

PORTRAITS
DE LA RELÈVE



PLACE AUX DIPLÔMÉS
À L'INTERNATIONAL



TENDANCES EN
GESTION

HEC MONTRÉAL | MAG

AUTOMNE 2020 - VOL. 19, N° 1

ENTREVUE
AVEC

**CHARLES
EMOND**

Président
et chef de la direction
Caisse de dépôt
et placement du Québec

DOSSIER

**POUR UNE RELANCE
DURABLE**





**PARTENAIRE
DE CROISSANCE**

HEC MONTRÉAL

POUR ENTREPRISES, PROFESSIONNELS,
CADRES ET DIRIGEANTS

Accélérez votre carrière et propulsez votre organisation

+ de
90
formations
dans tous
les domaines
de la gestion



**4 FAÇONS
DE VOUS FORMER**



hec.ca/ed

AUTOMNE 2020

VOL. 19, N° 1



Nouvelles

EN DIRECT DU CAMPUS

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



Carrière 4.0

DE BANQUIER À VIGNERON

Léon Courville est l'incarnation parfaite qu'il n'y a pas d'âge pour changer de carrière et surtout, que la retraite est un concept à géométrie variable. **p. 12**



Anecdotes

La COVID-19 à HEC Montréal AU CŒUR DE LA CRISE

Depuis huit mois, la pandémie exige de l'École et de ses employés une adaptation de tous les instants. Et c'est loin d'être terminé... **p. 13**



En coulisse

UNE ALLIÉE POUR FAVORISER LA RÉUSSITE

Étudier alors qu'on vit avec un handicap peut présenter tout un défi. D'où l'importance de pouvoir compter sur Geneviève Bergeron et son équipe. **p. 14**



International

DEVENIR TRAVAILLEURS DU MONDE !

Ces quatre diplômés ont quitté leur pays pour tenter l'aventure la plus exaltante qui soit : vivre à l'étranger. Regard sur ces gestionnaires du monde. **p. 16**



DOSSIER COVID-19

Entrevue

POUR UNE RELANCE DURABLE

Comment Charles Emond, le nouveau patron de la CDPQ, entend-il faire contribuer son organisation à la relance économique du Québec ? Sur quels atouts misera-t-il ? **p. 18**



Rencontre

COMPOSER AVEC L'INCONNU...

Rencontre avec trois dirigeants qui évoluent dans des secteurs fortement affectés par la pandémie : la culture, le tourisme et le transport collectif. **p. 22**



Profil

DES OCCASIONS À SAISIR ?

Notre société peut-elle réellement sortir grandie de la crise actuelle, en se transformant pour le mieux et sans négliger la croissance économique ? Trois influenceurs se prononcent sur la question. **p. 26**



Saviez-vous que...

LA BIBLIOTHÈQUE DE L'AVENIR

Notre bibliothèque se transforme pour devenir un véritable partenaire de veille et de recherche, notamment pour les diplômés, dont le savoir représente un actif stratégique. **p. 29**



Relève

SE FAIRE UNE PLACE !

Elles sont arrivées ici avec, en tête, un projet de vie : s'installer au pays et explorer les possibilités qui s'offraient à elles. Découvrez le parcours de trois Néo-Québécoises entrepreneures. **p. 30**



10 questions à...

RÉAL JACOB

Au cours de sa carrière, Réal Jacob s'est appliqué à faire le pont entre le milieu de la recherche et la communauté des affaires. On lui doit plusieurs initiatives à ce chapitre. **p. 32**



Tendances

LES HABILÉTÉS ÉMOTIONNELLES DES DIRIGEANTS

La professeure titulaire Estelle Morin nous livre les résultats de sa recherche sur la question. **p. 34**



Cap sur...

L'ART PUBLIC POUR MAGNIFIER L'ARCHITECTURE

Découvrez les deux œuvres d'art magistrales qui ont été retenues pour s'intégrer à l'architecture du nouvel édifice de HEC Montréal, dans le quartier des affaires de Montréal. **p. 36**



Point de vue

FAIRE UNE RÉELLE DIFFÉRENCE

Depuis mars dernier, les équipes de HEC Montréal se mobilisent pour soutenir notre communauté et répondre aux nouveaux besoins que la pandémie fait émerger en matière de gestion. **p. 37**



La force d'une communauté

TRIO DE DÉFIS POUR LES ANNÉES À VENIR

Le PDG de la Fondation HEC Montréal, Michel Patry, trace un portrait du triple défi auquel son équipe et lui sont confrontés pour les prochaines années. **p. 38**



Parcours

QUI EST RENDU OÙ ?

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

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

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

hecmontrealmag@hec.ca
mag.hec.ca/

ÉDITRICE

Natalie Roussel

RÉDACTRICE EN CHEF

Liette D'Amours

COMITÉ DE RÉDACTION

Manaf Bouchentouf, Sophie Briand, Liette D'Amours,
Jean-Marc Gauthier, Éloi Lafontaine-Beaumier,
Frédéric Leclerc, Stéphanie Milsé, Émilie Rondeau,
Natalie Roussel, Laurent Simon, Johanne Turbide
et Michelle Vaillancourt.

ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO

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

RÉVISION

Louise Letendre

CONCEPTION ET PRODUCTION GRAPHIQUE

Eric Soulier

IMPRESSION

Accent Impression inc.

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

Dépôt légal : 4^e trimestre 2020
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.



UN MONDE D'INCERTITUDE

➔ Depuis mars dernier, nous devons plus que jamais composer avec l'incertitude. Face à notre impuissance à l'égard de la COVID-19, les hypothèses fusent de toutes parts. Certains prédisent que le monde ne sera plus jamais comme avant, qu'il se transformera en profondeur. D'autres, au contraire, croient qu'une fois la pandémie passée, nous nous exprimerons de reprendre nos bonnes vieilles habitudes...

Mais que se passera-t-il vraiment ? Profiterons-nous de cette crise pour amorcer des changements plus vertueux ou est-ce le souhait de quelques rêveurs qui aspirent à un monde meilleur ? Saisissons-nous collectivement l'occasion de nous transformer véritablement de façon plus durable et plus responsable ? Dans cette édition, *HEC Mag* va à la rencontre d'influenceurs qui se prononcent sur ces questions.

Notre magazine donne aussi la parole à des décideurs qui évoluent dans des secteurs fortement affectés par cette crise : la culture, le tourisme et le transport collectif. Contraints par les mesures sanitaires, ces dirigeants doivent rivaliser d'efforts et d'ingéniosité pour assurer la survie de leur organisation. Ils nous racontent leurs inquiétudes et les stratégies qu'ils ont mises de l'avant.

Toutefois, s'il y a une chose qui fait consensus parmi tous les diplômés rencontrés pour préparer ce numéro, c'est bien l'importance de pouvoir compter les uns sur les autres. Ainsi, tous s'entendent pour dire que la solidarité constitue le moteur le plus puissant pour traverser cette tempête.

Au moment où le Québec est frappé de plein fouet par une deuxième vague qui apportera indéniablement son lot de préoccupations et de décisions difficiles à prendre, il ne nous reste donc plus qu'à nous offrir collectivement une bonne dose d'entraide.

Bonne lecture !



LIETTE D'AMOURS

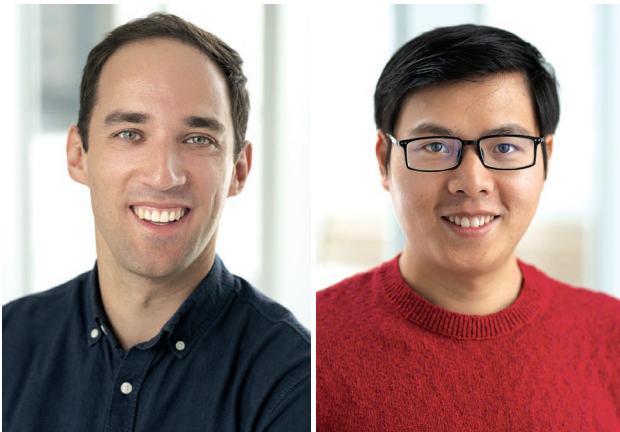
Rédactrice en chef hecmontrealmag@hec.ca

EN DIRECT
DU

CAMPUS

Plus d'un demi-million
pour des infrastructures de recherche

DES PROFESSEURS DE L'ÉCOLE ONT REÇU UNE IMPORTANTE SUBVENTION DU FONDS DES LEADERS JOHN-R.-EVANS DE LA FONDATION CANADIENNE POUR L'INNOVATION (FCI) POUR L'ACQUISITION DES INFRASTRUCTURES NÉCESSAIRES (ÉQUIPEMENT INFORMATIQUE DE POINTE) À LA RÉALISATION DE DEUX PROJETS DE RECHERCHE. CE SOUTIEN EST FINANCÉ, À PARTS ÉGALES, PAR LE FCI ET LE GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, AUXQUELS S'AJOUTENT DES INVESTISSEMENTS DU SECTEUR PRIVÉ.



Les professeurs **Martin Boyer**, **Pierre-Carl Michaud** et **Philippe d'Astous**, de l'Institut de la retraite, ont reçu un financement de près de 182 000 \$ pour effectuer des analyses en économie comportementale qui reposent sur du calcul à haute efficacité appliqué à de grands ensembles de microdonnées confidentielles.

Dans le domaine de l'intelligence artificielle, les professeurs **Laurent Charlin** et **Jian Tang** bénéficieront d'une subvention de quelque 357 000 \$ pour travailler au développement de systèmes de recommandation en ayant recours aux plus récentes avancées dans le secteur de l'apprentissage profond.



DEUX NOUVEAUX PARTENARIATS AVEC L'AFRIQUE

L'École a conclu deux ententes importantes qui permettront aux étudiants de l'Institut supérieur de la communication, des affaires et du management, à Madagascar, et à ceux de l'American International School of Brazzaville, au Congo, de poursuivre leurs études au baccalauréat en administration des affaires à HEC Montréal. Ainsi, dès l'automne 2021, ces étudiants pourront compléter les trois dernières années de leur parcours à Montréal, après avoir réalisé leur année préparatoire dans leurs pays respectifs.



6

FEDERICO PASIN AU COMITÉ DES AFFAIRES INTERNATIONALES D'UNIVERSITÉS CANADA

Le directeur de HEC Montréal, Federico Pasin, a été nommé membre du Comité des affaires internationales d'Universités Canada, une association vouée à la défense des intérêts d'une centaine d'universités canadiennes tant sur la scène politique fédérale qu'à l'international. Composé de 14 recteurs, ce comité a pour rôle de conseiller le C. A. d'Universités Canada sur les démarches qui visent à promouvoir l'internationalisation de l'enseignement supérieur.

DEUX NOUVEAUX PROFESSEURS ÉMÉRITES

L'École a nommé deux nouveaux professeurs émérites pour leur importante contribution au développement pédagogique, au rayonnement international et à la recherche de HEC Montréal. Très apprécié de ses étudiants, le spécialiste des systèmes d'information Jean Talbot a consacré toute sa carrière de professeur à l'École. On lui doit de nombreuses innovations pédagogiques allant de la création des premiers cours en commerce électronique au développement de la plateforme EDUlib. Actuellement PDG de la Fondation HEC Montréal, Michel Patry s'est surtout fait connaître comme directeur de l'École, poste qu'il a occupé au cours de trois mandats. Sous sa gouverne, HEC Montréal a connu la plus grande croissance de son histoire.



Jean Talbot



Michel Patry

ACCÉDEZ À TOUTES LES COLLECTIONS UNIVERSITAIRES DU QUÉBEC !

VOUS POUVEZ DÉSORMAIS CONSULTER LES COLLECTIONS BIBLIOTHÉCAIRES DES 18 UNIVERSITÉS DU QUÉBEC À PARTIR DU SITE WEB DE LA BIBLIOTHÈQUE HEC MONTRÉAL. LA NOUVELLE PLATEFORME SOFIA PROPOSE UN ACCÈS SIMPLIFIÉ, INTUITIF ET BILINGUE À UN CATALOGUE COMMUN QUI REGROUPE PLUS DE 20 MILLIONS DE DOCUMENTS.



DEUX NOUVEAUX DIRECTEURS À L'ÉCOLE

HEC Montréal a récemment accueilli deux nouveaux directeurs au sein de son comité de direction. Riche de plus de 30 années d'expérience au sein de grandes entreprises du Québec, **Piero Greco** s'est vu offrir le poste de directeur des finances. Après avoir dirigé pendant sept ans les services aux utilisateurs TI de HEC Montréal, **Alexandre Auger** a été nommé directeur des technologies de l'information de l'École.

CRÉATION DE DEUX NOUVELLES CHAIRES DE RECHERCHE

Dirigée par la professeure agrégée Ekaterina Turkina, la nouvelle **Chaire en réseaux mondiaux d'innovation** s'intéresse au côté relationnel de l'entreprise, et plus précisément aux enjeux relatifs aux réseaux internationaux interorganisationnels. Sous la direction du professeur titulaire **David Doloreux**, la **Chaire en innovation et développement régional** tente de mieux comprendre la nature et la géographie des modèles d'innovation et des dynamiques industrielles dans différents contextes régionaux.



Ekaterina Turkina



David Doloreux



mosaic
HEC MONTRÉAL

ÉDITION EXCEPTIONNELLE POUR L'ÉCOLE D'ÉTÉ DU PÔLE MOSAIC

En cette année particulière qui nous oblige plus que jamais à nous réinventer, l'équipe Mosaic et ses partenaires ont dû faire preuve de créativité et d'agilité pour rapidement préparer une édition virtuelle de leur École d'été en management de la création. Sous le thème « **RÉSILIENCE et CRÉATIVITÉ** », un programme original a été élaboré autour de la capacité des organisations à réagir aux situations de crise, à se régénérer et à mettre en œuvre de nouvelles formes de création de valeur.



TOUJOURS PARMIS LES MEILLEURES AU MONDE

CETTE ANNÉE ENCORE, HEC MONTRÉAL FIGURE PARMIS LES 40 MEILLEURES ÉCOLES DE GESTION AU MONDE À OFFRIR UN PROGRAMME DE MBA, SELON LE MAGAZINE **AMÉRICAECONOMÍA**. SEULES DEUX AUTRES UNIVERSITÉS CANADIENNES FONT PARTIE DE CE PALMARÈS.

SIX PROGRAMMES DE MAÎTRISE DE L'ÉCOLE FIGURENT AU PALMARÈS 2021 DE L'ORGANISME BRITANNIQUE **QUACQUARELLI SYMONDS** : MBA, MAÎTRISE EN GESTION – LOGISTIQUE INTERNATIONALE, MAÎTRISE EN GESTION – MARKETING, MAÎTRISE EN GESTION – SCIENCES DES DONNÉES ET ANALYTIQUE D'AFFAIRES, MAÎTRISE EN GESTION – AFFAIRES INTERNATIONALES ET MAÎTRISE EN GESTION – FINANCE.

CRÉATION D'UN PROGRAMME UNIQUE AVEC L'ENAP

HEC Montréal et l'École nationale d'administration publique (ENAP) se sont alliées pour offrir un nouveau programme d'études supérieures spécialisées en gestion des secteurs privé et public. Unique au Québec, ce DESS est conçu pour les professionnels qui souhaitent approfondir leurs connaissances des enjeux de gestion propres aux entreprises privées et à l'administration publique.

Des nouvelles des professeurs

YOSSIRI ADULYASAK RECONNU POUR SON IMPORTANTE CONTRIBUTION

Le professeur agrégé au Département de gestion des opérations et de la logistique **Yossiri Adulyasak** figure parmi les 33 Canadiens d'origines diverses à qui Chaîne d'approvisionnement Canada a rendu hommage pour leur immense contribution à l'amélioration de la chaîne d'approvisionnement. Cette association, qui soutient l'avancement des professionnels dans ce domaine, souhaite ainsi reconnaître l'esprit de pionnier, le dynamisme inlassable et le leadership visionnaire de ces Néocanadiens.



ARI VAN ASSCHE NOMMÉ CHERCHEUR INVITÉ À L'UNIVERSITÉ DE READING

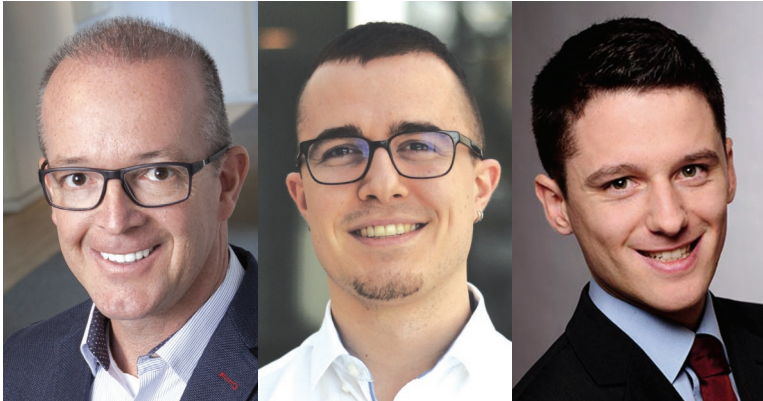
LE PROFESSEUR TITULAIRE AU DÉPARTEMENT D'AFFAIRES INTERNATIONALES **ARI VAN ASSCHE** A REÇU LA PRESTIGIEUSE BOURSE DE RECHERCHE ALAN RUGMAN MEMORIAL VISITING SCHOLAR FELLOWSHIP, UN PRIX ATTRIBUÉ CHAQUE ANNÉE PAR LA HENLEY BUSINESS SCHOOL DE L'UNIVERSITÉ DE READING, AU ROYAUME-UNI. CE FELLOWSHIP EST ACCORDÉ À DES UNIVERSITAIRES QUI TRAVAILLENT SUR DES SUJETS DIRECTEMENT LIÉS AUX INTÉRÊTS DE RECHERCHE DE FEU ALAN RUGMAN, PROFESSEUR À LA HENLEY BUSINESS SCHOOL. ARI VAN ASSCHE SERA AINSI APPELÉ À DÉVELOPPER DES PROJETS DE RECHERCHE CONJOINTS AVEC DES PROFESSEURS DE CETTE ÉCOLE DE GESTION.

