

# HEC mag

PRINTEMPS 2023 - VOL. 21, N° 2  
mag.hec.ca

Entrevue  
**DANIÈLE SAUVAGEAU**  
Pôle sports, HEC Montréal

**Marquer des points  
au féminin**

Dossier  
**Management  
du sport**

**POUR GAGNER  
SUR TOUS  
LES PLANS!**

- Gouvernance
- Éthique
- Leadership féminin

Prospective  
**ÉCONOMIE DU PARTAGE**

Anecdotes  
**ÉMILE BARRIÈRE**  
Photographe de guerre  
et diplômé

HEC MONTRÉAL





École  
des dirigeants

HEC MONTRÉAL

CET ÉTÉ, PRENEZ  
**LA DIRECTION**  
DE L'EXCELLENCE

+ de 40 formations  
de 1 à 5 jours



DÉCOUVREZ NOTRE PROGRAMMATION ESTIVALE

[hec/ed/ete2023](https://hec.ed/ete2023)

# Printemps 2023

VOL. 21, N° 2



## 14

**ANECDOTES**

**ÉMILE BARRIÈRE**

Photographe de guerre



## 18

**ENTREVUE**

**DANIÈLE SAUVAGEAU**

Figure marquante  
du hockey féminin



## 22

**RENCONTRE**

Leadership féminin dans le sport

**OUVRIR LA VOIE !**



## 30

**RELÈVE**

De l'espoir en santé !



## 32

**10 QUESTIONS À...**

**TAÏEB HAFSI**

**5 NOUVELLES**

En direct du campus

**11 PROSPECTIVE**

**MARC-ANTOINE BRIÈRE**

L'économie du partage repose-t-elle vraiment sur le... partage ?

**12 EN COULISSE**

**PIERRE TROTTIER**

L'*Ironman* de HEC Montréal

**14 ANECDOTES**

**15 CARRIÈRE 4.0**

**MARIE-ÉVA DE VILLERS**

Au-delà des mots !

**16 INTERNATIONAL**

Plus qu'une bourse, un véritable pont entre HEC Montréal et l'Université d'Oxford

**DOSSIER**

**MANAGEMENT DU SPORT**

**18 ENTREVUE**

**22 RENCONTRE**

**26 PROFIL**

**GOVERNANCE**

Un chantier qui avance !

**29 SAVIEZ-VOUS QUE...**

Le MBA de HEC Montréal : encore plus pertinent !

**30 RELÈVE**

**32 10 QUESTIONS À...**

**34 TENDANCES**

Pourquoi devrait-on toujours continuer d'apprendre ?

**37 POINT DE VUE**

Bien plus qu'une école de gestion !

**38 LA FORCE D'UNE COMMUNAUTÉ**

S'ouvrir sur le monde

**40 PARCOURS**

Qui est rendu où ?

**42 INFORMATIONS**

À votre agenda

## ÉDITRICE

Natalie Roussel

## RÉDACTRICE EN CHEF

Liette D'Amours

## COMITÉ DE RÉDACTION

Sophie Briand, Evelyne Bougues Ouali,  
Guillaume Campeau, Jean-Michel Champagne,  
Liette D'Amours, Jean-Marc Gauthier,  
Marie-Hélène Jobin, Éloi Lafontaine-Beaumier,  
Stéphanie Milsé et Natalie Roussel.

## ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO

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

## RÉVISION

Louise Letendre

## CONCEPTION ET PRODUCTION GRAPHIQUE

Studio de design graphique HEC Montréal

## IMPRESSION

Accent Impression

HEC Montréal Mag est publié deux fois par année.  
Destiné aux diplômés de HEC Montréal, ce  
magazine est offert en versions imprimée et  
électronique. Son contenu peut être reproduit  
avec l'autorisation écrite de la rédaction.

Dépôt légal : 2<sup>e</sup> trimestre 2023  
Bibliothèque nationale du Québec  
ISSN 1703-9630

Envoi Poste-publications  
Enregistrement n° 40068980



Soucieuse de l'environnement, HEC Montréal  
privélie 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.



# Une nécessaire transformation



## Liette D'Amours

Rédactrice en chef  
HEC Mag

Inconduites sexuelles, abus psycho-  
logiques, entraînements excessifs,  
climat toxique... Pas une semaine ne  
passe sans qu'un scandale n'éclate  
ou que des démissions ne surviennent  
dans le domaine du sport. Ces vagues  
de dénonciations traduisent non  
seulement la nécessité d'un véritable  
changement de culture, mais aussi le  
besoin d'adopter – et de respecter! –  
de nouvelles règles du jeu.

