCIAL BUSINESS CREATION : UNE PREMIÈRE ÉDITION RÉUSSIE !

La première édition du Social Business Creation a connu un franc succès ! Organisé par HEC Montréal, en collaboration avec Grameen Creative Lab, ce nouveau concours international a couronné trois grands vainqueurs parmi les 44 équipes participantes : les projets ProtERA, PediCare et El negro está de moda. Quelque 108 étudiants provenant de 30 universités issues 16 pays y ont participé.

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 2016
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.



ENTENTE AVEC UN ACCÉLÉRATEUR DE SHANGHAI



Photo : cabinet du premier ministre du Canada

L'Accélérateur Banque Nationale – HEC Montréal et le Shanghai Caohejing Hi-Tech Park Innovation Center (CHJ) ont signé un accord de coopération lors de la visite du premier ministre du Canada Justin Trudeau en Chine, dans le cadre du Sommet des jeunes entrepreneurs du G20.

Winston Chan, sherpa délégué canadien des jeunes entrepreneurs du G20, Luis Cisneros, directeur de l'Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale – HEC Montréal, Justin Trudeau, premier ministre du Canada, Han Baofu, PDG, Shanghai Caohejing Hi-Tech Park Innovation Center.

UNE PLUS GRANDE OFFRE AU LIBAN

HEC Montréal renforce sa collaboration avec l'Université Saint-Esprit de Kaslik (USEK) au Liban. Ainsi, l'École signe une entente pour une cinquième cohorte d'étudiants au programme de D.E.S.S. en gestion et propose un programme de B.A.A. 2+2. Les deux premières années de cette formation se donneront au Liban et les deux dernières à HEC Montréal.



Nehme Azoury, doyen de la Faculté de gestion et des sciences commerciales de l'USEK, le révérend père Hady Mahfouz, président de l'USEK, Michel Patry, directeur de HEC Montréal, et Hassan N. Taghvai, directeur des formations internationales à l'École des dirigeants HEC Montréal.

PARTENARIAT AVEC LE MIT ET OURANOS

Le projet de recherche mené avec le Massachusetts Institute of Technology (MIT) et le pôle d'innovation Ouranos prévoit l'analyse de l'impact économique qu'aurait une meilleure intégration des énergies renouvelables dans les marchés du Québec et de la Nouvelle-Angleterre. Les données recueillies permettront de prendre de meilleures décisions pour optimiser la production et la transmission de l'électricité.

Pierre-Olivier Pineau, professeur titulaire de la Chaire de gestion du secteur de l'énergie à HEC Montréal, Maria Zuber, vice-présidente à la recherche au MIT, Philippe Couillard, premier ministre du Québec, et Alain Bourque, directeur général d'Ouranos.



Photo : Patrick Lachance MCE

CRÉATION DE LA MAISON DE L'INNOVATION SOCIALE



Les partenaires de la future Maison de l'innovation sociale, réunis au Forum mondial de l'économie sociale.

Huit partenaires, dont HEC Montréal, ont annoncé la mise sur pied de la Maison de l'innovation sociale à Montréal. Ce projet vise la création, la consolidation et l'expansion des innovations sociales par le biais d'un environnement qui allie mobilisation des ressources, travail concerté et partage des expertises.

6

HEC MONTRÉAL ACCENTUE SA PRÉSENCE AU PÉROU



Lors d'une récente tournée au Pérou, l'École a conclu divers partenariats avec deux grandes écoles. Ainsi, dès la fin du printemps 2017, HEC Montréal et la CENTRUM Graduate Business School offriront un programme conjoint pour cadres au Pérou. La délégation a aussi profité de son séjour à Lima pour explorer certaines pistes de collaboration avec l'Universidad Privada del Norte, notamment pour favoriser le développement de formateurs et la recherche.

Assan Taghvai, directeur du Service des activités internationales et de la mobilité étudiante, Gwyneth Kutz, ambassadrice du Canada au Pérou, Beatrice Avolio Alecchi, directrice générale adjointe de la CENTRUM Graduate Business School, et Michel Patry, directeur de HEC Montréal.

HEC MONTRÉAL REND HOMMAGE À JEAN-CLAUDE COSSET

La communauté de HEC Montréal a appris avec tristesse le décès de Jean-Claude Cosset, survenu le 20 août dernier. Ce professeur honoraire au Département d'affaires internationales avait notamment piloté la Direction de la recherche de 2007 à 2013 et siégé au Comité de direction pendant plusieurs années.



NOTRE PROGRAMME DE MBA A LA COTE !

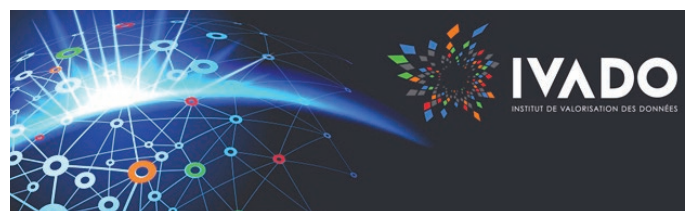
TROISIÈME AU CANADA SELON CANADIAN BUSINESS !

LE CLASSEMENT ANNUEL DE LA REVUE *CANADIAN BUSINESS* PLACE LE PROGRAMME DE MBA DE HEC MONTRÉAL AU TROISIÈME RANG AU PAYS EN CE QUI A TRAIT À SA RÉPUTATION SUR LE MARCHÉ.

DANS LE TOP 25 D'AMÉRICAECONOMÍA !

HEC MONTRÉAL A FAIT UN BOND DE SIX PLACES AU CLASSEMENT MONDIAL 2016 ÉTABLI PAR LE MAGAZINE *AMÉRICAECONOMÍA*, UNE RÉFÉRENCE AU SEIN DE LA COMMUNAUTÉ D'AFFAIRES D'AMÉRIQUE LATINE. L'ÉCOLE EST PASSÉE DU 31^E AU 25^E RANG DES MEILLEURES ÉCOLES DE GESTION SITUÉES À L'EXTÉRIEUR DE L'AMÉRIQUE LATINE.

7



UNE SUBVENTION DE 93,6 M\$ POUR IVADO !

L'Institut de valorisation des données, dont l'objectif est de faire de Montréal un leader mondial de l'exploitation des données massives (*big data*), a reçu une subvention de 93,6 M\$ du Fonds d'excellence en recherche Apogée Canada. Ce centre d'expertise a été fondé par HEC Montréal, Polytechnique Montréal et l'Université de Montréal.



SOPHIE BROCHU REÇOIT UN DOCTORAT HONORIS CAUSA

HEC Montréal a remis un doctorat *honoris causa* à Sophie Brochu, présidente et chef de la direction de Gaz Métro. Reconnue parmi les 100 femmes les plus influentes du pays selon le palmarès 2015 du Réseau des femmes exécutives, Sophie Brochu œuvre dans l'industrie énergétique depuis près de 30 ans.

ALLIANCE AVEC TV5 QUÉBEC

Pôle Médias HEC Montréal et TV5 Québec Canada s'associent pour créer le Groupe de recherche TV5 : Médias francophones, qui se penchera sur les défis et les enjeux des médias dans la francophonie canadienne.



Photo : Alliance des jeunes entrepreneurs du G20

Quatre étudiants reçoivent la médaille du lieutenant-gouverneur pour la jeunesse

Bravo à William Beaudry (B.A.A.), Laurent Levesque (M. Sc., spécialisation Gestion en contexte d'innovations sociales), Amandine B. Michaud, étudiante au MBA, et Habiba Gerba (certificat en gestion d'entreprise), qui ont reçu la médaille du lieutenant-gouverneur pour la jeunesse ! Cette distinction reconnaît l'excellence de leur parcours scolaire et leur engagement communautaire exemplaire.

Une première place au G20 !

Harold Dumur, cofondateur d'OVA et diplômé de l'Accélérateur Banque Nationale – HEC Montréal, a remporté la compétition de présentation d'entreprises lors du Sommet des jeunes entrepreneurs du G20, à Pékin.

À LA CONQUÊTE DU SOMMET DU G20 EN CHINE

Cinq jeunes entrepreneurs – Harold Dumur, Sarah Seddiki, Émilie Nollet et Mélanie Heyberger, diplômés de l'Accélérateur Banque Nationale | HEC Montréal, ainsi que Geneviève Bégin, diplômée du MBA – ont participé à la plus récente mission commerciale en Chine, suivie du Sommet des jeunes entrepreneurs du G20.



Photo : Alliance des jeunes entrepreneurs du G20

Winston Chan, sherpa délégué canadien des jeunes entrepreneurs du G20, Harold Dumur, cofondateur d'OVA, Han Baofu, PDG, Shanghai Caohejing Hi-Tech Park, Luis Cisneros, directeur de l'Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale – HEC Montréal, Mélanie Heyberger, cofondatrice, Le Coffret de Rachel, Jean-François Lépine, directeur des représentations du Québec en Chine, Sarah Seddiki, fondatrice, Orisha Infusion, et Émilie Nollet, cofondatrice, ÉAU.

YOANN GUNTZBURGER NOMMÉ ÉTUDIANT-CHERCHEUR ÉTOILE

Le doctorant et coordonnateur de la Chaire de management éthique HEC Montréal a été nommé Étudiant-chercheur étoile 2016 du Fonds de recherche du Québec – Société et culture. Il a remporté ce titre pour la corédaction de son article Professional Biases in Ethics Practice and Ethics Education: An Empirical Investigation of Seven Professions.



HEC MONTRÉAL GAGNE LE COMBAT DE CAS CPA

QUATRE ÉTUDIANTS AU D.E.S.S. EN COMPTABILITÉ PROFESSIONNELLE – CPA (VICTOR MYRE LEROUX, MAXIME LALIBERTÉ, JEFF DESROCHERS ET ROBERT DE LADURANTAYE) ONT REMPORTÉ LA PREMIÈRE PLACE LORS DU COMBAT DE CAS CPA. CE CONCOURS DE RÉDACTION D'ÉTUDES DE CAS S'ADRESSE À DES CANDIDATS INSCRITS AU PROGRAMME DE FORMATION PROFESSIONNELLE CPA (PROGRAMME UNIVERSITAIRE OU PROGRAMME NATIONAL).



Photo : Dominique Dumont

L'équipe « ReFresh » était composée de quatre étudiantes à la maîtrise : Julie Soriano, Amélia Di Liello-Roberge, Cathy Pak et Sabine Signor.

UNE AUTRE VICTOIRE AU CONCOURS DE L'APICS

Pour une deuxième année consécutive, l'équipe de HEC Montréal a remporté les honneurs lors de la compétition internationale de cas de l'APICS, la plus importante association internationale de professionnels en gestion de chaîne logistique.



Photo : Benoit Blain

Mina Rohani, colauréate du concours SERVSIG Best Service Dissertation

Première diplômée en marketing au Québec à recevoir ce prestigieux prix international, Mina Rohani (Ph. D. 2014) a remporté cet honneur pour sa thèse intitulée *When Questions Change Customer Revenge Responses: Studying the Effects of Form and Content of Questionnaires over Time*.



Photo : Deloitte Canada

Prix de la meilleure thèse de doctorat

Le Prix de la meilleure thèse de doctorat pour l'année 2015 a été remis à Elnaz Kanani Kuchesfehani (Ph. D. 2015, méthodes quantitatives), pour sa thèse intitulée *Essays on Dynamic Games Played over Event Trees*. Ce travail a été récompensé pour sa qualité, sa contribution et ses retombées, ainsi que pour son potentiel de publication.

LE DOCTORANT SAMUEL PELLETIER REÇOIT UNE BOURSE TROTTIER

L'ÉTUDIANT AU DOCTORAT EN ADMINISTRATION A OBTENU L'UNE DES TROIS BOURSES DE L'INSTITUT DE L'ÉNERGIE TROTTIER. CETTE BOURSE DE 43 000 \$ RÉPARTIS SUR TROIS ANS ENCOURAGE LA RELÈVE SCIENTIFIQUE À DÉVELOPPER UNE COMPRÉHENSION DES ENJEUX TECHNOLOGIQUES, SOCIAUX ET ÉCONOMIQUES QUI SONT ASSOCIÉS AU DOMAINE DE L'ÉNERGIE.

PREMIÈRE PLACE À L'EXAMEN FINAL DE CPA CANADA

FÉLICITATIONS À MICHAEL BOURBONNAIS, QUI A OBTENU LE MEILLEUR RÉSULTAT POUR LE QUÉBEC AU DERNIER EXAMEN FINAL COMMUN DE CPA CANADA APRÈS AVOIR SUIVI LE PROGRAMME DE FORMATION PROFESSIONNELLE DE CPA CANADA OFFERT À HEC MONTRÉAL.



**RÉAL JACOB
AU C.A. DU
FRQSC**

Le professeur titulaire a été nommé au conseil d'administration du Fonds de recherche du Québec – Société et culture, le plus important fonds de recherche universitaire du Québec.

**STEFAN
TAMS
LAURÉAT
DU PRIX DE
L'ARTICLE
LE PLUS
VISIONNAIRE
EN NEUROIS**



Le professeur agrégé a remporté le prix de l'article le plus visionnaire (Dr. Hermann Zemlicka Award), lors de la conférence Gmunden Retreat on NeuroIS 2016, le principal forum scientifique consacré à la recherche sur les systèmes d'information et les neurosciences.

**JEAN-FRANÇOIS CORDEAU
REÇOIT LE PRIX DU MÉRITE
DE LA SCRO**



Le professeur titulaire s'est vu décerner le Prix du mérite de la Société canadienne de recherche opérationnelle, qui vise à souligner la très grande qualité des contributions d'un membre de la SCRO à la communauté de la recherche opérationnelle.

**DEUX PROFESSEURES
À LA SOCIÉTÉ ROYALE DU CANADA**



La professeure titulaire Isabelle Le Breton-Miller est devenue membre du Collège des nouveaux chercheurs et créateurs en arts et en science, et la professeure titulaire Linda Rouleau a été admise à l'Académie des sciences sociales, division francophone. Ces nominations à la Société royale du Canada portent à 16 le nombre de professeurs de HEC Montréal qui appartiennent à ce groupe sélect.