UNE PRESTIGIEUSE DISTINCTION POUR ROMAN LUKYANENKO



Un article corédigé par le professeur Roman Lukyanenko s'est mérité le Prix du meilleur article de l'année 2019 de la revue *MIS Quarterly*, l'une des distinctions les plus convoitées dans le domaine du management des technologies de l'information et des systèmes d'information. Intitulé *Expecting the Unexpected: Effects of Data Collection Design Choices on the Quality of Crowdsourced User-Generated Content*, cet article explore les effets des différentes stratégies que peuvent utiliser les organisations lors de la collecte de données générées par les utilisateurs de façon participative (*crowdsourcing*).





Guy Paré, Antoine Grenier Ouimet et Gerit Wagner

UNE ÉTUDE SUR LES TÉLÉCONSULTATIONS MÉDICALES À L'HONNEUR

Antoine Grenier Ouimet (M. Sc. en gestion – Transformation numérique des organisations 2018), le professeur Guy Paré et le stagiaire postdoctoral Gerit Wagner ont remporté le Prix du meilleur article de la division Systèmes d'information, lors du 48^e congrès annuel de l'Association des sciences administratives du Canada. Intitulé *Why Do People Keep Consulting Physicians Online? A Study of Teleconsultation Continuance Intention*, cet article porte sur un sujet d'actualité en ce temps de pandémie.

ALIREZA AHMADSIMAB DANS LE TOP 40 UNDER 40 DE POETS & QUANTS

Pour la qualité exceptionnelle de son enseignement et de ses recherches, le professeur adjoint au Département de management **Alireza Ahmadsimab** apparaît au classement de la 8^e édition du *Top 40 Under 40* de Poets & Quants. Il est le premier professeur de HEC Montréal à figurer sur cette liste et le seul lauréat provenant d'un établissement universitaire québécois.



NOUVELLE DIRECTION À L'INSTITUT CANADIEN DES DÉRIVÉS

Le professeur titulaire **Tolga Cenesizoglu** a été nommé directeur de l'Institut canadien des dérivés pour un mandat de trois ans. Créé en partenariat avec HEC Montréal, cet institut a pour objectif de promouvoir la saine utilisation des instruments dérivés, de renforcer l'expertise des acteurs du domaine et de contribuer au développement du marché de la gestion des risques et des dérivés à travers le Canada.



MEILLEUR ARTICLE POUR GEORGES DIONNE!

L'American Risk and Insurance Association a remis cette année son Prix du meilleur article au professeur titulaire **Georges Dionne** pour son texte intitulé *The Governance of Risk Management : The Importance of Directors' Independence and Financial Knowledge*, paru en 2019 dans *Risk Management and Insurance Review*. Cet honneur est partagé avec deux coauteures diplômées du programme de doctorat de l'École, **Olfa Maalaoui-Chun** et **Thouraya Triki**.



DES PROFESSEURS SE DÉMARQUENT À LA CONFÉRENCE 2020 DE L'ACADEMY OF MANAGEMENT

Le professeur agrégé **Alaric Bourgoïn** et la professeure à la retraite **Ann Langley** ont remporté le prix Rupert F. Chisholm pour leur article intitulé *Legitimacy Work in Organizations: Securing the Existence of a Novel Structural Unit*. Attribuée par la division Organization Development and Change de l'Academy of Management, cette distinction récompense une recherche démontrant l'incidence de la théorie sur la pratique et l'importance de la pratique réflexive pour faire avancer la théorie. L'article primé a été rédigé en collaboration avec **Alexis Laszczuk**, un stagiaire postdoctoral à HEC Montréal devenu depuis professeur à l'ESSCA School of Management, en France.

BEST REVIEWER AWARD POUR YANY GRÉGOIRE

Pour une deuxième fois, le professeur titulaire **Yany Grégoire** a remporté le Prix international du meilleur évaluateur décerné par le *Journal of the Academy of Marketing Science*. Seulement cinq évaluateurs sur près d'une centaine ont reçu cet honneur. Par ailleurs, le professeur Grégoire est le seul Canadien à figurer sur cette liste très sélective.



10



DENIS CHÊNEVERT AU C. A. DE L'INSTITUT NATIONAL DE SANTÉ PUBLIQUE DU QUÉBEC

Le professeur titulaire en gestion des ressources humaines et directeur du Pôle

santé, **Denis Chênevert**, a été nommé au conseil d'administration de l'INSPQ. Dans le contexte actuel, HEC Montréal est bien heureuse de pouvoir joindre ses forces à cet institut, qui est devenu une plaque tournante des données de surveillance et de la vigie en lien avec la COVID-19 au Québec.

MICHEL PATRY NOMMÉ FELLOW DE L'EFMD

SEUL CANADIEN AU SEIN D'UN COMITÉ D'EXPERTS INTERNATIONAUX NOUVELLEMENT CONSTITUÉ PAR L'EUROPEAN FOUNDATION FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT (EFMD), **MICHEL PATRY**, PDG DE LA FONDATION HEC MONTRÉAL, Y A ÉTÉ CONVIÉ POUR SA CONTRIBUTION EXCEPTIONNELLE À L'ENSEIGNEMENT DE LA GESTION, EN PLUS DE SON SOUTIEN ET DE SON DÉVOUEMENT DURABLE ENVERS L'EFMD, QUI AGIT NOTAMMENT COMME ORGANISME DE CERTIFICATION DES ÉCOLES DE GESTION, DES FORMATIONS DANS CE DOMAINE ET DES UNIVERSITÉS D'ENTREPRISE, ET DÉLIVRE ENTRE AUTRES LA PRESTIGIEUSE ACCRÉDITATION EQUIS.

Une relève qui se distingue plus que jamais



DEUX PRIX DE LA MEILLEURE THÈSE

La Direction du doctorat en administration de HEC Montréal a attribué deux Prix de la meilleure thèse pour l'année 2019. Dirigée par les professeurs Gilbert Laporte et Ola Jabali, la thèse de **Samuel Pelletier**, intitulée *Goods Distribution with Electric Vehicles*, propose des outils d'aide à la décision pour faciliter le recours aux véhicules électriques de transport de marchandises. Sous la direction de la professeure agrégée Ann-Frances Cameron, **Jinglu Jiang** a pour sa part été récompensée pour sa recherche *Three Essays on the Role and Impacts of Data-Enabled Process Virtualization*. Cette thèse étudie la virtualisation des processus dans divers contextes avec différentes méthodologies, afin de comprendre la façon dont des éléments de processus virtualisés peuvent changer les interactions humaines et avoir des répercussions sur les individus, les organisations et la société.

DES ÉTUDIANTS PRIMÉS POUR DES PROJETS D'ENTREPRISE NOVATEURS

Deux projets qui impliquent des étudiants de HEC Montréal se sont mérités des bourses Pierre-Péladeau 2020. Lancée par Mathieu Gauthier et Tanguy Conrad, étudiants à la maîtrise en management et développement durable, ainsi que Basile Thisse et Alexis Galand, de Polytechnique Montréal, l'entreprise Boomerang a remporté le premier prix du concours, soit une bourse de 100 000 \$, en plus d'avoir raflé plusieurs honneurs au cours de la dernière année : le Prix de la thématique Environnement et le Prix du défi d'entreprise Ville de Montréal lors du concours Coopérathon, ainsi que le prix Coup de cœur du Réseau d'investissement social du Québec. Organisé sous forme de coopérative de travailleurs, Boomerang se consacre à la revalorisation d'un résidu de brassage des microbrasseries – les drêches –, une matière qui est normalement jetée, compostée ou donnée aux animaux. Fondée par les étudiantes à la maîtrise en gestion Éva Roux et Eve Eilles, l'entreprise Évée, qui propose un service de location de vêtements usagés pour enfants de 0 à 4 ans, a obtenu une bourse de 15 000 \$.

UNE VICTOIRE AU FINTECH CADENCE FORMATHON!

LES ÉTUDIANTS **AKANKHYA MOHAPATRA**, M. SC. EN SCIENCE DES DONNÉES ET ANALYTIQUE D'AFFAIRES, **AHMADREZA TAVASSOLI**, PH. D. EN INGÉNIERIE FINANCIÈRE, **SAMUEL TREMBLAY**, M. SC. EN INTELLIGENCE D'AFFAIRES, ET **JINGJING ZHANG**, M. SC. EN INGÉNIERIE FINANCIÈRE, ONT REMPORTÉ LE PRIX *INNOVATE FINANCIAL HEALTH* LORS DU FINTECH CADENCE FORMATHON. DANS LE CADRE DE CE CONCOURS, LES PARTICIPANTS DEVAIENT CRÉER UNE *STARTUP* EN FINANCE ET TECHNOLOGIE POUR RÉPONDRE À LA QUESTION : « COMMENT AIDER LES CANADIENS À RECONSTITUER LEUR ÉPARGNE ? ». L'ÉQUIPE GAGNANTE A PROPOSÉ L'APPLICATION MOBILE STELLA, QUI PERMET AUX GENS D'ÉPARGNER TOUT EN INVESTISSANT.

Prix du meilleur mémoire



Maxime Larocque (M. Sc. en gestion – Intelligence d'affaires) a remporté le Prix du meilleur mémoire pour l'année 2019.

Codirigé par les professeurs Jean-François Plante et Michel Adès (UQAM), le mémoire, intitulé *Sélection objective de variables à l'aide d'algorithmes génétiques ensachés*, a impressionné le jury par son approche clé et innovatrice, fondée sur un travail rigoureux et de grande qualité.

LÉON COURVILLE DE BANQUIER À VIGNERON

APRÈS S'ÊTRE DISTINGUÉ COMME ÉCONOMISTE, PROFESSEUR ET PRÉSIDENT DE LA BANQUE NATIONALE DU CANADA (BNC), **LÉON COURVILLE** S'EST LANCÉ, À 55 ANS, DANS UNE TOUT AUTRE AVENTURE : DEVENIR VIGNERON, AVEC POUR TOUTE EXPERTISE EN VITICULTURE LA PASSION DU VIN. IL EST L'INCARNATION PARFAITE QU'IL N'Y A PAS D'ÂGE POUR CHANGER DE CARRIÈRE ET SURTOUT, QUE LA RETRAITE EST UN CONCEPT À GÉOMÉTRIE VARIABLE. Par LIETTE D'AMOURS

référendum et a même bûché tout le bois nécessaire à la construction de son chai et d'une cabane à sucre. « Je n'avais aucune expertise en viticulture, mais je connaissais bien le monde du vin, raconte-t-il. Je possédais ma propre cave et je spéculais sur le vin. J'ai commencé à petite échelle et quand j'ai vu que ça fonctionnait, j'ai appuyé sur l'accélérateur. Dans l'univers du vin, il y a beaucoup plus de variables que d'équations, ce qui exige une grande capacité d'adaptation. Et faire sa place parmi les 15 000 vins vendus au Québec n'est pas une mince tâche ! »

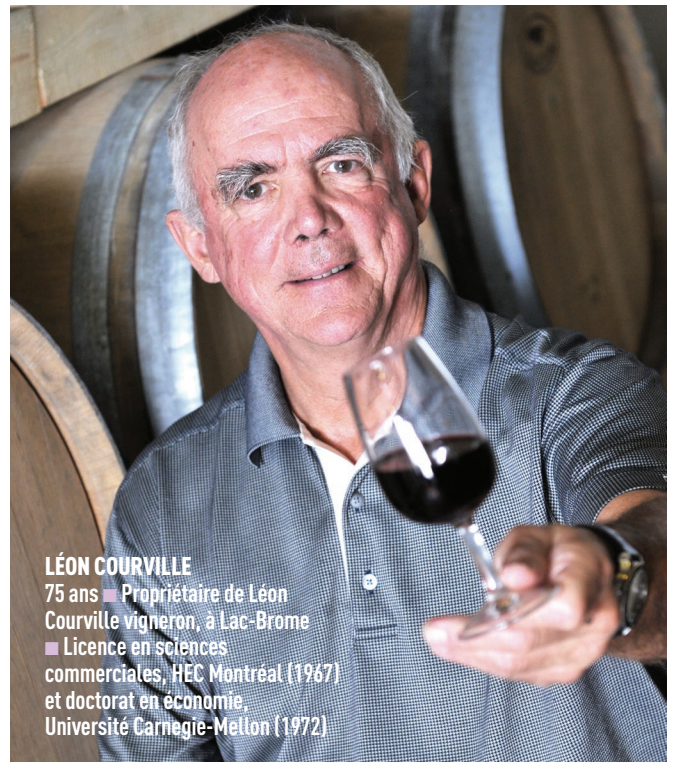
12

« Pour moi, le voyage est plus important que la destination, déclare-t-il d'emblée. Lorsque je me lance dans un projet, je cherche constamment à améliorer les choses, à me démarquer. » Ainsi, quand Léon Courville a commencé à faire du vin – à une époque où personne ne croyait à un possible succès québécois dans ce domaine –, il a voulu faire des choses différentes et haut de gamme, sans s'inspirer des recettes établies. Aujourd'hui, à 75 ans, non seulement il a remporté son pari en créant des vins qui se sont distingués à l'international, mais il a contribué à la notoriété des vins d'ici. « C'est dans ma nature d'essayer de faire avancer les choses », poursuit-il. Pas étonnant que la BNC soit venue le chercher pour transformer en profondeur la structure de son organisation. « J'ai besoin de me renouveler, sinon, je m'ennuie. » Inutile de préciser qu'il n'était pas le genre de professeur à donner le même cours année après année...

UNE RETRAITE INUSITÉE

Même constat côté retraite. « J'aurais été incapable d'adhérer à l'idée qu'on s'en fait généralement : maison en Floride, golf en hiver, bridge entre amis... Je trouve d'ailleurs un peu dommage que, du jour au lendemain, le savoir et la sagesse que nous avons mis toute une vie à acquérir ne profitent plus à la société. C'est sûr qu'à 70 ans, nous n'avons plus les mêmes capacités ni la même énergie qu'avant, mais ce n'est pas une raison pour nous expulser complètement du jeu. Pensons seulement à Warren Buffett qui, à 89 ans, préside toujours les assemblées annuelles de Berkshire Hathaway au côté de son acolyte de 96 ans, Charlie Munger. Pendant des heures, ils répondent à des questions, et ce, sans notes. Ces hommes rendent encore service à la société. Je pense que nous aurions intérêt à réfléchir à la façon dont les aînés peuvent encore contribuer. » Léon Courville a, quant à lui, « opté pour la formule Liberté 55, se plaît-il à dire en riant. J'avais besoin de faire quelque chose par moi-même. » À partir de zéro, il a donc converti en vignoble une terre acquise à bon prix au lendemain du

Un conseil à donner à quelqu'un qui entame sa carrière ? « Ne pas ménager ses efforts, croire en ce qu'on fait et surtout, faire ce qu'on aime, conclut-il. La vie est trop courte pour la gaspiller à faire quelque chose qui ne nous passionne pas. » •



LÉON COURVILLE
75 ans ■ Propriétaire de Léon Courville vigneron, à Lac-Brome
■ Licence en sciences commerciales, HEC Montréal (1967) et doctorat en économie, Université Carnegie-Mellon (1972)

Photo: Gracieuseté de Léon Courville.

