

+

PLACE AUX
DIPLÔMÉS

TENDANCES EN
GESTION

INTERNATIONAL

ANECDOTES

PORTRAITS
DE LA RELÈVE

ENTREVUE
AVEC

LOUISE MURRAY

Première vice-présidente
aux opérations commerciales,
TD Garden

DOSSIER

Femmes inspirantes!

Découvrez le nouveau revuegestion.ca



Offre de 50 % de rabais aux diplômés

Code promo : **ALUMNI50**

Abonnez-vous maintenant : revuegestion.ca/alumni

PRINTEMPS 2018

VOL. 16, N° 2



Édito

70 ANS APRÈS ALMA...
Au Canada, pas même 15 % des femmes occupent des postes décisionnels. Dans ce numéro, HEC Montréal Mag vous présente des leaders particulièrement inspirantes. **p. 4**



Nouvelles

EN DIRECT DU CAMPUS
Découvrez l'actualité et services, distinctions et concours remportés par des professeurs, des diplômés et des étudiants. **p. 5**



Anecdotes

HEC MONTRÉAL DE GÉNÉRATION EN GÉNÉRATION...
Trois générations de diplômés racontent leur contexte d'études fort différent à HEC Montréal. **p. 13**



Entrevue

INSPIRER EN COULISSE POUR IMPRESSIONNER TOUJOURS PLUS SUR SCÈNE
Après le Cirque du Soleil et Disney, le TD Garden recrute Louise Murray pour son esprit novateur et sa créativité. **p. 14**



Relève

TRANSFORMER SA VILLE
À coups d'idées novatrices, ces quatre jeunes diplômés offrent des solutions concrètes à de réels défis urbains. **p. 18**



International

INITIATIVE JEUNES LEADERS DE LA FRANCOPHONIE
HEC Montréal collabore à un ambitieux projet qui vise à favoriser l'entrepreneuriat dans des pays émergents d'expression française. **p. 20**



10 questions à...

ALAIN GOSSELIN
Dire qu'Alain Gosselin ne sait pas s'arrêter est un euphémisme. Après avoir réduit ses activités, ses semaines de travail comptent toujours 70 heures... **p. 22**



Profil

RÉINVENTER LA ROUE
À leur façon, les jumelles Bastien, de PEPPERMINT Cycling, et Luc Sabbatini, l'homme derrière le fameux BIXI, participent à une nouvelle révolution sur deux roues. **p. 24**



Saviez-vous que...

UN DÉTOUR PAR BERLIN POUR SES 10 ANS !
Pour fêter ses dix ans et mieux inspirer les décideurs, l'École d'été en management de la créativité du pôle Mosaic fera aussi escale à Berlin. **p. 27**



Rencontre

DES LEADERS INSPIRÉES ET... INSPIRANTES !
Respect, écoute, collaboration: Caroline Ménard et Kimberly Cosgrove misent sensiblement sur les mêmes valeurs pour diriger. **p. 28**



En coulisse

L'AMBASSADEUR DU CERCLE
Grâce à son charisme et à sa mémoire phénoménale, Karim Naouai est devenu un genre d'« ambassadeur » pour le restaurant Le Cercle de HEC Montréal. **p. 32**



Tendances

UNE INDUSTRIE QUI S'EST RÉINVENTÉE
Secouée par la révolution numérique, l'industrie musicale a de quoi inspirer d'autres secteurs qui pourraient aussi être affectés. **p. 34**



Point de vue

L'ÉDUCATION DOIT DEVENIR UNE PRIORITÉ NATIONALE
Le Québec a besoin d'une ambition commune en matière d'éducation, sans quoi les coûts – économiques et sociaux – seront énormes. **p. 37**



Quoi de neuf à la Fondation ?

LES DONS : QUAND L'UNION FAIT LA FORCE
Chaque don, peu importe le montant, a des retombées directes et durables sur toute la communauté de l'École. Ne sous-estimons donc pas notre force collective. **p. 38**



Carrières

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



Informations

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

ÉDITRICE

Michèle Beaubien

RÉDACTRICE EN CHEF

Liette D'Amours

COMITÉ DE RÉDACTION

Michèle Beaubien, Caroline Boily, Marie-Claude Ferland, Liette D'Amours, Marie-Hélène Dionne, Jacques Nantel, Marie-Claude Roy et Marc Tulin.

ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO

Charles-Édouard Carrier, Stéphane Champagne, Liette D'Amours, Danilo C. Dantas, Isabelle Giguère, Simon Lord, François Normandin et Michel Patry.

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 : 2^e trimestre 2018
Bibliothèque nationale du Québec
ISSN 1703-9630

Envoi Poste-publications
Enregistrement n° 40068980



Soucieuse de l'environnement, HEC Montréal privilégie l'utilisation de papier recyclé fabriqué au Québec dans le respect de normes environnementales reconnues.



HEC Montréal – Campus durable est un mouvement qui mobilise l'ensemble de la communauté universitaire autour de trois axes principaux : l'enseignement, la recherche et le milieu de vie.



Édito



70 ANS APRÈS ALMA...

En 1946, Alma LePage devenait la première femme diplômée de HEC Montréal. À cette époque, seulement 2 % des diplômés de l'École étaient des femmes, alors qu'aujourd'hui, cette proportion atteint 52%. Toutes disciplines confondues, depuis près de 20 ans, le taux de diplomation des femmes dans les universités canadiennes dépasse même celui des hommes.

Malgré cette formidable avancée, le taux de représentation des femmes aux conseils d'administration (C.A.) et à la haute direction des entreprises au Canada peine toujours à atteindre 15%. Ainsi, un récent rapport produit par l'Autorité des marchés financiers montre qu'au pays, seulement 35 % des 660 sociétés étudiées ont mis en œuvre une politique visant à accroître la présence des femmes et qu'une infime partie de ces entreprises – 11 % pour les C.A. et 3 % pour la haute direction – se sont fixés des cibles concrètes à cet égard. C'est dire à quel point nous sommes loin de la parité à l'échelon décisionnel !

Il semble toutefois que les femmes n'aient pas dit leur dernier mot. Récemment, l'Indice d'entrepreneuriat 2017 a révélé qu'au Québec, les femmes sont actuellement plus nombreuses

que les hommes à se lancer en affaires. Elles comptent pour 39,8 % des propriétaires d'entreprise et cette proportion grimpe à 42,8 % du côté de la relève. Ainsi, à défaut d'obtenir des promotions, elles deviennent patrons.

Il y a donc fort à parier que d'ici quelques années, plus de femmes auront fracassé le fameux plafond de verre, comme l'ont fait les leaders inspirées et inspirantes que nous vous présentons dans cette édition de HEC Montréal Mag.

Bonne rencontre !



LIETTE D'AMOURS

Rédactrice en chef hecmontrealmag@hec.ca

EN DIRECT
DU

CAMPUS

HEC MONTRÉAL, PARTENAIRE DU PROJET SCALE.AI

HEC Montréal figure parmi les partenaires universitaires de la supergrappe SCALE.AI sur les chaînes d'approvisionnement propulsées par l'intelligence artificielle, à laquelle le gouvernement du Canada a attribué un financement de 230 M\$. L'École collabore à cette initiative en mettant de l'avant son expertise en formation, commercialisation et développement des affaires. Elle compte sur l'un des corps professoraux les plus talentueux et les plus expérimentés au Canada dans les domaines des chaînes d'approvisionnement, de la logistique, de la recherche opérationnelle et de l'intelligence artificielle.



Michel Patry, directeur de HEC Montréal, Robert Gagné, directeur de la recherche et du transfert, HEC Montréal, Valérie Plante, mairesse de Montréal, Alain Dudoit, vice-président sénior, Partenariats (a.i.), SCALE.AI, Marc Garneau, ministre des Transports, Hélène Desmarais, présidente du C.A. de HEC Montréal, présidente exécutive du CEIM et coprésidente de SCALE.AI, Gilles Savard, directeur général d'IVADO, Tristan Mallet, directeur général de SCALE.AI, et Ramy Sedra, leader, Conseils en analytique des données, PwC.

4,9 M\$ POUR AMÉLIORER LES TÉLÉCOMMUNICATIONS

L'École a reçu une importante subvention des gouvernements fédéral et provincial pour se doter d'un nouveau réseau de télécommunication à haute capacité qui répondra mieux aux besoins de l'enseignement et de la recherche, dont les travaux requièrent des vitesses de transmission et des capacités de plus en plus élevées en raison des grands volumes de données qui doivent circuler.

Photos : Sylvie Trépanier – Archives – HEC Montréal, Fonds de l'Association des diplômés de l'École des hautes études commerciales de Montréal, P001/XP1,0001.

UNE SUBVENTION DE 2,5 M\$ POUR LE CRIMT

Le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada a accordé au Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT) de HEC Montréal une subvention de 2,5 M\$ qui lui permettra de participer à une importante initiative de recherche internationale sur l'avenir du travail.



Les chercheurs Marc-Antoine Hennebert, Urwana Coiquaud, Christian Lévesque et Lucie Morissette.

DE SOLIDES ALLIÉS POUR CDL-MONTRÉAL

La Banque Nationale, la Banque de Montréal, la Banque Royale du Canada et l'Espace CDPQ ont injecté quelque 8 M\$ dans CDL-Montréal (Creative Destruction Lab-Montréal), un programme d'aide au démarrage d'entreprises émergentes lancé par HEC Montréal, en collaboration avec l'École de gestion Rotman de l'Université de Toronto. Quelque 28 startups dans le domaine de l'intelligence artificielle font actuellement partie de la première cohorte du volet montréalais de ce programme qui se terminera en juin prochain.



DE NOUVEAUX PONTS ENTRE LE QUÉBEC ET LA CHINE

L'Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale - HEC Montréal (IEBN) a signé une série d'ententes avec des partenaires lors de la récente mission économique du Québec en Chine. Plusieurs représentants québécois accompagnaient alors le premier ministre du Québec, Philippe Couillard, notamment le directeur de l'IEBN, Luis Cisneros, ainsi que 12 entrepreneurs issus des programmes d'accompagnement de l'IEBN, du programme entrePrism et du Parcours entrepreneurial Rémi Marcoux.



Assis : Alvin Wang Graylin, président de HTC Vive-Chine, Luis Cisneros, directeur de l'IEBN, et Winston Chan, conseiller principal à l'IEBN. Debout : John McCallum, ambassadeur du Canada en Chine, Philippe Couillard, premier ministre du Québec, Stéphane Billette, ministre délégué aux Petites et Moyennes Entreprises, à l'Allègement réglementaire et au Développement économique régional, et Jean-François Lépine, directeur des représentations du gouvernement du Québec en Chine.

CRÉATION D'UNE CHAIRE DE RECHERCHE EN EXPÉRIENCE UTILISATEUR

HEC Montréal a lancé la toute première chaire industrielle de son histoire avec l'appui financier du Conseil de recherche en sciences naturelles et en génie du Canada et de Prompt, le Consortium de recherche et d'innovation en technologies de l'information du Québec. Six partenaires industriels - D-Box, Deloitte, JDA Software, Mouvement Desjardins, Sobeyes et Vidéotron - contribuent aussi au financement total de la Chaire, qui s'élève à 7,6 M\$. Ces entreprises pourront ainsi profiter des travaux de recherche dirigés par les professeurs Pierre-Majorique Léger et Marc Fredette pour optimiser l'expérience utilisateur de leurs clients respectifs.

6

UN DOUBLÉ DE DOUBLE DIPLÔME

HEC Montréal a signé des ententes de double diplôme avec deux institutions classées parmi les meilleures en Europe : l'Université Bocconi, située à Milan, et l'ESCP Europe, qui possède des campus à Berlin, Londres, Madrid, Paris et Turin. Ces alliances permettront



Léon Laulusa, directeur général adjoint d'ESCP Europe, Frank Bournois, directeur général d'ESCP Europe, et Federico Pasin, secrétaire général et directeur des activités internationales de HEC Montréal.

UNE DEUXIÈME COLLATION DES GRADES À BRAZZAVILLE

Dix-neuf étudiants de la République du Congo ont reçu leur D.E.S.S. en gestion du secteur de l'énergie. Il s'agit de la deuxième cohorte à obtenir ce diplôme depuis l'instauration du programme à Brazzaville, en 2014. Une fois de plus, ce programme a été offert grâce au soutien du gouvernement congolais.



Les nouveaux diplômés entourent Hassan N. Taghvaï, directeur, Service des activités internationales et de la mobilité étudiante de HEC Montréal, Bruno J. R. Itoua, ministre de l'Enseignement supérieur de la République du Congo, et Federico Pasin, secrétaire général de HEC Montréal.



TOUJOURS PARMIS LES MEILLEURS AU MONDE

TROIS PROGRAMMES DE MAÎTRISE DE L'ÉCOLE SE DÉMARQUENT DANS LE PLUS RÉCENT QS BUSINESS SCHOOL RANKING : LA MAÎTRISE EN GESTION (M. SC.) - FINANCE, LA MAÎTRISE EN GESTION (M. SC.) - AFFAIRES INTERNATIONALES ET LE MBA.

LE MBA DE HEC MONTRÉAL S'EST UNE FOIS DE PLUS DISTINGUÉ ET ACCÈDE AU PALMARÈS ANNUEL DU CEO MAGAZINE. SELON LE CLASSEMENT DE 2018, L'ÉCOLE FIGURE DANS LE PREMIER TIERS DES MEILLEURES ÉCOLES EN AMÉRIQUE DU NORD À OFFRIR UN PROGRAMME DE MBA.

CETTE ANNÉE ENCORE, LE MAGAZINE AMÉRICAIN BLOOMBERG BUSINESSWEEK CLASSE L'ÉCOLE AU 31^e RANG DES MEILLEURES INSTITUTIONS INTERNATIONALES EN DEHORS DES ÉTATS-UNIS QUI OFFRENT UN MBA. IL S'AGIT DE LA SEPTIÈME PARUTION DE HEC MONTRÉAL DANS CE PRESTIGIEUX PALMARÈS QUI REPOSE PRINCIPALEMENT SUR L'OPINION DES EMPLOYEURS.



Marc Fredette et Pierre-Majorique Léger.

1 M\$ POUR SOUTENIR LA RELÈVE EN FINANCE

L'homme d'affaires Jean C. Monty a offert une contribution financière de 600 000 dollars qui s'est ajoutée aux 400 000 dollars déjà mis à la disposition de l'École en 2013, pour la création des Bourses en finance Jocelyne et Jean C. Monty. Cette contribution additionnelle porte donc à un million de dollars son don total à HEC Montréal.



Jean C. et Jocelyne Monty.



Raymond Langlois, sa conjointe, Mary Célyne Traversy, et Michel Patry.

UN DON DE 5 M\$ POUR L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

Raymond Langlois, vice-président et gestionnaire de portefeuille au Groupe Langlois, RBC Gestion de patrimoine, RBC Dominion valeurs mobilières, a consenti un don testamentaire de 5 M\$ pour soutenir les entrepreneurs sociaux. Il s'agit du plus important legs testamentaire jamais accordé à l'École. Ce généreux diplômé s'est aussi engagé à faire un don de 250 000 dollars réparti sur les cinq années à venir. Ce don immédiat permettra de créer un programme d'appui aux entreprises sociales afin d'en assurer la croissance et la pérennité.



GRAND PRIX DE LA RECHERCHE 2017

LE GRAND PRIX DE LA RECHERCHE PIERRE-LAURIN 2017 A ÉTÉ DÉCERNÉ À LA PROFESSEURE TITULAIRE SUZANNE RIVARD POUR SOULIGNER L'EXCELLENCE DE SA CARRIÈRE ET SA CONTRIBUTION HORS PAIR AU RAYONNEMENT SCIENTIFIQUE DE L'ÉCOLE. PREMIÈRE FEMME AU CANADA À DÉTENIR UN DOCTORAT EN SYSTÈMES D'INFORMATION, ELLE A PUBLIÉ À CE JOUR PLUS DE 200 ARTICLES, LIVRES, CHAPITRES DE LIVRES ET AUTRES DOCUMENTS SCIENTIFIQUES.

Gilbert Babin, directeur du Département des TI, Suzanne Rivard et Michel Patry, directeur de HEC Montréal.