**YVES PLOURDE
HONORÉ PAR L'ACADEMY
OF MANAGEMENT**

Le professeur adjoint au Département des affaires internationales a remporté le CEIBS Best Paper Award de la division International Management de l'Academy of Management pour l'excellence de son article intitulé *Capturing Opportunities Across National Borders at Greenpeace: A Historical Investigation* et le Best Reviewer Award à titre de réviseur scientifique.

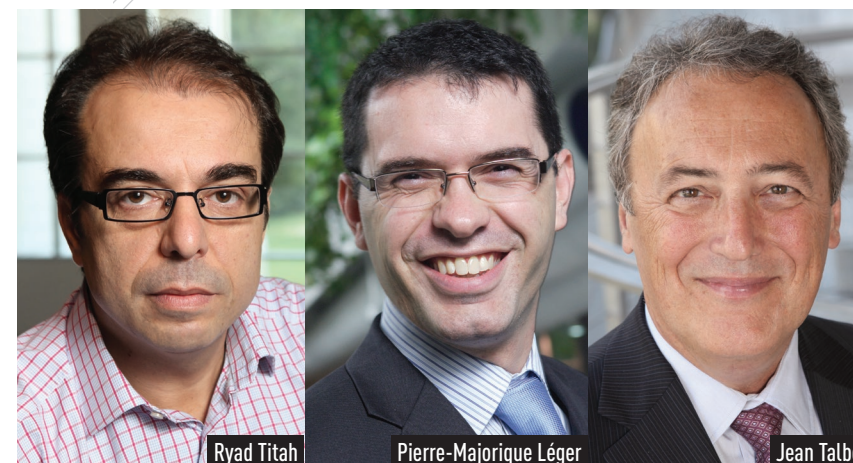


**MARIE-AGNÈS
PARMENTIER REMPORTE
LE PRESTIGIEUX PRIX
SIDNEY-J.-LEVY**

La professeure agrégée a reçu le prestigieux prix Sidney-J.-Levy de la Consumer Culture Theory pour son article intitulé *Things Fall Apart: The Dynamics of Brand Audience Dissipation*. Cet honneur est accordé chaque année à un article qui se démarque dans le domaine de la théorie de la culture de consommation.

**TROIS PROFESSEURS
REÇOIVENT LE PRIX AIM-CCMP**

Les professeurs Ryad Titah, Pierre-Majorique Léger et Jean Talbot ont remporté le Prix du meilleur cas pédagogique en systèmes d'information 2016, décerné par l'Association Information et Management (AIM) et la Centrale de cas et de médias pédagogiques de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris (CCMP).



Photos: Jean Martin



**PIERRE
LAINEY
REÇU
FELLOW
C.M.C.**

Le maître d'enseignement a été nommé Fellow C.M.C. de l'Ordre des

administrateurs agréés du Québec. Ce titre prestigieux est décerné aux administrateurs agréés qui se sont distingués par leur haut niveau de compétence professionnelle, leur apport à la profession, leur engagement dans les orientations professionnelles de l'Ordre et leur excellente réputation.

**ANN LANGLEY
RAYONNE
EN FINLANDE !**



La professeure titulaire a reçu un doctorat *honoris causa* de l'Aalto University School of Business, située à Helsinki. Dix personnes réputées mondialement dans les domaines de l'économie, de la gestion d'entreprise, de la science et de la société ont remporté cet honneur, dont le président de la Finlande.



**L'ACTUALITÉ
ÉCONOMIQUE
HONORE
DANIEL
PARENT**

Le professeur titulaire a reçu le Prix du meilleur article publié entre 2013 et 2015 dans *L'Actualité économique* pour son texte intitulé *Institutions et scolarité : le cas des francophones au Québec vs les Américains d'origine canadienne-française*.

QUATRE CHERCHEURS REMPORTENT LE PRIX DE LA PRATIQUE DE LA SCRO !



Le Prix de la pratique de la Société canadienne de recherche opérationnelle a été attribué cette année à la chercheuse **Émilie Dufour** (M. Sc. 2016) et aux professeurs chercheurs **Gilbert Laporte, Julie Paquette et Marie-Ève Rancourt**, pour leur projet **Logistic Service Network Design for Humanitarian Response in East Africa**. Ces chercheurs ont analysé les avantages potentiels liés à l'ajout d'un centre de distribution régional en Ouganda pour le compte de l'Entrepôt de fournitures humanitaires des Nations Unies.



FINANCIAL MARKETS AND PORTFOLIO MANAGEMENT RÉCOMPENSE IWAN MEIER

Le professeur agrégé a remporté le Prix du meilleur article 2015 à caractère professionnel de la revue *Financial Markets and Portfolio Management*, pour son texte intitulé *Fund Performance and Subsequent Risk: A Study of Mutual Fund Tournaments Using Holdings-Based Data*.

FÉLICITATIONS À ALAIN D'ASTOUS !

Le professeur titulaire a obtenu en 2015 le titre d'*Outstanding Reviewer* pour son importante contribution à l'*International Marketing Review*. Il collabore à cette revue à titre d'auteur et d'évaluateur depuis bientôt 10 ans, et il est membre de son comité de lecture depuis 2008.



MATTEO CACCIATORE NOMMÉ « FACULTY RESEARCH FELLOW »

Le professeur adjoint a reçu le titre de « Faculty Research Fellow » du National Bureau of Economic Research (NBER), le plus prestigieux groupe de recherche américain en économie. Il est le premier professeur de l'École à intégrer ce groupe sélect et l'un des seuls issus d'une université canadienne.



SYLVIE ST-ONGE À L'HONNEUR

Dans le cadre des Prix de la ministre de l'Enseignement supérieur, la professeure titulaire a reçu une mention dans la catégorie Volumes, volet Matériel didactique universitaire, pour la troisième édition de son ouvrage intitulé *Gestion de la rémunération : théorie et pratique*.



UN PRIX DE L'ASAC POUR GWYNETH EDWARDS

La professeure adjointe a reçu la Mention honorable 2015 de l'Association des sciences administratives du Canada, division Théorie des organisations, pour son article *Entrapment: The Constraining Nature of CEO Narratives*.



L'ACCÉLÉRATEUR, PROPULSEUR D'ENTREPRISES



L'ACCÉLÉRATEUR DE L'INSTITUT D'ENTREPRENEURIAT BANQUE NATIONALE - HEC MONTRÉAL EST UN VÉRITABLE TREMPLIN POUR LE QUÉBEC INC. CE PROGRAMME DONNE L'OCCASION À DE JEUNES ENTREPRENEURS INNOVANTS DE SE LANÇER EN AFFAIRES ET DE CONSOLIDER LEURS ACTIVITÉS COMMERCIALES TOUT EN BÉNÉFICIANT DU SAVOIR ET DE L'EXPERTISE DES MEILLEURS. Par CHARLES-ÉDOUARD CARRIER

Le directeur de l'Accélérateur, Manaf Bouchentouf, se prépare à accueillir la troisième cohorte. Chaque année, depuis 2014, jusqu'à dix jeunes entrepreneurs rigoureusement sélectionnés se joignent à ce programme, qui s'échelonne sur trois mois et qui est réservé aux étudiants et diplômés de HEC Montréal, de Polytechnique Montréal et de l'Université de Montréal. L'Accélérateur vise les entreprises à fort potentiel de croissance et propose plus de 45 activités – rencontres, réflexions et accompagnement (fiscalité, comptabilité, financement, propriété intellectuelle, aspects juridiques), ateliers, webinaires, réseautage, etc. – avec des entrepreneurs et des professionnels de renom. Les participants ont aussi la chance de faire des présentations et ainsi, de faire valoir tant leur entreprise que leur progression devant différents comités composés de représentants influents du milieu des affaires québécois, de diplômés, de professeurs de HEC Montréal et de représentants des partenaires de l'Accélérateur, notamment la Banque Nationale, Anges Québec, EY, Fasken Martineau et Futurpreneur Canada. « Nous sommes le seul système d'accompagnement universitaire francophone accrédité par Futurpreneur Canada, souligne le directeur. Chaque entreprise qui passe par l'Accélérateur a systématiquement accès à du financement provenant de cet organisme. »

DES RÉSULTATS CONCRETS

En juin dernier, l'entreprise sociale ÉAU (Écosystèmes Alimentaires Urbains) inaugurerait la toute première ferme verticale en aquaponie au Québec, un projet qui a bénéficié de l'accompagnement hautement personnalisé des experts de l'Accélérateur. « Ce qui nous distingue, c'est un judicieux équilibre entre des bases standardisées et une approche adaptée aux besoins spécifiques de chaque entrepreneur sélectionné, explique Manaf Bouchentouf. Notre leitmotiv : il est bien d'être innovant et de développer de nouvelles façons de faire, mais l'entreprise doit aussi, au final, être profitable. »



« NOUS SOMMES LE SEUL SYSTÈME D'ACCOMPAGNEMENT UNIVERSITAIRE FRANCOPHONE ACCRÉDITÉ PAR FUTURPRENEUR CANADA. »

MANAF BOUCHENTOUF
DIRECTEUR EXÉCUTIF

S'IMPLIQUER ET ACCOMPAGNER

L'Accélérateur est toujours à la recherche de nouveaux mentors intéressés à partager leur savoir et leur expérience. Pour ces coaches, c'est aussi l'occasion de rencontrer de jeunes entrepreneurs dynamiques et innovants. « Cette nouvelle génération n'aborde pas les choses de la même façon, souligne Manaf Bouchentouf, qui les côtoie de près. Ils ont beaucoup de connaissances, mais pas forcément d'expérience. Ils sont super connectés, ils ont accès à toute l'information, mais ils n'ont pas toujours la capacité d'utiliser ce savoir au bon moment pour prendre la bonne décision. C'est là que nous intervenons pour les soutenir et les accompagner. Pour eux, nous sommes un laboratoire où ils peuvent tester différentes choses : idées, concepts, approches... « Le succès de l'Accélérateur est attribuable au solide réseau que HEC Montréal a su constituer, ajoute-t-il. Nous sommes tous là pour soutenir ces bâtisseurs de demain et contribuer à leur réussite. » •



La cohorte 2015 de l'Accélérateur Banque Nationale - HEC Montréal en compagnie des directeurs de ce programme lors du Demo Day, un événement organisé chaque année pour présenter les projets d'entreprise.

Illustration: iStock

RIEN NE LES PRÉDESTINAIT À DEVENIR ENTREPRENEURS DANS L'INDUSTRIE DE LA MODE. POURTANT, ILS Y BRILLEN. PARCOURS SINGULIER DE TROIS JEUNES AUDACIEUX QUI MISENT SUR LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE POUR SE DÉMARQUER. Par STÉPHANE CHAMPAGNE

JOUER... SA CARTE DE MODE!

ALYESKA GUILLAUD

(B.A.A. 2014 ; participante à l'Accélérateur Banque Nationale - HEC Montréal 2015)
27 ans, cofondatrice, Le Coffret de Rachel

BAS ATOUT

1 Après avoir travaillé pour un organisme d'aide aux futurs entrepreneurs, Ayeska Guillaud a décidé, elle aussi, de faire le grand saut. En 2014, avec deux collègues, elle cofonde Le Coffret de Rachel, une boutique en

ligne spécialisée dans les bas et les collants. Une formule simple pour une PME qui a quadruplé ses ventes depuis l'an passé. « Acheter un accessoire mode comme un collant est souvent une corvée pour les femmes, dit-elle. Le Coffret de Rachel leur offre une façon différente et agréable de le faire. » La PME possède sa propre collection de collants « fashion » fabriqués entièrement en Italie. Ses ventes se font sous forme d'abonnement mensuel (50 % de ses revenus) ou à la pièce. « La vente par abonnement nous permet de faire profiter nos clientes de notre expérience unique, souligne Ayeska Guillaud. Nous voulons devenir LA référence dans le domaine des collants

mode », explique celle qui évalue le marché mondial du collant à environ 20 G\$. Le recyclage des collants est d'ailleurs dans la mire de cette nageuse synchronisée, habituée des championnats mondiaux. « Pour faire la collecte de collants et prévoir leur réutilisation, dit-elle, nous avons commencé à travailler avec un spécialiste en environnement de l'Université de Montréal. » Cet automne, Le Coffret de Rachel fera son entrée dans le marché de Toronto et tentera ensuite une percée dans le reste du Canada, puis aux États-Unis. Elle s'appuiera alors sur la version anglaise de son site web : lecoffretderachel.com



LE COFFRET DE RACHEL

ANTHONY VENDRAME

(B.A.A. 2014 et M. Sc. en cours)
25 ans, cofondateur, Poches & Fils

TOUT SAUF POCHE...

2 Pour faire mousser son entreprise, Anthony Vendrame a déjà lancé un de ses t-shirts sur le balcon d'Eugénie Bouchard. Résultat : la joueuse de tennis l'a porté et s'est même fait photographier par un paparazzi à cette occasion.