AU CŒUR DE LA CRISE

LE 13 MARS DERNIER, LE QUÉBEC TOUT ENTIER EST MIS SUR PAUSE. **LA PANDÉMIE DE COVID-19** DOIT ÊTRE FREINÉE. LES TRAVAILLEURS DE TOUS LES HORIZONS SONT CONTRAINTS AU CONFINEMENT ET AU TÉLÉTRAVAIL. À HEC MONTRÉAL, LA GESTION DE LA CRISE EST AMORCÉE DEPUIS DES SEMAINES, PLUS D'UNE CENTAINE D'ÉTUDIANTS SE TROUVANT AU CŒUR DE L'ÉPICENTRE DE LA CRISE EN ASIE. DÈS LE DÉPART, CETTE SITUATION SANS PRÉCÉDENT EXIGE DE L'ÉCOLE ET DE SES EMPLOYÉS UNE ADAPTATION DE TOUS LES INSTANTS, ET C'EST LOIN D'ÊTRE TERMINÉ. *Par JULIE ROY*



DU CAS PAR CAS

Rentrer ou pas à la maison ? Cette question, plus de 350 étudiants répartis dans 44 pays et 230 étudiants étrangers établis à Montréal ont dû se la poser rapidement. « La décision n'a pas toujours été facile à prendre, souligne Geneviève Benoit, gestionnaire de programmes – Mobilité étudiante, à HEC Montréal. Nous avons dû fonctionner au cas par cas et lorsqu'on a commencé à fermer les frontières, de nombreux étudiants se sont retrouvés coincés. Rapidement, le prix des billets d'avion a explosé et nous avons offert un soutien financier à certains d'entre eux pour les aider à rentrer au pays. » Évidemment, coordonner la suite de la session en devant négocier avec 141 établissements partenaires à l'international – qui ont chacun leur façon de faire – n'a pas non plus été de tout repos. « Nous avons offert le

maximum d'options aux étudiants, mais certains ont dû faire face à des situations impossibles. Comme devoir suivre un cours à deux heures du matin parce qu'il se donnait en mode synchrone à l'étranger. » Cet automne, la déception est aussi vive pour ceux qui avaient prévu partir. En fait, toute la mobilité étudiante a été annulée et certains de ceux qui devaient venir étudier à Montréal assistent désormais à leurs cours à distance.

COMMENT ALLEZ-VOUS ?

Ailleurs, mais aussi ici, le quotidien des étudiants a été totalement chamboulé. Pour s'assurer que ces derniers se portent bien, un sondage a été envoyé pour s'informer de la situation de chacun. Sans grande surprise, bon nombre ressentent du stress et de l'anxiété. « Nous avons donc rapidement offert tous nos services de soutien, en ligne : aide psychologique, soutien à la réussite et aux étudiants en situation de handicap, raconte Maud-Andrée Lemieux, coordonnatrice du Secteur vie étudiante, accueil, intégration et immigration. À ces initiatives se sont ajoutés une multitude de webinaires destinés à les aider sur différents plans, notamment en matière d'immigration. Préserver l'esprit de camaraderie qui règne à l'École a aussi été une préoccupation pour le personnel et pour les regroupements étudiants, qui ont travaillé d'arrache-pied pour trouver des solutions adaptées à toutes les clientèles. « Des *challenges* et des défis ont rapidement été lancés à distance, rapporte la coordonnatrice. Même sur le plan de l'accueil des nouveaux étudiants, tout a été fait pour

que ce soit le plus dynamique et le plus interactif possible. On a organisé des concours, des visites guidées virtuelles, des clavardages en direct... »

« LES DÉCISIONS N'ONT PAS TOUJOURS ÉTÉ FACILES À PRENDRE. NOUS AVONS DÛ FONCTIONNER AU CAS PAR CAS. »



GENEVIÈVE BENOIT

GESTIONNAIRE DE PROGRAMMES – MOBILITÉ ÉTUDIANTE

« NOUS AVONS RAPIDEMENT OFFERT EN LIGNE TOUS NOS SERVICES DE SOUTIEN : AIDE PSYCHOLOGIQUE, SOUTIEN À LA RÉUSSITE ET AUX ÉTUDIANTS EN SITUATION DE HANDICAP. »



MAUD-ANDRÉE LEMIEUX

COORDONNATRICE – ACCUEIL, INTÉGRATION ET IMMIGRATION SECTEUR DE LA VIE ÉTUDIANTE

LE BEAU À TRAVERS LA TEMPÊTE

Cette tempête a donné lieu à plusieurs constats, notamment la grande résilience de chacun. « Il y a eu beaucoup de partage et de solidarité entre les différents départements, mais aussi avec d'autres universités. La pandémie ne nous laisse pas beaucoup de repos, mais elle est la source de nouvelles façons de faire et nous permet même d'explorer de nouvelles collaborations à l'international », déclare Geneviève Benoit. •

UNE ALLIÉE POUR FAVORISER LA RÉUSSITE

ENTREPRENDRE DES ÉTUDES UNIVERSITAIRES ALORS QU'ON VIT AVEC UN HANDICAP, UN PROBLÈME DE SANTÉ MENTALE OU UNE DIFFICULTÉ PONCTUELLE PEUT PRÉSENTER TOUT UN DÉFI. D'OÙ L'IMPORTANCE DE POUVOIR COMPTER SUR DES ALLIÉES TELLES QUE **GENEVIÈVE BERGERON** ET SON ÉQUIPE. LOIN DES PROJECTEURS, LA NOUVELLE DIRECTRICE AU SOUTIEN INDIVIDUEL ET À L'APPRENTISSAGE TRAVAILLE AVEC DOIGTÉ ET TENTE DE FAIRE CONSENSUS AFIN QUE TOUS LES ÉTUDIANTS, PEU IMPORTE LEURS LIMITES, PUISSENT EXPLOITER LEUR PLEIN POTENTIEL. Par **JULIE ROY**

14

Service d'interprète, soutien à l'apprentissage, mise en place d'accommodements, soutien psychologique et gestion de crise ne sont que quelques exemples d'interventions qui peuvent être effectuées. « Le besoin doit être satisfait et c'est en équipe que nous devons trouver des solutions, soutient Geneviève Bergeron. Comme tous n'ont pas la même sensibilité à l'égard de ces réalités, il est essentiel de les expliquer, afin de bien les faire comprendre plutôt que d'imposer une façon de faire. » Ainsi, la directrice et son équipe doivent souvent sensibiliser les gens et s'assurer que ces mesures, qui reposent sur des besoins concrets, respectent les objectifs pédagogiques. « C'est très rationnel comme démarche, poursuit-elle. On examine ensemble l'objectif d'apprentissage et on met en place les conditions. Pour moi qui ai toujours œuvré dans ce domaine, il ne fait aucun doute qu'on doit croire en la diversité. Ces étudiants ont le même potentiel que tous les autres, mais leurs besoins sont différents. Grâce à la collaboration de tous, on peut désormais favoriser la réussite d'un plus grand nombre d'étudiants tout en préservant les exigences de leur formation. »

UNE GARDIENNE DE PHARE

Bien placée pour en témoigner, une étudiante contrainte à demeurer alitée explique que les actions et l'humanité de Geneviève Bergeron lui ont insufflé la bouffée d'oxygène dont elle avait besoin. « Je n'aurais jamais cru qu'une inconnue me viendrait ainsi en aide, confie-t-elle. Je m'attendais à trouver une porte close, mais elle m'a accueillie et soutenue. Geneviève a eu un très grand impact sur mon quotidien, bien plus qu'elle ne pourrait l'imaginer. Elle a été ma gardienne de phare, m'a redonné espoir. »

« POUR MOI QUI AI
TOUJOURS ŒUVRÉ DANS
CE DOMAINE, IL NE FAIT
AUCUN DOUTE QU'ON DOIT
CROIRE EN LA DIVERSITÉ. »

UNE CAPITAINE À LA BARRE

Dévouée, empathique, déterminée, bienveillante... Ceux qui côtoient Geneviève Bergeron ne tarissent pas d'éloges à son endroit. C'est le cas de Christine Smilga, psychologue dans le même service depuis sept ans. « De collègue, elle est récemment devenue ma patronne. Nous sommes très chanceux qu'elle soit là pour chapeauter tout le secteur Soutien individuel, y compris les services de soutien psychologique et de soutien à l'apprentissage. »

D'une efficacité redoutable, Geneviève Bergeron a vu son service prendre un essor incroyable en huit ans. De 272 étudiants soutenus par année, ils sont aujourd'hui près de 1 500 à pouvoir compter sur son aide et celle de son équipe. « Avec elle, nous sommes assurés de toujours nous rendre à bon port », conclut Christine Smilga. •





DEVENIR TRAVAILLEURS DU MONDE !

CES QUATRE DIPLÔMÉS ONT QUITTÉ LEUR PAYS POUR TENTER L'AVENTURE LA PLUS EXALTANTE QUI SOIT : **VIVRE À L'ÉTRANGER**. BIEN QUE CE CHOIX AIT CHANGÉ À JAMAIS LEUR DESTINÉE, ILS NE L'ONT JAMAIS REGRETTÉ. REGARD SUR CES TRAVAILLEURS DU MONDE. *Par JULIE ROY*

16

De la poutine en Malaisie

Depuis leur première rencontre à HEC Montréal, **Charles Lambert** (B.A.A. 2004) et **Catherine Gresse** (B.A.A. 2002) ne se sont plus quittés. Ils étaient toutefois loin de se douter qu'un échange étudiant à Londres allait changer le cours de leur vie. « Loin de me contenter, cette expérience m'a plutôt donné la piqure », explique Charles Lambert. Alors, quand, après deux années de service, Bombardier lui offre la possibilité de concrétiser son rêve de faire une maîtrise à la London School of Economics, il saute sur l'occasion. D'origine française, sa conjointe, Catherine Gresse, n'avait toutefois pas envie de quitter ce Québec qu'elle aimait tant, mais la soif de découvrir le monde l'a emporté sur le besoin de stabilité. « J'ai eu peur de le regretter, de passer à côté de quelque chose, se souvient-elle. En 2006, le couple entame donc cette aventure qui devait durer un an. Finalement, ils passeront sept années dans la capitale londonienne, où leurs trois enfants verront le jour. « Lorsque j'ai quitté Bombardier, j'ai été embauché par Accenture, poursuit Charles Lambert. Je suis ensuite entré chez Bain & Company, l'une des trois plus grandes firmes-conseils au monde, et j'y fais carrière depuis. » Après les Jeux olympiques de Londres, l'envie d'explorer encore plus la planète se fait de nouveau sentir. Cette fois, l'occasion qui s'offre à eux est un peu plus exotique : Kuala Lumpur, en Malaisie. « On ne connaissait rien de ce pays, mais côté travail, le défi était intéressant, poursuit Charles Lambert. Je soutiens maintenant le volet transformation et amélioration des performances pour toute l'Asie-Pacifique. »



Toute la famille s'est rapidement adaptée à cette nouvelle situation. « Nous sommes aujourd'hui bien établis, la vie est confortable et les enfants ont des amis qui viennent de partout dans le monde. Pour moi aussi, les défis professionnels sont intéressants, souligne Catherine Gresse. Je suis maintenant directrice du marketing et des communications à l'École internationale de Kuala Lumpur. » Et l'ennui ? « Grâce aux technologies, il est plus facile de rester en contact avec nos familles. Nous profitons de notre séjour pour faire découvrir le continent à nos enfants. Et, en souvenir de chez nous, on leur fait manger de la poutine », conclut Charles Lambert en riant.

Photos: gracieuseté de nos diplômés.



Citoyen du monde

Fabien Rossini (EMBA 2017) est un véritable citoyen du monde. Spécialisé en jeux vidéo, il a été directeur de marque pour plusieurs jeux célèbres, dont *Tomb Raider*, *Just Cause* et *Hitman*.

Sa carrière a débuté en France, son pays d'origine, mais il s'est vite expatrié au Royaume-Uni, où il a vécu une dizaine d'années. C'est au cours de cette période qu'il découvre le Québec lors de nombreux voyages d'affaires.

En 2014, il accepte un poste de direction chez Eidos-Montréal et entame son EMBA l'année suivante.

« Ce programme m'a permis d'accéder à d'autres échelons dans ma carrière, déclare-t-il. Il m'a notamment ouvert des portes et permis de mieux comprendre la façon de faire des affaires au Québec. Je me suis rapidement rendu compte que partager une même langue ne voulait pas dire partager les mêmes valeurs.

Aujourd'hui, je constate à quel point le Québec ressemble, à plusieurs égards, aux pays scandinaves. »

Tout juste après avoir obtenu sa citoyenneté canadienne, Fabien Rossini a saisi une nouvelle occasion : devenir PDG d'un studio de jeux vidéo au Danemark, réalisant ainsi une de ses aspirations. Nouveau défi, nouveau déménagement. « C'est mon mentor, Janos Flösser, fondateur d'iO Internative et de CREY, qui m'a proposé ce poste. Cela fait maintenant un an que je travaille pour playcrey.com à Copenhague, une ville fantastique. »

Fabien Rossini avoue qu'il a toujours aimé cette vie à l'international, mais il jure qu'il n'est pas devenu canadien pour rien. « J'évolue actuellement dans une entreprise en pleine expansion qui incarne, selon moi, le futur des réseaux sociaux et des jeux vidéo. Nous avons une équipe très talentueuse de 50 personnes provenant de 11 pays différents (dont trois Canadiens), réparties entre nos deux bureaux situés à Budapest et à Copenhague. Comme notre plan de croissance prévoit une expansion en Amérique du Nord, il y a donc de fortes chances que je revienne un jour au Québec », conclut-il.

Diplomate d'influence

Début août, l'administration Trump s'attaque de nouveau à l'aluminium canadien en imposant des tarifs douaniers de 10 %. Un dur coup pour le Québec, qui produit 90 % de l'aluminium au pays, dont les trois quarts sont destinés aux États-Unis. Pour **Caroline Davoine** (M. Sc. en gestion internationale 1999), directrice du Bureau du Québec à Houston, il n'y a pas une minute à perdre : il faut agir.

Ligne de presse, lettres, contacts avec des acteurs-clés politico-économiques – chambres de commerce, entreprises, associations... Rien n'est laissé au hasard pour infléchir cette décision. « Beaucoup d'entreprises québécoises exportent dans la région de Houston et cette nouvelle mesure les pénalise tout autant que leurs clients. Il nous faut une fois de plus négocier et cibler les bons influenceurs pour tenter de renverser la vapeur. » Caroline Davoine doit toutefois doser le message, user des bons arguments pour ne pas brûler ses contacts. « Le gouverneur du Texas est républicain, et donc, du côté de Trump. Chaque mot est important et on ne doit pas improviser. » Un combat qui s'annonce rude : « Les mesures protectionnistes vont se multiplier. En raison des élections, cela devient une stratégie politique », explique la directrice.

En plus de ses activités politiques, Caroline Davoine doit aussi veiller à favoriser les partenariats économiques. Chaque année, elle permet ainsi à plus d'une centaine d'entrepreneurs québécois de dénicher des occasions d'affaires au Texas. « Cet État s'avère un immense marché pour notre province, le premier pour les importations et le cinquième au chapitre des exportations. »

Si la déléguée a réussi à atteindre les plus hautes sphères de la fonction publique, c'est sans contredit grâce à son sens aigu de la politique et à ses qualités de communicatrice, mais aussi en raison de son profil économique. « En diplomatie, recruter des gens aptes à bien comprendre les enjeux économiques est devenu une tendance lourde. Ensuite, on tient compte du cheminement de carrière. »

À ce sujet, la directrice n'a pas à rougir, car elle n'en est pas à ses premiers faits d'armes sur la scène internationale. Pendant trois ans, elle a tenu les rênes du service économique de la Délégation générale du Québec à Mexico. Une expérience formatrice qui a exigé une grande capacité d'adaptation. « La culture d'affaires est différente au Mexique, les gens ne disent jamais non directement. » L'avenir ? « J'aimerais bien poursuivre ma carrière en diplomatie. Toutefois, comme ces postes durent entre deux et quatre ans, j'ai vite compris qu'il valait mieux consacrer toutes mes énergies au moment présent », conclut-elle en riant.





CHARLES EMOND

POUR UNE RELANCE DURABLE

LORSQUE CHARLES EMOND A PRIS LA BARRE DE LA CAISSE DE DÉPÔT ET PLACEMENT DU QUÉBEC (CDPQ) EN JANVIER 2020, BON NOMBRE D'ÉCONOMISTES AVAIENT BEAU REDOUTER DEPUIS UN MOMENT L'IMMINENCE D'UNE CRISE FINANCIÈRE, AUCUN NE POUVAIT ALORS PRÉVOIR QU'ELLE SERAIT PROVOQUÉE PAR UNE PANDÉMIE D'UNE AMPLÉUR ET D'UN IMPACT SANS PRÉCÉDENT. DU JAMAIS-VU !

Par LIETTE D'AMOURS

« Cette crise sanitaire est une première pour tout le monde : les gouvernements, les investisseurs et les entreprises, affirme d'entrée de jeu Charles Emond. Elle n'a rien d'une crise économique classique : elle a des répercussions sur notre économie, mais elle évolue de façon très différente, à des moments et à des endroits fort différents. Or, comme la nécessité est mère de l'invention, elle nous contraint à faire les choses autrement, à adopter de nouvelles approches. »
À titre d'exemple, à l'inverse des crises économiques précédentes, celle que

nous traversons a plutôt propulsé les titres technologiques en Bourse, en raison de la plus grande adoption des TI que la pandémie a suscitée. « Elle nous a même projetés plusieurs années en avant, contribuant ainsi à l'évolution de la numérisation de l'économie au sens large. » Du coup, on ne s'éduque, ne travaille et ne consomme plus de la même façon. Comme investisseur, la CDPQ doit donc prendre en compte ces nouvelles pratiques et leur impact sur notre monde.