SYLVAIN SÉNÉCAL À LA SOCIÉTÉ ROYALE DU CANADA

Le professeur titulaire Sylvain Sénécal a été nommé membre du Collège de nouveaux chercheurs et créateurs en arts et en science de la Société royale du Canada. Cette institution est le tout premier organisme

canadien de reconnaissance de l'excellence intellectuelle, scientifique et artistique au sein de la nouvelle génération.



GILBERT LAPORTE HONORÉ PAR L'UNIVERSITÉ DE LIÈGE

Le professeur titulaire Gilbert Laporte a reçu un doctorat *honoris causa* de l'Université de Liège, en Belgique, en reconnaissance de la qualité de ses travaux. Les insignes honorifiques lui ont été remis au nom de Sa Majesté le Roi des Belges et du gouvernement de la Communauté française de Belgique, lors d'une cérémonie tenue à Liège.

DEBBIE DUPUIS, FELLOW DE L'ASA

L'American Statistical Association a souligné la contribution exceptionnelle de la professeure Debbie J. Dupuis à la pratique statistique en lui accordant le prestigieux titre de « fellow », une reconnaissance qu'ont obtenue moins d'un tiers d'un pour cent de ses membres.



ISABELLE LE BRETON-MILLER ET DANNY MILLER DOUBLEMENT HONORÉS

La professeure titulaire Isabelle Le Breton-Miller et le chercheur titulaire Danny Miller comptent désormais parmi les « scientifiques les plus influents au monde dans le domaine de l'économie et de la gestion ». À l'échelle internationale, seulement 93 chercheurs font partie de la liste des « Highly Cited » dans cette catégorie, dont seulement quatre autres au Canada. Le tandem Le Breton-Miller a également obtenu le Barbara Hollander Award 2017 remis chaque année par le Family Firm Institute. Ce prestigieux prix leur a été accordé pour souligner l'ampleur de leur contribution à l'enseignement et à la recherche sur l'entreprise familiale tout au long de leur carrière.



BEST PAPER AWARD POUR GENEVIÈVE GAUTHIER

CORÉDIGÉ PAR LA PROFESSEURE TITULAIRE GENEVIÈVE GAUTHIER, L'ARTICLE *EXTRACTING LATENT STATES FROM HIGH FREQUENCY OPTION PRICES* A REMPORTÉ LE BEST PAPER AWARD DANS LA CATÉGORIE DES ARTICLES SUR LES PRODUITS DÉRIVÉS LORS LA CONFÉRENCE ANNUELLE DE LA NORTHERN FINANCE ASSOCIATION.

TROIS ENSEIGNANTS SE DÉMARQUENT AU CONGRÈS DE L'AGRH



Lors du 28^e congrès de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH) qui s'est tenu à Aix-en-Provence, le professeur **Michel Tremblay** a remporté le Prix de la meilleure communication. Son article intitulé *Customer and Employee Responses to Differentiated Leader-Member Exchange: A Multilevel Longitudinal Study in the Retail Industry* s'est démarqué parmi les 188 autres textes soumis.



La professeure **Sylvie St-Onge** et la chargée de cours **Corinne Prost** ont reçu le Prix d'innovation pédagogique en GRH remis par le réseau Référence RH et l'AGRH. Cette distinction leur a été remise pour souligner la qualité du matériel pédagogique qu'elles ont conçu et qui favorise le déploiement du codéveloppement en classe.



Photo : Flashsport

UN ÉQUIPAGE FÉMININ À L'ASSAUT DU DÉSERT MAROCAIN

Deux étudiantes au B.A.A. ont complété avec succès le rallye automobile 4L Trophy. De Biarritz, en France, à Marrakech, au Maroc, Ariane Pluquet et Adélaïde Morillot ont parcouru à bord d'une « 4L » (Renault 4) quelque 6 000 kilomètres en moins de 10 jours.

UNE AUTRE VICTOIRE À LA TED ROGERS ETHICAL LEADERSHIP CASE COMPETITION

Pour une deuxième année consécutive, HEC Montréal s'est hissée sur le podium du concours de cas en éthique des affaires Ted Rogers. Composée de quatre étudiants du B.A.A., l'équipe devait analyser un cas complexe de transparence dans le contexte d'affaires d'une multinationale en alimentation. Cet événement pancanadien s'est tenu à la Ted Rogers School of Management de l'Université Ryerson, à Toronto.



Antoine Lapointe, Marianne Veilleux, Élisabeth-Ann Teasdale, Kaileigh Hamilton-Browne et leur entraîneur, Jean-François St-Pierre.



Photo : Benoit Blain

Une relève féminine qui excelle

L'étudiante à la maîtrise en gestion (M. Sc.) – Finance Claudianne Delorme a reçu l'un des trois prix Relève de l'Association des femmes en finance du Québec (AFFQ), qui souligne l'excellence de ses résultats scolaires au cours de ses études universitaires. Ce prix est assorti d'un stage rémunéré de trois mois à la RBC Banque Royale.



Un doublé à l'ACEE

Clément Servant et Maxime Gauvin, étudiants au B.A.A. et membres du Club d'entrepreneurs YEP, ont respectivement remporté la première et la deuxième place au concours de pitches de l'Association des clubs d'entrepreneurs étudiants du Québec.

Maxime Gauvin et Clément Servant.



Jordan Di Corpo, Audrey Bond, Stéphanie Llewellyn, Mabety Conte-Desjardins et leur entraîneur, René Gendreau.

DEUXIÈME PLACE À L'HEAVENER INTERNATIONAL CASE COMPETITION

Quatre étudiants au B.A.A. ont terminé sur la deuxième marche du podium lors de ce concours de cas en stratégie qui s'est tenu à Gainesville, en Floride.

UNE TROISIÈME PLACE AU SYMPOSIUM GRH

HEC MONTRÉAL S'EST ILLUSTRÉE UNE FOIS DE PLUS EN RAFLANT LA TROISIÈME POSITION DU CLASSEMENT GÉNÉRAL DU SYMPOSIUM GRH, LE PLUS IMPORTANT CONCOURS UNIVERSITAIRE DE L'EST DU CANADA DANS LE DOMAINE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES. L'ÉVÈNEMENT, QUI S'EST DÉROULÉ À L'UNIVERSITÉ LAVAL, A RÉUNI PLUS DE 230 ÉTUDIANTS PROVENANT DE SEPT UNIVERSITÉS.



HEC MONTRÉAL REMPORTE L'OMNIUM FINANCIER 2018

LA DÉLÉGATION DE HEC MONTRÉAL A TERMINÉ EN TÊTE DU CLASSEMENT GÉNÉRAL DE LA 12^E ÉDITION DE L'OMNIUM FINANCIER 2018 QUI S'EST DÉROULÉ À L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI. CE CONCOURS INTERUNIVERSITAIRE EN FINANCE ET EN COMPTABILITÉ A RÉUNI CETTE ANNÉE PLUS DE 300 ÉTUDIANTS DE NEUF UNIVERSITÉS QUÉBÉCOISES.

Deuxième à l'Alberta International Business Competition



René Gendreau, entraîneur, Louis-Charles Gauthier, Chloé St-Jean, Audrey Bond et Laurent St-Pierre.

Quatre étudiants au B.A.A. ont remporté la deuxième place à l'AIBC, un concours international de cas en stratégie d'entreprise qui s'est tenu à Jasper. Les équipes participantes se voyaient soumettre deux cas pour lesquels elles devaient proposer une stratégie visant à résoudre un problème.



HAPPENING MARKETING : LA TRADITION SE POURSUIT!

L'équipe de HEC Montréal est arrivée deuxième au classement général du Happening Marketing, le plus important concours interuniversitaire de marketing de l'est du Canada. Cette 25^e édition a accueilli 10 universités, 400 participants et plus d'une dizaine d'entreprises partenaires.

ENCORE UN PODIUM AUX JEUX DU COMMERCE

L'École a terminé au deuxième rang du classement général des Jeux du commerce 2018 qui se sont déroulés à l'École de gestion John-Molson de l'Université Concordia. C'est la 25^e fois que HEC Montréal décroche un podium lors de ce concours interuniversitaire qui existe depuis 30 ans. Ces Jeux réunissaient quelque 1500 participants provenant de 13 universités du Québec, de l'Ontario et du Nouveau-Brunswick.

QUATRE CHAMPIONS EN ÉCONOMIE INDUSTRIELLE



Abderezzak Amimer, Mathieu Potvin, Victoria-Mei Zummo et Nicolas Richard.

Des étudiants au B.A.A. ont remporté l'Economics Inter-University Student Tournament. Ce concours en ligne était organisé par Economics Games, un site Internet de jeux conçus pour l'enseignement de l'économie industrielle, de la microéconomie et de la théorie des jeux.

FRANÇOIS ALEXANDRE GUAY CUMULE LES HONNEURS

LA FONDATION CANADIENNE DE FISCALITÉ A SALUÉ L'EXCELLENCE DE FRANÇOIS ALEXANDRE GUAY, ÉTUDIANT À LA MAÎTRISE EN DROIT, OPTION FISCALITÉ, QUI A OBTENU LA MEILLEURE MOYENNE CUMULATIVE DE SA PROMOTION. MEMBRE DU BARREAU DU QUÉBEC, CET ÉTUDIANT A TERMINÉ UN BACCALAURÉAT EN DROIT CIVIL À L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL EN 2015 ET A FIGURÉ SUR LA LISTE D'EXCELLENCE DU DOYEN.



HEC MONTRÉAL DE GÉNÉRATION EN GÉNÉRATION...

TROIS GÉNÉRATIONS. TROIS DIPLÔMÉS. TROIS CONTEXTES D'ÉTUDES BIEN DIFFÉRENTS, MAIS UNE SEULE FAMILLE. **ALPHONSE ST-JACQUES**, SA FILLE, **CATHERINE ST-JACQUES**, ET SON PETIT-FILS, **MARC-ANTOINE BÉLANGER**, NOUS PARLENT DU LIEN ACADÉMIQUE QUI LES UNIT.

Par CHARLES-ÉDOUARD CARRIER



(1) En 1947, Alphonse St-Jacques devenait le premier de sa génération à être diplômé de HEC Montréal. L'École était alors située sur la rue Viger, au centre-ville de Montréal. (2) Quelque 70 ans plus tard, son petit-fils, Marc-Antoine Bélanger, accède au même titre. Il est ici entouré de sa mère et de son grand-père lors de la collation des grades, en 2017, ainsi que de Federico Pasin, secrétaire de l'École, et de Michel Patry, directeur de HEC Montréal. (3) Après des études en pharmacie, Catherine St-Jacques a, quant à elle, obtenu un MBA en marketing à l'Édifice Decelles en 1987.

« Dans les années 1920, mon père a dû arrêter ses études, bien qu'il aurait souhaité se spécialiser à l'École des hautes études commerciales, comme quelques-uns de ses confrères. Malheureusement, le faible revenu de sa famille l'a contraint à abandonner son rêve et à trouver un emploi à temps plein. C'est lui qui m'a encouragé à poursuivre mes études à HEC Montréal, alors situé sur la rue Viger », se remémore Alphonse St-Jacques, qui a consacré sa vie professionnelle à la comptabilité et qui est aujourd'hui âgé de 92 ans. Pour cet homme, diplômé en 1947, il était primordial d'offrir à son tour une bonne éducation à ses quatre enfants.

UN CHOIX LIBRE ET ÉCLAIRÉ

« Papa nous a incités à étudier dans le domaine de notre choix. Un exemple bien concret de cet encouragement est d'avoir choisi d'établir la résidence familiale à proximité des bonnes écoles et de l'Université de Montréal », se souvient Catherine St-Jacques. Après de ses enfants, la pharmacienne – qui a aussi un MBA de HEC Montréal – et son conjoint, lui aussi diplômé de l'École, ont adopté la même attitude : valoriser les

études, créer des conditions propices à la réussite scolaire, soutenir leurs rejets et les encourager dans leur parcours.

LA COMPTABILITÉ, UNE HISTOIRE DE FAMILLE

Tout récemment diplômé au baccalauréat, Marc-Antoine Bélanger est maintenant candidat au titre de CPA. « Je n'ai jamais senti de pression pour aller étudier à HEC Montréal, mais mon grand-père et mes parents m'ont tellement toujours parlé positivement de l'École que pour moi, ce choix s'imposait, nous confie-t-il. Aujourd'hui, je suis fier d'exercer la même profession que mon grand-père, et on en discute souvent, ajoute

« L'ÉCOLE EST AUJOURD'HUI UNE INSTITUTION DE CALIBRE INTERNATIONAL. JE CROIS QU'ELLE A PERMIS À LA SOCIÉTÉ CANADIENNE-FRANÇAISE DE PRENDRE SA PLACE DANS LE MONDE DES AFFAIRES. »

ALPHONSE ST-JACQUES

le jeune diplômé. On compare nos situations, on échange sur les points communs et sur les différences, tant sur le plan académique que professionnel. Tout a tellement évolué, du papier à l'informatique... »

HONORER LA MÉMOIRE DE SON PÈRE...

Les choses ont en effet bien changé pour HEC Montréal, qui a déménagé trois fois depuis 1947 – de l'édifice de la rue Viger à la rue Decelles, puis à l'immeuble de la Côte-Sainte-Catherine – et qui s'apprête à effectuer un retour au centre-ville en y instaurant une nouvelle antenne pour se rapprocher du milieu des affaires. « L'École a évolué sur plusieurs plans, souligne Alphonse St-Jacques. C'est aujourd'hui une institution de calibre international. Je crois qu'elle a permis à la société canadienne-française de prendre sa place dans le monde des affaires. » Quand on lui demande s'il a le sentiment d'avoir honoré la mémoire de son père qui aurait souhaité poursuivre des études à HEC Montréal, il répond avec émotion : « Je crois que oui. Ça se concrétise par trois générations consécutives de diplômés qui réalisent le rêve de mon père, et j'en suis très heureux. » •

APRÈS LE CIRQUE
DU SOLEIL ET DISNEY,
LE TD GARDEN

INSPIRER EN COULISSE POUR IMPRESSIONNER TOUJOURS PLUS SUR SCÈNE

AU COURS DE SA CARRIÈRE, **LOUISE MURRAY** A GRAVI LES ÉCHELONS DE L'INDUSTRIE DU SPECTACLE À GRAND DÉPLOIEMENT ET DE HAUTE VOLTIGE. UN UNIVERS OÙ CRÉATIVITÉ ET INNOVATION SONT LE NERF DE LA GUERRE ET OÙ L'ÉCHEC N'EST SURTOUT PAS UNE OPTION. PARCOURS D'UNE LEADER DÉTERMINÉE QUI A SOUVENT DÛ FAIRE DES MIRACLES EN COULISSE. Par LIETTE D'AMOURS

Louise Murray n'a pas encore terminé ses études qu'elle est recrutée par Tennis Canada en raison, notamment de son parfait bilinguisme. Cet héritage familial lui servira d'ailleurs toute sa vie. Dès lors, elle sillonne la planète et apprivoise le travail à l'étranger. Elle ignore encore que l'événementiel lui collera à la peau tout au long de sa carrière. En 1992, le Cirque du Soleil l'embauche pour tirer profit de cette expérience à l'international. Elle y passera 17 ans – dont huit en tournée – à suivre, telle une nomade, la route des spectacles sous chapiteau. Après des années de ce régime, elle décide en 2004 d'entreprendre un MBA intensif, dans le but très avoué d'accéder à des postes plus stratégiques. Ce retour aux études s'est d'ailleurs avéré le point culminant de sa carrière. Depuis, Louise Murray cumule les postes décisionnels à la haute direction des entreprises les plus en vue de la planète. Dès l'obtention de sa maîtrise, elle effectue un retour en force au Cirque du Soleil à titre de vice-présidente à la planification des tournées et partenariats. Elle y élabore notamment un modèle d'affaires pour planifier les tournées et y introduit une philosophie de gestion des portefeuilles. Des legs sur lesquels le Cirque capitalise toujours et qui lui ont

d'ailleurs valu la signature d'un premier partenariat stratégique avec l'entreprise privée Dubai World, en 2008.

DÉPOUSSIÉRER MICKEY

Aspirant à relever d'autres défis, Louise Murray roule ensuite sa bosse comme consultante à Montréal, mais cette sédentarité sera d'assez courte durée. Un chasseur de têtes de Grande-Bretagne l'approche pour lui offrir le poste de vice-présidente au contenu créatif chez Walt Disney World. Elle plie alors bagages pour aller rejoindre Minnie et ses célèbres amis à Orlando, en Floride.