Poches & Fils est une boutique en ligne spécialisée dans la vente de chandails que le consommateur peut enjoliver avec l'un des 54 modèles de poches colorées et ludiques que la PME a créés. Au moment de sa fondation, en 2015, l'entreprise a vendu 10 000 t-shirts, camisoles et cotons ouatés, essentiellement par la magie du bouche-à-oreille et des médias sociaux. Cette année, Anthony Vendrame et ses trois coactionnaires devraient décrocher 50 000 commandes. L'entreprise de 20 employés réalise 95 % de ses ventes au Québec et 5 % dans les 12 magasins Simons

à travers le Canada. Assoiffé de croissance, l'ancien receveur de passes des Carabins a entrepris des démarches en France et à les États-Unis dans sa mire. La PME vient aussi d'embaucher une designer pour la conception de nouveaux produits. Pas mal, pour un objet de mode qui tient presque de l'anecdote ! « La mère d'un de mes amis a appliqué sur un t-shirt une poche avec un dessin de hamburger, explique Anthony Vendrame. Je l'ai porté et tous ceux que je croisais en voulaient un. » Le reste appartient à l'histoire... pochesetfils.com



POCHES ET FILS



MARIE-PHILIP SIMARD

(LL. B. 2011 ; participante à l'Accélérateur Banque Nationale - HEC Montréal 2014)
26 ans, fondatrice, Chic Marie

DU BARREAU AUX CARREAUX

3 Au début de 2016, Marie-Philip Simard voulait fermer boutique tellement elle était déçue de ses ventes. Elle a plutôt donné congé à ses cinq employés et a fait un blitz téléphonique de deux semaines pour

communiquer avec les 500 personnes qui avaient manifesté leur intérêt pour son entreprise en ligne de location mensuelle de vêtements. Cette opération a servi de sondage et d'étude de marché, mais elle a surtout permis à la jeune femme de mieux comprendre son public cible et de relancer Chic Marie, dont la croissance mensuelle dépasse 40 % depuis six mois. Alors qu'elle est une jeune avocate dans un grand cabinet montréalais, Marie-Philip Simard réalise que s'habiller avec goût coûte une fortune. « Or, comme la plupart des femmes ne portent de façon récurrente que 22 des 64 vêtements qu'elles achètent annuellement, j'ai pensé

que la location de vêtements éviterait le gaspillage », dit-elle. La femme d'affaires, qui est aussi ceinture noire de karaté, a notamment fait ses classes à l'Accélérateur Banque Nationale - HEC Montréal. Chic Marie offre deux forfaits de base permettant d'obtenir jusqu'à neuf vêtements par mois : 55 \$ (style tout-aller) et 95 \$ (vêtements chics pour jeunes professionnelles). Grâce à un site transactionnel bilingue et multidevise, Chic Marie lorgne du côté des exportations. Elle fera son entrée dans le marché de Toronto en septembre. Puis, au début de 2017, elle tentera une première percée américaine dans la région de Boston. chicmarie.com



CHIC MARIE

Photos: Ariel Tarr (portraits) - Al-photographe (Le Coffret de Rachel) - Koze.Tv (Poches & Fils)

ABANDONNER L'ÉVALUATION ANNUELLE DE PERFORMANCE: MODE PASSAGÈRE OU APPROCHE NOVATRICE ?

QUELQUES CAS D'ENTREPRISES AYANT COMPLÈTEMENT REPENSÉ, VOIRE ABOLI LES ÉVALUATIONS ANNUELLES DE PERFORMANCE DE LEURS EMPLOYÉS ONT FAIT LA MANCHETTE AU COURS DES DERNIÈRES ANNÉES. BIEN QUE CETTE AVENUE PUISSE AVOIR PLUSIEURS EFFETS POSITIFS SUR LES EMPLOYÉS ET SUR LES ENTREPRISES QUI L'ADOPTENT, ELLE N'EST PAS NÉCESSAIREMENT À PRIVILÉGIER DANS TOUTES LES ORGANISATIONS. L'ABANDON DE L'ÉVALUATION ANNUELLE DE RENDEMENT PEUT SE FAIRE DANS CERTAINS CONTEXTES PARTICULIERS, MAIS REQUIERT AU PRÉALABLE UNE RÉFLEXION MINUTIEUSE, SANS QUOI ELLE RISQUE DE CAUSER BIEN DES TORTS.

Par OLIVIER DOUCET, professeur agrégé au Département de gestion des ressources humaines à HEC Montréal

Qu'ont en commun Adobe, Cargill, Microsoft et Deloitte ? Ces entreprises ont toutes amorcé un virage récent pour transformer radicalement les traditionnelles évaluations de performance au travail de leurs employés, voire pour les abandonner carrément. L'évaluation de la performance constitue la dernière étape du cycle annuel de gestion de la performance au travail d'un employé pour la grande majorité des organisations. L'importance de cette activité est indéniable, car celle-ci est fréquemment liée à des décisions de rémunération variable, de développement ou encore de désignation de la relève. Toutefois, l'évaluation annuelle de la performance entraîne souvent certaines critiques de la part des employés et des gestionnaires. D'une part, bon nombre de rapports et d'études montrent que plusieurs évalués

en ressortent insatisfaits, frustrés, voire démobilisés. De récentes recherches en neurosciences expliquent par ailleurs comment l'évaluation – et plus particulièrement la cote finale transmise à l'employé – peuvent déclencher plusieurs mécanismes de défense qui nuisent à l'échange et freinent la volonté de s'améliorer. D'autre part, les évaluateurs se considèrent souvent insuffisamment outillés pour aborder la question des points à améliorer par les employés. Ils se sentent parfois impuissants lorsqu'il s'agit de gérer les cas de sous-performance et appréhendent des réactions émotives parfois fortes... Ainsi, il n'est pas étonnant que certains gestionnaires comparent la période des évaluations à la visite annuelle chez le dentiste... Pourtant même si ce n'est pas très agréable, il faut y aller périodiquement !

Devant ce portrait de prime abord peu reluisant quant à l'évaluation de la performance, certaines organisations – par exemple, Adobe, il y a un peu plus de trois ans (voir encadré) – ont osé remettre en question les fondements mêmes de l'évaluation de la performance et sont arrivées à la conclusion qu'il valait peut-être mieux abandonner cette pratique. Abandonner, oui, mais pour faire quoi ? Dans la majorité des cas, il s'agit de diminuer l'importance, voire de remplacer l'activité ponctuelle d'évaluation par une série de rencontres informelles tout au long de l'année. Celles-ci visent essentiellement à construire une relation forte, à établir un climat de confiance et de soutien mutuel entre l'employé et son gestionnaire tout en délestant ce dernier du rôle de juge afin de concentrer les efforts sur la fonction de coach.

REEMPLACER L'ACTIVITÉ PONCTUELLE D'ÉVALUATION PAR UNE SÉRIE DE RENCONTRES INFORMELLES TOUT AU LONG DE L'ANNÉE PERMET DE DÉLESTER LE GESTIONNAIRE DU RÔLE DE JUGE AFIN DE CONCENTRER LES EFFORTS SUR LA FONCTION DE COACH.

POURQUOI ABANDONNER L'ÉVALUATION ?

Cette idée, bien que fort intéressante, n'est en fait pas nouvelle. Dès les années 2000, certains auteurs se sont interrogés sur la valeur ajoutée de l'évaluation de performance, ont proposé différentes avenues pour en contrer les conséquences négatives ou ont soumis des solutions de rechange pour abandonner cette pratique. On peut ainsi avancer trois principaux avantages à cette approche. Premièrement, cette voie permet de se →



SÉLECTION **gestion** HEC MONTRÉAL
Pour lire d'autres articles sur les dernières tendances en gestion: revuegestion.ca

Illustration: iStock

EN AUGMENTANT AINSI LA FRÉQUENCE DES ÉCHANGES, ON EN VIENT À CONNAÎTRE DAVANTAGE SON EMPLOYÉ, SES FORCES, SES FAIBLESSES, SES ASPIRATIONS ET SES CRAINTES.



concentrer sur un des principaux objectifs d'un système de gestion de la performance : la motivation des employés et l'optimisation de leur performance. Cette vision peut paraître simpliste, mais les pratiques traditionnelles en matière de gestion du rendement passent parfois à côté de cet objectif puisqu'elles mettent souvent l'accent sur le volet opérationnel du processus (un exemple : les évaluations sont faites dans les délais requis, de façon précise et objective). À cet effet, les expériences récentes rapportées par les entreprises qui ont revu leurs pratiques d'évaluation montrent que les employés réagissent d'autant plus positivement à la rétroaction reçue que celle-ci a eu des effets positifs sur leur performance et qu'ils se sont davantage engagés envers leur gestionnaire et leur organisation. Deuxièmement, cette approche mise sur le développement des employés, un des facteurs cruciaux pour expliquer la performance des individus et leur désir de se dépasser. Des études récentes montrent d'ailleurs que ces éléments sont particulièrement importants pour les jeunes de la génération Y ou Z. Troisièmement, cela contribue à humaniser la relation entre le gestionnaire et l'employé. En augmentant ainsi la fréquence des échanges, on en vient à connaître davantage son employé, ses forces, ses faiblesses, ses aspirations et ses craintes. Il est ainsi plus facile pour le gestionnaire d'offrir un soutien dans le travail, de proposer des ajustements et de suggérer des pistes d'amélioration.

EST-CE EXPORTABLE AILLEURS ?

Comme pour toute « bonne pratique », ce n'est pas parce qu'on entend quelques histoires à succès que celles-ci sont nécessairement appropriées pour tous. L'implantation aveugle d'une telle pratique peut avoir des effets positifs notoires mais peut également mener à des échecs retentissants. Voici trois pistes de réflexion à considérer avant de songer à larguer l'évaluation de la performance.

1 L'entreprise entretient-elle une culture de méritocratie ?
 À quel point l'excellence et les accomplissements individuels sont-ils valorisés au sein de l'organisation ? Dans quelle mesure ces résultats sont-ils associés fortement à des primes et à des bonis individuels à la performance, à des décisions de promotion ? Dans un tel cas, l'absence d'évaluation annuelle, de critères objectifs et précis sur lesquels faire reposer notre jugement peut poser de sérieux problèmes d'équité auprès des employés. En laissant ainsi la porte entrouverte à des jugements plus subjectifs quant à la performance des employés, de même qu'aux récompenses et aux avantages qui en découlent, on s'expose à des situations potentiellement explosives en matière de conflits, de démotivation et même de roulement.

2 Une culture de rétroaction est-elle minimalement présente dans l'entreprise ?
 En d'autres termes, il faut s'interroger sur le degré d'échanges et d'aisance entre les employés et leurs gestionnaires quant aux conversations qui portent sur la performance. Ces derniers sont-ils outillés pour manifester de la reconnaissance ou pour aborder des éléments difficiles avec les employés ? Ceux-ci se tournent-ils naturellement vers leurs gestionnaires lorsqu'ils ont besoin de soutien ou d'information ? Si l'entreprise n'est pas mûre sur ce plan ou si la gestion de la performance ne vise pas cet objectif de rétroaction, il serait peut-être plus sage de commencer par des approches moins draconiennes que d'abandonner les évaluations. Dans le cas contraire, on risque de plonger les employés et les gestionnaires dans des situations très délicates où ils devront mobiliser des compétences relationnelles qu'ils ne maîtrisent pas nécessairement.

3 Enfin, l'entreprise est-elle prête à y consacrer les ressources nécessaires ?
 L'approche adoptée par Adobe est très exigeante pour les gestionnaires. Lorsque les ratios de supervision sont élevés dans une organisation et que les gestionnaires sont déjà débordés par leurs propres dossiers, ils n'ont que très peu de temps à accorder à leurs employés. Sans une réflexion poussée à ce niveau, une telle initiative est vouée à l'échec, car on ne parle pas de déléguer ici et là quelques tâches, mais plutôt de repenser en profondeur l'organisation du travail des gestionnaires, leur rôle et leurs responsabilités. En d'autres mots, il s'agit de s'interroger sur la valeur ajoutée que les gestionnaires apportent à l'entreprise, sur les aspects dans lesquels on désire qu'ils excellent. Ensuite, afin d'être conséquent, il importe de déléster le plus possible le gestionnaire des tâches qui ne correspondent pas aux réponses à ces questions.

Illustration : iStock

LES 20 ANS D'UN AMBITIEUX VIRAGE

EN 1996, HEC MONTRÉAL EMMÉNAGEAIT DANS UN NOUVEL IMMEUBLE MODERNE, AUDACIEUX, CONSTRUIT À LA FINE POINTE DE LA TECHNOLOGIE. L'INAUGURATION DU 3000, CHEMIN DE LA CÔTE-SAINTE-CATHERINE MARQUAIT AUSSI LE DÉBUT D'UNE ÈRE NOUVELLE. Par CHARLES-ÉDOUARD CARRIER

technologie sur le marché du travail, poussant les employeurs à l'adopter.

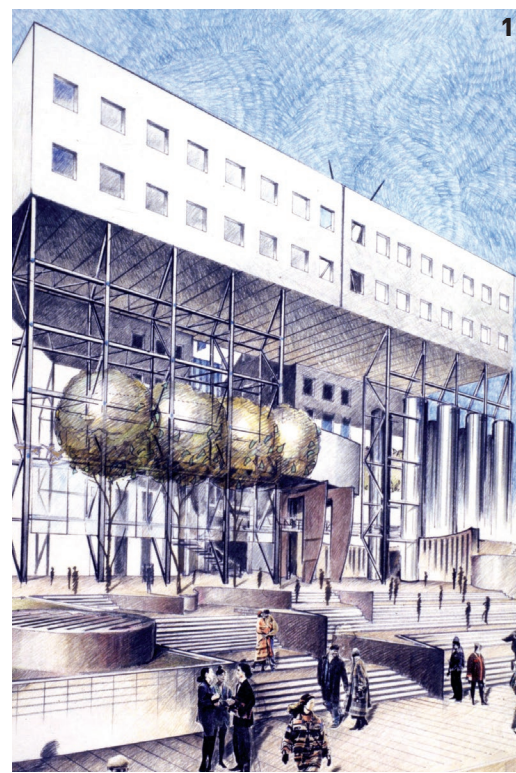
RÉINVENTER LE MBA
 Dans la foulée, HEC Montréal fait de nouveau preuve d'audace et lance son MBA intensif. « Compte tenu du marché des MBA à travers le monde, il fallait demeurer compétitif », explique Jean-Marie Toulouse. Même si HEC Montréal bénéficiait déjà d'une belle notoriété, cette refonte du programme, combinée à l'innovation technologique, lui a donné un second souffle. « Ce nouveau programme a créé un terrain extrêmement fertile qui nous a permis d'accroître notre rayonnement à l'international », renchérit Kathleen Grant. « HEC Montréal a été la troisième université en Amérique du Nord à intégrer les technologies de l'information à son programme d'enseignement, rappelle Jacques Nantel, qui était alors directeur des programmes. Aujourd'hui, toutes les universités utilisent les ordinateurs, mais à l'époque, nous faisons office de véritables pionniers. Ça prenait de l'audace pour se lancer dans cette aventure. Je suis personnellement très fier de la détermination et du courage dont nous avons fait preuve pour mettre ce projet de l'avant. »

Pour moi, cet édifice incarnait une série de premières, pas seulement pour l'École, mais aussi pour la société en général », se souvient Kathleen Grant, qui était alors directrice des communications à HEC Montréal. De la grande cafétéria – le cœur de l'École – aux salles dédiées et aux multiples espaces ouverts aux étudiants qui travaillaient en équipe, l'enseignement qu'on allait y dispenser a été complètement repensé. « Quand on y entrait, on sentait la vie, on avait le goût d'y étudier », ajoute-t-elle.