Ainsi, pour la Caisse, les technologies ne sont plus juste un secteur d'investissement, mais aussi un aspect à considérer dans les actifs qu'elle détient déjà, car, plus que jamais, les TI peuvent s'avérer soit un accélérateur si elles sont bien intégrées aux entreprises, soit un risque qui met en péril les modèles d'affaires si elles sont ignorées. « Toute cette mouvance nous amène à devenir de plus en plus agiles dans nos prises de décision et les technologies sont un exemple parmi tant d'autres », précise le président.

MISER SUR L'AGILITÉ

Et comment s'exprime cette agilité à la CDPQ ? « Bien qu'à titre d'investisseur de long terme, nous devons toujours garder à l'esprit qu'une stratégie doit reposer sur des principes et des convictions qui ne doivent pas changer au gré du vent, dans la situation actuelle, il est devenu tout aussi essentiel de se laisser une

certaine marge de manœuvre pour pouvoir s'ajuster en cours de route, car l'avenir est parsemé d'inconnues », estime le président.

Autre bel exemple de cette agilité : une enveloppe de 4 milliards de dollars mise à la disposition des entreprises québécoises temporairement affectées par la crise, pour répondre à leurs besoins de liquidités et soutenir leur relance. Élaborée au creux du marché boursier, cette initiative a été lancée en quelques jours par des équipes sur le terrain.

Cette crise donne-t-elle davantage le droit à l'erreur ? Dans le feu de l'action, nombre d'entreprises ont dû effectuer des changements en accéléré, quitte à devoir corriger le tir par la suite.

« Dans les circonstances, la quête de la perfection pourrait, en effet, devenir notre pire ennemie, reconnaît le président.

Comme il s'agit d'une première pour tout le monde, il n'existe malheureusement pas de recette éprouvée. D'où l'importance d'avoir un biais pour l'action tout en misant sur un processus rigoureux. Chose certaine, il m'apparaît important, pour rassurer et mobiliser les troupes, de se doter d'un plan d'intervention en cas de crise. » La pire chose à faire, selon lui, serait d'entamer le débat en pleine tempête.

Comment mobiliser et responsabiliser ses employés en contexte de télétravail ? Les mandats, les objectifs et les défis doivent être clairement définis, et ce,

→ MINIBIO

CHARLES EMOND

Président et chef de la direction
Caisse de dépôt et placement du Québec

■ 48 ans ■ B.A.A. 1994

ENGAGEMENT : membre du conseil d'administration de l'Orchestre symphonique de Montréal; activement impliqué auprès de Centraide, de la Fondation CHU Sainte-Justine et de la Société canadienne du cancer

« NOUS VOULONS ÊTRE UN PARTENAIRE FINANCIER QUI PEUT FAIRE PREUVE DE CRÉATIVITÉ ET D'AVANT-GARDISME DANS LA RÉOLUTION DES PROBLÈMES. »

sans complaisance. Pour ce faire, la communication interne doit jouer un rôle central. « Il faut surtout ne jamais perdre de vue pourquoi on existe, et encore plus en cette période d'incertitude, soutient Charles Emond. À la Caisse, nous sommes là pour faire fructifier les économies que les Québécois nous confient, tout en contribuant au développement économique de la province. »

UN CERCLE VERTUEUX

Quel rôle la CDPQ entend-elle jouer au cours de cette crise ? Privilégiera-t-elle le rendement à tout prix ? « Il faut savoir que la CDPQ misait déjà sur du capital constructif pour se différencier, tant au Québec qu'à l'étranger, précise Charles Emond. Ce capital patient vise justement à soutenir la croissance des entreprises que nous avons en portefeuille, tout en les incitant à générer des rendements plus durables. Donc, bien avant la crise actuelle, nous avons fait la preuve qu'un investissement peut être à la fois responsable et rentable. » Depuis 2017, la Caisse s'est même fixé des cibles mesurables et ambitieuses pour accroître ses actifs verts, réduire l'empreinte carbone de son portefeuille et devenir carboneutre d'ici 2050. « La pandémie n'a fait que renforcer nos convictions à ce chapitre et nous inciter à poursuivre sur cette lancée avec encore plus d'intensité. »

Ainsi, pour la CDPQ, accompagner une entreprise ne signifie pas juste l'aider à devenir plus performante en intégrant, par exemple, des technologies à son modèle d'affaires ou en misant sur la R-D, mais aussi l'inciter à se préoccuper des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans sa gestion. « Nous ne le faisons pas seulement pour être vertueux, mais parce qu'adopter une vision plus holistique s'avère la meilleure chose à faire tant pour notre planète que pour les rendements. » Car, dans une perspective sur le long terme, il y a toujours un prix à payer quand on ignore certains facteurs comme les changements climatiques ou la responsabilité sociale des entreprises. « Nous voulons donc être un partenaire financier qui peut faire preuve de créativité et d'avant-gardisme dans la résolution des problèmes. »

Les investissements de la Caisse sont actuellement très axés sur l'international. N'est-ce pas là une certaine opposition à la mouvance actuelle visant à favoriser les achats et les investissements locaux



20

→ LA CAISSE DE DÉPÔT ET PLACEMENT DU QUÉBEC (CDPQ) EN BREF

- Fondée en 1965
- 1 285 employés répartis dans 12 bureaux à travers le monde
- Mandataire exclusif pour la majorité des régimes de retraite et d'assurance publics et parapublics du Québec
- Actif net de 333 G\$ au 30 juin 2020
- Présente dans plus de 60 pays pour générer des rendements durables
- Plus de 40 déposants publics et parapublics

au Québec ? « Pour moi, il n'y a aucune contradiction à exporter le Québec tout en important les rendements, estime le président. D'une part, nous renforçons notre province en aidant ses entreprises à se mondialiser et à devenir des champions à l'étranger. D'autre part, comme la reprise ne s'effectuera pas au même rythme ni de la même façon partout sur la planète, il nous apparaît actuellement beaucoup plus stratégique de détenir des actifs diversifiés. » Par ses investissements au Québec, la CDPQ compte d'ailleurs jouer un rôle de premier plan dans la reprise de notre économie, par exemple, avec la construction du Réseau express métropolitain (REM). « Nous offrons ainsi aux Québécois des infrastructures

modernes qui améliorent leur qualité de vie tout en leur procurant un rendement comme déposants, souligne Charles Emond. Ce type d'initiatives demeurera au cœur de notre stratégie, car elles sont, selon nous, essentielles à la relance. »

Un plan de match particulier pour les mois à venir ? « Les crises précédentes nous ont appris l'importance de toujours se garder une marge de manœuvre pour pouvoir bouger lorsque les marchés sont en pleine turbulence. Elles nous ont aussi montré que chaque période offre des occasions à saisir. C'est donc exactement ce que nous nous proposons de faire : demeurer à l'affût, tout en maintenant le cap sur nos convictions profondes », conclut Charles Emond. •

Photos : CDPQ





COVID-19

COMPOSER AVEC L'INCONNU...

« DEVOIR CONSTRUIRE L'AVION EN PLEIN VOL » : CETTE EXPRESSION TRADUIT BIEN LE CLIMAT D'INSTABILITÉ DANS LEQUEL LA PANDÉMIE DE COVID-19 NOUS A TOUS PLONGÉS EN MARS DERNIER. ALORS QUE CERTAINES INDUSTRIES EN PROFITENT POUR SAISIR DE NOUVELLES OCCASIONS, D'AUTRES, CONTRAINTE PAR LES MESURES SANITAIRES, DOIVENT RIVALISER D'EFFORTS ET D'INGÉNIOSITÉ POUR ASSURER LEUR SURVIE. RENCONTRE AVEC TROIS DIRIGEANTS QUI ÉVOLUENT DANS DES SECTEURS FORTEMENT AFFECTÉS PAR CETTE CRISE : LA CULTURE, LE TRANSPORT COLLECTIF ET LE TOURISME. *Par LIETTE D'AMOURS*

L'ART DE SE RÉINVENTER

Amélie Duceppe est née un an après que son grand-père, Jean Duceppe, a fondé le théâtre du même nom. En 2018, lorsqu'elle a pris la direction de cette institution, la jeune gestionnaire était toutefois loin de se douter qu'une crise sans précédent allait secouer le monde des arts vivants.

« Du jour au lendemain, nous avons non seulement dû annuler tous nos spectacles en raison du confinement, mais aussi rembourser les billets vendus », se souvient Amélie Duceppe. Or, une grande partie de ces revenus avaient déjà été investis dans les productions prévues pour l'automne 2020. L'organisation s'est donc retrouvée sans aucun revenu pour assumer ces dépenses. « Fort heureusement, nous avons pu faire appel à notre fonds de réserve et bon nombre d'abonnés saisonniers nous ont fait don du remboursement de leurs billets, ce qui nous a permis d'éviter la faillite et d'honorer, en partie, nos contrats avec les artistes. »

Autre contrainte : devoir composer avec l'inconnu. Alors que les saisons de théâtre sont d'ordinaire réglées comme du papier à musique, la direction devait planifier la prochaine saison en ignorant tout de cette « nouvelle réalité ». Allait-elle pouvoir accueillir des spectateurs ? Si oui, quand et combien ? Même les pièces prévues pour la prochaine saison comptaient un trop grand nombre d'acteurs sur scène pour respecter les normes de distanciation sociale. « Nous avons donc opté pour une "saison alternative" et reporté à une date indéterminée les productions déjà en branle, précise la directrice générale.

À la place, nous présentons des spectacles de bien plus petite envergure. Ainsi, si nous devons tout arrêter en raison de la pandémie, le risque financier sera moins grand et nous ne mettrons pas l'organisation en péril. »

Pour accroître son agilité, l'équipe a misé sur un plateau tournant qui, une fois séparé par un rideau noir, lui permet d'installer un décor de chaque côté et d'offrir deux pièces en alternance. « Si un acteur tombe malade, nous pourrions donc rapidement proposer un autre spectacle et même des supplémentaires, si l'un connaît plus de succès que l'autre. »

Autre initiative : prendre le virage web. « Il y a longtemps que nous souhaitions offrir à un plus grand nombre de Québécois la possibilité de voir nos productions, mais le temps nous manquait toujours, poursuit Amélie Duceppe. Cette crise nous a donné l'occasion de réfléchir à de nouvelles formules et même, de nous allier au Trident pour développer une trousse d'outils qui permettra aux autres théâtres québécois de créer, diffuser et monétiser

AMÉLIE DUCEPPE

Directrice générale
Théâtre Duceppe

■ 46 ans ■ DESS – Gestion
des organismes culturels 2018

« Cette pandémie aura permis à notre organisation de tester de nouvelles choses : nouveaux modes de prestation, nouvelles stratégies marketing et nouvelles façons de vendre nos billets. »

leur offre de spectacles en vidéo sur demande, et d'en assurer la découvrabilité sur Internet. »

Soutenu par un nouveau programme du ministère de la Culture et des Communications du Québec, cet ambitieux projet transcendera la COVID. Ainsi, au-delà de la crise, le Théâtre Duceppe pourra alimenter son catalogue d'œuvres en ligne et le rendre accessible partout au Québec. « Cette pandémie aura permis à notre organisation de tester de nouvelles choses : nouveaux modes de prestation, nouvelles stratégies marketing, nouvelles façons de vendre nos billets... Malgré tous les défis que nous avons dû affronter, je suis convaincue que nous en sortirons plus riches, notamment d'un tout nouveau savoir que nous aurons acquis. »

« Dans une optique plus large, cette pandémie aura par ailleurs fait ressortir toutes les failles du système, notamment la précarité du statut d'artiste. Nous devrions donc profiter de l'occasion pour réfléchir à de nouvelles façons de faire, et non reprendre tout simplement notre vie d'avant au sortir de cette crise », conclut Amélie Duceppe.





« On a beau avoir les plus beaux plans sur papier, si les employés ne les comprennent pas ou s'ils ne sentent pas qu'on a tenu compte d'eux dans nos décisions, les résultats se feront attendre. »

24

TOUTE UNE LEÇON DE GESTION !

Lorsque la pandémie de COVID-19 est survenue, la Société de transport de Montréal (STM) a dû offrir l'entièreté de ses services pour assurer les déplacements des travailleurs de la santé, mais avec 35 % de ses effectifs en moins et sans soutien particulier. De quoi causer certains maux de tête à son directeur général, Luc Tremblay. « Nous étions considérés comme un service essentiel, mais nos employés n'avaient accès ni aux garderies ni même à du matériel de protection, car le gouvernement avait tout réquisitionné pour le réserver au secteur de la santé, explique Luc Tremblay. Dans un univers régi par six syndicats, nous avons dû faire preuve d'ingéniosité pour relever les défis qui se sont présentés à nous. » Avant la COVID-19, la STM transportait 1,4 million d'usagers par jour, alors qu'au pire de la crise, l'achalandage a chuté de

90 %, ce qui a considérablement affecté ses revenus. Pour rassurer ses 11 000 employés et ses nombreux clients, et surtout, pour les protéger, plusieurs mesures ont été mises en place. « Nous avons d'abord laissé tomber les paiements en argent comptant et demandé à nos clients de monter par l'arrière des autobus, le temps que nous installions des écrans de protection pour nos chauffeurs. » Dans le métro, de nouvelles pratiques ont également été instaurées pour les employés d'entretien et les clients. Toujours dans l'optique de rassurer les passagers, une nouvelle application a été développée. Lancé en août, l'estimateur d'achalandage permet aux clients de savoir, en temps réel, le nombre de personnes présentes dans le prochain autobus. « Côté entretien, nous étions vraiment à la traîne avec des méthodes manuelles,

LUC TREMBLAY

Directeur général, Société de transport de Montréal

■ 52 ans ■ B.A.A. 1990

■ Distinction : Fellow CPA 2020

de sorte que nos autobus et nos wagons de métro n'étaient nettoyés qu'une fois par mois, admet Luc Tremblay. Une fréquence nettement insuffisante, compte tenu des nouvelles normes de salubrité. Au pire de la crise, des cols blancs sont donc venus prêter main-forte. Une belle preuve de solidarité ! Nous avons aussi acquis des pistolets thermostatiques avec lesquels nous pouvons désormais nettoyer un autobus en cinq minutes. Cette technologie nous permet non seulement d'accroître considérablement notre productivité en matière de nettoyage, mais aussi d'économiser des millions de dollars par année. »

Quelles leçons cette pandémie lui a-t-elle apprises ? « Il est impossible de gérer une crise d'une telle ampleur sans bon système de communication, affirme-t-il. Dans un contexte où tout bouge, il est indispensable de pouvoir prendre le pouls de ses employés, de s'ajuster à ce qu'ils vivent sur le terrain et de mettre en place les mesures pour les rassurer. On a beau avoir les plus beaux plans sur papier, si les employés ne les comprennent pas ou s'ils ne sentent pas qu'on a tenu compte d'eux dans nos décisions, les résultats se feront attendre. Ça prend donc des canaux de communication hyper agiles et souples. »

Il faut aussi s'assurer que les nouvelles directives soient adoptées par l'ensemble de l'organisation. « Pour éviter cette possible déconnexion entre la gouvernance et le terrain, nous avons mis en place une équipe d'audit », poursuit Luc Tremblay.

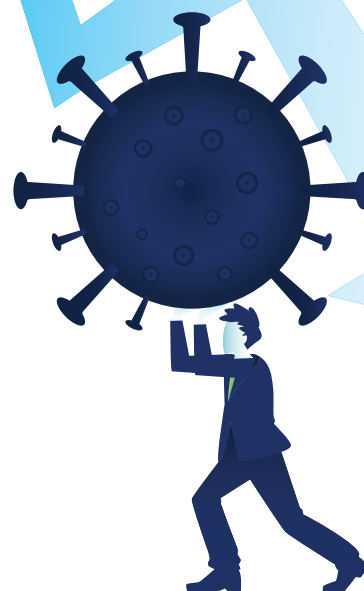
Autre leçon : viser le consensus à tout prix peut être nuisible en temps de crise. « En voulant arrimer nos actions à celles des autres sociétés de transport de la grande région de Montréal, nous avons parfois perdu du temps, reconnaît le directeur général. Nous aurions pu intervenir beaucoup plus vite dans certains dossiers. Le but n'est pas de faire cavalier seul, mais de rester cohérents tout en se laissant la marge de manœuvre nécessaire pour demeurer agiles. »

Cette crise lui a aussi fait réaliser qu'il vaut parfois mieux initier plus rapidement un projet que chercher à tout prévoir à l'avance, quitte à devoir s'ajuster par la suite. « Une gestion trop encadrée du changement prend souvent trop de temps et nous fait parfois rater de belles occasions. Chose certaine, tout dirigeant ne peut que sortir grandi d'une telle crise, car la traverser demeure toute une expérience en matière de gestion », conclut-il.