Elle deviendra responsable de toutes les prestations en direct présentées dans les huit parcs thématiques du « merveilleux monde de Disney », de la plus petite rencontre avec un personnage au spectacle le plus ambitieux. Son défi : insuffler un peu de magie à un groupe de créateurs réputés pour appliquer la même recette depuis des décennies. « Ces personnes ne réalisaient pas qu'à trop abuser d'une formule gagnante, on finit par l'affaiblir, souligne Louise Murray. Certaines travaillaient pour Disney depuis 30-40 ans. Inutile de dire que l'innovation et la créativité n'étaient plus trop au rendez-vous. Pour apporter un vent de fraîcheur, j'ai élaboré le modèle *Aspire, Inspire, Emote*, afin de produire une meilleure synergie entre les équipes de création, les visiteurs et l'environnement dans lequel on évoluait. J'ai aussi implanté des forums de futuristes, restructuré les fonctions et introduit une pratique de veille pour inspirer et mieux voir venir. » « Pour être franche, peu de gens croyaient à cette transformation et j'étais loin d'avoir toutes les ressources

→ MINIBIO DE LOUISE MURRAY

Première vice-présidente aux opérations commerciales, TD Garden ■ 50 ans
■ Célibataire ■ Née à Montréal ■ Baccalauréat en animation et recherche culturelle, UQAM (1990) ■ MBA intensif, HEC Montréal (2005)

RÔLE Améliorer la qualité de l'expérience-spectateur.

APPORT Expertise en créativité et innovation.

FORCE Faire émerger le meilleur de ses équipes.

CARACTÈRE DISTINCTIF Trouve toujours des solutions : rien n'est impossible.

CE QU'ELLE DÉGAGE L'audace, le respect, l'assurance et la vivacité d'esprit.

ARRIVÉE À TD GARDEN Décembre 2016

EMPLOYEURS PRÉCÉDENTS Walt Disney World (5,5 ans), Cirque du Soleil (17 ans) et Tennis Canada (10 ans).

Photo : Emilie Nadeau, photographie - Eric Soulier, directeur artistique - Marilou Bergeron, coiffeuse-maquilleuse



MARIE-HÉLÈNE JOBIN,
AMIE ET PROFESSEURE TITULAIRE
À HEC MONTRÉAL

nécessaires pour effectuer ce virage, reconnaît-elle. Lorsque je suis arrivée, personne ne voulait faire affaire avec ce service, car il proposait toujours les mêmes concepts. Quand je suis partie, ce groupe était perçu comme des *rock stars*. Preuve que lorsqu'on est orienté "solution", on peut toujours avancer. Mais comme gestionnaire, il faut être patient et accepter que la fleur n'éclora peut-être pas pendant son mandat. Et c'est correct ainsi, car c'est cela, transformer de façon durable une organisation. »

Autre bon coup chez Disney ?

« Avoir réussi à mettre sur pied la programmation d'un parc thématique en 17 jours. À la mi-juin, je recevais un coup de fil de mon président qui cherchait une nouvelle attraction pour contrer la concurrence exercée par Universal Studios avec *The Wizarding World of Harry Potter*. » Le 5 juillet, la Reine des neiges (*Frozen*) s'imposait comme la nouvelle figure de proue d'Hollywood Studios, avec parade, feux d'artifice, patinoire intérieure et même un champ de neige – en Floride ! – pour fabriquer des bonhommes. Ce fut un grand succès.

AU PAYS DES KENNEDY

Après cinq ans et demi chez Disney, Louise Murray se sent prête à relever de nouveaux défis. En décembre 2016, elle déménage ses pénates à Boston pour devenir première vice-présidente aux opérations commerciales du TD Garden, où se produisent notamment les légendaires Bruins et les Celtics. « À mon arrivée, l'entreprise venait d'amorcer un important projet de transformation qui prévoyait la construction d'un vaste complexe immobilier aux abords du TD Garden, explique Louise Murray. Les propriétaires sont venus me chercher pour changer la vocation et la culture de l'entreprise. Ils ont misé sur mon expertise en innovation et en créativité pour re-

LOUISE EST UNE PERSONNE D'UNE EXTRÊME GÉNÉROSITÉ, TANT SUR LE PLAN PERSONNEL QUE PROFESSIONNEL. ELLE OBTIENT DES RÉSULTATS EXCEPTIONNELS DE SES EMPLOYÉS PARCE QU'ELLE EST TRÈS PROCHE D'EUX.

hausser la qualité de l'expérience-client. Ils veulent faire de ce complexe LA destination à Boston où le client pourra vivre toutes sortes d'expériences de divertissement. En parallèle, je dois aussi examiner les opérations sous toutes leurs coutures, afin de les amener à des niveaux d'excellence inspirés de pratiques implantées chez mes anciens employeurs. »

Ainsi, au fil du temps, Louise Murray est devenue une véritable spécialiste en gestion de marques emblématiques – Cirque du Soleil, Disney, TD Garden –, des sociétés dont le principal défi consiste à demeurer novatrices et créatives, et surtout à ne pas tenir le succès pour acquis.

Quand on lui demande quels sont les grands enjeux auxquels les entreprises devront faire face au cours des prochaines années, elle répond d'emblée : « Le phénomène des fausses nouvelles et leur possible impact sur les organisations. Nous n'avons pas encore idée à quel point elles vont nous affecter, mais, chose certaine, il nous faudra apprendre à séparer le bon grain de l'ivraie et à nous démarquer sans nous laisser dérouter par ces faussetés, qu'elles proviennent d'intentions malicieuses ou non. »

Et dans quel pays se voit-elle d'ici cinq ans ? « J'ai joint Delaware North en sachant qu'il y avait de grandes

possibilités d'avancement au sein de cette entreprise. Toutefois, si ce n'est pas là, ce sera ailleurs. Il y aura sûrement d'autres belles occasions qui me seront présentées. À plus long terme, je me vois aux commandes d'un petit hôtel à Hawaï... Ainsi, je pourrai poursuivre la tradition du "Murray Inn"... car, tout au long de ma carrière, mes installations à l'étranger ont incité bon nombre de mes amis et parents à venir me visiter ! (Rires). •

JE SUIS UNE INTROVERTIE QUI A APPRIS À S'EXTRAVERTIR DANS UN UNIVERS DE GROS EGO : LE MILIEU DU SPECTACLE. J'AI DU SUCCÈS PARCE QUE J'ÉCOUTE LES GENS AVEC RESPECT ET QUE JE COMPOSE TRÈS BIEN AVEC L'INSÉCURITÉ ET LES INCERTITUDES.

LOUISE MURRAY

→ EN BREF

TD GARDEN

- **Aréna multivocation :** événements sportifs, tournées internationales, congrès des démocrates et collations des grades des prestigieuses universités de la région de Boston.
- **Propriétaire :** Delaware North, une entreprise détenue par la famille Jacobs dont le père, Jeremy Jacobs Sr, possède aussi les Bruins de Boston et préside le Conseil des gouverneurs de la Ligue nationale de hockey (LNH).
- **Statut :** entreprise privée
- **Clubs résidents :** Bruins de Boston (LNH) et Celtics de Boston (NBA).
- **Chiffre d'affaires :** non dévoilé
- **Fondation :** 1995
- **Secteur d'activité :** divertissement
- **Nombre d'employés :** 1 200
- **Capacité :** 20 000 spectateurs

Photos : Emilie Nadeau, photographe (portrait) - TD Garden.



Louise Murray a été recrutée pour faire du TD Garden et du vaste complexe qu'on y bâtit à proximité LA destination à Boston où les clients pourront vivre les expériences de divertissement les plus novatrices.



Photos: Ariel Tarr

ILS SONT FORTEMENT MOTIVÉS PAR LE DÉSIR DE FAIRE AVANCER LES CHOSES. CHACUN À LEUR FAÇON, CES TROIS ENTREPRENEURS ONT INITIÉ DES PROJETS QUI ONT LE POTENTIEL DE TRANSFORMER LA VIE À MONTRÉAL. À COUPS D'IDÉES NOVATRICES, CES DIPLÔMÉS OFFRENT DES SOLUTIONS CONCRÈTES À DE RÉELS DÉFIS URBAINS. PORTRAITS DE JEUNES PASSIONNÉS. *Par CHARLES-ÉDOUARD CARRIER*

TRANSFORMER SA VILLE

PHILIPPE MEILLEUR

*(Certificat en gestion de projet 2012)
36 ans, directeur général et fondateur
de Montréal Autochtone*

LA CULTURE AU CŒUR DES PRÉOCCUPATIONS

L'organisme Montréal Autochtone a été mis sur pied par divers leaders locaux qui déploraient l'absence de services pour les familles et les jeunes Autochtones.

« Nous souhaitons favoriser l'émergence d'un milieu de vie plus sécuritaire et plus inspirant pour cette clientèle fragilisée, tout en ayant une compréhension appropriée des enjeux historiques et sociaux des Premières Nations », explique Philippe Meilleur, né d'une mère mohawk et d'un père québécois. Préconiser une approche structurée avec des plans d'action très concrets et des acteurs qui devront s'engager à obtenir des résultats tangibles : voilà la clé du succès pour transformer le mode de vie des 25 000 Autochtones de Montréal. « Par ailleurs, il ne faut pas hésiter à se tourner vers d'autres villes, provinces et pays pour trouver des

solutions un peu plus ambitieuses qui mettent de l'avant les bonnes pratiques », précise le diplômé, qui manifeste un intérêt marqué pour le développement durable, la gestion et l'innovation sociale. Une des réalisations majeures de Montréal Autochtone : la création d'un guide du design pour mieux intégrer la culture autochtone dans la ville. « Nous devons réfléchir à la façon dont nous valoriserons cette culture dans une ville diversifiée comme Montréal. À l'international, il existe plusieurs belles structures dont nous aurions tout avantage à nous inspirer. » nativemontreal.com

RODOLPHE BARRERE et LOUIS DELAOUSTRE

*(B.A.A. trilingue 2014 et B.A.A. 2014)
26 ans et 29 ans, cofondateurs de POTLOC*

LA DÉMOCRATIE COMMERCIALE

L'entreprise POTLOC a été créée en 2014 par deux diplômés, Rodolphe Barrere et Louis Delaoustre. Les jeunes entrepreneurs étaient alors colocataires sur le Plateau Mont-Royal. « On s'amusait

à prédire la vie ou la mort des nouveaux commerces de notre quartier », se souvient Rodolphe Barrere. La plupart du temps, leurs prédictions s'avéraient justes. « Comme on y habitait depuis plusieurs années, on avait une bonne idée des bons et des moins bons coups. Inspirés par nos résultats, on s'est dit que si deux cerveaux pouvaient assez bien prédire la destinée d'une entreprise, la lecture serait peut-être encore plus juste si tous les cerveaux du quartier jouaient à ce même jeu. On pourrait alors créer une offre commerciale qui répondrait parfaitement aux besoins de ses résidents. » POTLOC venait de naître. « Avec POTLOC, notre boulot consiste à servir de trait d'union entre les acteurs du commerce de détail – détaillants, propriétaires immobiliers

et municipalités – et les consommateurs, résume-t-il. Notre initiative s'inscrit dans la vague des démarches participatives. La ville de demain est en train de se construire autour de cette approche. « La démocratie commerciale, c'est donner au citoyen le pouvoir de dessiner l'offre commerciale qu'il trouvera dans son quartier. » Pour l'heure, POTLOC est active au Canada et en France, et lance des projets un peu partout en Europe. Elle compte aussi explorer le marché américain. « Il y a une intelligence collective locale qui a une valeur inestimable. Nous misons sur cette habileté à faire du *crowdsourcing*, c'est-à-dire à mettre en commun plein d'idées et d'avis de manière géolocalisée, pour donner plus de pertinence au commerce de détail. » www.potloc.com

FRÉDÉRIC ELIAS

*(MBA, Management 2012, HEC Montréal et Génie informatique, Polytechnique Montréal 2003), 38 ans
Vice-président aux opérations chez Netlift*

FAIRE PARTIE DE LA SOLUTION

Fondée en 2012, Netlift est une application de transport planifié unique au monde qui allie covoiturage et déplacements en taxi, et qui offre une solution de mobilité simple, garantie et efficace. « Cette application met en contact des gens qui ont mutuellement

avantage à se rencontrer, explique Frédéric Elias. L'un réduit ses frais de transport et peut accéder à un stationnement gratuit, alors que l'autre se rendra plus rapidement et confortablement à destination. » Frédéric Elias n'en est d'ailleurs pas à son premier accompagnement de *start-up*. « Gérer la croissance d'entreprises de technologies me stimule au plus haut point, affirme-t-il. Dans le cas de Netlift, les choses vont très bien : les utilisateurs apprécient le service et leur enthousiasme est fort. Nous avons aussi une équipe formidable, et le modèle d'affaires équilibre bien mission sociale et rentabilité, en plus de répondre à un problème concret. Nous travaillons avec les autres acteurs de la mobilité tels que les municipalités, les

sociétés de transport, l'industrie du taxi, le vélopartage et l'autopartage. Ainsi, plus notre collaboration est efficace, plus nous atteindrons l'objectif commun de réduire la congestion. » Actuellement, Netlift peaufine son modèle d'affaires dans le but éventuel de l'exporter. « Nous sommes d'ailleurs déjà en discussion avec la Ville de Mexico, Toronto et d'autres métropoles. » Que doit offrir un projet pour aspirer à transformer une ville ? « Il doit répondre à un réel problème et le régler de façon naturelle, sans forcer les gens. Autrement dit, il ne peut y avoir d'effet transformateur sans qu'une masse critique d'individus ne soient prêts à adopter la nouvelle technologie. » www.netlift.me

INITIATIVE JEUNES LEADERS DE LA FRANCOPHONIE

FAVORISER L'ESSOR DES PAYS ÉMERGENTS

LIEUX DE TOUS LES POSSIBLES, LES PAYS ÉMERGENTS SONT DEVENUS DE VÉRITABLES ELDORADOS. CES CONTRÉES AUX INNOMBRABLES DÉFIS ONT UN IMMENSE POTENTIEL QUI SUSCITE L'INTÉRÊT DES INVESTISSEURS, MAIS AUSSI CELUI DE BON NOMBRE D'ORGANISATIONS QUI SOUHAITENT CONTRIBUER ACTIVEMENT À LEUR DÉVELOPPEMENT. HEC MONTRÉAL ENTEND D'AILLEURS Y JOUER UN RÔLE DE PREMIER PLAN. Par FRANÇOIS NORMANDIN

Déjà présente dans la Francophonie, et notamment en Afrique, par l'entremise de ses programmes de formation¹, HEC Montréal concrétise encore davantage cette mission en s'associant avec Affaires mondiales Canada, l'Agence universitaire de la Francophonie et l'Université de Moncton. Son objectif : innover sur le plan des pratiques pédagogiques et d'accompagnement, dans le cadre de l'Initiative jeunes leaders de la Francophonie, « qui vise à sensibiliser, à former et à encourager l'entrepreneuriat dans certains pays d'expression française », précise l'un des principaux artisans du projet, Federico Pasin, secrétaire général de HEC Montréal.

RÉPONDRE À UN BESOIN PRESSANT
Certes, des initiatives et des structures favorisant l'entrepreneuriat existent déjà dans les pays visés par le programme, à savoir le Bénin, le Burkina Faso, Haïti et le Sénégal. Mais le potentiel entrepreneurial

NOUS NOUS APPLIQUONS ACTUELLEMENT À BIEN CONCEVOIR LE CONTENU D'UN PROGRAMME QUI SERA OFFERT EN LIGNE.



FRANCK BARÈS
PROFESSEUR AGRÉGÉ ET DIRECTEUR DU DÉPARTEMENT D'ENTREPRENEURIAT ET INNOVATION

ne se trouve pas seulement sur les bancs d'université ! On peut aussi – et surtout – le percevoir dans les villes et les campagnes, dans la tête et le cœur de personnes qui, en raison du contexte particulier dans lequel elles évoluent, pourront difficilement concrétiser leur rêve de se lancer en affaires. Rejoindre ces personnes, les former aux rudiments de

l'entrepreneuriat, les accompagner dans l'élaboration et la concrétisation de leur projet, et mettre sur pied des entreprises viables, pérennes et créatrices d'emplois : voilà l'objectif ambitieux que se sont donné HEC Montréal et ses partenaires.