Dans les plans, on prévoyait du cuivre. Il m'a informé que c'était une erreur, puisque tout allait passer éventuellement par la fibre optique ». Le directeur a convaincu Jean Garon, alors ministre de l'Éducation, d'accepter un dépassement de coûts pour revoir l'infrastructure. « La fibre optique nous permettait d'envisager l'avenir autrement », se rappelle-t-il. C'est de là qu'est né l'ambitieux programme Virtuose : chaque étudiant allait dorénavant se présenter en classe avec un ordinateur portable. Les professeurs ont revu leur façon d'enseigner, l'utilisation des outils technologiques devenait omniprésente et les étudiants, pour la plupart déjà familiarisés avec les nouvelles technologies, ont dit : "Enfin !" ». Certaines entreprises réclamaient déjà des jeunes diplômés aussi branchés. « Toutefois, la majorité n'était pas encore rendue là », reconnaît Jean-Marie Toulouse. Selon lui, ce sont les premières cohortes qui ont porté cette

MISER SUR L'AVENIR

Le directeur de HEC Montréal de l'époque, Jean-Marie Toulouse, se remémore une rencontre qui a été fort déterminante pour l'avenir de l'École : « Nous étions dans la phase finale de construction. Tout à fait par hasard, j'ai discuté de l'infrastructure technologique avec un vice-président de Bell Canada.



(1) Dessin de la nouvelle École, octobre 1996. (2) Remise d'une plaque commémorative lors de l'inauguration de la nouvelle École, le 1^{er} octobre 1996. Sur la photo, les décideurs de l'époque : Pauline Marois, ministre de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, Lucien Bouchard, premier ministre du Québec, Serge Saucier, président du conseil de l'École, Pierre Bourque, maire de Montréal, et Jean-Marie Toulouse, directeur de l'École.

ABANDONNER L'ÉVALUATION : LE CAS ADOBE

Dans la foulée d'un changement organisationnel majeur vers l'infonuagique, Adobe a récemment aboli ses évaluations annuelles de performance, source de stress et de démotivation pour les employés, dans le but de développer son approche check-in. Au rythme d'un peu plus d'une rencontre par mois, l'entreprise voulait instaurer des discussions informelles de performance entre ses gestionnaires et ses employés sur une base continue plutôt que des échanges en début, puis en fin de cycle. Un des objectifs de cette approche consistait à faire en sorte que les employés se préoccupent davantage des moyens à prendre pour s'améliorer et se développer tout en mettant de côté leur classement ou la cote de performance qu'ils obtiendraient à la fin de l'année. Dans le cas des gestionnaires, on cherchait à ce qu'ils se limitent davantage à un rôle d'accompagnateur en soutenant leurs employés, en discutant en temps réel des objectifs à atteindre à court terme et en abordant la question des barrières et des enjeux qui empêchent leurs troupes de performer.

LANCÉ DE MANIÈRE PRESQUE ARTISANALE IL Y A 10 ANS, LE CAMPUS INTERNATIONAL (CI) DE HEC MONTRÉAL EST DEvenu UNE VÉRITABLE INSTITUTION. ON Y OFFRE **UNE FAÇON UNIQUE D'INTERNATIONALISER LES DÉCIDEURS DE DEMAIN.** UN NOMBRE CROISSANT D'ÉTUDIANTS ET DE PROFESSEURS VEUT DÉSORMAIS Y PARTICIPER. PORTRAIT D'UN COURS PAS COMME LES AUTRES.

Par STÉPHANE CHAMPAGNE



→ **CONVENTUM ET SONDAGE**

Le 2 novembre dernier, en marge du 10^e anniversaire de sa création, le Campus international a organisé un **conventum** auquel les participants des années passées ont été conviés. À cette occasion, les résultats d'un important sondage ont été dévoilés. **Sondage** auquel ont répondu 465 des 1072 étudiants qui ont participé à un **campus international**.

Selon cette enquête, 99 % des répondants recommanderaient le **Campus international** aux étudiants de HEC Montréal, 97 % jugent qu'il s'agit du moment le plus marquant de leurs études et 72 % affirment que sur le plan professionnel, le CI permet de développer la confiance et la capacité de travailler à l'étranger.

Vous aspirez à un emploi outremer ou à brasser des affaires dans une lointaine contrée ? Le **Campus international** s'adresse peut-être à vous.

CAMPUS INTERNATIONAL

LA MONDIALISATION PAR IMMERSION

Cette année, l'Afrique du Sud, la Colombie et l'Union européenne comptent parmi les nouvelles destinations des campus internationaux de HEC Montréal. L'an prochain, plusieurs autres s'ajouteront au programme, notamment Singapour et la Malaisie. Depuis 2006, par le biais de ce cours, près de 1100 étudiants du premier et du deuxième cycle, 25 professeurs et 28 accompagnateurs ont séjourné dans plus de 20 pays répartis sur les cinq continents. Et quels séjours ! Prendre part à un **campus international**, c'est s'immerger dans le monde des affaires internationales pour mieux saisir la culture d'entreprise de certaines industries. Bref, c'est se donner corps et âme pour acquérir une meilleure connaissance de la mondialisation des marchés. « Ceux qui croient que participer à un **campus international** signifie s'asseoir

au bord d'une piscine avec un cocktail seront déçus, souligne d'entrée de jeu Claude Desranleau, directeur de Campus sans frontières et l'un des artisans qui ont permis aux campus internationaux de se professionnaliser depuis 2009. Ça ressemble plutôt à une véritable mission commerciale dans les marchés les plus porteurs de l'économie mondiale. J'aime dire aux étudiants que le CI, ce "cours innovant d'apprentissage par l'expérience", sera un moment marquant de leurs études à HEC Montréal. » Car, oui, le plaisir est au rendez-vous. Mais attention : un étudiant qui participe à un **campus international** n'aura jamais déployé autant d'énergie pour obtenir trois crédits. Pour un séjour de 14 à 21 jours qui se déroule habituellement entre mai et août, nombre d'activités d'appropriation et de construction d'équipes (*team building*) sont organisées dès le mois de février par et pour les

participants. Rien n'est laissé au hasard. Tout ce travail en amont sert à préparer les participants, et surtout à définir quelles seront leurs tâches pendant leur séjour. Une fois arrivé à l'étranger, le véritable marathon commence. Visites d'entreprises, rencontres avec des gens d'affaires, des gestionnaires, des représentants des gouvernements ou des travailleurs, rédaction de blogs et de comptes rendus, présentations... La tâche est colossale, mais combien gratifiante ! Grâce à une préparation et à un encadrement solides, les séjours à l'étranger se déroulent sans anicroche ni incident diplomatique. Mais ce ne fut pas toujours le cas, comme en témoigne Ari Van Assche, directeur du Département des affaires internationales à HEC Montréal, professeur agrégé et l'un des instigateurs du premier **campus international**. « Dans les premières années, un de nos groupes avait eu la chance d'être

reçu par le directeur administratif et financier d'Alcatel, en Chine, raconte-t-il. À la fin de la présentation de ce gestionnaire, personne ne lui avait posé de questions ; insulté, il avait quitté la salle précipitamment. Je me suis dit que plus jamais une telle situation ne se reproduirait. D'où l'attribution, depuis, de responsabilités à tous les étudiants, notamment l'obligation de mieux connaître les entreprises qu'ils visiteront et de bien préparer les questions à poser. Les étudiants doivent comprendre qu'ils sont des ambassadeurs de HEC Montréal. »

Photos: Bénédicte Brocard (Claude Desranleau) - iStock (illustration)

BEAUCOUP D'APPELÉS, PEU D'ÉLUS Aujourd'hui, les campus internationaux sont en quelque sorte victimes de leur succès. Plus que jamais, étudiants et professeurs se bousculent au portillon pour y participer. Autrefois, c'était l'inverse. « Nous avons désormais le luxe d'être plus sélectifs, ce qui nous assure la participation de gens des plus motivés », affirme Claude Desranleau. Pour ce cours, qui constitue une excellente carte de visite au moment d'envoyer son CV ou de passer une entrevue d'embauche, il y a beaucoup



« ÊTRE SENSIBILISÉ, AU PROPRE ET AU FIGURÉ, À LA CULTURE D'ENTREPRISE DANS LES AUTRES PAYS ET DÉVELOPPER UN RÉSEAU DE CONTACTS PERSONNELS SONT LA CLÉ DE BONS ÉCHANGES COMMERCIAUX. »

CLAUDE DESRANLEAU
DIRECTEUR DE CAMPUS SANS FRONTIÈRES

d'appelés, mais peu d'élus. « Être sensibilisé, au propre et au figuré, à la culture d'entreprise dans les autres pays et développer un réseau de contacts personnels sont la clé de bons échanges commerciaux », rappelle Claude Desranleau. « C'est important d'aller voir ailleurs pour s'inspirer et découvrir d'autres aspects de l'écosystème entrepreneurial, ajoute Arnaud Christodoulou (M. Sc. Management 2015), qui a participé au **Campus international** 2015 dans la Silicon Valley. Cette expérience

fait rapidement passer notre réflexion à un autre niveau. » Avis aux intéressés : pour participer à un **campus international**, il faut de bons résultats scolaires et une excellente lettre de motivation. À défaut d'avoir droit à une bourse, y participer coûte entre 1 500 et 3 000 \$, mis à part les billets d'avion. Tout en continuant à améliorer leur produit – le seul d'une telle ampleur au Canada –, l'équipe de **Campus sans frontières** veut étendre cette formation à tous les programmes offerts à HEC Montréal. •

Anne Joyal et Guillaume Lemoine

STRØM SPA NORDIQUE

QUAND LE STATU QUO N'EST PAS UNE OPTION...

ILS SE SONT CONNUS EN 2002 AU COMITÉ JET (JEUNESSE ENTREPRENEURIALE) DE HEC MONTRÉAL. DEPUIS, **GUILLAUME LEMOINE** ET **ANNE JOYAL** SE PARLENT D'AMOUR ET... D'AFFAIRES ! À 23 ANS, ILS LANCENT LEUR PREMIER SPA. À 30 ANS, ILS EN ONT DEUX, AMORCENT LA CONSTRUCTION D'UN TROISIÈME ET PLANIFIENT D'EN POSSÉDER DIX D'ICI 2023. ELLE A LE FLAIR, LUI, LA VISION. CE QU'ILS AIMENT PAR-DESSUS TOUT : DÉVELOPPER LEUR ENTREPRISE. *Par LIETTE D'AMOURS*

Ensemble, ils prouvent que tout est possible. Et pourtant, ce ne sont pas les embûches qui ont manqué. « Être en affaires, c'est régler des problèmes, déclare d'entrée de jeu Anne Joyal, vice-présidente de Strøm Spa Nordique. S'il avait fallu se laisser abattre par tous les problèmes que nous avons rencontrés, nous ne serions plus en affaires. Fort heureusement, Guillaume trouve toujours des solutions très créatives. Pour nous, aucun obstacle n'est insurmontable. » Cette attitude explique sûrement comment, à l'âge de 23 ans, le jeune couple réussit à obtenir son premier financement alors qu'il a des moyens très limités. « Nous n'étions pas encore sortis de l'École que nous projetions déjà d'avoir notre spa, mais nous n'avions aucune expérience et encore moins d'argent », rapporte Guillaume Lemoine, président de Strøm Spa Nordique.

Photo : Bénédicte Brocard

Les nouveaux diplômés décident donc de travailler un peu avant de se lancer en affaires: il devient consultant chez Deloitte et elle entre chez Zins Beauchesne et associés, une firme-conseil qui réalise beaucoup d'études en tourisme. « Je trouvais que cette expérience pouvait être formatrice et me rapprochait de mon objectif », souligne-t-elle. En parallèle, le duo n'a qu'une obsession : concrétiser son rêve. Ils se réveillent, mangent et s'endorment en parlant du spa à bâtir. Ils organisent même leurs vacances autour de ce projet. Afin de s'inspirer et de retenir les meilleures idées, ils partent, le sac au dos, visiter des spas : Autriche, Suisse, Amérique du Sud, France... « Nous voulions tellement économiser que nous champions n'importe où sur le bord de la route, dans les champs avec les moutons, se rappelle Anne Joyal en riant. C'était un véritable marathon. En Islande, nous avons essayé 20 stations thermales en 21 jours. »

→ EN BREF

LE STRØM SPA NORDIQUE

- **Fondation** : 2009
- **Secteur d'activité** : bien-être et service
- **Positionnement particulier** : spa nature en ville
- **Nombre d'employés** : 240
- **Nombre de filiales** : 2
- **Achalandage** : plus de 100 000 clients par année
- **Statut** : entreprise privée
- **Siège social** : Île-des-Sœurs (Montréal)
- **Projet d'expansion** : détenir 10 spas d'ici 2023



1 Mont-Saint-Hilaire



2 Île-des-Sœurs



3 Sherbrooke

GUILLAUME LEMOINE

JE NE SUIS NI STRESSÉ NI STRESSANT. MES EMPLOYÉS SAVENT QU'ILS DOIVENT REMPLIR LEURS ENGAGEMENTS, MAIS JE NE SUIS PAS TOUJOURS AU-DESSUS DE LEURS ÉPAULES À LEUR METTRE LA PRESSION. JE LEUR FAIS CONFIANCE.

24

Puis, un soir, alors qu'ils marchent le long du fleuve, à Verdun, le positionnement de leur future entreprise leur apparaît clairement : ils allaient démarrer un spa nature en ville ! Cette inspiration correspondait d'ailleurs aux résultats de récentes études auxquelles Anne avait eu accès : les Québécois adoraient les spas, mais bon nombre déplorait de devoir parcourir plusieurs kilomètres pour s'y rendre. Précisons qu'à cette époque, la plupart de ces établissements se trouvaient en région.