NE JAMAIS RIEN TENIR POUR ACQUIS

Établi dans le Bas-Saint-Laurent depuis 1958, Groupe Bertrand-Rioux emploie 300 personnes dans quatre secteurs d'activité : le tourisme – avec trois hôtels sur le circuit de la Gaspésie –, la construction, l'immobilier et une résidence pour aînés. Alors qu'en janvier dernier, son PDG prévoyait connaître la meilleure année depuis la création de son entreprise, une tout autre réalité le frappait de plein fouet fin mars. « Nous étions en pleine haute saison hivernale avec les activités de motoneige. Notre secteur hôtelier roulait à 80 % d'occupation et notre calendrier annuel de réservations était déjà bien garni, raconte-t-il. Du jour au lendemain, nous avons non seulement dû mettre fin à tous nos services – comme le gouvernement nous y obligeait –, mais tous les événements – colloques, voyages organisés et compétitions sportives – prévus pour l'année ont été annulés, les uns après les autres. C'était la catastrophe ! Pour la première fois de notre existence, nous n'avions plus aucun revenu, alors que

les dépenses subsistaient. » Quel est le plus grand enjeu auquel la direction a été confrontée ? « Devoir gérer l'inconnu. Il est difficile de planifier lorsqu'il manque des données pour prendre des décisions éclairées ou que la situation change constamment », affirme le PDG. À titre d'exemple, pour rassurer ses employés et ses clients en prévision d'une éventuelle réouverture de ses hôtels, l'entreprise devait adopter les meilleures pratiques. Or, il n'est pas évident d'élaborer un ensemble de protocoles et de procédures lorsque les recommandations sur le plan sanitaire varient au rythme d'une science en pleine évolution. Des compétences qui se sont avérées essentielles ? « La vision, le leadership, la transparence, l'agilité et le soutien des troupes, déclare François Rioux. Toutes les semaines, nous avons communiqué avec nos employés pour leur donner l'heure juste. La clé, dans cette aventure : informer, informer et informer, tant sur les bonnes que sur les mauvaises nouvelles. Nous leur avons présenté



nos plans d'action de façon transparente et honnête. Et ça, nos employés l'ont grandement apprécié. Chaque fois, nous nous sommes aussi assurés que tout le monde allait bien et nous leur offrons notre aide. »

L'équipe de direction a aussi profité de ce temps d'arrêt pour repenser ses processus d'affaires. « Nous avons vu la pandémie comme une occasion de nous réinventer tout en nous assurant de maintenir le cap, déclare François Rioux. Nous avons donc lancé plusieurs projets pour optimiser notre efficacité : plateformes de réservation en ligne, capsules vidéo pour aider nos clients à mieux planifier leur séjour, implantation de nouvelles technologies, réaménagement de l'espace bureau pour s'adapter à cette nouvelle situation... Par ailleurs, nous n'avons jamais offert autant de formations qu'au cours de cette période ! »

Puis, contrairement aux appréhensions, la saison estivale 2020 a dépassé les attentes. Le Bas-Saint-Laurent et la Gaspésie ont littéralement été pris d'assaut par les touristes québécois. « Quand, en juin, le gouvernement a donné le feu vert pour la saison touristique, nous avons enregistré des réservations comme jamais auparavant. » Des centaines de demandes par jour que les hôtels Riotel ont toutes acceptées, sans se douter que la PCU allait leur causer autant de problèmes de recrutement. « Pour honorer nos engagements, tout le monde a dû participer et mettre les bouchées doubles. C'est grâce à la solidarité de notre groupe que nous avons réussi à relever le défi. C'est un été que je ne suis pas près d'oublier. D'ailleurs, s'il y a une leçon que cette crise m'a apprise, c'est qu'il ne faut jamais rien tenir pour acquis », conclut-il. •

FRANÇOIS RIOUX

PDG, Groupe Bertrand-Rioux
■ 59 ans ■ EMBA 2010

« Nous avons lancé plusieurs projets pour optimiser notre efficacité : plateformes de réservation en ligne, capsules vidéo pour aider nos clients à mieux planifier leur séjour, implantation de nouvelles technologies, réaménagement de l'espace bureau pour s'adapter à cette nouvelle situation. »



COVID-19

DES OCCASIONS À SAISIR ?

26



NOTRE SOCIÉTÉ PEUT-ELLE RÉELLEMENT SORTIR GRANDIE DE LA CRISE ACTUELLE, EN SE TRANSFORMANT POUR LE MIEUX SANS POUR AUTANT NÉGLIGER LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE ? SAISIRONS-NOUS COLLECTIVEMENT CETTE OCCASION ? TROIS INFLUENCEURS ISSUS DE SECTEURS DIFFÉRENTS SE PRONONCENT SUR LA QUESTION.

Par **STÉPHANE DESJARDINS**

Depuis des mois, il se dit tout et son contraire sur les transformations socioéconomiques provoquées par la pandémie. Plusieurs estiment que l'humanité n'attend que le signal pour reprendre ses vieilles habitudes. D'autres saluent des phénomènes qui resteront ou s'intensifieront : télétravail, achat en ligne ou local, abandon de l'argent comptant, exode vers les banlieues et les régions éloignées, réduction de l'espace urbain réservé à l'automobile...

MÛRS POUR LE CHANGEMENT

GENEVIÈVE MORIN

*Présidente-directrice générale
Fondation (MBA 1996)*

« Nous n'avons pas le choix de saisir cette occasion de faire des transformations qu'on sait nécessaires depuis longtemps, soutient Geneviève Morin. Nous allons éventuellement trouver un vaccin ou des traitements contre la COVID-19, mais nous ne réglerons pas de sitôt les problèmes liés au réchauffement climatique et aux inégalités sociales. Cette crise est un avertissement. »

La PDG croit toutefois que les esprits sont mûrs pour le changement : « Cette crise a provoqué une décristallisation : individus et organisations ont fait preuve d'ouverture pour se réinventer. »

Malgré le vent de droite qui souffle sur le monde, les gouvernements ont opté pour la philosophie keynésienne de sauvetage de l'économie. « Nous sommes collectivement revenus à des notions de bien commun, souligne-t-elle. Nous devons désormais profiter de ce *momentum*. »

Le télétravail, par exemple, suppose moins de déplacements, donc, moins de pollution et de construction d'infrastructures, d'immeubles, de consommation énergétique. « Nous utilisons moins de ressources, dit-elle. La prochaine étape consistera à soutenir la mobilité durable. » Collectivement, nous devons passer chaque secteur de l'économie au crible et favoriser des solutions vertes. Fondation montre d'ailleurs l'exemple en investissant dans les Viandes biologiques de Charlevoix, qui utilise des résidus forestiers pour chauffer ses bâtiments et de l'okara, un déchet de la production de lait de soya, pour nourrir les animaux. Le fonds est aussi impliqué dans la Coop Agri-Énergie Warwick, qui produit du gaz naturel renouvelable à partir de lisiers et de fumiers bovins mélangés à des matières



résiduelles industrielles. « À force d'investir dans des entreprises qui proposent des solutions durables, nous bâtissons une véritable filière verte pour l'avenir. » Geneviève Morin insiste sur la notion de performance et de rendement. Du même souffle, elle déplore les conséquences du

manque d'équité dans la société. « Nous devons inclure davantage les minorités visibles, dit-elle. Je vois la diversité comme une occasion de construire une société plus résiliente, plus juste. » Y compris au sein des conseils d'administration, où la diversité stimule ouverture et créativité. « Comme institution, nous investissons dans des entreprises qui se préoccupent davantage de gouvernance. Quand une crise frappe, elles résistent mieux », affirme-t-elle. Par ailleurs, la PDG soutient qu'une prise de conscience générale porte de plus en plus ses fruits : l'investissement et l'achat local, le développement durable et l'éthique renforcent la gestion des risques et les liens avec les employés, les clients et la communauté. La pandémie a remis en question les rapports traditionnels patrons-employés, redéfini les manières de travailler et stimulé la collaboration. « Cette crise est vécue et portée par des gens qui sont aux premières lignes, notamment dans les secteurs de la santé, de l'alimentation et du transport. On leur a demandé de garder le fort, malgré tout. Je souhaite qu'une réflexion se fasse sur la façon dont on valorise ces gens-là, leur savoir, leur connaissance du terrain », conclut-elle.



CHANGEMENT D'ATTITUDE

MICHEL BUNDOCK

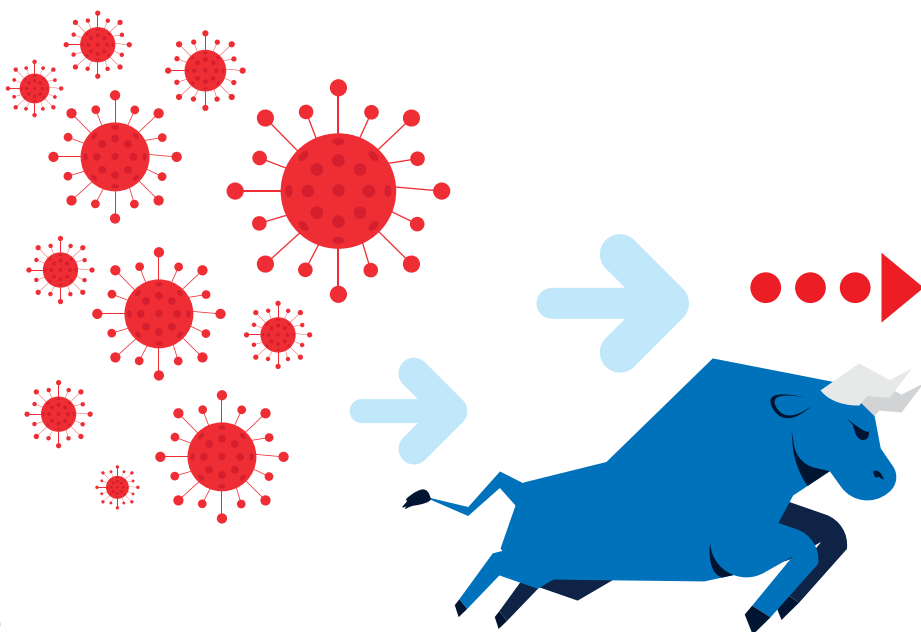
Leader sortant du Groupement des chefs d'entreprise du Québec (EMBA 2015)

« L'avènement de la COVID a clairement changé les comportements en société, et plus spécifiquement en entreprise », déclare Michel Bundock. Au cours des trois mois de confinement, l'organisation, qui regroupe des entrepreneurs au sein de 240 communautés de pratiques et d'entraide, a tenu quelque 1 500 rencontres.

C'est dire à quel point les dirigeants avaient besoin d'échanger et d'être soutenus. Le leader estime que la pandémie a suscité une profonde réflexion sur l'organisation du travail, bouleversé la prise de décision et créé plus d'agilité. « Les flux de communication, tout comme les processus de vente, de décision, de mobilisation et d'embauche, ont changé en accéléré. »

« Cette crise a accentué la remise en question de la hiérarchie et du pouvoir au sein des organisations, poursuit-il. Le rôle du patron, c'est désormais de maintenir le cap et de donner du sens à ce qu'on fait. On tend davantage vers la gestion centrée sur les objectifs, l'autogouvernance. Steve Jobs disait qu'on n'embauche pas quelqu'un pour lui dire quoi faire, mais pour qu'il te dise quoi faire. On est rendus là. »

« Plus que jamais les gens, notamment les jeunes, veulent travailler pour des organisations dont les valeurs collent aux leurs », ajoute-t-il. Et le rendement sur l'avoir des actionnaires ? Michel Bundock estime que le profit n'est pas un objectif en soi, mais une condition pour réussir. « Personne ne vit pour respirer, mais on ne peut vivre sans air, illustre-t-il. Le profit, c'est la respiration. Il permet de croître, d'innover. » Même si la crise actuelle a accéléré une prise de conscience déjà en cours chez les dirigeants, certaines mauvaises pratiques se sont amplifiées. Les changements institués dans l'urgence ont toutefois permis de saisir quelques occasions : gérer et vendre autrement, développer une relation différente avec ses employés, ses clients, ses fournisseurs et la communauté.



CHANGEMENTS EN ACCÉLÉRÉ

KEVIN J. JOHNSON

Professeur agrégé au Département de management de HEC Montréal (Ph. D. Management et stratégie 2010)



« Toutes les crises provoquent des changements économiques, stratégiques et opérationnels durables, celle-ci encore plus que d'autres, affirme Kevin J. Johnson. À titre d'exemple, avant, on pouvait mettre deux ans à implanter un logiciel. Aujourd'hui, on a deux semaines ! Mais attention : ce n'est pas parce qu'une entreprise adopte Teams qu'elle se modernise pour autant. Le logiciel n'est qu'un outil, alors que le télétravail est un mode d'organisation qui exige autant sinon plus d'efforts sur le plan transformationnel. C'est d'ailleurs sur ces aspects que les innovateurs misent davantage. Le management par processus, objectifs et livrables en est un exemple fréquent. C'est toutefois plus facile à dire qu'à faire. »

Le professeur reconnaît qu'à l'heure actuelle, la plupart des organisations sont en mode survie et agilité. Le danger, c'est de revenir aux bonnes vieilles habitudes, de ne pas réfléchir aux processus de gestion et de leadership. Il se dit à la fois optimiste pour certaines organisations et pessimiste pour d'autres. « Les initiatives en matière de gestion de crise généreront-elles des résultats pérennes ? Constitueront-elles de réelles transformations organisationnelles intégrées ? Avant la crise, on se dirigeait, parfois timidement, vers davantage d'*empowerment*, fait-il remarquer. Là, tout est en mode accéléré. »

Le travail ne s'effectue plus de 9 heures à 17 heures, les horaires sont brisés et les employés veulent davantage de liberté. Les patrons habitués à gérer du temps s'en trouvent déboussolés.

Certaines entreprises excellent à pérenniser des changements provoqués par la pandémie : « Les gestionnaires ont délégué et les employés ont pris leurs responsabilités. Des équipes ont autogéré leurs livrables pour répondre aux patrons ; ces derniers devront désormais pérenniser ces acquis, en faire des changements organisationnels durables, à la fois transformer et intégrer des cultures différentes et briser quelques silos », soutient-il.

« Dans un tel contexte, plus le personnel a du pouvoir et des responsabilités, plus il développe un esprit de corps, plus il est productif, moins le contrôle bureaucratique coûte cher et plus l'entreprise peut créer de la valeur », poursuit-il. Comment assurer les acquis et profiter des occasions ? « Les cadres doivent saisir, souligner et se rappeler des petits et des grands succès, recommander-t-il. Instaurer la "nouvelle normalité" passe inévitablement par l'*empowerment* du personnel. » •



LA BIBLIOTHÈQUE DE L'AVENIR

LA BIBLIOTHÈQUE DE HEC MONTRÉAL VIENT D'ENTRER DANS LE 21^E SIÈCLE. SON DIRECTEUR, **BERNARD BIZIMANA, A REÇU LE MANDAT D'EN REPENSER LE MODÈLE D'AFFAIRES** AFIN DE MIEUX SERVIR NON SEULEMENT LES ÉTUDIANTS ET LES PROFESSEURS-CHERCHEURS, MAIS AUSSI LES DIPLÔMÉS. CE RWANDAIS D'ORIGINE S'EST INSPIRÉ DU PROVERBE AFRICAÏN « IL FAUT TOUT UN VILLAGE POUR ÉLEVER UN ENFANT » ET A AINSI PU COMPTER SUR LA GRANDE COMMUNAUTÉ DE L'ÉCOLE POUR MENER À BIEN SON PROJET. *Par STÉPHANE CHAMPAGNE*

29

Ce mandat semble d'ailleurs taillé sur mesure pour lui. Depuis son arrivée au Québec, Bernard Bizimana a obtenu une maîtrise en bibliothéconomie et une autre en informatique. Embauché à la bibliothèque de HEC Montréal en 2005, il en est le directeur depuis 2016.

MISER SUR LES TECHNOLOGIES

« Cette réforme aura un impact important sur la gestion et la diffusion des connaissances produites à l'École, explique-t-il. Pour exploiter au maximum la richesse de nos données, il fallait développer de nouveaux services et une nouvelle expertise. » En marge de cette modernisation déjà bien entamée, deux analystes de données se sont joints à l'équipe de la bibliothèque de l'édifice Côte-Sainte-Catherine. Leur mission : guider les usagers dans le traitement et l'exploitation des données de nature économique, financière, marketing, etc. Une plateforme de libre accès, baptisée « Zone Recherche », a aussi été déployée récemment. Sur le portail reflexion.hec.ca, actuellement en développement,

« POUR EXPLOITER AU MAXIMUM LA RICHESSE DE NOS DONNÉES, IL FALLAIT DÉVELOPPER DE NOUVEAUX SERVICES ET UNE NOUVELLE EXPERTISE. »



BERNARD BIZIMANA

Directeur de la bibliothèque HEC Montréal

on pourra consulter les diverses publications des chercheurs de l'École. Le mandat de Bernard Bizimana arrive à point nommé, alors que l'École pilote la construction d'un nouvel édifice qui ouvrira ses portes en 2022 dans le quartier des affaires, au centre-ville de Montréal. Cet immeuble ne comportera ni livres ni rayonnages. À la place, des espaces de travail, des terminaux et, bien sûr, des spécialistes qui, à distance, aideront la clientèle dans ses recherches.