Chose certaine, le moment est venu  
de mettre un terme à ces dérives et  
de transformer en profondeur ce milieu  
qui semble avoir oublié sa principale  
raison d'être : permettre aux jeunes  
d'acquérir de saines habitudes de vie en  
toute sécurité et de réaliser leur plein  
potentiel en tout respect.

C'est d'ailleurs pour mieux soutenir  
cette nécessaire transformation que  
HEC Montréal a créé, à l'automne 2019,  
le Pôle sports, une unité de recherche  
et de transfert des connaissances  
spécialisée en management du sport.

Ses travaux sont d'ailleurs à ce point  
pertinents et d'actualité qu'ils nous ont  
donné l'idée de consacrer le présent  
numéro à ce sujet.

Cette édition printanière propose donc  
un dossier sur la gestion du sport.  
Elle présente plusieurs diplômés et  
diplômées qui contribuent au quotidien  
à l'adoption de pratiques qui favorisent  
une meilleure professionnalisation  
des organisations sportives et les  
aident à relever les nouveaux défis qui  
se posent. Par le biais de leurs expé-  
riences sur le terrain, ces experts et  
ces acteurs du milieu nous parlent  
notamment de gouvernance, d'éthique,  
de leadership féminin et de diversité.

Ils – mais surtout *elles* – nous révèlent  
combien il leur a fallu de courage et de  
ténacité pour se tailler une place dans  
ce monde encore très majoritairement  
masculin. Ainsi, Danièle Sauvageau,  
une figure marquante du hockey fémi-  
nin, s'est notamment butée plus d'une  
fois à cette chasse gardée, malgré ses  
nombreuses distinctions et médailles  
olympiques. Devenue professeure asso-  
ciée au Département de management  
et directrice associée du Pôle sports,  
c'est d'abord et avant tout la commu-  
nauté de HEC Montréal qui bénéficie  
désormais de sa riche expertise.

## Ces experts et ces acteurs du milieu nous parlent notamment de gouvernance, d'éthique, de leadership féminin et de diversité.

Ne reste plus qu'à souhaiter que  
cette édition soit pour vous source  
d'inspiration et vous donne l'élan et la  
détermination nécessaires pour trans-  
former les choses comme il se doit.

Bonne lecture! |

# En direct du campus

## Ce qu'il y a de nouveau à HEC Montréal

HEC MONTRÉAL

Là où  
les possibilités  
se créent.

[hec.ca/possibilites](https://hec.ca/possibilites)

## La marque HEC Montréal fait peau neuve !

L'École a récemment procédé au dévoilement d'une nouvelle identité de marque : « HEC Montréal – Là où les possibilités se créent. » Ce nouveau positionnement vise à faire évoluer la perception traditionnelle de l'École auprès du public. Entre autres, il permet de mettre en évidence la nature entrepreneuriale de HEC Montréal et sa capacité à accompagner les projets professionnels les plus divers. Il énonce aussi la pertinence des savoirs et des solutions que ses équipes diffusent dans toutes les sphères de la collectivité.

## La grande finale de la Dictée P.G.L.

C'est avec une grande fierté que HEC Montréal a accueilli la grande finale de la Dictée P.G.L. de la Francophonie. Des finalistes représentant près d'une trentaine d'entreprises québécoises se sont alors réunis pour cette deuxième édition du volet compétitif pour adultes, afin de tenter de relever le défi d'un sans-faute. L'École était représentée par David Boisclair, directeur exécutif de l'Institut sur la retraite et l'épargne, qui a remporté la troisième place de ce concours, et par Méghan Lafond, étudiante à la maîtrise en gestion de l'innovation sociale.



Jacques Robert, Louis Lemieux, Karl Blackburn, Federico Pasin, Vanessa Léger, François Gérin-Lajoie, Pierre-Olivier Zappa, Olivier Bertin-Mahieux, Louise Harel et Pierre Karl Péladeau.