LE DÉBUT D'UNE GRANDE AVENTURE

« Peu de temps après, nous avons repéré un terrain sur le bord de l'eau à Verdun, mais comme il nous aurait fallu déboursier deux millions de dollars pour y amener les infrastructures, nous avons abandonné l'idée », relate Guillaume Lemoine. Ce revers allait toutefois marquer un tournant dans leur vie. « Au cours de ces démarches, nous avons appris que la Ville avait un terrain à louer sur le bord du lac des Battures, à L'Île-des-Sœurs, à côté d'un terrain de golf. Nous avons alors signé un bail emphytéotique de 70 ans. »

Le couple venait de réaliser ce qu'ils appellent encore aujourd'hui « leur meilleur coup ». « Ce type de bail immobilier confère un droit réel au preneur, explique Anne Joyal : nous avions tous les droits d'un propriétaire sans devoir acheter le terrain. Autrement dit, nous venions de nous négocier une équité de près de trois millions de dollars qui allait désormais nous servir de levier financier. Dès lors, nous avons pu convaincre des investisseurs et décrocher le financement nécessaire à la réalisation de notre projet. »

Mais avant de persuader les banquiers, ils devaient remplir une autre condition. « Nous savions qu'en raison de notre jeune âge, les institutions financières allaient

exiger que nous ayons de l'expérience dans la gestion de ce type d'entreprise, raconte l'entrepreneur. Anne a donc quitté son emploi pour aller aider un de ses anciens collègues à démarrer un spa dans la région de Québec. Nous lui avons offert une aide gratuite en échange d'un accès total aux livres. Au final, la vie a fait en sorte qu'au moment où notre demande de financement a été évaluée, Anne gérait seule l'établissement et acquerrait cette expertise. »

TOUJOURS PLUS !

En 2009, le tandem Joyal-Lemoine inaugure enfin le Strøm Spa Nordique à L'Île-des-Sœurs. Le succès est tel qu'à peine un an plus tard, un premier agrandissement s'avère nécessaire. Pourtant, en 2012, les entrepreneurs commencent à se lasser du statu quo. Leur vie manque de défis. « Nous avons alors embauché un directeur général pour me dégager des opérations afin que je puisse me consacrer entièrement au développement de l'entreprise », mentionne Guillaume Lemoine. Avec leur mentor et ami, le dragon-investisseur Serge Beauchemin, ils acquièrent le Spa Mont-Saint-Hilaire en 2014. Situé au pied de la montagne, l'établissement connaît un « beau » problème de surchalandage. Si bien que dès l'achat, on parle

d'agrandissement. Des travaux exigeant un investissement de 4,5 millions de dollars sont en cours en vue d'en doubler la superficie.

« Guillaume et Anne sont des entrepreneurs très complémentaires, soutient Serge Beauchemin. Dans ce type d'association, il n'est pas rare qu'un associé prenne toute la place, mais dans leur cas, chacun apporte sa pleine contribution et bonifie son apport au contact de l'autre. C'est très stimulant de travailler avec ces deux visionnaires. »

Les deux premiers établissements attirent aujourd'hui plus de 100 000 clients par année. La clé de leur succès : « La détente et la nature à proximité, le luxe abordable, la qualité des soins et un personnel dévoué, soutient Anne Joyal. Nous vendons du bonheur et du bien-être. Nos employés doivent donc être attentionnés, accueillants et réconfortants. Et comme de telles qualités ne s'imposent pas, nous faisons tout pour trouver les meilleurs et les fidéliser. »

« Au quotidien, nous cherchons à créer une belle ambiance de travail et à insuffler une culture de dépassement, poursuit Guillaume Lemoine. C'est pourquoi nous invitons régulièrement nos employés à se demander ce qu'ils pourraient faire pour dépasser les attentes tant des clients que de leurs collègues. Il suffit parfois de peu : accommoder un employé en modifiant son horaire de travail, offrir un plateau de fruits aux clients, apporter une boîte de Timbits à ses employés... Au final, ces petites attentions peuvent faire toute la différence entre rester en affaires ou pas. Cette philosophie s'applique

(1) Quelque 4,5 M\$ ont été injectés dans l'agrandissement du Strøm Spa Mont-Saint-Hilaire.

(2) Le premier-né, implanté à l'Île-des-Sœurs, devant le lac des Battures.

(3) La construction du Strøm Spa Sherbrooke devrait être terminée d'ici la fin de 2016, au coût de 8 M\$.

partout dans l'entreprise, et on le ressent. »

PROJETS À VENIR

En 2016, le couple a mené de front quatre autres projets : la construction d'un troisième spa au bord du lac des Nations, dans la Ville de Sherbrooke, dont l'inauguration est prévue pour décembre prochain, l'ouverture d'un quatrième établissement dans la ville de Québec en 2017,

la négociation d'un terrain à Toronto et l'arrivée d'un troisième enfant... Pour chacun de ses projets d'expansion, le duo compte maintenir son cap initial : créer des expériences de détente en milieu urbain.

À ce rythme, les jeunes entrepreneurs remporteront leur pari de posséder 10 spas d'ici 2023. Il faut dire qu'ils n'auront alors que 40 ans ! Et le plus remarquable, c'est que, loin de constituer une fin en soi, cet objectif n'est pour eux que le point de départ qui leur permettra « d'exploser pour vrai », comme ils disent.

« Nous comptons constituer une masse critique afin de pouvoir attaquer par la suite le reste du Canada et les États-Unis. Pour être francs, nous avons bien plus de plaisir à développer une entreprise qu'à la faire rouler, reconnaît Anne Joyal. Notre véritable passion, c'est de poursuivre notre expansion. »

« À titre d'inspiration, nous aimons bien le modèle d'affaires de la chaîne Four Seasons qui, tout comme nous, a commencé avec un seul hôtel. Elle en possède aujourd'hui 90 et planifie d'en ouvrir 40 autres. Qui sait jusqu'où le Strøm ira ? » conclut Guillaume Lemoine. •

ANNE JOYAL

« L'AUTHENTICITÉ ET LA TRANSPARENCE SONT DES VALEURS QUE NOUS AVONS TOUS DEUX EN COMMUN ET QUE NOUS TRANSMETTONS DANS NOTRE ENTREPRISE. ICI, PERSONNE NE JOUE DE JEUX. »

Photos: Bénédicte Brocard (portrait) - Strøm Spa Nordique (spas)



GUILLAUME LEMOINE

Président de Strøm Spa Nordique; B.A.A. Management (2004) et B.A.A. Finance (2005), HEC Montréal.

RÔLE

Responsable du développement et superviseur des opérations.

FORCES

Stratégie, créativité, leadership et vision.

CARACTÈRE DISTINCTIF

Pour lui, aucun obstacle n'est insurmontable.

CE QU'IL DÉGAGE

L'authenticité et l'ambition.



25

ANNE JOYAL

Vice-présidente de Strøm Spa Nordique; B.A.A. Marketing (2004), HEC Montréal.

RÔLE

Responsable de l'expérience client (service, design, tendances).

FORCES

Ténacité, rigueur, intuition et vision.

CARACTÈRE DISTINCTIF

Toujours en mode amélioration, elle a du flair pour la création d'expériences et sait ce qui plaira aux clients.

CE QU'ELLE DÉGAGE

L'authenticité et l'ambition.



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

JACQUES NANTEL

Professeur émérite et directeur,
Alliances HEC Montréal-Entreprises



MINI BIO

- Né en 1956 à Saint-Laurent ;
- Marié et père de 4 enfants ;
- Dernier d'une famille de 6 enfants (2 frères, 3 sœurs) ;
- Titulaire d'une maîtrise en gestion (HEC Montréal) et d'un doctorat en administration spécialisé en marketing (Université de l'Indiana).

26

QUI NE CONNAÎT PAS JACQUES NANTEL ! AU-DELÀ DE L'EXPERT TRÈS MÉDIATISÉ, DE L'ORATEUR DOUÉ ET DU VULGARISATEUR-NÉ, QUELLES FACETTES DE SA PERSONNALITÉ N'A-T-IL JAMAIS EXPOSÉES ? Par LIETTE D'AMOURS

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

« Le tout premier cours que j'ai donné : c'était dans un collège de jeunes filles où l'on enseignait la mode. Je suis arrivé en classe le chandail à l'envers dans les deux sens. Et comme si ce n'était pas assez, je me suis renversé un café sur le dos en me penchant pour ramasser mes notes que j'avais échappées. À la pause, alors que je n'avais toujours pas constaté mon problème, une jeune fille est venue m'en aviser. Moi qui pensais qu'elle venait me poser une question sur le contenu de mon cours... »

02 Depuis combien de temps portez-vous la moustache ?

« J'avais 15 ans et je ne l'ai jamais coupée depuis. À l'époque, le directeur des études m'avait accosté pour me demander pourquoi je portais une barbe. Je lui avais fait croire que j'étais dans une troupe de théâtre et qu'on n'avait pas les moyens d'acheter de fausses barbes. En bon jésuite, il s'était alors mis à me cuisiner sur la pièce, le personnage, les répliques... Inutile de dire que je me suis enlisé. Depuis, j'ai retenu qu'on ne gagne rien à tenter de bernier les autres. »

03 Votre plus beau souvenir de HEC Montréal ?

« Lorsque j'ai gagné le Grand Prix de pédagogie de l'École, en 1994. Et là, j'insiste pour préciser que ce n'est pas le prestige de la Place des Arts ni les honneurs qui m'ont touché, mais le fait que cette distinction m'a été remise par Jean Guertin, un collègue que j'estimais beaucoup et qui m'a grandement inspiré au cours de ma carrière. Ce qui ajoute à cet honneur, c'est que ce prix porte aujourd'hui le nom de ce grand et regretté pédagogue. »

04 Avez-vous déjà eu un surnom ?

« Dans ma famille, j'étais le petit dernier qui n'avait qu'une envie : attirer l'attention de ses deux grands frères adolescents qui avaient, pour leur part, bien d'autres préoccupations. J'aurais fait n'importe quoi pour faire partie de la « gang des gars ». Le soir, lorsqu'ils étudiaient dans leur chambre, je passais mon temps à les déranger pour leur proposer un jus, de l'eau et même leurs pantoufles. J'étais tellement à leur service qu'ils en sont venus à m'appeler « Nestor », comme le très dévoué majordome dans Tintin. »

05 Une expérience d'enseignement marquante ?

« Un jour de printemps, alors que l'attention se faisait rare, j'ai demandé à un de mes étudiants qui semblait s'ennuyer royalement pourquoi il n'allait pas voir Paris ou New York plutôt que de perdre ainsi son temps. Après la pause, il a quitté la classe et n'est plus jamais revenu. Sur le coup, je me suis senti très mal, puis, quelques années plus tard, j'ai appris que ce même étudiant, qui est aujourd'hui une figure très connue au Québec, était revenu finir ses études après avoir fait le tour du monde. »

06 Hormis le marketing, quelle est votre plus grande passion ?

« Aussi étonnant que cela puisse paraître, le marketing n'est pas une passion pour moi. Ce qui m'intéresse dans cette discipline, c'est la psychologie de la consommation, l'être humain... Ma plus grande passion, c'est l'opéra baroque anglais. Et plus particulièrement les compositions de Haendel, Purcell, Blow... Des opéras qui sont très peu joués à Montréal, voire jamais. De sorte que toute ma vie, chaque fois que j'ai été invité à prononcer une conférence à l'international, j'ai toujours cherché à me procurer des billets. »

Photo: Bénédicte Brocard

07 Si vous aviez une baguette magique ?

« Je ferais en sorte que tous ceux qui ne croient pas en leur potentiel, ou en leur pouvoir de changer les choses ou leur vie, y croient. Ça m'a toujours désolé de voir des gens qui endurent une situation ou qui font leur travail de façon mécanique en espérant que demain, par miracle, les choses auront changé. Je suis convaincu que chacun a le pouvoir de faire des choses merveilleuses, peu importe ses habiletés ou les conditions dans lesquelles il évolue. »

08 D'où vous vient cette passion pour l'opéra baroque ?

« Quand j'étais petit, on avait quatre disques à la maison : un album de Claude Léveillé et trois disques classiques, dont l'opéra Jules César, de Haendel. Quand mes parents s'absentaient, je les écoutais en cachette. C'est comme ça que j'ai commencé à aimer la musique classique. Puis, un soir, alors que j'étais étudiant à McGill, j'ai presque eu une révélation en écoutant un oratorio de Haendel. Depuis, je collectionne tous ses opéras et ses oratorios, mais comme ce compositeur a été très prolifique, je n'en finis pas de le découvrir. »

09 Votre plus grande fierté ?

« Avoir su préserver et enrichir mes liens avec ma femme, mes enfants, ma famille et mes amis, malgré le fait que le travail a toujours occupé une grande place dans ma vie. Je suis très fier de ne pas être passé à côté de cette richesse. Ça m'attriste d'ailleurs beaucoup de constater à quel point certains professionnels qui ont bien réussi leur carrière peuvent, au final, se retrouver seuls. Je suis toujours resté vigilant à cet égard, car il est si facile de se faire happer par le travail ! »

10 Où vous voyez-vous dans 10 ans ?

« Chose certaine, j'aurai mis un terme à mes activités professionnelles. J'ai récemment pris ma retraite de l'enseignement, mais je travaille toujours. Dans dix ans, il est clair qu'on ne me verra plus sur aucune tribune professionnelle. Je me vois en train de faire tout ce que je n'ai jamais eu le temps de faire. Je rêve notamment de jardiner, de lire tous les grands classiques, de flâner sur un banc public. Et je vous jure qu'aucun de ces contenus ne portera sur la gestion ou le marketing ! (Rires) »

27



PLUS QU'UNE SECRÉTAIRE, UNE DEUXIÈME MÈRE !