LE SAVOIR : UN ACTIF STRATÉGIQUE

L'École étudie actuellement la façon dont elle pourrait aider dans quelque 100 000 diplômés dans leur développement de carrière en leur donnant accès à cette bibliothèque repensée. Pour ce faire, Bernard Bizimana a pu compter sur l'aide de plusieurs dizaines de professeurs et d'étudiants. L'expert en innovation Laurent Simon, professeur titulaire à HEC Montréal, a d'ailleurs mis ses étudiants du MBA à contribution pour élaborer différentes stratégies et repenser cette bibliothèque du futur. « Le développement de ce nouveau modèle d'affaires témoigne d'une volonté de ne plus voir la bibliothèque comme le fiduciaire d'un capital dormant, explique Laurent Simon. En ce sens, plutôt qu'un service pas toujours utilisé, la bibliothèque pourrait devenir un indispensable partenaire de veille et de recherche, tant pour les étudiants et les chercheurs que pour nos diplômés qui travaillent dans des organisations où la connaissance représente un actif stratégique. » •



MURIEL CHRISTEL KOUCOI



ÉVALUER, PLANIFIER ET RÉALISER
VOTRE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE



AMIRA BOUTOUCHENT



KARINE DESSERRE-PEZÉ



Photos: gracieuseté de nos diplômées.

ELLES SONT ARRIVÉES ICI AVEC, EN TÊTE, UN PROJET DE VIE : S'INSTALLER AU PAYS, ALLER À LA RENCONTRE DES GENS ET EXPLORER LES POSSIBILITÉS QUI S'OFFRAIENT À ELLES. DEPUIS PEU, ELLES RELÈVENT UN NOUVEAU DÉFI : SE LANCER EN AFFAIRES. RENCONTRE AVEC TROIS NÉO-QUÉBÉCOISES ENTREPRENEURES. Par CHARLES-ÉDOUARD CARRIER

IMMIGRANTES ET ENTREPRENEURES

SE FAIRE UNE PLACE !

MURIEL CHRISTEL KOUCOI

(entrePrism 2020 et Accélérateur Banque Nationale – HEC Montréal 2020)
38 ans, biologiste médicale et fondatrice de SIMKHA

UN SAVOIR ANCESTRAL

Elle a grandi au Bénin auprès d'une maman qui fabriquait tous ses produits corporels de façon artisanale. Arrivée ici,

Muriel Christel Koucoi écoute rapidement les produits concoctés par sa mère et décide de se lancer, elle aussi, dans la préparation d'hydratants, d'abord pour traiter les problèmes de peau de son fils. La qualité de ses crèmes et de ses baumes crée un engouement suffisant pour la convaincre de se lancer en affaires. Se constituer un réseau quand on est immigrante et entrepreneure est difficile, surtout pour trouver des investisseurs. « J'avais l'impression de me battre à contre-courant, mais le programme entrePrism m'a redonné confiance en ce que je fais et m'a permis de percevoir un refus comme une occasion de présenter mon produit autrement plutôt que d'y voir

un échec. Cela m'a appris le savoir-être en tant qu'entrepreneure. » En plus des ateliers de préparation de produits de soins corporels, SIMKHA, qui signifie « joie de vivre » en hébreu, propose une gamme de soins corporels naturels et véganes à partir de beurres de mangue, de karité et de cacao. Des produits écoresponsables et certifiés sans cruauté pour les animaux qui soutiennent le commerce équitable. Dans le choix de ses fournisseurs, Muriel Christel Koucoi priorise des entreprises détenues par des femmes : « Je crois au pouvoir des femmes pour affronter les changements que nous connaissons en tant que société. » simkhabioscosmetiques.ca

AMIRA BOUTOUCHENT

(MBA 2014 et Accélérateur Banque Nationale – HEC Montréal 2016)
30 ans, PDG de BRIDGR

SOUTENIR LE VIRAGE NUMÉRIQUE

La PME qu'elle a cofondée s'est donné pour mission de créer des liens entre les entreprises et les experts en technologies.

Diplômée d'une école d'ingénierie en Algérie, Amira Boutouchent habitait à Montréal depuis à peine quatre ans lorsqu'elle s'est lancée en affaires. BRIDGR se présente comme un tremplin pour des entreprises de toute taille et de tous les secteurs qui aspirent à passer à une autre étape de leur développement. « Notre défi : ne pas laisser les décideurs seuls face à tout ce bruit entourant les technologies 4.0. En créant un marketplace spécialisé, nous souhaitons les aider à comprendre les besoins de leur entreprise et à identifier les bons fournisseurs. » Si BRIDGR était un agent sportif, elle aurait comme rôle clé de

trouver les meilleurs experts pour que son athlète offre la meilleure performance. Devenue l'an dernier l'une des trois ambassadrices de Femmes en tech de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain, Amira Boutouchent rappelle l'importance d'ouvrir les portes de l'industrie 4.0 à tout le monde, dans tous les milieux : « On doit faire en sorte que tous les métiers soient une option pour tous, pas seulement pour les femmes mais pour la diversité en général. Qu'on le veuille ou non, notre société a besoin de tous les talents pour se développer économiquement. » bridgr.co

KARINE DESSERRE-PEZÉ

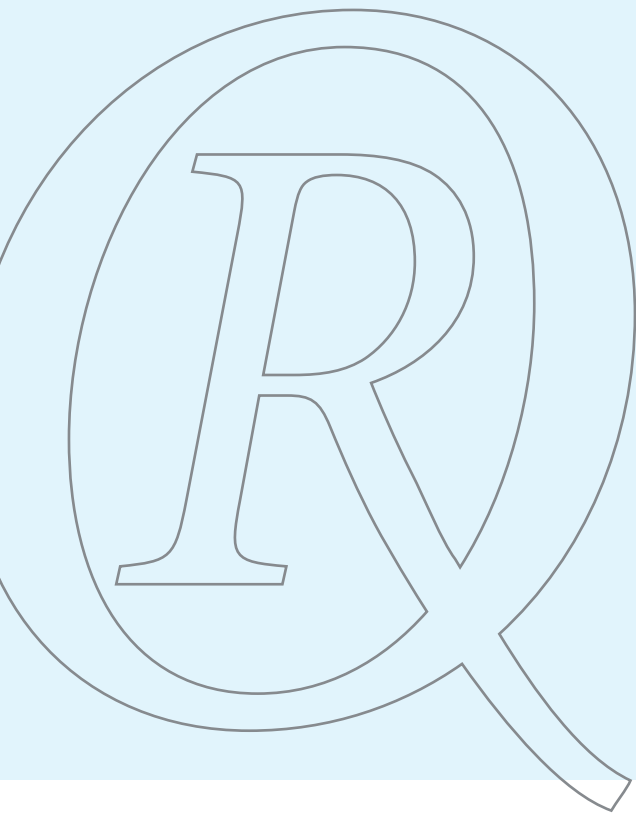
(entrePrism 2018)
48 ans, fondatrice de C'est moi le chef !

DU PLAISIR EN CUISINE

À la tête d'une entreprise sociale qui propose des ateliers de cuisine pour les tout-petits, Karine Desserre-Pezé a dû s'ajuster rapidement aux nouvelles mesures imposées par la COVID-19 pour assurer la survie de son entreprise.

« Comme toutes nos activités étaient suspendues (Marché Jean-Talon, bibliothèques, écoles, etc.), nous avons rapidement entrepris un virage web. Pour rejoindre les familles alors confinées, nous avons mis en place des ateliers de cuisine en ligne et en direct. Nous avons testé l'intérêt et la faisabilité en proposant une approche étape par étape avec les enfants, exactement comme si nous étions en cuisine avec eux. » Agile et réactive, l'organisation a ainsi su tirer son épingle du jeu, malgré la tourmente. Les notions acquises par l'entrepreneure lors de son passage à entrePrism l'ont

aidée dans cette réorientation éclair. « On y présente une approche qui suscite de profondes réflexions sur le modèle d'affaires et qui incite à miser davantage sur la structure et la planification plutôt que sur l'intuition. Sans parler des experts rencontrés qui ont partagé leur expérience et leur point de vue. » Arrivée de France avec sa famille il y a 11 ans, la femme d'affaires croit que l'ouverture des Québécois aux changements de carrière et aux rêves d'entrepreneurs a grandement contribué à la concrétisation de son projet de création d'une entreprise d'économie sociale.. cestmoilechef.ca



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

RÉAL JACOB

Professeur honoraire à HEC Montréal

32

ISSU D'UNE LIGNÉE D'ENTREPRENEURS, RÉAL JACOB SAIT D'INSTINCT COMMENT S'ADRESSER AUX DÉCIDEURS ET S'ATTIRER LEUR RESPECT. DES ATOUTS QUI LUI ONT À LA FOIS PERMIS DE CRÉER DE SOLIDES PARTENARIATS ET DE FAIRE AVANCER LA RECHERCHE TERRAIN. ON LUI DOIT NOTAMMENT LA CRÉATION DES PÔLES DE TRANSFERT À HEC MONTRÉAL. Par LIETTE D'AMOURS

01 Dans quel genre de famille avez-vous grandi ?

« Une famille d'entrepreneurs : mon père a été l'un des premiers boulangers artisans au Québec à industrialiser sa production. Il avait acquis un four qui pouvait cuire jusqu'à 400 pains par fournée et développé un réseau de livraison pour desservir tout le comté. Inspiré d'un voyage aux États-Unis, il a ensuite lancé un produit alors méconnu au Québec, la pizza pré-cuite, ce qui lui permettait de rentabiliser son four demeuré chaud après la cuisson des pains sans devoir payer un sou en énergie ! On vendait un bon 12 000 pizzas par semaine ! »

02 Quelles valeurs vous a-t-il transmises ?

« Il m'a inculqué le sens des responsabilités et la culture des affaires. Bien que mon père en avait les moyens, il était hors de question qu'il paye seul nos études. Nous devons travailler pour contribuer à l'effort. Cette façon de faire nous a appris très jeunes l'importance du travail, la discipline, l'autonomie et la responsabilisation. Cette attitude entrepreneuriale m'a d'ailleurs servi pendant toute ma carrière, tant dans ma première vie d'associé en consultation que dans l'exercice du métier de professeur, notamment comme cofondateur de l'Institut de recherche sur les PME à l'Université du Québec à Trois-Rivières. »

03 Votre plus grande fierté ?

« Avoir été la bougie d'allumage des pôles de transfert à HEC Montréal, qui ont d'ailleurs tous été mis en place dans une logique entrepreneuriale. Comment convaincre des professeurs de disciplines différentes et des milieux de pratique d'embarquer dans une toute nouvelle aventure qui, sous le signe de la collaboration, permettrait de faire avancer à la fois la recherche, le transfert et l'enseignement ? Comment développer un modèle de financement propre à chacun des pôles ? Comment ne pas se laisser freiner par les contraintes institutionnelles ? À ce chapitre, j'ai toujours eu comme principe qu'il valait mieux demander l'absolution que la permission. (Rires.) »

04 L'idée derrière les pôles ?

« Michel Patry et moi cherchions une façon d'encourager la collaboration entre les différents départements pour développer de nouvelles capacités qui permettraient à l'École de se démarquer davantage. Certains projets de collaboration interdépartementale avaient déjà été tentés, mais la chimie recherchée n'y était pas. Alors, un soir, l'idée nous est venue : si on misait plutôt sur la passion ? Ainsi, un expert en GOP ou en RH passionné par la santé prendrait sûrement plaisir à s'investir dans un pôle spécialisé dans ce domaine. Nous avons alors créé une dizaine de pôles : santé, entrepreneuriat, créativité, innovation sociale, médias... »

05 Votre marque de commerce ?

« Indéniablement, la valorisation et le transfert des connaissances. Il est essentiel pour moi que le fruit de la recherche profite aux milieux de pratique et vice versa. Je me suis donc toujours appliqué à traduire les concepts, à faire le pont entre l'académique et le terrain. J'ai participé à une foule d'activités de transfert et organisé plus d'une quarantaine de colloques nationaux et internationaux. Je crois aussi beaucoup en la force des réseaux et au travail collaboratif. C'est d'ailleurs la mission que je poursuis actuellement comme vice-président du CA du Fonds de recherche du Québec – Société et culture. »



→ MINI BIO

- Né en 1953 à Donnacona
- L'aîné d'une famille de trois enfants
- Marié depuis 41 ans
- Père d'une fille (40 ans) et d'un garçon (34 ans)
- M. Sc. en psychologie industrielle, Université de Montréal (1979)
- Certificat d'études approfondies en sciences du travail, Institut des sciences du travail, Université catholique de Louvain, Belgique (1987)
- Champs d'intérêt : transformation des organisations, innovation collaborative
- Distinctions : Prix d'excellence canadien Leaders in Management Education (1999), prix Esdras-Minville et prix Roger-Charbonneau – HEC Montréal (2015)

06 Une passion ou un talent particulier ?

« Je suis assez doué pour les sports. Je me suis même rendu assez loin dans certaines disciplines. Au golf, un sport que je pratique toujours, j'ai remporté le championnat junior de mon club à 18 ans; en cyclisme, j'avais été choisi pour rejoindre l'équipe Espoir de la région de Québec, mais mes parents se sont opposés à la prise de ce qu'on appelait alors des "suppléments alimentaires"; en squash, j'ai fait partie de l'équipe universitaire et en natation, j'ai obtenu mes brevets d'instructeur et de sauveteur. Le sport m'a permis de payer mes études au collège et à l'université. »

07 Le sport que vous avez le plus aimé ?

« Le cyclisme, car, vu de l'extérieur, cette discipline peut sembler assez individuelle, mais dans les faits, il s'agit d'un véritable sport d'équipe. Un leader ne peut gagner seul. Sa victoire dépend de ses coéquipiers qui vont l'aider à performer. Toutes les décisions que l'on prend avant une course, toutes les stratégies mises de l'avant sont en fonction de la forme et de la performance de chacun des membres pour atteindre un but collectif. Une approche qui rejoignait déjà mes valeurs à l'époque et qui m'a suivi toute ma vie. »

08 Un trait de caractère méconnu ?

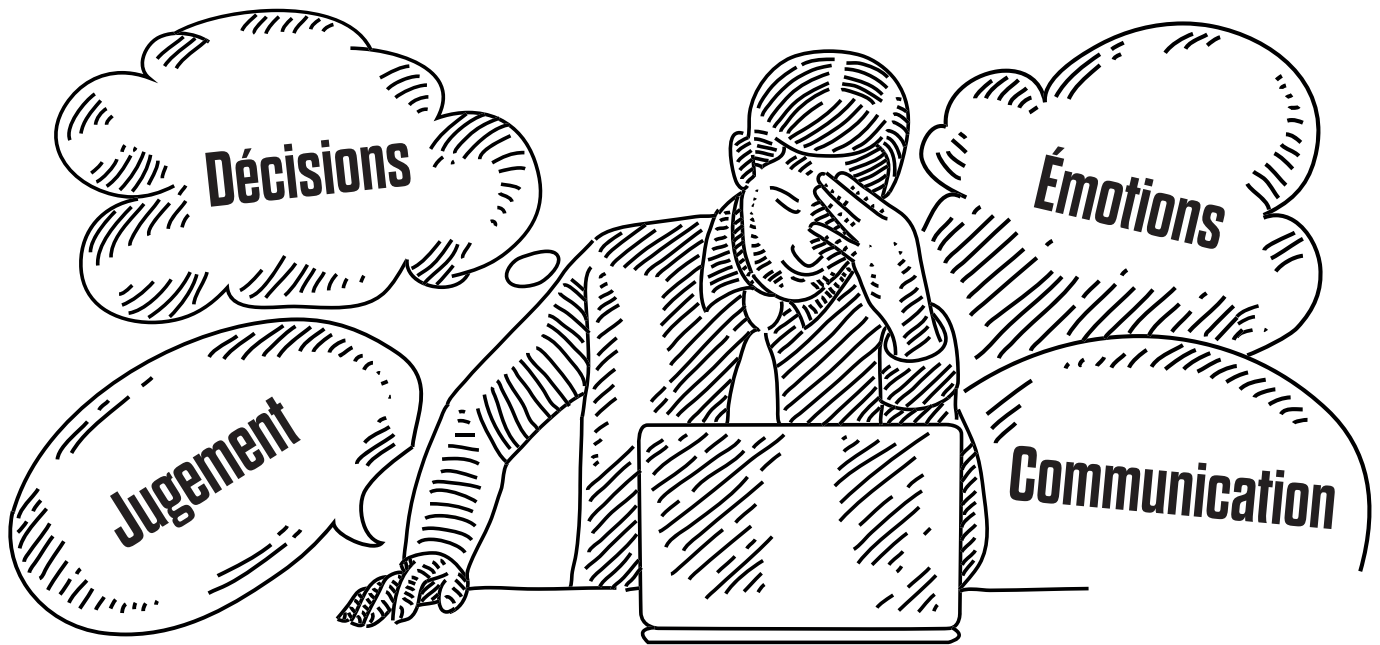
« J'ai un petit côté rebelle. Lorsque j'avais 17 ans, c'était l'époque des hippies. Un look pas très conventionnel pour un club de golf ! Comme je savais que j'avais de fortes chances de remporter le championnat dans la catégorie junior, j'ai dû, à mon grand dam, me contraindre à la totale : cheveux courts et barbe rasée ! Je n'avais toutefois pas dit mon dernier mot. À l'automne, lorsque je me suis présenté à la cérémonie pour recevoir mon trophée, mes cheveux très longs et ma barbe abondante ont créé une véritable onde de choc. »

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

« Lors de mon premier mandat de consultant, je devais évaluer le climat de travail dans une usine de textile. J'ai donc fait passer un questionnaire à tous les employés et rédigé un beau rapport. Lorsque je l'ai présenté au directeur de l'usine, il m'a demandé d'où provenaient mes données. C'est là que j'ai appris qu'au moins 50 % des employés étaient analphabètes fonctionnels et qu'ils avaient répondu aléatoirement pour éviter que ça se sache. Inutile de dire que j'ai refait l'étude au complet, à mes frais, et à partir d'entrevues individuelles ! »

10 Si vous aviez une baguette magique ?

« J'aimerais qu'il y ait plus de conciliation, car, par les temps qui courent, le dialogue cède de plus en plus la place à l'affrontement pur et simple. Les gens demeurent souvent campés dans des positions idéologiques et n'arrivent plus à transcender leurs désaccords. Personnellement, cette attitude m'attriste, car j'ai toujours misé sur la différence pour enrichir un débat. Dans tous les domaines, elle nous permet d'aller plus loin, d'ouvrir de nouveaux horizons, de faire en sorte que $1 + 1 = 3$. »



LES HABILITÉS ÉMOTIONNELLES DES DIRIGEANTS

34



NOS GESTIONNAIRES SONT-ILS HABILES À DÉCODER LES ÉMOTIONS ? MANIFESTEMENT, IL SEMBLE QUE ÇA NE SOIT PAS UN DOMAINE DANS LEQUEL ILS EXCELLENT. POURTANT, DÉVELOPPER CETTE HABILITÉ LES AIDERAIT À PRENDRE DE MEILLEURES DÉCISIONS.