L'ENTREPRENEURIAT... À DISTANCE !
HEC Montréal s'est vu confier la réalisation de la première étape de cette initiative, qui se déclinera en trois phases distinctes. « Nous nous appliquons actuellement à bien concevoir le contenu d'un programme qui sera offert en ligne, précise le coresponsable du projet à HEC Montréal, Franck Barès, professeur agrégé et directeur du Département d'entrepreneuriat et innovation. Pour ce faire, nous mobilisons toute l'expertise développée à l'École, tant en matière d'enseignement qu'en formation à distance avec la plateforme EDUlib. » Cette première étape a pour objectif de proposer dès janvier 2019 une formation destinée à ceux et celles qui aspirent à acquérir des connaissances de base en gestion et en entrepreneuriat. « Nous comptons ainsi rejoindre quelque 10 000 futurs entrepreneurs et leur offrir dix cours intégrés et complémentaires pour les aider à démarrer leur entreprise », ajoute son complice dans cette aventure, Michel Vézina, professeur titulaire au Département de sciences comptables et directeur des programmes de certificats. Mais attention ! Cette première phase n'empruntera pas les voies traditionnelles de l'enseignement, loin de là. Appuyés par des collègues enseignants de HEC Montréal et de l'Université de Moncton ainsi que par que des experts de la Direction

de l'apprentissage et de l'innovation pédagogique, les deux coresponsables du projet sont à développer ces dix cours sous forme de FLOT (formations en ligne ouvertes à tous), mieux connues sous leur acronyme anglais MOOC (*Massive Open Online Course*). Ainsi, peu importe où ils se trouveront sur la planète, les participants pourront suivre ces formations à distance, qui leur seront offertes gratuitement. Ces dernières aborderont les aspects essentiels de la gestion et de l'entrepreneuriat, à l'aide de capsules, de vidéos, d'études de cas, de forums de discussion, d'exercices et d'évaluations en ligne. À titre d'exemple, le premier FLOT invitera les participants au programme à définir leur personnalité managériale et entrepreneuriale, tandis que le deuxième mettra plutôt l'accent sur le développement de l'idée à la base du projet d'entreprise, de même que sur la proposition de valeur du produit ou du service envisagé. Au fil de ces dix FLOT, les participants pourront donc acquérir une bonne connaissance des éléments inhérents à la création d'une petite entreprise (marketing, stratégie, finance, comptabilité, gestion des opérations, etc.) et à l'élaboration d'un modèle d'affaires. Dans l'intervalle, HEC Montréal

NOUS COMPTONS REJOINDRE QUELQUE 10 000 FUTURS ENTREPRENEURS ET LEUR OFFRIR DIX COURS INTÉGRÉS ET COMPLÉMENTAIRES POUR LES AIDER À DÉMARRER LEUR ENTREPRISE.



MICHEL VÉZINA
PROFESSEUR TITULAIRE AU DÉPARTEMENT DE SCIENCES COMPTABLES ET DIRECTEUR DES PROGRAMMES DE CERTIFICATS

assurera la formation de formateurs qui pourront soutenir les participants sur place, dans leur pays d'origine.

UN TRAVAIL D'ÉQUIPE
Dans la deuxième phase, l'Université de Moncton prendra le relais : 1 100 participants, sélectionnés au terme de la première étape, auront alors l'occasion de peaufiner leur

plan d'affaires et d'approfondir leurs connaissances sur des thématiques plus spécifiques aux différents projets. La troisième phase, toujours sous la gouverne de cette université, donnera la chance à 250 entrepreneurs issus de la phase précédente d'intégrer un incubateur d'entreprises et de bénéficier de l'expertise de mentors et de coaches d'ici ou de là-bas. Son objectif : favoriser le développement de ces entreprises. À terme, soit cinq ans après le lancement du projet, HEC Montréal et ses partenaires ont bon espoir de voir environ 250 projets entrepreneuriaux porter leurs fruits, ce qui permettrait de créer ou de soutenir environ 2 000 emplois directs et indirects. Conscients de l'importance des femmes dans le développement économique et social de ces pays, tous les partenaires impliqués souhaitent que ces dernières soient représentées à parts égales, tant au chapitre des projets portés que des emplois créés. •

[1] Lire « HEC Montréal déploie ses pièces sur l'échiquier mondial », HEC Montréal Mag, automne 2017.

→ OBJECTIF DU PROJET

Favoriser la création d'entreprises dans des pays émergents d'expression française.

250 projets entrepreneuriaux

seront intégrés à un incubateur et pourront bénéficier de l'expertise de mentors et de coaches d'ici ou de là-bas.

2 000 emplois

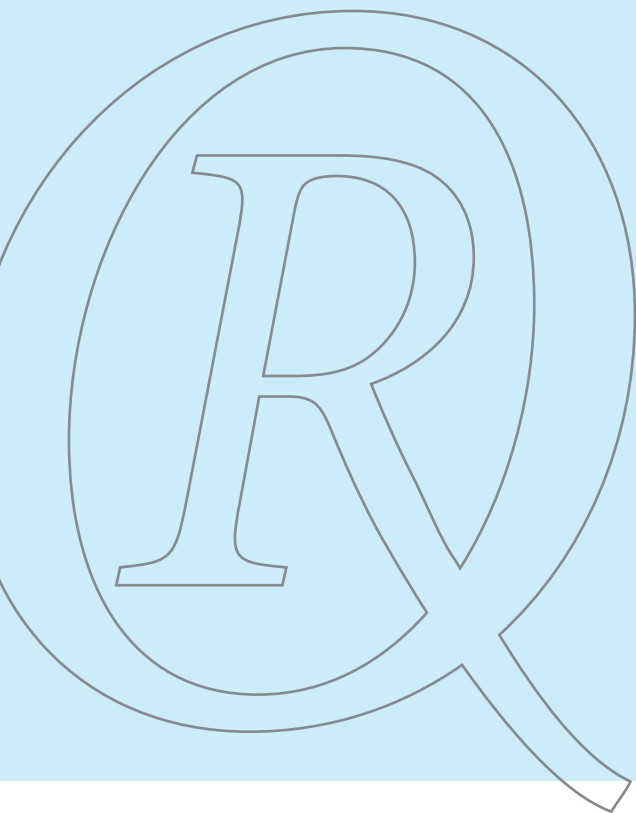
directs et indirects pourraient ainsi être créés et soutenus.

50-50

Les partenaires souhaitent que les femmes soient représentées à parts égales, tant au chapitre des projets portés que des emplois créés.



Photo: iStock



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

ALAIN GOSSELIN

Professeur titulaire à HEC Montréal



MINI BIO

- Né en 1953 à Saint-Prime, au Lac-Saint-Jean
- 6^e d'une famille de 9 enfants (7 frères, 1 sœur)
- En couple depuis 33 ans
- Père d'un garçon (30 ans) et d'une fille (25 ans)
- Titulaire d'une maîtrise en gestion (HEC Montréal 1981) et d'un doctorat en gestion des ressources humaines (Maryland 1986)
- Champ d'intérêt : la gestion des talents

22

DIRE QU'ALAIN GOSSELIN NE SAIT PAS S'ARRÊTER EST UN EUPHÉMISME. APRÈS AVOIR QUITTÉ LA DIRECTION DE L'ÉCOLE DES DIRIGEANTS, LE CONSEIL PÉDAGOGIQUE ET LE COMITÉ DE DIRECTION DE HEC MONTRÉAL POUR RÉDUIRE SES ACTIVITÉS, SES SEMAINES DE TRAVAIL COMPTENT TOUJOURS 70 HEURES... Par LIETTE D'AMOURS

01 Quel genre d'enfant étiez-vous ?

« Pas compliqué. Assez doué à l'école. Sportif. Dès que j'en avais l'occasion, je jouais au hockey. La plupart du temps, avec les moyens du bord : une rondelle de bouleau, un morceau de glace... J'aurais aimé faire partie d'une équipe, mais les infrastructures sportives se faisaient rares dans le Québec rural des années 1950. C'était une autre époque, à cheval entre la Grande Noirceur et la Révolution tranquille. Si bien que j'ai été parmi les derniers à fréquenter les petites écoles de rang à la Émilie Bordeleau et parmi les premiers à étudier dans un cégep. »

02 Une des premières choses que vous avez apprises ?

« À travailler : je suis né sur une ferme. Mon père approvisionnait environ 500 clients par semaine en denrées qu'il leur livrait à domicile. Chaque enfant avait ses tâches. L'été, on passait nos journées à cultiver d'immenses jardins, de tôt le matin à tard le soir. Aujourd'hui, la DPJ serait débarquée à la maison tant on travaillait fort. [Rires.] L'hiver, au retour de l'école, on devait aller ensacher les légumes, mirer les œufs... Le travail est une valeur qui a toujours fait partie de ma vie. »

03 Hormis le travail, quelle est votre plus grande passion ?

« J'aime beaucoup cuisiner. On dit même que je suis un assez bon chef. Je suis rarement des recettes et c'est toujours bon. J'aime les petits plats mijotés qui embaument la maison, les recettes "vide-frigo", intuitives. Il faut toujours qu'il y en ait beaucoup, comme si on était neuf. Je ne sais pas faire moins. Le dimanche matin, je vais au marché Jean-Talon, et au retour, ma conjointe me dit toujours : "T'es encore viré fou; qu'est-ce qu'on va faire de tout ça !" J'achèterais tout... »

04 Votre plus grande force ?

« C'est probablement d'être un bon vulgarisateur, tant par mon enseignement que par mes écrits. J'ai cette capacité de rendre accessibles des concepts et des théories complexes, de résumer en dix minutes 25 ans de recherche. Malgré ma formation scientifique, j'ai toujours préféré la pertinence à la "beauté" méthodologique. C'est pourquoi j'aime être proche du terrain, près des décideurs et de leurs préoccupations. Je ne veux pas être déconnecté de leur réalité. Je tente toujours d'être un pas d'avance, afin de répondre à leurs questions, d'être là pour eux. J'aime faire cette différence. »

05 Votre plus belle expérience de professeur ?

« C'est sûrement d'avoir participé à la création de programmes comme le MBA intensif, l'EMBA et la maîtrise en développement organisationnel. J'espère y avoir laissé ma marque par mes convictions sur le plan pédagogique. J'ai apprécié la prise de risque, la recherche d'originalité et la démarche créative. Je suis fier de la popularité de ces programmes et de leurs classements à l'international. Je dois aussi mentionner le travail de repositionnement de l'École des dirigeants. Il reste encore beaucoup à faire, mais les résultats semblent finalement être au rendez-vous. »

Photo : Émilie Nadeau

06 Une de vos faiblesses ?

« Je ne finis pas toujours ce que j'entreprends. J'ai beaucoup d'idées, mais je peux vite m'intéresser à autre chose. Par exemple, j'ai dû diriger plus d'une centaine de mémoires de maîtrise dont plusieurs auraient pu mener à la publication de très bons articles scientifiques, mais j'étais déjà ailleurs, passionné par un autre projet. Mon codirecteur de thèse, Ed Locke, est une sommité mondiale, mais il a passé presque toute sa vie sur un seul sujet [Goal Setting Theory]. C'est un prix que je ne veux pas payer. Je suis trop curieux pour ça. »

07 Qu'aimeriez-vous voir s'améliorer en RH ?

« En matière de gestion des ressources humaines (RH), les organisations accordent souvent trop d'attention au renouvellement de leurs programmes RH et pas assez aux gestionnaires de premier niveau qui doivent les mettre en œuvre. Ces derniers sont souvent mal soutenus, abandonnés. Si bien que les organisations brûlent souvent leurs meilleurs éléments. Lorsqu'un collègue devient patron, on lui souhaite simplement bonne chance. Deux ans après, cette personne est en détresse et son équipe est démotivée. Le plus triste, c'est qu'au départ, elle voulait bien faire, mais on l'a insuffisamment accompagnée. »

08 Une pratique que vous déplorez ?

« Ne pas laisser à ses employés le temps de se développer, de réfléchir et de déployer des stratégies de transfert. Nos clients à l'École des dirigeants ont trop souvent des attentes irréalistes. Les besoins en développement sont nombreux, urgents et complexes ; ils exigent de l'introspection et une intégration continue dans le milieu de travail. S'il existait une pilule pour accélérer le processus d'apprentissage, les organisations l'utiliseraient. Il faut plutôt investir dans des parcours de formation étalés dans le temps, en lien concret avec le travail et soutenus par un accompagnement personnalisé. »

09 Un souhait particulier pour la fonction RH ?

« Il s'agit d'un changement qui est en cours. Historiquement, on a cherché à trouver la bonne personne pour combler toutes les exigences d'un poste, quitte à ajuster les écarts manquants par la formation et le coaching, un peu comme on le ferait avec de la pâte à modeler. La tendance veut que nous configurions davantage le poste autour de la personne, afin d'exploiter pleinement ses talents et de la faire grandir. Nous serons alors dans une gestion des ressources humaines individualisée plus porteuse de satisfaction, d'engagement et de performance. »

10 Où vous voyez dans 10 ans ?

« Si ma santé me le permet, je vais probablement encore enseigner ou faire de l'intervention. J'aimerais aussi consacrer plus de temps à l'écriture, aux voyages, à mes petits-fils [des jumeaux] qui viennent de naître. Chose certaine, je ne pourrais pas couper complètement mes liens avec HEC Montréal. J'aime trop cette organisation et sa mission. J'ai l'avantage d'exercer une profession qui gagne à l'usage et qui n'use pas trop. Je vais peut-être enfin devenir sage et plus équilibré, et consacrer moins d'heures à l'École et un peu plus à des activités "autres". »

23



RÉINVENTER LA ROUE

LE MONDE DU VÉLO EST LEUR GAGNE-PAIN ET ILS OCCUPENT UNE PLACE DE CHOIX DANS LEUR DOMAINE RESPECTIF. À LEUR FAÇON, LES JUMELLES BASTIEN, DE PEPPERMINT CYCLING, ET LUC SABBATINI, L'HOMME DERRIÈRE LE FAMEUX BIXI, PARTICIPENT À UNE NOUVELLE RÉVOLUTION SUR DEUX ROUES. LEUR OBJECTIF : VOUS REMETTRE EN SELLE. Par STÉPHANE CHAMPAGNE

DES JUMELLES QUI MISENT SUR LA DIFFÉRENCIATION

Athlètes et entrepreneures dans l'âme, Michèle et Véronik Bastien sont des jumelles identiques. Après avoir bossé pendant 10 ans dans les plus grandes boîtes de publicité et de marketing de Montréal, elles fondent PEPPERMINT Cycling en 2015. S'appuyant sur une approche marketing avant-gardiste et sur la solidarité entre femmes, ces créatrices de vêtements de vélo pour femmes aspirent aujourd'hui à conquérir l'Amérique du Nord. Nées à Montréal, les jumelles Bastien ont toujours su qu'elles se lanceraient en affaires. Le marché du vélo s'est imposé naturellement à ces deux sportives, qui moulinent depuis l'époque où elles s'entraînaient avec l'équipe de ski alpin des Carabins. Elles ont donc fondé leur entreprise en ayant une très bonne idée des attentes et des déceptions que connaît la clientèle féminine qui, la plupart du temps, doit se contenter de vêtements unisexes pour pratiquer son sport. Des vêtements souvent taillés dans des matériaux mal adaptés au physique et aux besoins des femmes.

« Pour faire connaître notre marque et notre gamme de produits, nous avons d'abord créé un premier écosystème au Québec que nous répliquerons ailleurs, explique Véronik Bastien. Nous voulons être le seul intermédiaire entre les consommatrices et nos produits, et rester ainsi près de notre clientèle. Nous avons même refusé des offres très alléchantes de chaînes de magasins qui aimeraient distribuer nos vêtements. »

Illustrations : iStock - Photos : PEPPERMINT Cycling

Les sœurs misent plutôt sur les canaux numériques et sur les autres médias sociaux en vogue pour annoncer leurs créations. Mais surtout, elles ont choisi d'aller à la rencontre des cyclistes. En 2017, elles ont affiché leur marque et leurs produits lors d'une vingtaine d'événements et de rassemblements destinés aux femmes actives, y réalisant 30 % de leur chiffre d'affaires – qui a triplé depuis un an et demi.