« UN PROFESSEUR M'AVAIT DIT QU'UN JOUR, J'AURAIS LES ÉTUDIANTS DANS LA PEAU. IL AVAIT TELLEMENT RAISON ! »

SECRÉTAIRE À L'ASSOCIATION DES ÉTUDIANTS DE HEC MONTRÉAL (AEHEC) DEPUIS 39 ANS, **NICOLE LABOURSODIÈRE** N'Y EST PAS SEULEMENT CONSEILLÈRE, FORMATRICE ET PSYCHOLOGUE À SES HEURES : ELLE EST DEVENUE UNE « DEUXIÈME MÈRE » POUR LES MILLIERS DE JEUNES QUI S'Y SONT IMPLIQUÉS AU FIL DES ANS. ELLE AIME TELLEMENT SON TRAVAIL QU'ELLE VIENT DE REPORTER ENCORE DE TROIS ANS SON DÉPART À LA RETRAITE. *Par STÉPHANE CHAMPAGNE*

Au moment de son embauche, alors qu'elle avait 18 ans, elle lorgnait du côté du droit et voyait son nouvel emploi de secrétaire comme temporaire. « Je suis entrée dans ce monde associatif et je n'en suis jamais ressortie, résume-t-elle. J'ai songé à partir après quelques années, mais un professeur m'avait dit qu'un jour, j'aurais les étudiants dans la peau. Il avait tellement raison ! » Ses accomplissements sont aussi variés que notables. Bon an mal an, elle côtoie directement 200 étudiants qui représentent 4 500 jeunes issus d'une vingtaine de regroupements. Son rôle : les aider à réaliser leur mandat d'un an, notamment en les soutenant dans l'organisation d'événements sociaux, sportifs ou encore à caractère compétitif. Consultant à Kuala Lumpur, en Malaisie, Charles Lambert (B.A.A. 2004) était président de l'AEHEC au début des années 2000. Il garde un excellent souvenir de Nicole Laboursodière. « Avec le temps, elle est devenue notre colonne vertébrale, lance-t-il. Je me souviens qu'elle était toujours là quand il le fallait. Elle ne comptait jamais ses heures. Elle était du côté des étudiants. Quand la direction prenait une décision contre notre volonté, elle réagissait en notre faveur. » Il faut dire que ce sont les étudiants qui emploient celle que tous surnomment affectueusement « Nic ». Depuis son embauche, elle collectionne les mandats triennaux, une formule qui lui plaît bien. Fait cocasse, c'est Michel Patry, l'actuel directeur de HEC Montréal, qui lui a donné sa première chance lorsqu'il l'a engagée en 1977, alors qu'il était président de l'AEHEC. « Je pense que je peux me targuer d'avoir vu juste, confie

Photo : Bénédicte Brocard

Michel Patry. La dotation n'est pas une science exacte, mais il arrive qu'on trouve la personne idéale pour longtemps, comme ça a été le cas pour Nicole. Elle constitue un énorme actif pour une organisation comme l'AEHEC. » Les meilleurs souvenirs de cette secrétaire hors norme : chaque année, en mai, assister au bal des finissants de ses protégés, dont plusieurs sont demeurés des amis. Son meilleur coup : avoir pris sous son aile un étudiant fortement affecté par une défaite électorale au sein de l'AEHEC.

En matière d'approche, Nicole Laboursodière se défend bien d'être directive avec ses commettants. « Je préfère les faire profiter de mon expérience en leur expliquant bien le contexte et en les amenant à prendre leurs propres décisions. » En 2019, à sa retraite, Nicole Laboursodière se promet de fréquenter comme jamais les terrains de golf. Mais elle tient aussi à demeurer près de l'AEHEC, qu'elle appelle sa « famille », sa « deuxième maison ». •



Nicole Laboursodière entourée des membres du conseil exécutif de l'AEHEC lors de la soirée-hommage de l'année 2002-2003. Chaque année, le conseil lui remet une photo souvenir qu'elle place sur le mur de son bureau. Une tradition qu'elle aimerait voir se poursuivre après son départ à la retraite.

ALUMNI HEC MONTRÉAL UNE FAMILLE, UNE MISSION

LE 14 JUIN DERNIER, LE RÉSEAU HEC MONTRÉAL A FAIT PLACE À ALUMNI HEC MONTRÉAL.

UNE NOUVELLE IDENTITÉ STRATÉGIQUE POUR SOUTENIR ENCORE PLUS LA MISSION DU SERVICE AUX DIPLÔMÉS DE L'ÉCOLE : RENFORCER ET MAINTENIR LE SENTIMENT D'APPARTENANCE ET DE FIERTÉ DES DIPLÔMÉS ENVERS LEUR ALMA MATER. Par ISABELLE GIGUÈRE

30

Adoptée dans les années 1990, la désignation « Réseau » était alors un terme très à la mode dans le milieu des affaires. « En plus de nécessiter une explication, cette appellation ne traduisait pas vraiment l'ensemble de l'offre du Service aux diplômés, souligne Marie-Hélène Dionne, directrice d'Alumni HEC Montréal. Nous sommes bien plus qu'une agence de réseautage et d'événements : nous aspirons à devenir un vecteur d'appartenance et de fierté pour les diplômés. » En ayant les besoins des diplômés en tête, de nombreuses réflexions, analyses comparatives, séances de remue-méninges et consultations ont été effectuées auprès des divers groupes concernés, et « alumni » en est ressorti grand gagnant.

APPARTENANCE ET FIERTÉ

« Le sentiment d'appartenance et de fierté, c'est davantage un état qu'un service, explique Marie-Hélène Dionne.

Bien sûr, l'événementiel est un outil pour le développer, mais c'est d'abord le statut de diplômé, la fierté de dire "Je suis de HEC Montréal!", que nous voulions traduire par ce changement. » Utilisé à l'échelle internationale, ce mot latin, qui signifie « anciens élèves », est prononcé à la française, afin d'identifier clairement le caractère francophone de HEC Montréal. « Alumni, c'est une appellation qui rassemble, comme une famille, précise Federico Pasin, secrétaire général de HEC Montréal. En un seul mot, on dit tout. Et cette expression est facilement déclinable, tant sur le plan régional qu'international, ce qui permet une appartenance encore plus forte et une famille encore plus liée, qui transcende les frontières. »

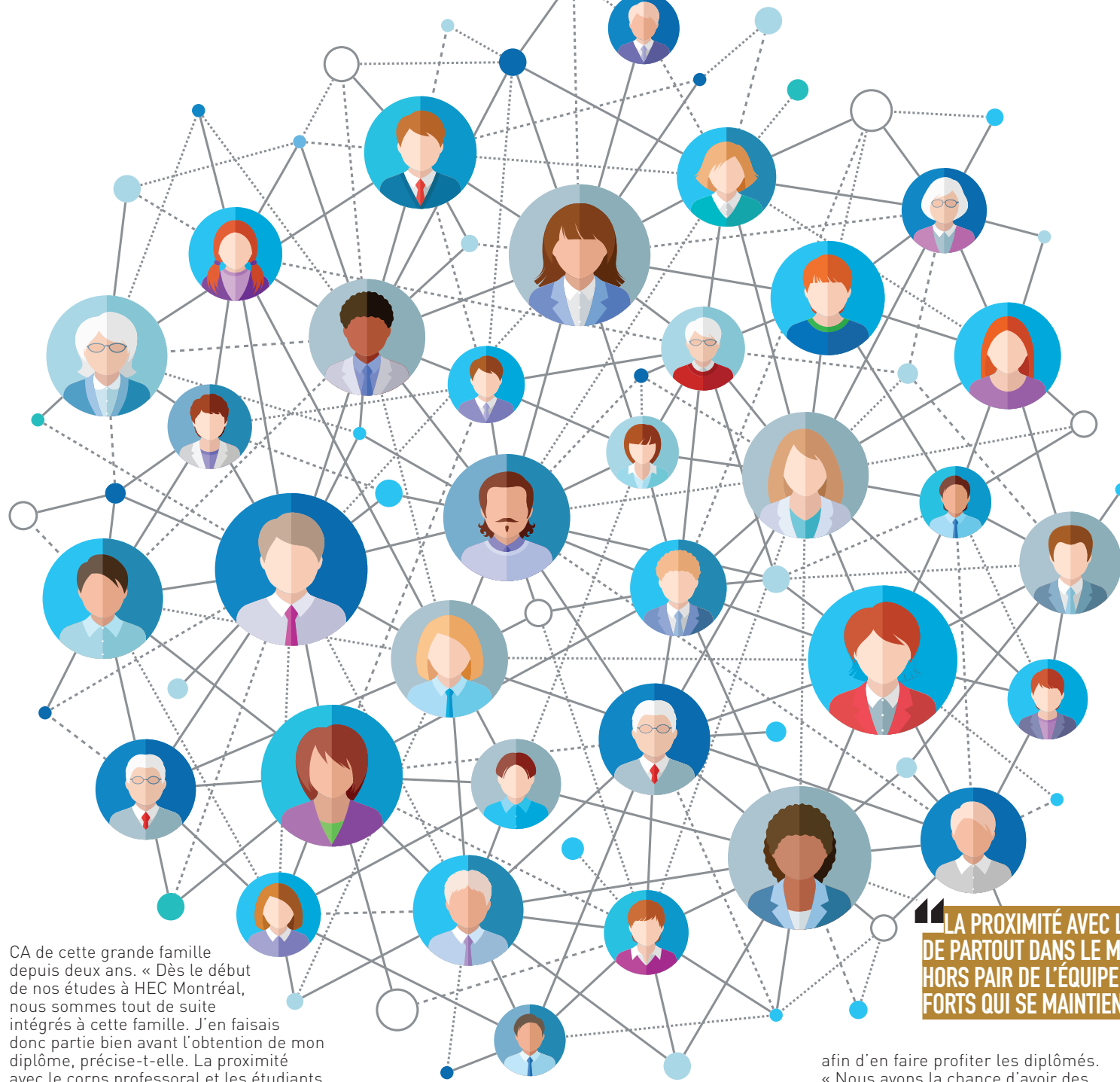
UNE FAMILLE TISSÉE SERRÉ

Stéphanie Gaudette (MBA 2013), vice-présidente du conseil d'administration de l'Association des diplômés de HEC Montréal et directrice, services-conseils stratégie de KPMG, siège au



« NOUS SOMMES BIEN PLUS QU'UNE AGENCE DE RÉSEAUTAGE ET D'ÉVÉNEMENTS : NOUS ASPIRONS À DEVENIR UN VECTEUR D'APPARTENANCE ET DE FIERTÉ POUR LES DIPLÔMÉS. »

MARIE-HÉLÈNE DIONNE DIRECTRICE D'ALUMNI HEC MONTRÉAL



CA de cette grande famille depuis deux ans. « Dès le début de nos études à HEC Montréal, nous sommes tout de suite intégrés à cette famille. J'en faisais donc partie bien avant l'obtention de mon diplôme, précise-t-elle. La proximité avec le corps professoral et les étudiants de partout dans le monde, ainsi que l'encadrement hors pair de l'équipe du MBA, créent des liens vraiment forts qui se maintiennent, bien après les études. » Pour Federico Pasin, cette complicité ressort fortement lors de compétitions interuniversitaires : « Quand tu vas, par exemple, aux Jeux du commerce, tu reconnais automatiquement la délégation de HEC Montréal, affirme-t-il. Il y a une dynamique de groupe qui est indéniable et tellement apparente, c'est remarquable. On retrouve cette même complicité chez nos jeunes diplômés, de sorte que la famille reste unie. »

UNE OFFRE INTÉGRÉE, AU-DELÀ DES FRONTIÈRES

Forte de ses 82 000 diplômés – ce qui en fait l'un des plus grands réseaux de décideurs et de contacts d'affaires au

Illustration: iStock

Québec –, Alumni HEC Montréal peut ainsi multiplier les occasions d'affaires et en offrir encore plus à ses membres. D'ailleurs, tout le monde, au sein de l'équipe, poursuit le même objectif : optimiser les services offerts pour répondre aux besoins des diplômés. Les activités, services, rabais et privilèges offerts par Alumni HEC Montréal dépassent aussi les frontières. Par exemple, l'an dernier, pour la tournée de l'Orchestre symphonique de Montréal aux États-Unis, certains billets à prix réduit ont pu être offerts aux diplômés qui travaillent dans ce pays. L'équipe vise à développer ce type de partenariats, en plus d'être à l'affût des grands événements partout dans le monde

afin d'en faire profiter les diplômés. « Nous avons la chance d'avoir des diplômés aux quatre coins du monde, les meilleurs ambassadeurs qui soient, soutient Marie-Hélène Dionne. On peut ainsi bâtir des regroupements à l'international pour garder la famille proche, malgré l'éloignement. »

CRÉER DE LA VALEUR AJOUTÉE

L'École a d'ailleurs commencé à organiser des activités à l'étranger conjointement avec d'autres grandes universités, d'importants recruteurs et des entreprises d'envergure. Ces initiatives permettent à Alumni HEC Montréal de renforcer les contacts et de créer toujours plus d'occasions. « Nous évaluons en ce moment les meilleures façons d'ouvrir encore plus de portes à nos diplômés, par des outils de valorisation, une offre de formation, de la création de contenu, explique

« LA PROXIMITÉ AVEC LE CORPS PROFESSORAL ET LES ÉTUDIANTS DE PARTOUT DANS LE MONDE, AINSI QUE L'ENCADREMENT HORS PAIR DE L'ÉQUIPE DU MBA, CRÉENT DES LIENS VRAIMENT FORTS QUI SE MAINTIENNENT BIEN APRÈS LES ÉTUDES. »



STÉPHANIE GAUDETTE

(MBA 2013) DIRECTRICE, SERVICES CONSEILS STRATÉGIE CHEZ KPMG ET VICE-PRÉSIDENTE DU C.A. DE L'ASSOCIATION DES DIPLÔMÉS DE HEC MONTRÉAL

Federico Pasin. Plusieurs éléments très intéressants sont déjà en place, mais nous cherchons toujours à faire plus et à donner encore plus de valeur collective à nos diplômés. » Selon Stéphanie Gaudette, « l'offre de services doit être intégrée, car les diplômés sont sollicités dans la société d'aujourd'hui. Fait indéniable, il y a déjà un fort sentiment d'appartenance parmi les membres d'Alumni HEC Montréal, et le potentiel est là; il reste maintenant à le maximiser au bénéfice de tous », conclut-elle. •

→ ALUMNI HEC MONTRÉAL EN CHIFFRES



UNE PRÉSENCE INTERNATIONALE
82 000 diplômés à travers le monde

États-Unis	1 160
Amérique du Sud	460
Canada	71 670
Europe	6 275
Afrique	1 200
Asie	1 060
Océanie	175



5 SECTIONS RÉGIONALES CANADIENNES

Calgary, Outaouais, Québec, Toronto et Vancouver

ET AUSSI...