ESTELLE MORIN, PROFESSEURE TITULAIRE AU DÉPARTEMENT DE MANAGEMENT DE HEC MONTRÉAL ET MEMBRE DU CONSORTIUM DE RECHERCHE SUR L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE APPLIQUÉE AUX ORGANISATIONS, A RÉPONDU AUX QUESTIONS DE LA REVUE *GESTION*. *Propos recueillis par EMMANUELLE GRIL*

Comment s'en tirent les gestionnaires en matière d'intelligence émotionnelle ?

Depuis 2016, je demande aux cadres et aux dirigeants qui participent à mon séminaire sur l'intelligence émotionnelle de passer un test conçu par les psychologues américains John D. Mayer, Peter Salovey

et David R. Caruso. Ce test normalisé sert à évaluer le quotient émotionnel et les habiletés émotionnelles, et permet de comparer les résultats obtenus à la moyenne dans une population donnée. Cette moyenne est centrée à 100 avec un écart type de 15. Or, les participants à mes

cours obtiennent des moyennes qui se situent généralement autour de 90, c'est-à-dire dans la zone normale basse de la courbe. Cela dit, il y a peut-être un biais dans la mesure où les personnes qui s'inscrivent à cette formation ont conscience du fait que leurs habiletés doivent être améliorées.



« BEAUCOUP DE CADRES PENSENT ENCORE QUE LES ÉMOTIONS SONT DES ÉTATS QUI NUISENT À L'IMPARTIALITÉ DU JUGEMENT ET QUI GÊNENT LA PRISE DE DÉCISION. »

Comment expliquer cette situation ?

Malgré la popularité du concept de l'intelligence émotionnelle en gestion, bon nombre de dirigeants pensent encore que les émotions sont des états qui nuisent à l'impartialité du jugement et gênent à la prise de décision. Cela repose sur une méconnaissance de la fonction des émotions dans la prise de décision et dans l'organisation de leur conduite.

À HEC Montréal, depuis 1996, nous sensibilisons tous les étudiants inscrits à un cours sur le comportement organisationnel à l'importance des émotions pour faciliter leur adaptation à la vie au travail. Mieux encore, depuis 2017, nous offrons, dans les programmes du D.E.S.S., un cours spécialisé en intelligence émotionnelle au travail. Fait à la fois étrange et révélateur, certains diplômés reviennent à l'École pour suivre mon séminaire de formation. Comme quoi il faut être parfois exposé à la réalité du terrain, en contexte de gestion d'équipe, pour prendre conscience des limites de la pensée quand on ne tient pas compte de la signification des émotions.

En quoi l'intelligence émotionnelle peut-elle être utile aux gestionnaires ?

Avant tout parce que les émotions fournissent des informations authentiques et fiables sur ce qui se passe dans une situation donnée. Elles nous renseignent sur le sens des événements, par exemple, si on peut s'attendre à un bienfait ou, au contraire, à un problème. Le fait de comprendre le langage des émotions, tant celles qu'on éprouve soi-même que celles des autres, nous aide à saisir ce qui nous arrive et à prendre de meilleures décisions. Au bout du compte, cela améliore notre efficacité et celle de notre équipe.

Quelles sont les grandes catégories d'émotions qu'on peut ressentir et comment peut-on les gérer ?

Tout d'abord, les émotions sont positives ou négatives. Elles ne sont jamais neutres. Parfois, elles se combinent pour donner des émotions plus complexes, comme la nostalgie. Les émotions positives ouvrent la conscience en stimulant la pensée et l'imagination, alors que les émotions négatives attirent l'attention sur la situation où nous nous trouvons et appellent à une action immédiate pour résoudre un problème ou pour surmonter une difficulté. Parmi les émotions les plus fréquemment observées, il y a certainement l'anxiété. L'être humain est conçu pour anticiper l'avenir. Nous sommes donc en état de tension ou d'alerte, prêts à réagir si nous appréhendons un danger. Il y a aussi la colère, qui prend toutes sortes de formes, de l'irritation à l'emportement,

« LE FAIT D'INHIBER L'EXPRESSION ÉMOTIONNELLE, EN PARTICULIER LES ÉMOTIONS NÉGATIVES, A TENDANCE À ÉPUISER NOS RESSOURCES, CE QUI A AUSSI DES EFFETS NÉFASTES SUR LA SANTÉ. »

en passant par l'impatience, l'irritabilité ou la susceptibilité. Ces derniers temps, nous assistons à la valorisation de la compassion, notamment dans l'apprentissage des habiletés de *coaching*, pour aider les personnes à bout de souffle au travail.

Bien entendu, les cadres ressentent des émotions, mais ils manquent peut-être d'intelligence émotionnelle pour en tirer quelque chose de constructif. Plusieurs d'entre eux ont d'ailleurs tendance à faire comme s'ils n'en avaient pas. Or, le fait d'inhiber l'expression émotionnelle, en particulier les émotions négatives, a tendance à épuiser leurs ressources, ce qui a aussi des effets néfastes sur leur santé. Pour illustrer ce phénomène, j'ai souvent recours à l'image d'une rivière. Si elle coule sans entraves, l'eau peut s'oxygéner et rester saine. En revanche, si on construit un barrage, l'eau va stagner en amont, des algues vont se former, etc. C'est la même chose dans le cas des émotions : si elles sont fluides, c'est comme si on laissait l'eau s'écouler librement, ce qui contribue à réguler sainement l'expression émotionnelle.

Quelles sont les étapes à suivre pour un gestionnaire qui souhaiterait développer son intelligence émotionnelle ?

Prendre conscience de ses lacunes est déjà un bon départ. Ainsi, la première condition pour améliorer ses compétences consiste à reconnaître son incompetence ! Il faut accepter le fait qu'on ne sache pas tout et qu'on peut toujours apprendre et s'améliorer. L'humilité est une vertu indispensable pour les leaders. Dans un second temps, il faut idéalement trouver un *coach* ou quelqu'un dans notre

entourage en qui on a confiance, car cette habileté est difficile à développer seul. Il faut aussi accroître son vocabulaire émotionnel afin de mettre des mots sur ses sentiments pour mieux les différencier et mieux les gérer.

Pour ma part, je demande aux cadres d'imaginer comment ils aimeraient être dans cinq ans. C'est plus facile de progresser et de se transformer lorsqu'on poursuit un rêve. À partir de là, il est possible d'établir une feuille de route : reconnaître ses forces, celles qui nous permettront d'atteindre notre but, imaginer des scénarios possibles pour réaliser son rêve, cerner ses faiblesses, et choisir les personnes sur lesquelles on peut compter pour nous accompagner dans cette voie.

Tenir un journal est aussi très utile : ça aide à réfléchir sur soi, à structurer sa pensée et ses idées, à faire le point sur les progrès accomplis. On y note les événements de la journée au travail, une réunion qui s'est mal déroulée, par exemple, ou tout ce qui nous a laissé une impression de confusion. Si on ne trouve pas les mots, on peut aussi dessiner. Il n'est pas nécessaire de le faire quotidiennement, mais il faut le faire régulièrement.

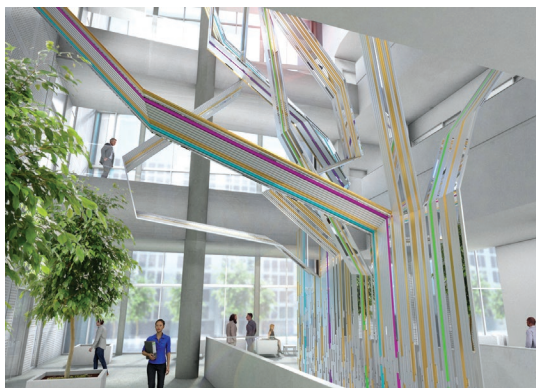
Écrire son journal personnel stimule non seulement la réflexion mais aussi la pensée critique ; ce travail d'introspection renforce l'intelligence émotionnelle. Ensuite, on peut en discuter avec son *coach* et déterminer des façons de cheminer dans ce processus. Tout le monde peut développer son intelligence émotionnelle, car les émotions sont le premier langage que nous apprenons. •

POUR ALLER PLUS LOIN

- Brackett, M., Permission to Feel – Unlocking the Power of Emotions to Help Our Kids, Ourselves, and Our Society Thrive, New York, Celadon Books, 2019, 304 p.
- Caruso, D. R., et Salovey, P., The Emotionally Intelligent Manager – How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership, San Francisco, John Wiley & Sons, 2004, 320 p.
- Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations : www.eiconsortium.org.

L'ART PUBLIC POUR MAGNIFIER L'ARCHITECTURE

CETTE FOIS ENCORE, HEC MONTRÉAL FERA LA PART BELLE AU TALENT QUÉBÉCOIS. AINSI, **DEUX ŒUVRES D'ART MAGISTRALES** ONT ÉTÉ RETENUES POUR S'INTÉGRER À L'ARCHITECTURE SINGULIÈRE DE SON NOUVEL ÉDIFICE ACTUELLEMENT EN CONSTRUCTION DANS LE QUARTIER DES AFFAIRES DE MONTRÉAL.



THÉÂTRALITÉ CONTEXTUELLE

Emplacement : l'atrium,
du côté René-Lévesque Ouest
Largeur : 6 mètres
Hauteur : 19,8 mètres
Profondeur : 8,9 mètres

MAPPEMONDE

Emplacement : mur extérieur
du jardin, au carrefour des
couloirs de circulation principale,
au 3^e étage
Largeur : 17 mètres
Hauteur : 4,54 mètres

36

Réalisées en conformité avec la Politique d'intégration des arts à l'architecture et à l'environnement du ministère de la Culture et des Communications, ces œuvres monumentales seront créées par deux artistes professionnels dont les propositions se sont nettement démarquées lors du concours. « Afin d'obtenir une représentativité plus équitable des artistes invités à participer à notre concours, nous nous sommes adjoint la contribution de deux experts en art contemporain spécialisés en diversité culturelle et en autochtonie, précise Annie-Claude Sauvé, architecte coordonnatrice – Développements immobiliers majeurs à la Direction du développement du campus de HEC Montréal. Nous voulions nous assurer que notre démarche reflétait bien les valeurs d'inclusion et de parité de l'École. »

COMME UNE AFFIRMATION

Du côté de l'atrium central, c'est la proposition *Théâtralité contextuelle* de l'artiste autochtone Ludovic Boney qui a retenu l'attention du jury. Cette œuvre d'art contemporaine étonnera par sa géométrie tranchante, ses dimensions monumentales et ses couleurs

vives. Composée de tubes d'aluminium colorés et métallisés, cette sculpture suspendue se déploiera sur quatre étages. Selon les points de vue choisis, elle proposera des lectures différentes par le biais d'un effet anamorphique. En outre, en fonction de la lumière du jour et grâce à ses matériaux réfléchissants, elle contribuera à dynamiser l'espace en se jouant de l'architecture du bâtiment. Inscrit dans une recherche formelle aux tendances minimalistes, Ludovic Boney se plaît à intégrer les contraintes du matériau au concept de ses œuvres. Ses sculptures prennent des allures de structures esthétiques; les plans et les pleins font place aux lignes et aux vides pour signifier la création de nouveaux espaces. On lui doit notamment l'impressionnante sculpture *Une cosmologie sans genèse* – que l'on peut admirer au Musée national des beaux-arts du Québec –, la spectaculaire *Loess* mise en place à l'Amphithéâtre Cogeco de Trois-Rivières et la très poétique sculpture installée au Géoparc de Percé.

PLACE À LA CONTEMPLATION

À l'autre bout du spectre, l'œuvre *Mappemonde* suscitera quant à elle davantage l'intériorité. Se déployant sur

17 mètres, ce bas-relief magistral fait tout autant preuve d'audace avec sa monochromie affirmée et la complexité abstraite de son dessin sculpté dans le Corian. Cette œuvre incarne à la fois le progrès et l'héritage. De nature contemplative, elle se dressera dans un jardin intérieur végétalisé où s'animera le mouvement des saisons. Elle pourra être admirée à partir des espaces publics de l'édifice, à travers une paroi vitrée. Son auteur, Nicolas Baier, a réalisé plusieurs œuvres publiques au Québec. Son travail enrichit autant des collections publiques que privées, dont celles du Musée des beaux-arts du Canada, de la Caisse de dépôt et placement du Québec, du Musée des beaux-arts de l'Ontario, de la Banque Nationale du Canada et de plusieurs cabinets d'avocats. « Bien qu'il s'agisse d'un heureux hasard, l'École ne pouvait que se réjouir de la complémentarité de ces deux œuvres, qui vont indéniablement créer la magie des lieux et, souhaitons-le, en inspirer plus d'un », conclut Annie-Claude Sauvé.

AVANCEMENT DES TRAVAUX

Le site du nouvel édifice a pris des allures de fourmilière au cours des derniers mois. Les travaux de coffrage et de bétonnage pour ériger l'ossature des huit étages de l'édifice progressent à bon rythme. Le bâtiment commence à intégrer le paysage, puisque l'ensemble du périmètre de l'édifice est maintenant tracé, les murs, colonnes et dalles de béton émergent du sol sur toutes les façades. •

→ POUR EN SAVOIR PLUS

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



FEDERICO PASIN
Directeur, HEC Montréal

FAIRE UNE RÉELLE DIFFÉRENCE...

Comme toute organisation, la crise de la COVID-19 nous a pris au dépourvu en mars dernier. Du jour au lendemain, nous avons dû composer avec une conjonction des plus incertaines. Comme vous tous, nous avons appris – et nous apprenons encore – à gérer l'inconnu...

Aujourd'hui, avec le recul, je ne peux qu'éprouver une certaine fierté devant tout le travail accompli en si peu de temps. Je suis particulièrement impressionné par la rapidité avec laquelle les équipes de HEC Montréal se sont mobilisées pour soutenir notre communauté et répondre aux nouveaux besoins que cette pandémie a fait émerger en matière de gestion. Une fois de plus, notre École a fait preuve d'agilité et d'innovation pour faire une réelle différence dans notre société.

ENGAGÉS ET COMPÉTENTS

Du côté de la recherche, une cinquantaine de professeurs ont mis leur expertise et leurs compétences à contribution pour faire avancer les connaissances sur des sujets en lien avec la pandémie de COVID-19. Ainsi, des dizaines de projets de recherche ont rapidement vu le jour dans des domaines aussi variés que la gestion du changement, l'organisation du travail, la gestion du système de santé, l'économie, le commerce, la logistique et les

chaînes d'approvisionnement, l'adoption de nouvelles technologies et la recherche médicale.

Pour n'en nommer que quelques-uns, des chercheurs de l'Institut sur la retraite et l'épargne réalisent actuellement une vaste enquête sur l'impact de la COVID-19 sur les finances personnelles des Québécois avant, pendant et après la pandémie; des experts de la Chaire de recherche en santé connectée évaluent les effets d'une application mobile qui permettrait aux parents et aux proches aidants d'ânés résidant dans un CHSLD ou en résidence privée de savoir en temps réel ce qui se passe avec leur proche (soins prodigués, prise de médicaments, repas consommés, soins d'hygiène, etc.); des spécialistes en management se demandent comment mieux gérer ses employés en contexte de télétravail; des économistes se penchent sur l'efficacité des mesures gouvernementales en temps de crise et sur les meilleures pratiques à adopter par les entreprises; et des experts en science de la décision misent sur l'intelligence artificielle pour fournir à la communauté scientifique des données fiables et unifiées pour permettre une meilleure compréhension du virus ou encore favoriser la mise au point de médicaments.