« Nous croyons rejoindre plus de femmes et les inciter à adopter le vélo en misant sur la carte du mieux-être et du plaisir collectif plutôt que sur celle de la performance, qui est largement utilisée pour accroître les ventes auprès des hommes, soutient pour sa part Michèle Bastien. Nous aspirons simplement à ce que les femmes se sentent bien et en pleine confiance. »

En parallèle, les jumelles orchestrent une nouvelle approche marketing pour le moins novatrice : au lieu d'ouvrir leurs boutiques et de devoir assumer le coût des loyers, gérer les stocks, etc., elles s'appliquent à mettre en place des points d'essayage dans des cafés fréquentés par les cyclistes.

« Nos vêtements y seront en démonstration, explique Véronik Bastien. Les femmes pourront les essayer et les commander directement en ligne. » Dès ce printemps, trois cafés québécois accueilleront les collections de PEPPERMINT. À court terme, la PME veut déployer cette stratégie ailleurs au Québec ainsi qu'en Ontario, en Alberta et en Colombie-Britannique.



UN MONDE D'HOMMES

Les sœurs Bastien se sont donné pour mission de « redéfinir l'expérience cycliste auprès des femmes », comme l'indique leur page web. Car, ont-elles constaté, le cyclisme est majoritairement

Les jumelles Bastien misent sur la carte du mieux-être et du plaisir collectif plutôt que sur celle de la performance, qui est largement utilisée pour accroître les ventes auprès des hommes.



Michèle et Véronik Bastien, en compagnie de Laurier Balthazard.

Michèle et Véronik Bastien, cofondatrices de PEPPERMINT Cycling

B.A.A. 2008, certificat en entrepreneurship 2009 et D.E.S.S. en communication marketing 2012
■ 31 ans

une affaire d'hommes. « Très peu de femmes dirigent des entreprises dans le domaine du vélo. Les modèles féminins y sont rares », note Véronik Bastien. D'ici un an, PEPPERMINT souhaite vendre aux États-Unis, où l'entreprise cherchera à recruter des ambassadrices qui valoriseront ses produits haut de gamme entièrement fabriqués au Québec, aux coupes et aux couleurs raffinées.

L'arrivée de **Laurier Balthazard** (B.A.A. en marketing 2009 et M. Sc. en commerce électronique 2016) permet déjà à la PME de regarder l'avenir avec optimisme. C'est en partie grâce à cet expert en expérience web et en production industrielle que l'entreprise a tant progressé au cours des neuf derniers mois.

Preuve que rouler en tandem, c'est bien, mais qu'à trois, c'est mieux, lorsqu'on vise le peloton de tête. peppermintcycling.com



Depuis la création du BIXI à Montréal en 2009, ce service de vélopartage ne cesse de faire des petits: tembici, Biki, MoGo, Nice Ride, Citi Bike... Il est aujourd'hui offert dans 30 villes et sur deux campus universitaires.

nouveau-né : le BOOST, un vélo à assistance électrique. Ces dernières années, la PME a investi deux millions de dollars en recherche et développement.

Pour l'homme d'affaires, le vélopartage participe à une nouvelle révolution à l'échelle mondiale. Rien de moins.

« À Honolulu, le lendemain de notre arrivée, les gens se promenaient en vélo avec un grand sourire. En auto, on ne voit jamais ça. Le vélo change les villes pour le mieux. Montréal a d'ailleurs été complètement transformée grâce au BIXI. Il n'y a jamais eu autant de gens à vélo. Pour l'heure, la ville dispose de 6 000 vélos, mais elle pourrait facilement en avoir 10 000. »

Depuis la création du BIXI à Montréal en 2009, ce service de vélopartage ne cesse de faire des petits : il est aujourd'hui présent dans 30 villes et sur deux campus universitaires.

Actuellement, le réseau de PBSC Solutions Urbaines compte 5 000 stations et quelque 60 000 vélos en circulation.

Avant d'acheter BIXI International, Luc Sabbatini a mené une brillante carrière en communications. Il a notamment été le grand patron de l'affichage chez Astral Média, avant d'être nommé président de Bell Média Ventes. C'est en voyageant à l'étranger qu'il a découvert la portée et l'importance des systèmes de vélos en libre-service. Le concept l'a séduit.

Lorsque BIXI International a été à vendre, le futur chef d'entreprise n'a donc pas hésité une seconde. « Le timing était parfait », dit-il.

À court et à moyen terme, Luc Sabbatini n'a d'autre choix que de répondre à la demande. Le vélopartage est tellement prisé partout dans le monde que la PME québécoise n'a même pas besoin de solliciter des clients : ce sont les villes qui viennent cogner à sa porte ! •

www.pbsc.com

Photos : PBSC Solutions Urbaines - Tameica The Carefree Coconut

26 CHANGER LE MONDE

Si le concept du BIXI est plus que jamais prisé partout sur la planète, c'est en grande partie grâce à Luc Sabbatini et à son équipe. Après avoir racheté en 2015 les actifs de cette start-up montréalaise réputée pour son vélo en libre-service, le président de PBSC Solutions Urbaines s'est donné pour mission de « changer le monde, une ville à la fois ».

Le plus grand défi des villes est – et restera – la mobilité, croit Luc Sabbatini. « Les villes qui sauront bien gérer leur circulation et s'assurer de sa fluidité se porteront mieux économiquement, soutient-il. C'est leur plus important défi, mais c'est aussi leur plus grande opportunité. Or, le vélopartage fait partie d'un cocktail de solutions. »

Cette proposition semble plaire de plus en plus. Et sur tous les continents. Rien qu'en 2017, PBSC Solutions Urbaines s'est implantée dans sept villes, dont Honolulu, Reykjavik et Tucson.

Partout où elle s'installe, la PME, dont les vélos et les équipements sont entièrement fabriqués au Québec, offre un produit clés en main : des vélos, mais surtout des terminaux sans fil alimentés à l'énergie solaire, extrêmement robustes et à l'épreuve du vol. La PME tire profit de la vente de ses équipements, mais aussi des frais d'exploitation et des licences de solutions informatiques. En janvier



Luc Sabbatini,
président et principal
actionnaire de PBSC
Solutions Urbaines

B.A.A. 1985 ■ 53 ans

dernier, Luc Sabbatini et sa bande ont conclu une entente majeure au Brésil : des centaines de stations et 9 000 exemplaires de leur nouveau vélo, le FIT, ont été déployés dans plusieurs grandes villes du pays, dont São Paulo. Et d'ici la fin de l'année, l'entreprise plantera à Barcelone son

ÉCOLE D'ÉTÉ EN MANAGEMENT DE LA CRÉATIVITÉ UN DÉTOUR PAR BERLIN POUR SES 10 ANS!

S'IL EST UNE RÉUSSITE DONT NOTRE INSTITUTION PEUT ÊTRE PARTICULIÈREMENT FIÈRE, C'EST LA CRÉATION DE MOSAIC, LE PÔLE MULTIDISCIPLINAIRE DE FORMATION ET DE RECHERCHE SPÉCIALISÉ EN MANAGEMENT DE L'INNOVATION ET DE LA CRÉATIVITÉ. NON SEULEMENT MOSAIC INSPIRE LES DÉCIDEURS, MAIS IL CONTRIBUE GRANDEMENT AU RAYONNEMENT DE HEC MONTRÉAL, NOTAMMENT PAR L'ENTREPRISE DE SON ACTIVITÉ PHARE, L'ÉCOLE D'ÉTÉ EN MANAGEMENT DE LA CRÉATIVITÉ, QUI SOUFFLE SES DIX BOUGIES CETTE ANNÉE. Par FRANÇOIS NORMANDIN



UN PÔLE DYNAMIQUE ET DYNAMISANT

Dans le contexte concurrentiel actuel, l'innovation et la créativité sont devenues des incontournables pour toute organisation qui souhaite tirer son épingle du jeu. Mosaic et son équipe d'enseignants et de professionnels ont bien compris l'importance stratégique de cet enjeu. C'est pourquoi le pôle est particulièrement actif, tant sur le plan de la recherche que des activités de formation et de transfert organisées en collaboration avec les entreprises (Michelin, Bombardier Aéronautique, Ubisoft), les organisations (Desjardins, Hacking Health, SAT) et les universités (Universitat de Barcelone, Kedge Business School, Polytechnique Montréal) les plus reconnues dans ces domaines. Dans la foulée, Mosaic a surtout compris qu'il faut parfois sortir de son organisation pour qu'émergent la créativité et l'innovation. Or, c'est en découvrant d'autres contextes créatifs, en rencontrant des gens de tous horizons et en confrontant ses propres schèmes de pensée à ceux des autres qu'on y parvient ! Voilà justement l'objectif poursuivi par l'École d'été en management de la créativité.

LE TOUR DU MONDE CRÉATIF

L'École d'été, c'est une pause personnelle et professionnelle d'environ deux semaines que les participants (généralement une soixantaine) s'accordent au début de l'été, et au cours de

laquelle ils sont amenés à plonger au cœur des univers créatifs d'une foule d'organisations. Le tout débute par un week-end à HEC Montréal, alors que les professeurs Patrick Cohendet et Laurent Simon, avec la complicité de certains invités, exposent de manière tant ludique qu'académique les fondements de l'innovation et de la créativité.

S'amorce ensuite une série de découvertes en sol montréalais. Les participants ont alors la chance, au moyen de visites d'organisations innovantes (p. ex., le Cirque du Soleil, Ubisoft et le Musée des beaux-arts de Montréal), de tables rondes, d'ateliers interactifs et de projets de cocreation, de se familiariser et de puiser à même les contextes créatifs et innovants de ces organisations.

Par la suite, le groupe s'envole vers Barcelone, où l'exercice se répète pour une deuxième semaine, mais cette fois, au cœur du tourbillon créatif de la capitale catalane. À titre d'exemple, le groupe fera cette année une halte à la Fundacio Alicia, le centre de recherche en innovation culinaire du chef de réputation mondiale Ferran Adrià. Et question de souligner en grand la dixième édition de l'École d'été, trois jours à Berlin ont été ajoutés à l'agenda. Au cours de ce séjour, les participants auront la chance d'explorer une partie de l'infrastructure créative de la métropole allemande. Le géant mondial du logiciel SAP compte parmi les arrêts prévus au programme. •



Photos : Mosaic - Illustration : iStock



DES LEADERS INSPIRÉES ET... INSPIRANTES !

CES ENTREPRENEURES ŒUVRENT DANS DES DOMAINES DIAMÉTRALEMENT OPPOSÉS : L'UNE DIRIGE UN CABINET-CONSEIL, L'AUTRE GÈRE DES MÉGAPROJETS DE CONSTRUCTION. ET POURTANT, **CAROLINE MÉNARD ET KIMBERLY COSGROVE** MISENT SENSIBLEMENT SUR LES MÊMES VALEURS POUR INSPIRER LEURS TROUPES ET LES INCITER À SE DÉPASSER : LE RESPECT, LA COLLABORATION, LA BIENVEILLANCE ET LE DÉSIR RÉEL ET SINCÈRE D'OFFRIR LE MEILLEUR À LEURS CLIENTS.

Par LIETTE D'AMOURS

Photo : Émilie Nadeau - Illustration : iStock

Caroline Ménard CONSEILLER EN TOUTE BIENVEILLANCE

CAROLINE MÉNARD
Présidente et associée, Brio Conseils
■ Maîtrise en management (HEC 2002)
■ Baccalauréat en psychologie (Université de Montréal 1999) ■ 40 ans ■ Mariée et mère d'une fille de 5 1/2 ans et d'un garçon de 3 ans ■ Prix Demers Beaulne 2017, Concours Femmes d'affaires du Québec, catégorie Entrepreneure, grande entreprise



Après des études en psychologie, Caroline Ménard entreprend sans grande conviction une maîtrise en management à HEC Montréal. « Mais là, c'est une véritable révélation ! Je réalise que ce n'est pas seulement l'être humain qui me passionne, mais tout ce qui gravite autour : les systèmes. » Par la même occasion, elle se découvre un talent certain pour l'entrepreneuriat.

« Jusqu'alors, j'avais toujours perçu le milieu des affaires comme un univers de requins malfamés, mais mon passage à HEC Montréal m'a fait réaliser que faire des affaires tout en demeurant humain était tout à fait conciliable, se rappelle la jeune entrepreneure. J'y ai aussi rencontré des gens qui sont devenus très importants dans ma vie et qui agissent encore comme mentor. » Parmi eux, Alain Rondeau, qui lui a ouvert les portes de sa spécialité : la transformation des organisations, un domaine alors en pleine émergence et pour lequel le professeur venait d'élaborer un modèle qui faisait ses preuves. Tout au long de sa carrière, Caroline Ménard a été inspirée par son engagement au Centre d'études en transformation des organisations et par ses cours de management, qui l'ont stimulée tant sur le plan intellectuel que sur celui des valeurs. Elle en a d'ailleurs fait la pierre d'assise de Brio, une boutique de management spécialisée en stratégies et transformation des organisations qu'elle a contribué à créer en 2006 et qu'elle préside depuis novembre 2016. « Nous nous distinguons à plein d'égards des autres cabinets-conseils, soutient-elle, notamment par notre proposition : nous préconisons une démarche de

coconstruction avec nos clients. Nous sommes là pour les aider à clarifier leur vision et à devenir plus performants, et ce, en toute bienveillance. Nous ne voulons pas leur imposer nos idées mais travailler avec eux à faire émerger les meilleures solutions et en faciliter l'exécution. » Consciente que son discours peut paraître assez inhabituel pour une firme-conseil, la jeune PDG ajoute : « Ça peut sembler cliché, mais pour nous, le plaisir et la passion au travail sont des priorités. C'est pourquoi nous avons aussi opté pour une structure organisationnelle qui ne valorise pas la hiérarchie, ce qui évite de créer un climat où la concurrence est fortement encouragée. Nous préférons travailler dans un esprit de collaboration, ce qui favorise non seulement l'émergence de nouvelles initiatives mais aussi un meilleur équilibre travail-famille. Même si cela s'avère un défi quotidien, nous veillons à nous entraider, car plusieurs d'entre nous avons des enfants. » Mais c'est surtout lorsque Caroline Ménard se rappelle son plus grand défi que l'on peut mesurer l'enracinement de ses valeurs. « Maintenir le navire à flot sans procéder à aucun licenciement alors que le Québec est frappé par une récession majeure : voilà une traversée qui a été particulièrement éprouvante pour la jeune associée que j'étais devenue en 2010, reconnaît-elle. Nous avons dû faire preuve d'une grande créativité pour ne pas mettre l'entreprise en péril, ne pas renoncer à nos valeurs, garder notre monde motivé et gérer les inquiétudes... Nous avons tout fait pour réussir, car pour moi, un dirigeant ne doit pas juste engranger dans les périodes fastes : il doit aussi être là dans les moments difficiles. »

QUELQUES CONSEILS POUR INSPIRER D'AVANTAGE

Interrogée sur ce que doit apporter un leader en 2018, elle répond : « Plus que jamais, les leaders doivent se mettre au service de... leurs clients, leurs employés et leurs partenaires. Ils doivent aussi savoir soutenir, être à l'écoute, faciliter les choses, soumettre leurs idées sans les imposer. Évidemment, pour adopter une telle attitude, il faut d'abord investir dans sa propre personne afin de connaître ses forces et ses zones d'ombre. Si un dirigeant n'est pas conscient de ce qu'il projette, il lui sera difficile d'inspirer qui que ce soit. »

La stratégie croit également qu'il vaut mieux consacrer plus de temps à ses employés que de suivre ses états financiers. « Lorsque nous savons mobiliser nos troupes et en tirer le meilleur, les résultats viennent d'eux-mêmes, lance-t-elle. Je ne dis pas qu'il faille pour autant délaissé une saine gestion, mais il est primordial d'investir dans ses relations, surtout dans un contexte de rareté des talents. »

Pour Caroline Ménard, un bon leader doit également savoir mobiliser l'intelligence collective. « Toute ressource souhaite créer de la valeur au sein d'une entreprise, estime-t-elle. Si chaque fois qu'un employé lance une nouvelle idée, on lui laisse entendre qu'il déborde de ses fonctions, il finira par se contenter de faire son travail. Il est dommage d'en arriver là, car les organisations se privent alors de bonnes idées qui pourraient s'avérer gagnantes pour tout le monde. À quoi sert de dénicher les meilleurs talents si nos pratiques les empêchent de se réaliser ? »