- Europe Alumni HEC Montréal en Europe
- Présence très active d'Alumni HEC Montréal à New York et Dakar
- Des délégués et des collaborateurs internationaux dans plus de 30 métropoles à travers le monde

31



DE MUSICIENS À DIRIGEANTS

ILS ONT ÉTUDIÉ POUR DEVENIR FLÛTISTE, PIANISTE ET CHEF D'ORCHESTRE. ILS HABITENT AUJOURD'HUI L'Australie, LE Canada ET LES ÉTATS-UNIS, D'OÙ ILS DIRIGENT LA DESTINÉE D'ORCHESTRES SYMPHONIQUES. VOICI LE PARCOURS TOUT SAUF « CLASSIQUE » DE TROIS MUSICIENS DEVENUS GESTIONNAIRES DANS LE DOMAINE DE LA MUSIQUE CLASSIQUE. Par LIETTE D'AMOURS

DES PARCOURS TOUT SAUF «CLASSIQUES»

SOPHIE GALAISE DE FLÛTISTE EN ALLEMAGNE À PDG EN AUSTRALIE

Véritable globe-trotter, Sophie Galaise n'a pas encore 18 ans quand elle quitte le Canada pour devenir flûtiste dans un orchestre symphonique en Allemagne. Après un doctorat en musicologie à l'Université de Montréal, elle délaisse son instrument pour entreprendre – avec tout autant de passion et de détermination – une carrière en gestion. Depuis plus de 20 ans, elle cumule les bons coups à la tête de formations musicales situées aux quatre coins du globe et fait ainsi sa marque sur la scène internationale. En 2013, au terme d'un très long processus qui s'échelonne sur huit mois, un chasseur de têtes la recrute parmi 67 candidats pour diriger l'Orchestre symphonique du Queensland (QSO), dans le nord-est de l'Australie. Avec son conjoint et ses enfants, elle part alors découvrir The Lucky Country.

En moins de trois ans, elle fait croître les revenus du QSO de deux millions de dollars et les commandites de 50 %, un record, pour cet orchestre d'État qui rejoint 1,6 million de spectateurs par année. Si bien qu'en 2015, Sophie Galaise figure parmi les 100 femmes les plus influentes d'Australie. Forte de ce succès, elle se voit offrir au printemps dernier le poste de présidente-directrice générale de l'Orchestre symphonique de Melbourne (MSO). Considéré comme l'un des 20 meilleurs orchestres symphoniques du monde, le MSO dispose d'un budget annuel de 30 millions de dollars australiens, soit plus que ses homologues montréalais et torontois. Cette organisation, qui compte 100 musiciens et 50 employés administratifs, donne 170 concerts par année.

« À titre de PDG, toute la responsabilité de l'organisation repose sur mes épaules : budget, programmation artistique, ressources humaines, collectes de fonds, rayonnement, tournées... Et comme l'Orchestre se produit partout dans le monde, je suis constamment en déplacement, souligne Sophie Galaise. J'ai d'ailleurs commencé à exercer mes fonctions à Shanghai, en Chine, lorsque l'Orchestre

→ EN BREF

- 53 ans, née à Montréal
- Mère de deux enfants (22 et 20 ans)
- Habite à Melbourne, en Australie
- PDG de l'Orchestre symphonique de Melbourne
- EMBA (2012)

y était en résidence. Nous sommes en train de finaliser deux importantes tournées en Europe et en Asie. » Pourquoi avoir fait des études en gestion alors qu'elle occupait déjà d'importants postes de direction ? « Je sentais le besoin d'acquiescer de nouveaux outils, d'en apprendre davantage sur les meilleures pratiques dans différents domaines, précise Sophie Galaise. Au-delà des connaissances que le MBA exécutif m'a permis d'acquiescer, son apport le plus significatif a été de me permettre d'intégrer une cohorte de dirigeants issus de tous les horizons. Je m'y suis fait à un réseau d'amis pour la vie avec qui j'échange encore sur mes préoccupations professionnelles. Lorsqu'on occupe un poste de haute direction, on peut facilement se sentir isolé. Pouvoir discuter ouvertement avec d'autres décideurs peut alors s'avérer un précieux acquis. » Considère-t-elle qu'il soit nécessaire d'avoir une formation en musique pour occuper un poste de direction dans cette industrie ? « Ce n'est pas indispensable, mais c'est un atout considérable. Connaître la musique nous permet d'éviter bien des pièges et des erreurs. À titre d'exemple, si un chef d'orchestre vous propose de produire la Symphonie no 8 de Mahler, il vaut mieux savoir que cette œuvre requiert la participation

« JE ME RÉJOUIS QU'AU CANADA, LE GOUVERNEMENT FÉDÉRAL ACTUEL PRIVILÉGIE À NOUVEAU LES ARTS, ET J'OSE ESPÉRER QUE LE GOUVERNEMENT DU QUÉBEC SUIVRA CETTE TENDANCE. »

d'environ 1000 musiciens et choristes, histoire de respecter son budget ! » précise-t-elle en riant. Lorsqu'on lui demande quel est le plus grand défi que doit relever l'industrie de la musique classique, Sophie Galaise répond sans hésiter : « Demeurer actuelle et accessible. Au fil des ans, j'en suis venue à la conclusion qu'un orchestre symphonique doit être engagé dans la communauté et doit devenir un champion de l'éducation musicale : défendre l'enseignement de cette discipline dans les écoles, être des ambassadeurs pour démocratiser la musique classique et sensibiliser la population. Cela ne peut être que bénéfique, car plusieurs études montrent que les sociétés où la musique fait partie du curriculum scolaire sont moins violentes, plus équilibrées et plus heureuses. »

MARIE-JOSÉE DESROCHERS

DE LA LEÇON DE PIANO AU FAUTEUIL D'ORCHESTRE

Après avoir obtenu une maîtrise en interprétation de piano à l'Université de Montréal, Marie-Josée Desrochers enseigne pendant dix ans et lance ensuite sa propre école de musique. Bien que cette aventure lui révèle alors des aptitudes et de l'intérêt pour la gestion, l'échec qu'elle essuie lui apprend ses premières bases de marketing et surtout, qu'elle est prête à amorcer un changement de carrière qui la mènera vers la gestion. Elle entreprend alors un D.E.S.S. en gestion des organismes culturels. Un choix judicieux qui lui permet notamment de faire son entrée à l'Orchestre symphonique de Montréal (OSM) en 1997 au sein de l'équipe des communications, puis, en 1999, de devenir directrice, Marketing et communications. Depuis plus d'une quinzaine d'années, elle gravit les échelons de cette organisation, qui soutient le plus prestigieux orchestre symphonique du Canada. « Mes débuts ont été marqués par les années difficiles de l'OSM : le départ de Charles Dutoit et une longue négociation syndicale qui s'est soldée par une grève, raconte Marie-Josée Desrochers. Puis, le vent a tourné avec l'arrivée du maestro Nagano, ce qui nous a conduits à l'ouverture de la Maison symphonique. » La gestionnaire a d'ailleurs joué un rôle très actif dans cette importante restructuration. On lui doit notamment la refonte de l'image de marque de l'Orchestre, les efforts pour rajeunir la clientèle et la stratégie de communication visant à appuyer un rapprochement avec la communauté. Si bien que, lorsqu'on inaugure la Maison symphonique, le grand public aime déjà sa « nouvelle maison », comme en témoignent les 20 000 personnes qui participent aux portes ouvertes. En 2011, on lui propose la direction du secteur artistique. Pendant cinq ans, elle développe, restructure et veille à la planification des concerts, des partenariats et des tournées. Elle met également en place la stratégie multimédia de l'entreprise. En parallèle, la gestionnaire complète un EMBA à HEC Montréal.

L'an dernier, Marie-Josée Desrochers obtient une nouvelle promotion : nommée chef de l'exploitation, elle supervise désormais les opérations de l'organisation – activités artistiques, communications-marketing, vente et service à la clientèle, commandites, collecte de fonds... « L'OSM, c'est une PME dont le budget annuel se chiffre à 30 millions de dollars, qui embauche quelque 50 employés et 90 musiciens travailleurs autonomes, et qui rejoint un public de plus de 200 000 personnes chaque année », précise Marie-Josée Desrochers.

Que lui a apporté son MBA exécutif ? « Ce programme m'a permis d'élargir ma boîte à outils, de me dépasser, de valider ce que je faisais d'instinct, explique-t-elle. Il suscite des réflexions, des remises en question, ce qui est très sain pour un gestionnaire. Il donne également lieu à de riches échanges entre dirigeants. Même si on évolue dans des sphères différentes, on a beaucoup à s'apporter mutuellement. »

Est-il nécessaire d'avoir une formation en musique pour occuper un poste de gestion dans cette industrie ? « Je crois que, peu importe le secteur dans lequel on évolue, si on n'a pas de sensibilité pour le produit que l'on défend, ça ne peut pas fonctionner, soutient Marie-Josée Desrochers. Cette sensibilité nous aide à mieux comprendre ce que notre produit peut apporter comme valeur ajoutée à un client, un donateur, un partenaire, etc. Maintenant, est-ce que mes connaissances en musique m'aident pour établir des ponts ? Absolument. À ce chapitre, Laurent Lapierre, professeur à HEC Montréal, disait toujours : "On dirige comme on est, avec notre bagage et nos connaissances". C'est pourquoi il est aussi essentiel de se connaître soi-même que de posséder des outils pour développer ses talents. La gestion, c'est un rendez-vous avec soi. »

→ EN BREF

- 48 ans, née à Joliette
- Mariée et mère de deux filles (22 et 18 ans)
- Habite à Montréal, au Canada
- Chef de l'exploitation, Orchestre symphonique de Montréal
- D.E.S.S. en gestion des organismes culturels (1997) et EMBA (2014)



« LA MUSIQUE NOUS FAIT RÊVER, VOYAGER ET NOUS RECUEILLIR, MAIS C'EST AUSSI UN FORMIDABLE MOYEN DE COMMUNICATION QUI PERMET DE TRANSMETTRE LA BEAUTÉ DONT L'HUMANITÉ A GRAND BESOIN. »

ARMANDO TORRES-CHIBRÁS

DE LA DIRECTION À LA GESTION D'ORCHESTRE POUR CHANGER LE MONDE

Tout au long de sa carrière, Armando Torres-Chibrás a partagé son temps entre la direction d'orchestre symphonique et la gestion d'organismes culturels. Ce chef d'orchestre est animé par deux grandes passions : la musique classique et son immense pouvoir de transformation sur la société, et plus particulièrement, sur la jeunesse. Depuis janvier 2016, il vit au Texas, où il mène de front deux projets : la restructuration du programme d'études des cinq orchestres qui font la fierté de la Pershing Middle School, une école secondaire privée de Houston, et la mise en œuvre d'un projet dans la péninsule de Basse-Californie du Sud, au Mexique, qui vise à la fois la formation d'un orchestre symphonique professionnel et la mise sur pied d'un programme de développement social. Inspiré du modèle El Sistema implanté au Venezuela, ce programme vise à initier les enfants les plus démunis à la pratique de la musique classique tout en les sortant de la rue. « El Sistema a fait ses preuves dans plusieurs pays du monde. En plus d'engendrer de grands musiciens, il a changé la vie de milliers d'enfants, car l'apprentissage de la musique permet de leur transmettre bien plus que des notions techniques, soutient Armando Torres-Chibrás : il les aide à développer certaines compétences qui leur serviront toute leur vie. Je pense notamment à la persévérance, à la discipline, à l'écoute et au respect de l'autre, ce qui, au final, aura une incidence directe sur leur réussite scolaire et, par conséquent, sur le taux de pauvreté, de violence et de criminalité de la société. »

En créant un orchestre permanent en Basse-Californie du Sud, le directeur cherche à procurer plus de stabilité à son école de musique, mais aussi à assurer la qualité du programme offert. « Les musiciens professionnels partagent leur temps entre les répétitions de l'orchestre et l'enseignement de la musique, qui contribue à former une relève, explique Armando Torres-Chibrás. Pour ma part, ce travail me permet de me développer autant à titre de chef d'orchestre que de gestionnaire dans le domaine de la musique classique. » Un plan de carrière qu'il a d'ailleurs poursuivi toute sa vie. Ce globe-trotter étudie d'abord la direction d'orchestre aux Pays-Bas; il fait ensuite un D.E.S.S. en gestion des organismes culturels à

HEC Montréal (1991), puis un doctorat en direction d'orchestre à l'Université du Missouri en 1995. « Ce parcours m'a permis d'acquérir des connaissances et de développer des compétences qui m'ont notamment amené à enseigner la gestion à des dirigeants d'organismes culturels au Mexique et à participer à l'élaboration de politiques culturelles pour le gouvernement de Vincente Fox, relate Armando Torres-Chibrás. En parallèle, le maestro poursuit ses activités artistiques en dirigeant plusieurs orchestres symphoniques, dont l'Orchestre symphonique national du Mexique et l'orchestre Carlos Chávez Youth Symphony, figure emblématique du mouvement El Sistema au Mexique. En 2001, on lui offre de devenir le coordonnateur national des 120 orchestres de jeunes du Mexique. Ce poste, qu'il occupera jusqu'en 2004, lui donne accès à l'imposant univers du mouvement El Sistema sur la scène internationale et lui inspire la mise sur pied de son projet actuel dans la péninsule de Basse-Californie du Sud. •

« LA MUSIQUE AGIT COMME UN BAUME SUR L'ÂME : ELLE NOUS TRANSFORME, NOUS TOUCHE. C'EST CETTE CONTRIBUTION QUE JE VEUX APPORTER À LA SOCIÉTÉ. »



→ EN BREF

- 57 ans, né à Mexico
- Marié, sans enfant
- Habite à Houston (Texas), aux États-Unis
- Chef d'orchestre, directeur des orchestres à Pershing Middle School (Houston, Texas), fondateur et directeur musical de l'Orchestre philharmonique de la Basse-Californie du Sud (Mexique)
- D.E.S.S. en gestion des organismes culturels (1992)



MICHEL PATRY
Directeur, HEC Montréal

93,6 M\$ POUR FAIRE UNE DIFFÉRENCE !

DIRE QUE LA RENTRÉE NOUS A TENUS OCCUPÉS À HEC MONTRÉAL RELÈVE DE L'EUPHÉMISME. NOTRE ÉCOLE EST ACTIVE COMME JAMAIS. NOUS N'AVONS QU'À PENSER AUX CÉLÉBRATIONS ENTOURANT LE 20^E ANNIVERSAIRE DE L'ÉDIFICE CÔTE-SAINTE-CATHERINE, À LA DÉLÉGATION ISSUE DE NOTRE ACCÉLÉRATEUR QUI S'EST DÉMARQUÉE LORS DU SOMMET DES JEUNES ENTREPRENEURS DU G20 EN CHINE ET AUX NOMBREUX PROJETS ACTUELLEMENT EN INCUBATION DONT VOUS ENTENDREZ PARLER SOUS PEU.