L'École des dirigeants a également fait preuve d'une grande agilité. En moins de deux semaines, l'équipe a su élaborer une quinzaine de formations spécifiquement adaptées aux enjeux auxquels les leaders font actuellement face. D'une grande pertinence,

ces formations de courte durée abordent des thématiques qui les préoccupent dans l'immédiat, comme la gestion du temps et des priorités en contexte de télétravail, la communication en situation de crise ou encore le leadership à distance. À la mi-avril, un webinaire sur la mobilisation des employés a attiré, à lui seul, plus de 1000 participants. C'est dire à quel point les dirigeants ont plus que jamais besoin de s'outiller en cette période d'incertitude. Pour répondre à cette demande grandissante, École des dirigeants s'est même dotée de toutes nouvelles salles à la fine pointe de la technologie.

Même constat du côté de la revue *Gestion*, où l'équipe de rédaction a su saisir la balle au bond pour produire un contenu pertinent et adapté à la situation. Une édition spéciale de cet outil de transfert a même été produite et offerte gratuitement à l'été 2020. Un record de fréquentation a d'ailleurs été enregistré pour ce numéro portant sur les effets de la COVID-19 sur les organisations, preuve que ce type de contenu était grandement attendu.

POUR LE BIEN COMMUN

Cette crise m'a aussi amené à constater l'importance que les scientifiques prennent davantage leur place dans le débat public. Par souci de rigueur, les chercheurs hésitent trop souvent à se prononcer lorsque leurs résultats ne sont pas confirmés hors de tout doute. Résultat, des pseudo-spécialistes accaparent les tribunes et y véhiculent toutes sortes d'inepties – et encore plus depuis l'avènement des réseaux sociaux et des canaux d'information continue. En cette période de changements accélérés, la communauté scientifique doit apprendre à se prononcer plus rapidement. Même si des incertitudes demeurent, les chercheurs en sauront toujours plus que ces usurpateurs. Plus que jamais, la société a besoin de sages qui s'appuient sur des données probantes et agissent en toute neutralité pour veiller au bien commun. •

« EN CETTE PÉRIODE DE CHANGEMENTS ACCÉLÉRÉS, LA COMMUNAUTÉ SCIENTIFIQUE DOIT APPRENDRE À SE PRONONCER PLUS RAPIDEMENT. MÊME SI DES INCERTITUDES DEMEURENT, LES CHERCHEURS EN SAURONT TOUJOURS PLUS QUE CES USURPATEURS. »

TRIO DE DÉFIS POUR



38

APRÈS TROIS MANDATS EN TANT QUE DIRECTEUR DE HEC MONTRÉAL ET UNE CARRIÈRE DE PLUS DE 35 ANS DANS CET ÉTABLISSEMENT, **MICHEL PATRY EST DEVENU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA FONDATION HEC MONTRÉAL.** PRÈS DE 18 MOIS APRÈS SON ENTRÉE EN FONCTION, SON ÉQUIPE ET LUI SONT ACTUELLEMENT CONFRONTÉS À D'IMPORTANTES ENJEUX AUXQUELS S'AJOUTENT CEUX LIÉS À LA COVID-19. DES ENJEUX QUI NE PEUVENT DÉSORMAIS ÊTRE OMIS DANS L'ÉQUATION DE TOUTE ORGANISATION ET QUI CONSTITUENT UN VÉRITABLE DÉFI. *Par ISABELLE GIGUÈRE*

« **À** l'heure actuelle, notre défi est triple, souligne Michel Patry. Il nous faut composer avec la situation difficile actuelle, mais aussi introduire un certain nombre d'innovations tout en élevant notre jeu pour progresser de manière pérenne. »

UNE VISION FONDÉE SUR LE PLAN STRATÉGIQUE DE L'ÉCOLE
Dans le but de définir sa trajectoire pour les prochaines années, l'École s'est dotée d'un plan stratégique qui

repose sur une consultation auprès de sa communauté et dans lequel on trouve notamment les initiatives prioritaires suivantes : mettre le cap sur le centre-ville, exploiter le numérique et s'imposer comme LE carrefour en développement durable et en éthique des affaires. La Fondation HEC Montréal, qui a pour mission d'appuyer les projets stratégiques de l'École, est donc appelée à soutenir ce plan en créant les conditions favorables pour les réaliser.

« Ainsi, pour déployer un institut ou un pôle qui aura un impact à Montréal, au Québec et au pays, cela prend un financement qui va bien au-delà des subventions de recherche, explique le PDG. Notamment, pour couvrir les coûts de l'infrastructure et de sa mise en place, mais aussi pour payer le personnel nécessaire à son bon fonctionnement. C'est ici qu'entre en jeu la Fondation. »

CAP SUR LE CENTRE-VILLE

Pierre angulaire du plan stratégique, la construction du nouvel édifice au centre-ville interpelle donc considérablement la Fondation : « Bien que la moitié de son financement provienne de subventions gouvernementales – qui sont les mêmes pour tous les établissements universitaires à travers le Québec –, l'autre moitié doit être assumée par l'École et sa Fondation, précise Michel Patry. Pour nous, il était important que le concept architectural soit représentatif de ce que l'École est devenue et aspire à devenir : un lieu d'innovation et d'excellence. Or, si on veut viser quelque chose d'un peu plus différent qui a une personnalité, des

Photos : Maxime Desbiens (portrait de Michel Patry), HEC Montréal, iStock.

LES ANNÉES À VENIR



39

fonds sont nécessaires. Nous ne serions d'ailleurs probablement pas aussi avancés dans ce projet si la Fondation n'avait pas pris l'engagement de le soutenir financièrement de façon importante. »

EXPLOITER LE NUMÉRIQUE

Autre projet pour lequel le soutien de la Fondation est essentiel : l'exploitation numérique pour soutenir la pédagogie, la recherche, les processus administratifs et les collaborations internes et externes. Dans le cadre de la pandémie, le numérique a d'ailleurs pris une place considérable dans tous les secteurs, dont l'enseignement supérieur. L'École, qui possède déjà une grande expertise en intelligence artificielle, en commerce électronique et en science des données, compte donc accélérer la transformation numérique, ce qui exigera du financement pour la création de chaires, de professorats et d'infrastructures.

« Au cours de mes dernières années comme directeur de l'École, nous avons initié beaucoup de développements dans le domaine du numérique et nous voyons maintenant – et encore plus avec la COVID-19 – à quel point les besoins des entreprises sont énormes à ce chapitre,

fait remarquer Michel Patry. L'École a une responsabilité et une ambition : aider les sociétés québécoises et canadiennes – et plus particulièrement les PME qui n'ont pas toujours les moyens d'effectuer cette transition – à adopter les nouvelles technologies et à déterminer les meilleures pratiques par la formation et l'accompagnement, la création de programmes, la recherche et le transfert de connaissances. La COVID-19 nous a d'ailleurs amenés à accélérer des expérimentations et des projets numériques déjà en cours. »

S'IMPOSER EN DÉVELOPPEMENT DURABLE ET EN ÉTHIQUE DES AFFAIRES

La Fondation aura également un rôle primordial à jouer dans l'objectif que s'est donné l'École de s'imposer comme le carrefour de recherche en développement durable et en éthique des affaires.

« On parle ici du développement durable au sens large, qui va de la responsabilité sociale des entreprises à toutes les questions de transition énergétique, en passant par la finance verte ou responsable et l'éthique des affaires, précise le PDG. L'École est déjà

active dans ces domaines, mais on prévoit faire une montée en puissance importante, notamment par la création d'un groupe de recherche et de transfert de classe mondiale qui nécessitera la contribution de la Fondation. »

EN PHASE AVEC LES ASPIRATIONS DE L'ÉCOLE

En raison de la pandémie, l'École est confrontée à de nouvelles inquiétudes quant aux coûts additionnels et à une fréquentation incertaine, notamment du côté des étudiants étrangers.

« Cette situation illustre exactement en quoi la Fondation peut jouer un rôle stratégique, soutient Michel Patry. Notre organisation est en mesure d'assurer à l'École du financement pour qu'elle puisse, malgré le contexte actuel, introduire des innovations, créer de nouveaux centres d'expertise, déployer du personnel et, éventuellement, quand les conditions le permettront, continuer plus facilement sur sa lancée. Elle permet à l'École de se projeter dans l'avenir et d'avoir l'ambition d'offrir des formations et de financer des unités de recherche de calibre international. À ce chapitre, je me plais souvent à dire que la Fondation est un outil de démocratisation de l'excellence. » •



JEAN-FRANÇOIS MALLETTE
B.A.A. 1996
—
Juge
Cour du Québec



JACQUES MARCHAND
B.A.A. 1995
—
Vice-président
Grandes entreprises
privées – Québec
Caisse de dépôt et
placement du Québec



SYLVIE BOUILLON
B.A.A. 2000
—
Secrétaire générale
Université du Québec en
Abitibi-Témiscamingue



JULIE LÉVESQUE
EMBA 2016
—
Première vice-présidente
Technologie
de l'information
Banque Nationale
du Canada



MIA HOMSY
M. Sc. en gestion
internationale 2008
—
PDG
Institut du Québec



RICHARD LACOMBE
EMBA 2020
—
Directeur général
Réseau d'informations
scientifiques 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 !

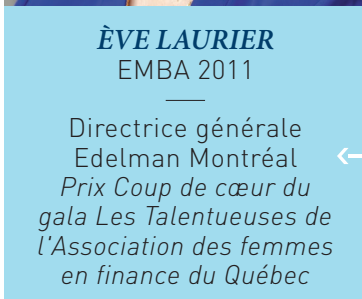
NOMINATIONS **C.A.** **DISTINCTIONS**



ANNE-MARIE CROTEAU
M. Sc. 1993
—
Membre indépendant
du conseil d'administration
Hydro-Québec



CLAUDE SÉGUIN
B.A.A. 1972
—
Membre indépendant
du conseil d'administration
Hydro-Québec



ÈVE LAURIER
EMBA 2011
—
Directrice générale
Edelman Montréal
*Prix Coup de cœur du
gala Les Talentueuses de
l'Association des femmes
en finance du Québec*



GHYSLAINE BERGER
M. Sc. en comptabilité
publique 2008
—
Chef de l'exploitation et
vice-président exécutif, SFM
*Lauréat du prix CPA
Émergence 2020 de l'Ordre
des comptables professionnels
agréés du Québec*





STÉPHANE DE MEURVILLE
EMBA 2017

→ Directeur général
Domaine Chandon
Californie



NATHALIE ANGIBEAU
EMBA 2013

→ Directrice nationale
Tunisie, Bureau
des Nations unies
pour les services d'appui
aux projets (UNOPS)



RITA-ROSE GAGNÉ
EMBA 2012

← PDG
Hammerson



VALÉRIE DAIGNEAULT
B.A.A. 2009

→ Directrice du secrétariat
de la Grappe
audiovisuelle
Bureau du cinéma
et de la télévision
du Québec



MARTIN MADDEN
MBA 1997

← Directeur général adjoint
Ducks d'Anaheim



CATHERINE OUIMET
MBA 2015

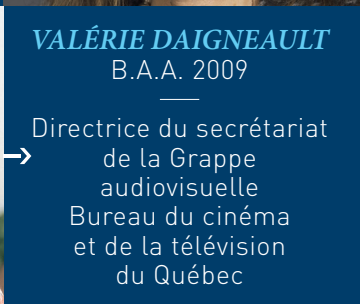
→ Directrice générale
Barreau du Québec



XAVIER ROY

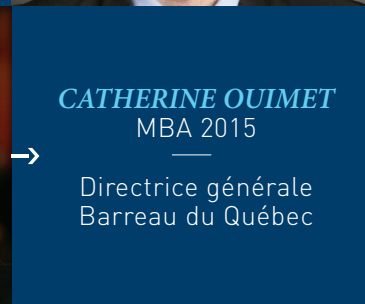
← M. Sc. en management
des entreprises
culturelles 2015

Directeur général
Festival de Lanaudière



MÉLISSA GILBERT
DESS en comptabilité
publique 2001

← Vice-présidente
exécutive et leader,
Affaires financières
La Capitale – SSQ
Assurance



MARIE-SOLEIL TREMBLAY
B.A.A. 1995

→ Membre du conseil
d'administration
Investissement Québec



GUY CORMIER
MBA 2000

→ Président
et chef de la direction,
Mouvement Desjardins
*Prix honorifique 2020 -
Catalyst pour promotion
des femmes et inclusion
en milieu de travail*



FRANCIS BLAIS

← Certificat en gestion
d'entreprise 2005

Chef, restaurant
Le Mousso
*Gagnant de la compétition
télévisée Top Chef
Canada 2020*



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





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

À VOTRE AGENDA

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



SÉANCES D'INFORMATION SUR LES PROGRAMMES D'ÉTUDES

Séances en personne ou virtuelles. Venez nous visiter ou parlez de nous à vos collègues qui s'intéressent à des études en gestion.
Info : hec.ca/seances-info



WEBINAIRES, CONFÉRENCES ET AUTRES ÉVÉNEMENTS

Webinaire de la série Les Rendez-vous ÉD sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE)

Le 30 novembre 2020, de 10 h à 12 h
 Organisés par l'École des dirigeants HEC Montréal, *Les Rendez-vous ÉD* sont des webinaires mensuels gratuits qui permettent aux professionnels, aux cadres et aux dirigeants d'élargir leurs horizons et d'acquérir de nouvelles compétences sur un ensemble de sujets variés et actuels.
Info : ecoledesdirigeants@hec.ca
Inscription : hec.ca/ed

Les webinaires de la série Sports et gestion Hiver 2020-2021

Trois événements prévus
 Organisés par le Pôle sports, ces webinaires offrent une occasion d'acquérir des compétences en gestion dans un contexte sportif. Parmi les thèmes explorés, notons le management, les communications, le marketing, le leadership stratégique, les finances et la comptabilité.
Info et inscription : polesports.hec.ca/webinaire ou polesports@hec.ca

Les rencontres « Parlons sports » Hiver 2020-2021

Trois événements prévus
 Cette série vise à approfondir les connaissances et la réflexion sur la professionnalisation de l'industrie sportive. Les rencontres sont animées par des membres du corps professoral de HEC Montréal, des professeurs et chercheurs invités ou des professionnels de l'industrie. Elles s'adressent autant aux dirigeants et aux professionnels qu'aux étudiants intéressés par ces questions. Cet événement est gratuit, mais l'inscription est requise.
Info et inscription : polesports.hec.ca/rencontres-parlons-sports/ ou polesports@hec.ca

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

Le 6 mai 2021
 Conférence d'une demi-journée sur la vente, la gestion des ventes et les ressources humaines en vente. Cet événement vise entre autres à jeter des ponts entre le milieu universitaire et celui des affaires.
Endroit (si en présentiel) : Amphithéâtre Banque Nationale — HEC Montréal 3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine
Info : institutvente.hec.ca/nous-joindre/

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

Du 28 juin au 9 juillet 2021
 La 13^e édition de l'École d'été se tiendra en ligne. Ce programme intensif de deux semaines est offert par le pôle Mosaïc de HEC Montréal, en collaboration avec l'Université de Barcelone et leurs partenaires. L'École d'été permet d'apprendre et d'expérimenter les meilleures pratiques en matière de créativité pour innover. Elle représente une expérience de partage d'idées et de collaboration. Venez découvrir la capacité des écosystèmes à réagir aux situations de crise, à se régénérer et à mettre en œuvre de nouvelles formes de création de valeur.
Info et inscription : ecole-ete.hec.ca



ACTIVITÉS — DIRECTION DE LA FONDATION HEC MONTRÉAL ET DES RELATIONS AVEC LES DIPLÔMÉS

Consultez les activités à venir dans la section Événements du site de la Direction.
Info : hec.ca/diplomes-fondation/evenements



FORMATIONS DE L'ÉCOLE DES DIRIGEANTS

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



PORTES OUVERTES VIRTUELLES

Le 26 janvier 2021, de 16 h à 20 h
 Participez à la journée portes ouvertes, afin de découvrir de manière virtuelle toute la richesse de notre offre de programmes.
Info et inscription : hec.ca/portesovertes

POUR EN SAVOIR PLUS

Plusieurs autres activités à venir : hec.ca/evenements

**+ Diplômés
Fondation
HEC MONTRÉAL**

CAMPAGNE DE FINANCEMENT 2020

Le don de faire

Pour encourager les étudiants, chaque don compte.

Grâce à votre soutien, davantage d'étudiants pourront profiter d'une bourse, prendre part à une compétition ou enrichir leur parcours en participant à un échange.

Contribuez à notre campagne dès aujourd'hui.

hec.ca/don

Arthur Charpentier
B.A.A. spécialisation intelligence d'affaires