Une erreur à ne pas commettre ? « Ne pas écouter les signaux faibles. En tant que leaders, nous avons tous des échos que nous choisissons parfois d'ignorer, explique la présidente. Dans mon cas, chaque fois que je n'ai pas réglé rapidement les petits litiges, la situation s'est envenimée. »

Une attitude à développer ? « Faire montre d'une réelle ouverture face aux idées des autres. Trop souvent, on apporte un point en réunion seulement pour se faire cautionner. Mais lorsqu'on prend le temps d'écouter tous les points de vue sans a priori,

on parvient à regarder une situation sous d'autres angles et on prend de bien meilleures décisions. Accepter de se laisser influencer peut alors devenir très bénéfique et nous mener encore plus loin. »

Et où se voit la dirigeante d'ici quelques années ? « Sur le plan personnel, j'aspire à plus d'équilibre, ce qui n'est pas toujours évident avec de jeunes enfants. Pour Brio, j'aimerais que nous devenions un acteur incontournable dans notre domaine, tant sur les marchés québécois et canadien qu'europpéen. »

→ **BRIO CONSEILS EN BREF**

- **Fondation : 2006**
- **Chiffre d'affaires : environ 10 M\$**
- **Secteur d'activité : service-conseil en stratégie et transformation.**
- **Types de mandats : réflexion stratégique, diagnostic organisationnel et fonctionnel (RH, TI, finance, marketing, innovation), transformation culturelle et transformation numérique.**
- **Approche distinctive : favorise une démarche de coconstruction avec ses clients.**
- **Nombre d'employés : 40 (+ 20 collaborateurs externes).**
- **Principaux clients : Mouvement Desjardins, Énergir, Cascades, BDC, C2 International, Héma-Québec.**
- **Marchés : Québec, Ontario et Maritimes.**

Kimberly Cosgrove

BÂTIR SUR LA CONFIANCE

L'industrie de la construction compte encore très peu de femmes. Depuis plus de 30 ans, Kimberly Cosgrove y fait d'ailleurs figure d'exception. De commis de chantier à vice-présidente d'une entreprise reconnue pour la construction de nombreux immeubles de renom, cette battante a su faire sa place dans cet univers fortement dominé par les hommes. Son secret : bâtir sur la confiance, d'abord en son instinct, puis en ses capacités de créer des relations gagnant-gagnant.

L'aventure commence sur la Côte-Nord en 1992. Kimberly Cosgrove travaille comme commis sur le même chantier que son mari ingénieur. Le Québec traverse une période économique difficile et leurs patrons resserrent plus que jamais les cordons de la bourse. « Tant qu'à subir des réductions salariales, nous avons décidé de faire le grand saut et de nous lancer en affaires en misant sur nos forces respectives : les connaissances techniques de mon mari et mes capacités organisationnelles », raconte-t-elle. Le jeune couple met donc le cap sur Montréal pour y fonder Cogela, une entreprise qui se spécialisera dans la construction de bâtiments comportant des complexités techniques.

Kimberly Cosgrove y apprend alors son métier sur le tas et... en accéléré ! « Au début, j'ai dû mettre les bouchées doubles, car je devais tout assimiler en même temps. Disons que les premières soumissions m'ont causé quelques maux de tête », reconnaît-elle en riant. Mais sa détermination a eu le dernier mot : à peine deux ans plus tard, Cogela remportait le titre d'entrepreneur de l'année. En parallèle, le couple se lie d'amitié avec des mordus de ski nouvellement embauchés par Intrawest, une entreprise qui nourrit de grandes ambitions pour le centre de villégiature Tremblant.

Un premier mandat leur est alors confié : 1,5 M\$ pour déménager et restaurer le Chalet des voyageurs. « Nous l'avons sorti de ses fondations et descendu jusqu'au pied de la montagne pour ensuite entièrement le restaurer », se souvient la femme d'affaires. Ayant fait ses preuves, la jeune entreprise se voit proposer un projet encore plus important : la construction du Marriott Residence Inn, un hôtel de 98 unités avec garage souterrain et piscine extérieure. Grâce à cette réalisation de 10 M\$, Cogela passe dans les ligues majeures. Au cours des dix années qui suivent, la PME enchaîne les contrats autour de la station de ski. Au total, l'entreprise a réalisé plus d'une vingtaine de projets dans ce secteur, dont la construction du Casino de Mont-Tremblant et de plusieurs grands hôtels (Quintessence, Le Westin, Hôtel Kandahar, Château Beauvallon, Lodge de la Montagne et Tours des Voyageurs 1 et 2).

CONFIRMER SES INTUITIONS

Une fois l'entreprise bien établie, Kimberly Cosgrove ressent le besoin d'ajouter de nouvelles cordes à son arc. Tout au cours de sa carrière, elle avait misé sur son instinct et sur son sens inné des affaires pour assurer la gestion et la croissance de Cogela, mais voilà qu'elle désirait se doter des meilleurs outils et améliorer ses pratiques. « Je voulais étudier à l'université, discuter de mes préoccupations avec d'autres dirigeants et apprendre de nouvelles choses, souligne-t-elle; alors, quand j'ai vu l'annonce de ce tout nouveau programme que HEC Montréal s'appropriait à lancer, le EMBA, j'ai tout de suite voulu intégrer la première cohorte [en 2010]. »

Et qu'a-t-elle retiré de cette expérience ? « J'ai adoré ce programme, qui m'a nourrie à plusieurs égards – ressources humaines,



KIMBERLY COSGROVE
Vice-présidente directrice générale,
Construction Cogela ■ EMBA 2010
■ 50 ans ■ Mariée et mère de deux
filles (32 et 25 ans)

stratégies, innovation –, mais qui m'a surtout confortée dans ce que je faisais bien d'instinct. Du coup, je réalisais que j'étais bien plus qualifiée que je ne le supposais. L'école de la vie avait aussi une valeur... » Près de 10 ans plus tard, les diplômés se rencontrent encore sporadiquement pour échanger sur leur parcours.

UN MONDE DE DÉFIS

Comment Kimberly Cosgrove a-t-elle fait sa place dans le milieu de la construction ? « Pour moi, tout est une question de respect, que l'on travaille avec des hommes ou avec des femmes, affirme-t-elle. Sur les chantiers comme au bureau, j'essaie toujours de comprendre les défis que rencontrent chacun des acteurs, de me mettre à leur place, de créer une synergie afin de tirer pleinement profit de leurs forces respectives. Je n'ai jamais joué la carte du leader qui exige; je suis plutôt un facilitateur qui incite à la collaboration. Cette attitude respectueuse m'a toujours servie, particulièrement au début, alors que j'avais tout à apprendre et à prouver. »

Un des plus grands défis qu'elle ait dû relever ? « Traverser un divorce tout en continuant de travailler avec le principal intéressé. Ce n'était vraiment pas évident, surtout au début. Il y a même des jours où je le divorcerais encore, mais c'est déjà fait, déclare-t-elle en riant. Nous avons tout de même beaucoup appris de cette situation, notamment qu'on ne gagne jamais rien dans la confrontation. C'est d'ailleurs une attitude que nous favorisons aussi envers nos clients. Nous trouvons toujours un terrain d'entente. »

Des plans pour l'avenir ? « Ma fille et moi, on rêve de plus en plus à de nouvelles propositions pour le marché résidentiel. Qui sait où ces discussions nous mèneront ? » •

Photo : Émilie Nadeau

→ **CONSTRUCTION COGELA EN BREF**

- **Fondation : 1992**
- **Chiffre d'affaires : entre 20 à 60 M\$ par an, selon l'ampleur des projets.**
- **Nombre d'employés : 25**
- **Secteur d'activité : construction et réfection de bâtiments commerciaux, institutionnels et industriels.**
- **Expertise particulière : projets comportant des complexités techniques.**
- **Principales réalisations : hôtel boutique Le Godin (restauration-construction, 25 M\$), Casino de Mont-Tremblant (LEED argent, 55 M\$), Complexe sportif Claude Robillard (réfection des bassins olympiques, 15 M\$), Édifice HEC Montréal – Pavillon Decelles (réaménagement, 16 M\$), Aéroport de Montréal (salons VIP et agrandissement, 34 M\$).**
- **Valeur globale des réalisations : 375 M\$**

KARIM NAOUAI L'AMBASSADEUR DU CERCLE

32 AU FIL DU TEMPS, KARIM NAOUAI EST DEVENU D'UNE CERTAINE FAÇON « L'AMBASSADEUR » DU RESTAURANT LE CERCLE À HEC MONTRÉAL. SON CHARISME, MAIS SURTOUT SA MÉMOIRE PHÉNOMÉNALE ONT FAIT DE LUI UN PERSONNAGE EXCESSIVEMENT POPULAIRE SUR TOUT LE CAMPUS DE L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL, ET MÊME AUPRÈS DE PLUSIEURS MEMBRES DU QUÉBEC INC. Par STÉPHANE CHAMPAGNE

MON TRUC, C'EST QUE JE N'APPORTE JAMAIS MES PROBLÈMES PERSONNELS AU TRAVAIL ET JE GARDE UNE DISTANCE RESPECTUEUSE AVEC LES CLIENTS.

Jacques Nantel n'hésite pas à qualifier Karim Naouai de « personne exceptionnelle ». « C'est rare que j'utilise ce terme-là, affirme le professeur de marketing, Karim est un ambassadeur hors pair. Il a une mémoire prodigieuse des noms, des visages, des personnes et de leurs préférences. Si vous êtes allé au Cercle une fois ou deux, il se souviendra de votre nom et de ce que vous avez mangé ! » Amièle Daigneault, maître d'hôtel au Cercle, se fait régulièrement « voler la vedette » par son serveur principal. « Il connaît tout le monde et tout le monde le connaît. Ça explique pourquoi il arrive que des clients se tournent encore vers lui au lieu de moi lorsqu'ils ont une question. J'essaie de ne pas le prendre trop personnel », dit-elle en riant.

UNE FIDÉLITÉ À TOUTE ÉPREUVE

Depuis près de 20 ans, Karim Naouai travaille au restaurant Le Cercle, où des milliers de clients défilent tous les ans pour le petit-déjeuner ou le repas du midi. Ce serveur de 55 ans

n'a pas que sa mémoire pour le servir : amical, poli, et surtout zen, tout le monde salue son grand professionnalisme. « Je suis méditerranéen, explique ce Tunisien de naissance, marié à une Québécoise et père de deux enfants. C'est donc dans ma nature d'être très chaleureux avec les gens et de m'intéresser à eux. Mon truc, c'est que je n'apporte jamais mes problèmes personnels au travail et je garde une distance respectueuse avec les clients. » Cette grande discrétion est d'ailleurs une condition *sine qua non* pour travailler au Club Saint-Denis, une salle attenante au Cercle où les décideurs et les développeurs du Québec se rencontrent régulièrement. Ayant fait tous les métiers en hôtellerie au cours des 35 dernières années – de la plongée au ménage – avant de trouver sa vocation, Karim Naouai est un passionné. Il ne recule devant rien, pas même la maladie, pour venir travailler. Même un décollement de la rétine ne l'a pas ralenti. « Le lendemain de l'opération, je suis venu au travail. Pas question de rester à la maison ; j'aime beaucoup trop ce que je fais ! » •

Photo : Émilie Nadeau



UNE INDUSTRIE QUI S'EST RÉINVENTÉE MAESTRO, MUSIQUE !



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

LE PRODUIT QUE L'INDUSTRIE MUSICALE COMMERCIALISE - DES CHANSONS - EST À LA FOIS IMMATÉRIEL ET OMNIPRÉSENT. ELLE A ÉTÉ UN DES PREMIERS SECTEURS TOUCHÉS PAR **LE VIRAGE NUMÉRIQUE** ET N'A PLUS JAMAIS ÉTÉ LA MÊME DEPUIS. CETTE INDUSTRIE S'EST RÉINVENTÉE APRÈS AVOIR MENÉ DES BATAILLES CHIMÉRIQUES POUR FINALEMENT RETROUVER LE CHEMIN DES PROFITS EN CRÉANT ET EN ADOPTANT DE NOUVEAUX MODÈLES. VOICI LES LEÇONS QU'ELLE PEUT ENSEIGNER AUX AUTRES SECTEURS QUI SERONT AFFECTÉS PAR LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE.

Par **DANILO C. DANTAS**, PROFESSEUR AU DÉPARTEMENT DE MARKETING, HEC MONTRÉAL
Article écrit en collaboration avec **SIMON LORD**, JOURNALISTE

L'industrie de la musique a pour la première fois pris conscience de la menace que représentait Internet pour ses revenus le 13 avril 2000. C'est en effet ce jour-là que le groupe Metallica a engagé une poursuite contre Napster, la plateforme pionnière d'échange de fichiers musicaux, sur laquelle se trouvaient certaines de ses chansons. Bien que cette poursuite se soit soldée par une victoire pour Metallica et que Napster ait dû retirer de sa plateforme les chansons du groupe, l'industrie venait seulement de remporter une bataille. Même si elle devait ultérieurement en gagner d'autres, elle a, en dernier essor, été contrainte de s'allier à l'ennemi.

Avant le virage numérique, amorcé notamment en raison de l'apparition du haut débit, les musiciens faisaient des tournées pour vendre leurs albums. Selon le modèle des 4P - prix, produit, promotion et « place » -, les albums incarnaient le produit, alors que les concerts servaient d'outil promotionnel. Mais avec l'arrivée du numérique, l'industrie a dû se rendre à l'évidence : ce modèle d'affaires ne pouvait plus tenir. Sauf qu'il n'y avait pas de solution évidente. Fallait-il offrir la musique en ligne ? Si oui, à quel prix ? Quel modèle de propriété choisir ? Fichiers ou lecture en continu (*streaming*) ? Et sur quelle plateforme ?

En même temps, le numérique a introduit de nouveaux acteurs qui ont chamboulé l'industrie et dynamité les barrières d'entrée. On pense par exemple à *GarageBand*, un logiciel d'enregistrement et de création musicale lancé en 2004. Grâce à cet outil et à beaucoup d'autres, les artistes ont pu commencer à produire de la musique en investissant seulement quelques centaines de dollars plutôt que des milliers comme auparavant.

S'ADAPTER POUR SURVIVRE

En conséquence, les cinq grandes entreprises (EMI Records, Sony, Vivendi Universal, AOL Time Warner et BMG) qui contrôlaient l'industrie et la distribution musicales au tournant du siècle - les *Big Five* - ont dû s'adapter. De cette transformation sont apparus de nouveaux modèles. Les artistes et leurs promoteurs se sont rendu compte qu'il fallait opérer un renversement : les concerts, entre autres, devaient devenir le produit, et la musique, l'outil de promotion.

L'artiste Derek Vincent Smith, ou *Pretty Lights* de son nom de scène, fait partie de ceux qui l'ont compris. En 2006, Smith a mis en ligne gratuitement son premier album, *Taking Up Your Precious Time*. Pour en faire la promotion, il a envoyé des messages personnels aux utilisateurs de MySpace qui aimaient des artistes similaires pour les informer qu'il offrait sa musique sans frais. Le nombre mensuel de téléchargements est rapidement passé d'une dizaine à 150.

Cette stratégie lui a d'abord permis de gagner en notoriété. Smith l'a donc poussée un peu plus loin : en 2011, il s'est associé avec Fame House, une firme spécialisée en marketing Web et en stratégies numériques dans le domaine du divertissement. Ensemble, ils ont décidé de mettre en ligne gratuitement un fichier contenant la musique de *Pretty Lights* ainsi qu'une nouvelle chanson et la vidéo d'un concert. Par

Photos : iStock - Jean-François Leblanc (Misteur Valaire)

contre, l'extrait inédit et la vidéo étaient verrouillés. Pour y avoir accès, les utilisateurs devaient fournir leur adresse courriel afin de s'abonner à la liste d'envoi du musicien. Plus de 60 000 personnes l'ont fait. Bien que ces tactiques n'aient pas directement généré de revenus, elles ont ouvert la porte à de nouvelles possibilités de promotion pour les concerts qui, eux, rapportent des revenus.