Tous ces efforts en valent le coup, car ils nous permettent, à titre d'école de gestion, de jouer notre véritable rôle : contribuer au développement économique de Montréal et, par ricochet, du Canada et de tous les pays où nos diplômés font une différence.

Et c'est bien ce que nous comptons faire, une « différence », grâce à cette importante subvention que le Fonds d'excellence en recherche Apogée Canada nous a accordée en septembre dernier pour soutenir le développement de l'Institut de valorisation des données (IVADO). Fondé par HEC Montréal, Polytechnique Montréal et l'Université de Montréal, ce centre d'expertise, qui a pour ambition de propulser Montréal au rang de leader mondial de l'exploitation des données massives (*big data*), s'est vu attribuer une subvention de 93,6 millions de dollars, le plus important financement jamais obtenu par nos trois institutions.

En plus de représenter une véritable reconnaissance de la force vive de notre université en science des données, cette importante subvention porte le budget global d'IVADO à 234,1 millions de dollars* et nous donne ainsi les moyens de nos ambitions : transformer les découvertes scientifiques en applications concrètes, en opportunités économiques et en avantages pour la société.

Il faut dire qu'en matière de potentiel, IVADO a plusieurs cordes à son arc. L'Institut regroupe sur le campus

près de 900 scientifiques des données reconnus parmi les meilleurs sur la planète. HEC Montréal, Polytechnique Montréal et l'Université de Montréal comptent déjà plusieurs chercheurs réputés en recherche opérationnelle et en intelligence artificielle. Nos trois institutions investissent depuis des décennies dans ces domaines de pointe. En s'alliant, elles ont créé le plus important centre d'expertise en exploitation de données massives au pays.

CETTE SUBVENTION DE 93,6 M\$ NOUS DONNE AUJOURD'HUI LES MOYENS DE CRÉER À MONTRÉAL UN VÉRITABLE PÔLE ÉCONOMIQUE D'OÙ ÉMERGERONT DE NOUVELLES ENTREPRISES, DE NOUVEAUX EMPLOIS ET DE NOUVELLES TECHNOLOGIES.

IVADO pourra aussi miser sur l'appui de 70 partenaires industriels et collaborateurs provenant tant de l'Amérique du Nord que de l'Europe. Plus spécifiquement, ces organisations se sont engagées à investir 110,4 millions de dollars dans le transfert de connaissances, la formation d'une main-d'œuvre qualifiée et le développement de nouvelles technologies qui répondent à leurs besoins spécifiques. Des efforts seront également consentis pour stimuler l'entrepreneuriat et la création d'entreprises. Quatre secteurs de recherche et d'applications seront privilégiés : Transport et

logistique, Finances et commerce, Santé et recherche biomédicale et Énergie.

Plus spécifiquement, cette subvention permettra à HEC Montréal de se positionner à l'international en prenant le leadership en science des données, et ce, dans tous les domaines de la gestion.

Ce financement majeur n'est toutefois pas le fruit du hasard. Nous l'avons obtenu parce qu'IVADO bénéficie du plus important bassin de cerveaux en science des données au Canada et que les travaux de ces experts peuvent contribuer de façon significative au développement économique du pays. En clair, cette subvention nous donne aujourd'hui les moyens de créer à Montréal un véritable pôle économique d'où émergeront de nouvelles entreprises, de nouveaux emplois et de nouvelles technologies dont nous pourrions tirer profit.

(*) Budget global d'IVADO : 110,4 M\$ de partenaires industriels; 93,6 M\$ d'Apogée Canada; 30,1 M\$ de HEC Montréal, Polytechnique Montréal et l'Université de Montréal.



RICHARD PAYETTE
B.A.A. 1982
Président
et chef de la direction,
Manuvie Québec



RÉAL BELLEMARE
MBA 1996
Premier vice-président,
Finances, Trésorerie
et Administration,
Mouvement Desjardins



HUGO DELORME
EMBA 2016
Directeur principal,
Services corporatifs, CN



ALEXANDRE BRISSON
EMBA 2014
Vice-président, Innovation
multimodale, CN



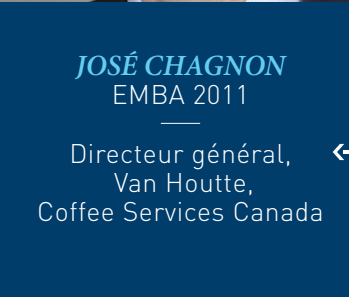
DOMINIQUE SAUVÉ
MBA 2000
Directrice générale,
Instituts aérospatiaux de
Montréal



PIERRE CHOQUETTE
EMBA 2013
Vice-président,
Affaires publiques,
Edelman Montréal



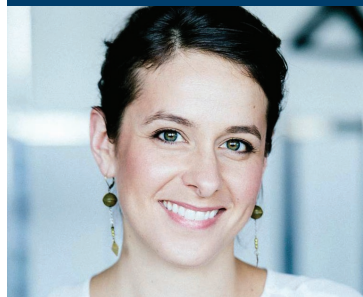
JOSÉ CHAGNON
EMBA 2011
Directeur général,
Van Houtte,
Coffee Services Canada



JIM ATHANASIOU
EMBA 2015
Vice-président,
Ingénierie et technologie,
Corporation de gestion
de la voie maritime du
Saint-Laurent



ANNIE FREDETTE
EMBA 2015
Group Leader, Corporate
Transaction Services,
Global Shared Services,
D+H



VÉRONIQUE FONTAINE
D.E.S.S. en gestion des
organismes culturels 2008
Directrice du soutien aux
organismes de création et
de production, Conseil des
arts et des lettres du Québec

**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.



HUGO SANSCHAGRIN
D.E.S.S. en gestion
des organismes culturels
2008
Directeur général,
Les Violons du Roy



**JEAN-FRANÇOIS
GODMER**
EMBA 2014
Directeur régional des
canaux de distribution,
Schneider Electric



MARTIN SOUCY
B.A.A. 1992
Président-directeur
général,
Alliance de l'industrie
touristique du Québec



MARTIN LAVOIE
EMBA 2011
Vice-président,
Ventes et marketing -
Temboard, Tembec



**NICOLE
GADBOIS-LAVIGNE**
EMBA 2010
Membre du Conseil
consultatif de régie
administrative, Autorité
des marchés financiers



**VIRGINIE
SÉNÉCAL-HAUSWALD**
M. Sc. Management 2006
Directrice de la
stratégie, du marketing,
de l'innovation et des
partenariats,
La Mutuelle Générale



**MARC-ANDRÉ
BEAULIEU**
EMBA 2016
Vice-président,
Service client,
Varitron



PIERRE BLOUIN
B.A.A. 1982
Membre du conseil
d'administration
de la Banque Nationale
du Canada



SYLVAIN GARNEAU
MBA 1992
Président du conseil
d'administration,
Association des
manufacturiers nord-
américains de mobilier
commercial et institutionnel



ROBERT PARIZEAU
Licence
en sciences
commerciales
1957
Nommé Officier
de l'Ordre du Québec



ALAIN PINSONNEAULT
M. Sc.
Technologies de
l'information
1986
Nommé Officier de
l'Ordre du Québec



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

Photos : Manuvie (Richard Payette), Desjardins (Réal Bellemare), Nicolas Morin (Pierre Choquette, Hugo Delorme),
Alexandre Brisson, Jim Athanasiou, Jean-François Godmer, Annie Fredette, Marc-André Beaulieu,
Owen Egan (José Chagnon, Martin Lavoie), Fernand Carignan (Nicole Gadbois-Lavigne), P. Klein (Sylvain Garneau).

À VOTRE AGENDA

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



SOIRÉE PORTES OUVERTES

Le 31 janvier 2017, de 16 h à 20 h

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

Info : hec.ca/portesouvertes



SALONS NATIONAUX ET INTERNATIONAUX

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

Info : hec.ca/programmes/seances-information

Pour connaître les autres activités à venir : hec.ca/evenements



SÉMINAIRES ET AUTRES ÉVÉNEMENTS

Conférence « Le bien-être futur des aînés »
Les 5 et 6 décembre 2016

Conférence scientifique internationale organisée par la Chaire de recherche Industrielle Alliance sur les enjeux économiques des changements démographiques, en collaboration avec le CIQSS et le CIRANO. Avec Axel Börsch-Supan, du Max Planck Institute for Social Law and Social Policy, Arie Kapteyn, du Center for Economic and Social Research, University of Southern California, et Susan McDaniel, du Prentice Institute for Global Population and Economy, University of Lethbridge.

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

Programme complet : ciqss.org/le-bien-etre-futur-des-aines

Séminaire « Salle de pilotage et intégration des trajectoires »
Le 6 décembre 2016, de midi à 13 h 15
Avec Caroline Barbir, du Centre intégré de santé et de services sociaux de Laval, et Geneviève Goudreault, directrice de la qualité, de l'évaluation, de la performance et de l'éthique au CISSS de Laval.

Endroit : Salon Deloitte - HEC Montréal
3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine

Info : polesante.hec.ca

Les 12^{es} Rencontres Maîtres chez vous
Colloque annuel en affaires publiques organisé par Force Jeunesse

Le 8 avril 2017, à partir de 9 h
Rassemblement de 350 jeunes autour de deux grands conférenciers; table ronde de 25 panélistes. Au programme : droits des autochtones, mégadonnées (*Big Data*), légalisation de la marijuana et relève en agriculture.

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

Info : <http://forcejeunesse.qc.ca/>

École d'été en management de la création dans la société de l'innovation
Du 28 juin au 15 juillet 2017

Première semaine à Montréal, deuxième semaine à Barcelone.
Organisée par le pôle Mosaic de HEC Montréal, cette 9^e édition de l'école d'été permettra d'explorer et de comparer deux écosystèmes de villes créatives et innovantes : Montréal et Barcelone. Deux semaines d'immersion qui transformeront votre façon de faire des affaires.

Info : ecole-ete.hec.ca

École d'été en français des affaires
Du 17 juillet au 11 août 2017

Une 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 : francaisaffaires-immersion.hec.ca



SÉANCES D'INFORMATION SUR LES PROGRAMMES D'ÉTUDES

Séances en personne ou virtuelles.

Info : hec.ca/programmes/seances-information



ACTIVITÉS ALUMNI HEC MONTRÉAL

Info : hec.ca/diplome/

Rendez-vous annuel des diplômés à Toronto

Le 17 novembre 2016, à 18 h
Avec France Margaret Bélanger (EMBA 2014), vice-présidente exécutive, affaires corporatives et chef des affaires juridiques, Canadiens de Montréal.

Endroit : Tour CN, 301, Front St W, Toronto

Rendez-vous marketing « Réalité virtuelle, réalité augmentée ? »

Le 23 novembre 2016, à 18 h
Présenté par le comité Jeunes Alumni HEC Montréal

Endroit : HEC Montréal
Édifice Decelles
Amphithéâtre Lévis et Hall des diplômés
5255, avenue Decelles

Conférence « Les ressources humaines en culture »

Le 24 novembre 2016, à 18 h
Présentée par le comité Gestion et Culture

Endroit : HEC Montréal
Édifice Decelles
Amphithéâtre Lévis et Hall des diplômés
5255, avenue Decelles

Petit-déjeuner au Parlementaire
Le 29 novembre 2016, à 7 h

Présenté par la Section Québec

Endroit : Restaurant Le Parlementaire
1045, rue des Parlementaires, Québec

Conférence « L'art de la rencontre »
Le 5 décembre 2016, à 17 h 30

Présentée par le comité MBA. Atelier avec les formateurs de Lupuna, entreprise offrant des formations et des services de facilitation et de conception d'événements participatifs.

Endroit : HEC Montréal
(salle à déterminer)

POUR EN SAVOIR PLUS
Plusieurs autres activités à venir : hec.ca/evenements

Illustrations : iStock

TD Assurance
Meloche Monnex

Être membre de Alumni HEC Montréal a ses avantages.

Obtenez des tarifs d'assurance préférentiels dès aujourd'hui.

Faire partie d'un groupe a ses avantages. Profitez-en!

Vous pourriez économiser 415\$* ou plus en nous confiant à la fois vos assurances habitation et auto.

Programme d'assurance habitation et auto recommandé par

Alumni
HEC MONTRÉAL

Demandez sans tarder une soumission au 1-888-589-5656 ou rendez-vous à melochemonnex.com/reseauhec



Un coup de pouce pour vous et pour HEC Montréal.

Vos besoins changeront au cours de votre vie et de votre carrière. En tant que membre de Alumni HEC Montréal, vous avez accès au programme TD Assurance Meloche Monnex et à ses tarifs d'assurance préférentiels, à divers rabais et à une excellente protection qui s'adaptera à l'évolution de vos besoins. Mieux encore, année après année, notre programme soutient par ses contributions votre association de diplômés. Voilà une belle façon d'économiser et de faire du même coup un beau geste. Obtenez une soumission dès aujourd'hui.

Avec nos heures d'ouverture étendues, c'est facile. Du lundi au vendredi, de 8 h à 20 h (HE) Le samedi, de 9 h à 16 h (HE)

HABITATION | AUTO

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

En raison des lois provinciales, notre programme d'assurance auto et véhicules récréatifs n'est pas offert en Colombie-Britannique, au Manitoba et en Saskatchewan. *À l'échelle nationale, 90 % de nos clients qui sont membres d'un groupe de professionnels ou de diplômés (polices émises par SÉCURITÉ NATIONALE COMPAGNIE D'ASSURANCE) ou d'un groupe employeur (polices émises par PRIMMUM COMPAGNIE D'ASSURANCE) avec qui nous avons une entente, et qui assuraient une habitation (assurances des locataires et des copropriétaires exclues) et une automobile le 31 juillet 2015 ont économisé 415 \$ par rapport aux primes que ces clients auraient payées au même assureur s'ils n'avaient pas obtenu un tarif de groupe préférentiel et un rabais multiproduit. Ces économies ne sont pas garanties et peuvent varier selon le profil du client. ND Le logo TD et les autres marques de commerce TD sont la propriété de La Banque Toronto-Dominion.

CHOISIR LE CLUB ENTREPRISES

HEC MONTRÉAL

COMME PARTENAIRE DE CROISSANCE



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

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



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



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



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

 École
des dirigeants
HEC MONTRÉAL

**PARTENAIRE
DE CROISSANCE**

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