MISTEUR VALAIRE OFFERT GRATUITEMENT

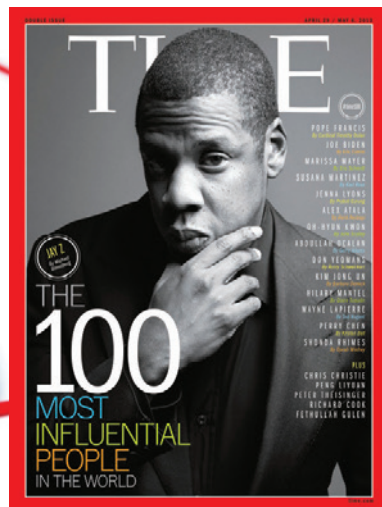
Au Québec, la formation musicale *Misteur Valaire* a été la première à offrir sa musique sur le Web selon la formule « Payez ce que vous voulez ». En septembre 2007, ce groupe - qui s'appelle tout simplement Valaire aujourd'hui - a lancé son album intitulé *Friday Night*. Les internautes pouvaient le télécharger sans frais, sans même devoir offrir de l'information en échange. Cependant, à partir du 27 000^e téléchargement, les fans devaient fournir leur adresse courriel.

Non seulement le groupe s'est créé une liste d'envoi qui compte désormais 25 000 admirateurs, mais il a aussi pu localiser géographiquement son public à dix kilomètres près en faisant la recension des adresses IP des internautes qui avaient téléchargé sa musique. C'est grâce à ces informations que Valaire a su que son troisième album, *Golden Bombay*, avait été téléchargé dans plus de 58 pays. C'est également grâce à ces données que le groupe a appris, en septembre 2009, que sa musique avait été téléchargée par 3 500 fans en France, principalement à Paris, et qu'il y a entrepris une première tournée qui a connu beaucoup de succès.



La formation musicale Valaire a été la première au Québec à offrir sa musique sur le Web selon la formule « Payez ce que vous voulez ».

“ QUELLE LEÇON DOIVENT TIRER LES AUTRES SECTEURS D'ACTIVITÉ DES TRANSFORMATIONS SURVENUES DANS L'INDUSTRIE DU DIVERTISSEMENT ? C'EST BIEN SIMPLE : LE NUMÉRIQUE ENTRAÎNE DES CHANGEMENTS FONDAMENTAUX ET IRRÉVERSIBLES. ”



36

Des artistes se servent aussi de la musique pour promouvoir d'autres produits, notamment Dr. Dre, Jay Z et Bono.

LA MUSIQUE EN STREAMING COMME OUTIL DE PROMOTION

Issus de la révolution numérique, les services de musique en streaming comme Spotify permettent aussi de générer des revenus, mais essentiellement pour les propriétaires des plateformes. Les artistes, eux, y gagnent peu. Selon un article paru en décembre 2015 dans *The Verge*, les musiciens reçoivent en moyenne entre 0,006 et 0,0084 \$US par écoute. Toutefois, là encore, les artistes qui parviennent à tirer profit de ce nouveau contexte sont ceux qui ont compris que la musique était devenue un outil promotionnel. Guillaume Déziel, l'ancien gérant de Valaire, a ainsi expliqué qu'à l'âge d'or du disque, il fallait dépenser au moins 80 000 \$ en publicité pour rejoindre 40 000 acheteurs d'albums. Le groupe peut maintenant s'adresser gratuitement aux 25 000 abonnés de sa liste d'envoi, et ce, quand bon lui semble, sans le moindre intermédiaire. De nos jours, on peut donc se servir de la musique pour promouvoir non seulement des concerts, mais aussi d'autres produits. Le groupe rock australien AC/DC, par exemple, utilise sa notoriété pour vendre une bière qui porte son nom. D'autres se tournent vers la mode. C'est ce qu'ont fait Jay Z, notamment cofondateur de Rocawear, et Bono, qui a « prêté » son visage à plusieurs publicités de Louis Vuitton. Le rappeur Dr. Dre, lui, a fondé Beats Electronics, la société par laquelle

il a commercialisé ses écouteurs Beats by Dre, qui sont très populaires. En 2014, il l'a vendue à Apple pour près de trois milliards de dollars américains. Sinon, le bon vieux disque vinyle est toujours une autre façon d'engranger des revenus. Même s'il ne se vend plus autant que dans les années 1970, ce vecteur musical est aujourd'hui le seul support matériel en croissance dans le domaine de la musique.

DES CHANGEMENTS IRRÉVERSIBLES

Quelle leçon doivent tirer les autres secteurs d'activité des transformations survenues dans l'industrie du divertissement ? C'est bien simple : le numérique entraîne des changements fondamentaux et irréversibles. Une fois le dentifrice sorti du tube, impossible de l'y remettre ! Il faut donc s'adapter à la nouvelle réalité. Se battre est souvent futile.

À l'heure actuelle, la tendance semble être à l'utilisation du numérique pour exploiter ses capacités à récolter des données sur ses clients. Les acteurs qui parviendront à tirer profit de l'analytique pour leur offrir des produits mieux ciblés verront leur chiffre d'affaires augmenter. Si un artiste émergent comme Pretty Lights a pu y arriver, tous les secteurs d'activité le pourront éventuellement ! •

→ EN CHIFFRES

REVENUS MONDIAUX DE L'INDUSTRIE DE LA MUSIQUE

2014 : 14,9 G\$ US
2020 : 18,04 G\$ US
Source : PwC

NOMBRE D'UTILISATEURS DE MUSIQUE EN STREAMING DANS LE MONDE

2016 : 997,7 millions
2021 : 1,259 milliard
Source : Statista

NOMBRE DE DISQUES VINYLE VENDUS

2006 : 3,1 millions
2015 : 31,5 millions
Source : Statista



MICHEL PATRY
Directeur, HEC Montréal

L'ÉDUCATION DOIT DEVENIR UNE PRIORITÉ NATIONALE

D'ICI MOINS DE 10 ANS, QUELQUE 1,4 MILLION DE TRAVAILLEURS QUÉBÉCOIS SERONT TOUCHÉS PAR LA ROBOTISATION ET L'AUTOMATISATION, NOUS RÉVÈLE UNE RÉCENTE ÉTUDE DE L'INSTITUT DU QUÉBEC. ET ATTENTION : CETTE MENACE NE VISE PAS SEULEMENT LE TRAVAIL MANUEL RÉPÉTITIF, MAIS AUSSI DES EMPLOIS QUI REQUIÈRENT DES FACULTÉS COGNITIVES, COMME RADIOLOGUE, ACTUAIRE, RÉDACTEUR, ANALYSTE, INGÉNIEUR OU COMPTABLE. À CE CHAPITRE, LA FIRME MCKINSEY ESTIME QUE 60 % DES PROFESSIONS POURRAIENT ÊTRE AUTOMATISÉES, À HAUTEUR D'ENVIRON 30 % DE LEURS TÂCHES.

Ainsi, au cours des prochaines années, certains travailleurs québécois seront remplacés par des machines et d'autres se verront amputer d'une partie – voire de la totalité – de leurs tâches par l'extraordinaire puissance que procure désormais la conjonction entre la capacité de calcul des ordinateurs, la mobilité et le développement fulgurant de la science des données et de l'intelligence artificielle.

En parallèle, un constat encore plus préoccupant s'impose : plus de 50 % de la population active du Québec n'atteint actuellement pas le niveau 3 en littératie. En clair, ces personnes éprouvent des difficultés à comprendre des instructions complexes (pour faire fonctionner une machine, par exemple). Autrement dit, la moitié des travailleurs du Québec ne possèdent pas les compétences de base nécessaires pour répondre aux exigences du marché de l'emploi de demain.

Pour l'heure, personne ne peut prédire avec exactitude quel sera l'impact – ni même l'ampleur – de cette révolution technologique sur chacune de nos industries. Chose certaine, nul besoin d'un tsunami numérique pour comprendre que l'éducation deviendra l'atout le plus stratégique à détenir. Le Québec doit donc faire de l'éducation une véritable priorité nationale, si nous voulons tirer profit de cette transformation plutôt qu'en payer le prix.

Pour ce faire, nous devons dès maintenant nous activer à transformer notre système d'éducation afin d'anticiper les besoins futurs et de requalifier la main-d'œuvre en place. Fort heureusement, le Québec dispose de bonnes assises. Toutefois, notre

système souffre d'un sous-investissement chronique depuis plusieurs années. Si nous voulons relever ce défi, nous aurons donc besoin de ressources considérables, et ce, à tous les niveaux d'enseignement : primaire, secondaire, collégial et universitaire.

Deuxième condition : nous devons développer des mécanismes qui permettront aux travailleurs d'apprendre tout au cours de leur vie active. Car elle est indéniablement révolue, cette époque où l'on pouvait décrocher un diplôme à 20 ans et surfer sur les mêmes connaissances jusqu'à sa retraite.

Dans cette perspective, les institutions d'enseignement supérieur devront s'ajuster et offrir une formation de plus en plus personnalisée et mieux adaptée à la réalité et aux besoins spécifiques des travailleurs, des organisations et des filières industrielles locales. Déjà, cet impact se fait sentir à l'échelle du pays : la demande pour les programmes courts (certificats, microprogrammes, DESS) et la formation en ligne s'est considérablement accrue au cours des dernières années. Les dirigeants désirent acquérir de nouvelles compétences et être mieux outillés pour voir venir les nouveaux enjeux. Et ils nourrissent les mêmes ambitions pour leurs employés.

Par conséquent, nous nous devons d'être beaucoup plus agiles et d'éviter que la lourdeur bureaucratique ne vienne freiner cette nécessaire transformation, et ce, tant au niveau des institutions que du gouvernement qui régit leur encadrement. À titre d'exemple, les mécanismes d'approbation pour lancer de nouveaux programmes universitaires prennent actuellement des années. Comment répondre rapidement à un nouveau besoin du marché dans un tel contexte ? Il serait déplorable de

pénaliser notre économie pour des raisons purement administratives.

Plus spécifiquement, les universités devront accroître leur taux de diplomation, adapter leur offre de formation et favoriser encore plus la recherche et l'innovation. Heureusement, le Québec détient déjà une expertise fort enviable en haute technologie : intelligence artificielle, science des données, logistique, jeux électroniques, développement d'applications, chaînes d'approvisionnement... Notre plus grand défi consistera à développer de nouvelles connaissances ainsi qu'à former, à attirer et surtout, à retenir les talents dans ces domaines de pointe.

Les cégeps devront, quant à eux, développer une nouvelle offre de service pour assurer cette indispensable mise à niveau technologique de la main-d'œuvre. Il leur faudra multiplier les programmes intensifs qui favoriseront l'alternance études et stages en entreprise dans les formations techniques. Déjà, certains dirigeants d'entreprise sont contraints de recruter des opérateurs de machinerie spécialisée dans d'autres pays, alors que nous devrions pouvoir offrir ces formations plus pointues.

Au chapitre de l'enseignement primaire et secondaire, nous avons sûrement quelques questions à nous poser et des mesures plus efficaces à mettre en place pour nous assurer que nos finissants savent suffisamment lire et compter pour participer pleinement à l'économie de demain. Nous devons rapidement adopter de meilleures pratiques et les déployer à l'échelle du Québec.

La plupart de ces constats n'ont rien de nouveau. Bon nombre de politiciens connaissent et comprennent ces enjeux, mais tardent malheureusement à appliquer des mesures concrètes. En matière d'éducation, le Québec a plus que jamais besoin d'une vision globale, d'une ambition commune pour affronter cette vague de fond qui s'amène à une incroyable vitesse. C'est à cette condition que le Québec parviendra à se positionner avantageusement sur l'échiquier de l'économie numérique, sans quoi les coûts – économiques et sociaux – seront énormes. Ayons le courage d'agir maintenant pour définir notre avenir collectif ! •

37

Photos : iStock

LES DONNS QUAND L'UNION FAIT LA FORCE

BOURSES ÉTUDIANTES, ÉCHANGES INTERNATIONAUX, PARTICIPATION À DES COMPÉTITIONS NATIONALES ET INTERNATIONALES, ACCÈS À DES OUTILS À LA FINE POINTE DE LA TECHNOLOGIE, PERCÉES EN RECHERCHE DANS DES DOMAINES D'AVENIR TELS QUE LA SCIENCE DES DONNÉES ET L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE, INFORMATISATION DES SALLES DE COURS ET AMÉLIORATIONS DU MILIEU DE VIE... TOUTES CES RÉALISATIONS ET PLUS ENCORE ONT ÉTÉ RENDUES POSSIBLES, EN TRÈS GRANDE PARTIE, GRÂCE AUX DONATEURS DE LA FONDATION HEC MONTRÉAL.

Par ISABELLE GIGUÈRE

Ces généreux contributeurs soutiennent la Fondation et, partant, toute la communauté de l'École. Peu importe le montant, chaque don a des retombées directes et durables. « L'effet de masse est essentiel, car c'est ensemble que nous pouvons réaliser de grandes choses, affirme Emilie Rondeau, directrice, Sollicitation de masse. En 2017, le don moyen des 4 834 donateurs grand public – sur un total de 4 903 donateurs de la Fondation – s'élevait à 111 \$. Les montants recueillis lors de chacune de nos campagnes de sollicitation sont considérables et nous permettent notamment d'accorder de nombreuses bourses à des étudiants de tous les cycles et de tous les programmes d'études. C'est donc dire qu'il ne faut pas sous-estimer la force de ce que l'on peut accomplir collectivement. »

POURQUOI DONNER ?

Pour susciter le don et assurer le renouvellement des donateurs, l'équipe de la Fondation travaille constamment à bonifier ses stratégies visant à démontrer concrètement l'impact de

ces contributions. Elle concentre aussi ses efforts sur les diplômés et sur les autres membres de la communauté HEC Montréal pour cultiver le plaisir de donner et les éveiller à l'importance d'appuyer l'École. « Le point commun de tous les diplômés est d'avoir vécu l'expérience HEC Montréal, déclare Emilie Rondeau. Il faut entretenir leurs relations avec l'École et trouver des façons de faire pour qu'ils restent engagés et sentent toujours qu'ils font partie intégrante d'un groupe qui partage les mêmes valeurs d'excellence, de détermination et d'audace. Il faut les sensibiliser au fait que leur générosité permettra aux futures générations de bénéficier comme eux de ce passage si enrichissant et contribuera à former une relève en gestion de calibre mondial, vitale à l'essor de notre société. »

DES RÉSULTATS CONCRETS ET SIGNIFICATIFS

Le montant total des engagements en matière de dons recueillis par la Fondation HEC Montréal en 2017 s'élevait à plus de neuf millions de dollars.

En 2016-2017, grâce, entre autres, aux contributions provenant de tous les types de donateurs, petits et grands :

- Plus de **1,7 million de dollars** a été investi dans les différents programmes de recherche de l'École;
- Plus de **1 160 étudiants méritants** se sont partagé au-delà de **1,18 million de dollars** en bourses pour l'excellence de leur parcours, leur engagement ou leur esprit d'entrepreneuriat.

C'est d'ailleurs par le biais de bourses qu'Anouk Trudel (B.A.A. 1995 et EMBA 2013), chef de programme, Initiatives numériques, chez McKesson Canada, a décidé de faire un don à la Fondation HEC Montréal. « Je me considère très privilégiée d'avoir pu compter sur le soutien financier de ma famille et sur un réseau qui m'a permis de travailler pendant mes études à HEC Montréal, souligne-t-elle. Mais de nombreux jeunes – et d'autres moins jeunes qui décident de retourner à l'école

Illustration: HEC Montréal

– n'ont malheureusement pas cette chance. Parfois, ils n'ont même pas les moyens de poursuivre leurs études. Or, l'éducation est, à tous les niveaux, essentielle pour le bien et l'avancement de notre société. Faire un don sous forme de bourses, c'était une façon pour moi d'aider ces étudiants. »

ENRICHIR... SES EXPÉRIENCES

L'engagement de donateurs comme Anouk Trudel fait en effet une réelle différence dans la vie des étudiants. Parlez-en à Max Fontaine, étudiant au B.A.A., qui a reçu en 2017 une bourse de leadership pour son engagement en tant que vice-président au développement durable de l'Association des étudiants de HEC Montréal (AEHEC). « L'AEHEC a été une expérience des plus profitable qui m'a appris beaucoup de choses sur les plans professionnel, social et personnel, souligne-t-il. Les membres de l'Association s'investissent par volonté et par conviction, sans rémunération, et souvent sans pouvoir travailler à temps partiel. En plus de nous aider financièrement



IL FAUT SENSIBILISER LES DIPLÔMÉS AU FAIT QUE LEUR GÉNÉROSITÉ PERMETTRA AUX FUTURES GÉNÉRATIONS DE BÉNÉFICIER COMME EUX DE CE PASSAGE SI ENRICHISSANT ET CONTRIBUERA À FORMER UNE RELEVÉ EN GESTION DE CALIBRE MONDIAL, VITALE À L'ESSOR DE NOTRE SOCIÉTÉ.

EMILIE RONDEAU DIRECTRICE, SOLLICITATION DE MASSE

pour nos études, cette bourse représente pour nous une forme de reconnaissance et d'encouragement pour notre engagement. »

SOUTENIR LES BÂTISSEURS DE DEMAIN

Il existe plusieurs façons d'appuyer son *alma mater*, notamment en participant à la campagne de financement de la Fondation HEC Montréal par un don annuel ou par des versements mensuels. Tout cela dans le but d'offrir à des étudiants comme Max Fontaine les outils requis pour devenir des gestionnaires ouverts sur le monde, capables d'affronter les défis qui

se présenteront à eux au cours des prochaines années. Les retombées aussi sont multiples. Les étudiants peuvent notamment développer leur plein potentiel et leurs projets, et faire leur marque dans le monde des affaires. Ils obtiennent alors une formation de haut niveau grâce à la qualité des professeurs qui partagent avec eux leurs connaissances et leur expertise, et disposent des moyens nécessaires pour explorer de nouvelles avenues en recherche. Ainsi, l'École demeure un leader dans son domaine tant au pays qu'à l'échelle internationale, et peut continuer de former les bâtisseurs de demain. •



PIERRE MONET
B.A.A. 1984
—
Vice-président
aux finances et chef
de la direction financière
Canadian Metals



HUGUES SAUVÉ
Maîtrise en finance 1999
—
Vice-président
Gestion active
Optimum Gestion
de Placements



DIANE ARSENEAU
MBA 2004
—
Directrice générale
Grand Montréal
Comédie Fest



ALEXANDRE MÉRIEUX
B.A.A. 1999
—
Président-
directeur général
bioMérieux

RAMON GALVAN
B.A.A. 1990
—
Chef de la direction
financière
Groupe Varitron



PHILIPPE ADAM
Certificat en gestion
des opérations
et production 1989
—
Chef des finances
Marché Goodfood



FRANTZ SAINTELEMY
B.A.A. 2001
—
Président-
directeur général
LeddarTech-Mastering
Lidar Sensor Technology



AKSEL BEDIKYAN
MBA 2006
—
Directeur principal
Recherche et Intelligence
d'affaires
Groupe V Média



MACKY TALL
B.A.A. 1990
—
Chef, Marchés liquides,
Caisse de dépôt et
placement du Québec et
président et chef de la
direction, CDPQ Infra

**QUI EST
RENDU OÙ ?**

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

■ NOMINATIONS ■ DISTINCTIONS ■ C.A.

SYLVAIN PRUD'HOMME
MBA 2001
—
Président
Opérations internationales
Lowe's Canada



BENOIT A. AUBERT
Ph. D. 1994
—
Directeur
Rowe School of Business
Université de Dalhousie



ÉTIENNE BOUCHARD
B.A.A. 2001
—
Directeur général
Fibrobec

ARIELLE ROVA RAKOTO
B.A.A. 2014
—
Coordonnatrice marketing-
stratégie et communication
→ Montréal International
Récipiendaire du Prix LOJIQ
Francophonie 2017 remis
par Les Offices jeunesse
internationaux du Québec



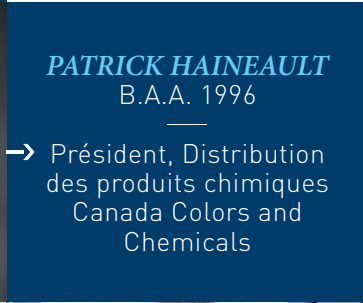
GENEVÈVE AUCLAIR
EMBA 2017
—
Chef, Département de
médecine, Inuulitsivik
Health Center – Récipiendaire
de la Médaille du service
méritoire de la Gouverneure
générale du Canada



MICHAEL VINEBERG
MBA 2003
—
Membre du conseil
d'administration
SAQ



PATRICK HAINEAULT
B.A.A. 1996
—
Président, Distribution
des produits chimiques
Canada Colors and
Chemicals



NATHALIE MAILLÉ
D.E.S.S. en gestion des
organismes culturels
2001
—
Présidente du conseil
d'administration
UQAM



DANIEL PAILLÉ
B.A.A. 1974
—
Membre du conseil
d'administration
Groupe TVA



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

À VOTRE AGENDA

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



JOURNÉE PORTES OUVERTES

Le 11 novembre 2018, de 10 h à 16 h
 Endroit : HEC Montréal
 3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine
 Info : hec.ca/portesouvertes



COLLOQUES, CONFÉRENCES ET AUTRES ÉVÉNEMENTS

Symposium en stratégie de vente « Sommes-nous dans l'ère post-millénaire en vente? »
Le 17 mai 2018, de 7 h 30 à 12 h 30

Organisé par l'Institut de vente HEC Montréal. Conférencier invité : Michael Ahearne, chercheur dans le domaine de la vente de renommée mondiale, qui prononcera une allocution sur le thème « Motivez votre force de vente : ce qui fonctionne vraiment en fonction des générations visées... incluant nos fameux milléniaux ! »
 Endroit : Amphithéâtre Banque Nationale – HEC Montréal
 3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine
 Info : institutdevente.hec.ca

Conférence de la Society for Institutional & Organizational Economics (SIOE) 2018
Du 21 au 23 juin 2018

La 22^e édition de ce rendez-vous international se tiendra à HEC Montréal. Conférenciers invités : Jean Tirole, président de la Toulouse School of Economics (TSE), et Naomi R. Lamoreaux, professeure « Stanley B. Resor » d'économie et d'histoire à l'Université Yale.
 Endroit : HEC Montréal
 3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine
 Info : conference2018@sioe.org

École d'été en français des affaires
Du 16 juillet au 10 août 2018

Une expérience d'immersion totale pour s'initier au français des affaires ou se perfectionner, tant à l'oral qu'à l'écrit.
 Endroit : HEC Montréal
 3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine
 Info : francaisaffaires-immersion.hec.ca

3^e édition de la compétition Social Business Creation

Le 17 septembre 2018

Organisée par HEC Montréal en collaboration avec le Yunus Centre, ce concours international soutient des projets d'entreprises sociales. Au bout de trois rondes, les équipes de finalistes présentent leur projet devant un jury et devant le public.
 Endroit : HEC Montréal
 3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine
 Info : socialbusinesscreation.hec.ca

Colloque « Les écosystèmes d'innovation et les communautés »

Les 18 et 19 octobre 2018

Il s'agit des neuvièmes journées du Groupe Thématique Innovation de l'Association internationale de management stratégique (AIMS). Ce colloque est organisé par le pôle Mosaic de HEC Montréal, à l'initiative des professeurs Patrick Cohendet et Laurent Simon.
 Endroit : HEC Montréal
 3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine
 Info : patrick.cohendet@hec.ca

École d'automne en management de la créativité, 9^e édition

Du 5 au 10 novembre 2018, à Strasbourg
 Organisée par le Bureau d'économie théorique et appliquée (BETA) de l'Université de Strasbourg en collaboration avec le pôle Mosaic, cette École d'automne offre une formation participative d'une semaine destinée à la découverte de la créativité. Au programme : conférences, partage d'expériences pluridisciplinaires, tables rondes et ateliers créatifs.
 Endroit : Université de Strasbourg, France
 Info : creacro.eu/je-veux-booster-creativite/ecole-dautomne/



FORMATION POUR DIRIGEANTS

Programme en entrepreneuriat : culture, médias et divertissement
Inscription : 1^{er} mai au 8 juin 2018
Formation : novembre 2018 à février 2019

Pour une deuxième année consécutive,

Le Pôle médias HEC Montréal propose son programme de formation spécialisée qui s'adresse aux entrepreneurs et aux gestionnaires des secteurs de la culture, des médias et du divertissement.
 Endroit : HEC Montréal
 3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine
 Info : <http://polemedias.hec.ca/programme-en-entrepreneuriat-culture-medias-et-divertissement/>

École des dirigeants

Cet été, l'École des dirigeants propose plusieurs formations visant à développer des compétences de plus en plus prisées en leadership : savoir-être, intelligence émotionnelle, pouvoir d'influence, etc.
 Pour information : hec.ca/ecole-desdirigeants/formations/



ACTIVITÉS ALUMNI HEC MONTRÉAL

Pour information : hec.ca/diplome/



SÉANCES D'INFORMATION SUR LES PROGRAMMES D'ÉTUDES

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



POUR EN SAVOIR PLUS

Plusieurs autres activités à venir : hec.ca/evenements

TD Assurance
 Meloche Monnex



Profitez de vos avantages de diplômé.

Obtenez des tarifs préférentiels et une protection qui répond à vos besoins.

Vous pourriez économiser gros* quand vous combinez vos tarifs préférentiels de diplômé et regroupez vos assurances habitation et auto.

Nous vous appuyons... ainsi que HEC Montréal.

En tant que diplômé de HEC Montréal, vous avez accès au programme TD Assurance Meloche Monnex. Ainsi, vous bénéficiez de tarifs préférentiels sur toute une gamme de protections d'assurance habitation et auto personnalisables selon vos besoins.

Depuis plus de 65 ans, TD Assurance aide les Canadiens à trouver des solutions d'assurance habitation et auto de qualité.

Ayez l'assurance que votre protection habitation et auto répond à vos besoins. Demandez une soumission.

Recommandé par

Alumni
 HEC MONTRÉAL

HABITATION | AUTO | VOYAGE

Obtenez une soumission et découvrez combien vous pourriez économiser!
 Composez le 1-888-589-5656
 ou allez au tdassurance.com/alumnihec



Le programme TD Assurance Meloche Monnex est offert par SÉCURITÉ NATIONALE COMPAGNIE D'ASSURANCE. Il est distribué par Meloche Monnex Assurance et Services Financiers inc. au Québec, par Meloche Monnex services financiers inc. en Ontario et par Agence Directe TD Assurance Inc. ailleurs au Canada. Notre adresse est le 50, place Crémazie, 12^e étage, Montréal (Québec) H2P 1B6. En raison des lois provinciales, notre programme d'assurances auto et véhicules récréatifs n'est pas offert en Colombie-Britannique, au Manitoba ni en Saskatchewan. *À l'échelle nationale, 90 % de nos clients qui font partie d'un groupe de professionnels ou de diplômés avec qui nous avons une entente et qui font assurer leur résidence (sauf les logements loués et les copropriétés) et leur véhicule au 31 juillet 2017 économisent 550 \$ par rapport aux primes qu'ils auraient payées s'ils n'avaient pas obtenu un tarif de groupe préférentiel et un rabais multiproduit. Ces économies ne sont pas garanties et peuvent varier selon le profil du client. Le montant des économies varie d'une province à l'autre et peut être supérieur ou inférieur à 550 \$. L'assurance voyage Solution sans frontièresSM est offerte par la Royal & Sun Alliance du Canada, société d'assurances et distribuée dans certaines provinces par Assurance Voyage RSA inc., qui fait affaire en Colombie-Britannique sous le nom d'Agence Assurance Voyage RSA. Toutes les marques de commerce appartiennent à leurs propriétaires respectifs. SM Le logo TD et les autres marques de commerce TD sont la propriété de La Banque Toronto-Dominion.

Félicitations aux nouveaux diplômés

EMBA



JASON ANNAHATAK
Directeur des services
aux étudiants
Kativik Ilisarnitiriniq



LEANNE BAYER
Directrice générale
Partage Action



ANNICK BERGERON
Secrétaire générale
Université d'Ottawa



MÉLANIE BERNARD
Directrice principale,
Exploitation
Holt Renfrew



MAXIME BLAIS
Directeur de secteur
SAQ



ERIC BOUCHER
Directeur général,
Agrégats Québec
et Est de l'Ontario
LafargeHolcim



**JEAN-SÉBASTIEN
BOUÏEV**
Directeur, Commercial
et développement
des affaires
Alcoa Corporation



**CATHERINE
DAGENAIS**
Vice-présidente
et chef de l'exploitation
SAQ



**DELPHINE
DAVAN-GATTI**
Présidente
Covalent Development
corp.



YVES DESBIENS
Officier d'affaires
publiques
Ministère de la Défense
nationale



CLAUDIA DÉSILETS
Présidente
Acti-Sol inc.



STÉPHANE DURAND
Directeur exécutif
DSNA Services



STÉPHANE ÉMOND
Directeur exécutif,
Opérations et projet



ROB ERSONI
Vice-président,
TI et sécurité
Excelitas Technologies
corp.



STÉPHANE FORTIN
Président
Technorot – Innovachon



**MARIE-NOËLLE
GAGNON**
Vice-présidente,
Ressources humaines
Uni-Select Canada



SUZANNE GAGNON
Directrice, Évolution
de l'offre, mise en
marché, innovation
et développement
Sobeys inc.



STÉPHANIE GERMANO
Vice-présidente, Finances
Germano Construction



SÉBASTIEN GRIMARD
Vice-président exécutif
Grimard



RODIER GRONDIN
Vice-président, Opérations
Broan-Nutmer – Venmar



DAVENDER GUPTA
Fondateur
TheScaleupProject.com



XAVIER HARLAND
Président
Gestion Conseil Harland



ZAHER HAZIM
Directeur, Architecture
d'entreprise
Groupe ALDO



ANNIE HOTTE
Chef du capital humain
Uni-Select inc.



RICHAD JIVA LILA
Vice-président délégué
Banque Nationale du
Canada



MOÏSE KOSSONOU
Directeur commercial
et marketing
Grands Moulins d'Abidjan,
Seaboard Corporation



PASCAL LAROSE
Directeur
Ministère de la Défense
nationale



**JEAN-BAPTISTE
LATOUF**
Urologue, Professeur
agréé de clinique
Université de Montréal,
CHUM



CAROLINE LAURIN
Chef de la direction
financière
Brault & Bouthillier



JOSÉE LELIÈVRE
Directrice générale
La Tour Belvédère



BRUNO MEUNIER
Directeur, Énergie
et services techniques
Corporation immobilière
Kevric



**ALEXANDRE
MIASNIKOF**
Producteur
Lune Rouge Productions



LAURENT MORISSET
Président
C4 Communications
et OBNL360



**ROGER MPOULI
EKWALLA**
Directeur juridique et
fiscal, Région de l'Afrique
centrale et de l'Ouest
Nestlé SA



**ANTOINETTE
NOVIELLO**
Vice-Présidente,
Contrôleur Corporatif
Vidéotron



LEIDY OJEDA
Présidente
Franc-Parler
Communications



ROBERT PINARD
Directeur de projets
Rio Tinto



ANGELICA POTES
Associée, Vice-présidente,
Ventes et partenariats
globaux
Worximity Technology inc.



NATHALIE PROULX
Chimiste, Représentante
technique sénior
Thermo Fisher Scientific



**ALEXANDRA
SCHWARZ**
Conseillère juridique
principale
Exportation et
développement Canada



FRANCE ST-LOUIS
Première vice-présidente
associée, Indemission
Intact Assurance



**SANDRINE TALBOT
LAGLOIRE**
Directrice générale
Bossard Canada



**JENNIFER
VAILLANCOURT**
Consultante en stratégie
et marketing



ISABELLE VALOIS
Directrice, Intelligence
d'affaires (Amérique
du Nord) et directrice
marketing (Canada)
Henkel Corporation



LLETTE VIGNEAULT
Vice-présidente,
Ressources humaines
et communications
Cogeco Connexion

**DATE LIMITE D'INSCRIPTION
POUR SEPTEMBRE 2018 :
1 MAI 2018.**

**ADMISSIONS POUR SEPTEMBRE 2019 :
DÈS JUIN 2018.**

www.embamcgillhec.ca
514 340-6500

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

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

EMBA

McGill

HEC MONTRÉAL