## Plan d'action en développement durable, responsabilité sociale et éthique

HEC Montréal a récemment dévoilé son plan d'action en matière de développement durable, de responsabilité sociale des entreprises et d'éthique. Ce plan priorisera notamment la transversalité des apprentissages, l'intégration de thématiques écoresponsables dans les cours et la production de savoirs et d'activités de transfert, en plus de favoriser le développement de synergies entre les membres de la communauté étudiante. L'objectif : exploiter le plein potentiel de son écosystème. Ce virage sera orchestré par le professeur **Luciano Barin Cruz**, qui a été nommé directeur de la transition durable.

## Ce qu'il y a de nouveau à HEC Montréal

### HEC Montréal s'engage pour la biodiversité

En marge de la COP15 tenue à Montréal en décembre dernier, l'École est devenue l'un des membres fondateurs de la Nature Positive Universities Alliance. Cette initiative vise à prévenir et à renverser la dégradation écologique, notamment par des actions concrètes en faveur d'une plus grande biodiversité. Quelque 111 universités ont alors ratifié cet engagement et 500 autres établissements dans le monde sont en voie de le faire.

### Gestion du changement en santé : un nouveau mandat pour Denis Chênevert



Le professeur titulaire et directeur du Pôle santé, Denis Chênevert, s'est vu confier un nouveau mandat par le Réseau québécois de la santé. Au cours des cinq prochaines années, il apportera son expertise aux praticiens et aux gestionnaires comme responsable de l'axe Gestion du changement à l'Unité de soutien SSA (système de santé apprenant). Valorisant l'approche patient-partenaire, cette dernière vise à favoriser l'apprentissage et l'adoption de meilleures pratiques au sein des systèmes de santé, dans le but d'en améliorer la gestion, les soins et les services.



Robert Gagné, directeur du CPP

### 2,4M\$ pour le Centre sur la productivité et la prospérité

Le ministère des Finances du Québec a renouvelé son appui au Centre sur la productivité et la prospérité – Fondation Walter J. Somers (CPP) en lui octroyant 2,4 millions de dollars pour les quatre prochaines années. Ce soutien permettra au Centre de poursuivre sa double mission : effectuer des recherches sur la productivité et la prospérité en ayant le Québec comme principal sujet d'étude et faire connaître les résultats de ses travaux.



### Parmi les meilleurs au monde !

Quelque 19 programmes de deuxième cycle de HEC Montréal figurent dans l'Eduniversal Best Masters Ranking, qui a analysé plus de 25 000 formations offertes à l'échelle mondiale dans 55 domaines d'études. L'École s'est particulièrement démarquée en management des entreprises culturelles, en fiscalité et en commerce électronique.

### Création de la Chaire de recherche Jacques-Parizeau

Dirigée par le professeur titulaire **Pierre-Carl Michaud**, cette chaire spécialisée en politiques économiques a pour principale mission d'analyser les grands défis économiques du Québec grâce à l'utilisation de données massives (*big data*) et de techniques statistiques de pointe. Ses travaux s'effectueront autour de trois grands axes de recherche : les changements démographiques et leur impact sur le marché du travail, la capacité de l'État à adapter et à financer des services sociaux et de santé dans un contexte de vieillissement de la population, et les enjeux liés aux politiques sociales et à la redistribution du revenu. Élu 26<sup>e</sup> premier ministre du Québec en 1994, l'économiste Jacques Parizeau a enseigné à HEC Montréal pendant plus de 20 ans. En donnant son nom à cette nouvelle chaire, l'École souhaite souligner son apport inestimable à la formation d'une nouvelle génération d'économistes et à l'élaboration de politiques économiques modernes qui ont marqué notre société.





## Nouvelle chaire en finance durable

En vue de renforcer son positionnement en matière de transition socio-écologique, HEC Montréal a créé la Chaire en finance durable. Dirigée par le professeur titulaire **Iwan Meier**, cette chaire de recherche a pour mission non seulement de développer des connaissances de pointe et de former des spécialistes dans le domaine, mais aussi de faciliter le transfert des connaissances vers le milieu des

affaires. Ses recherches porteront sur l'effet de la prise en compte des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) sur la performance des investissements et sur la prise de décision des investisseurs. Le développement de savoir-faire visant un meilleur équilibre entre développement économique et développement écologique constitue l'une des priorités de l'École.

## Des nouvelles des professeur(e)s



### Ari Van Assche, nouveau rédacteur en chef du JIBP

Le comité exécutif de l'Academy of International Business a nommé le professeur titulaire au Département d'affaires internationales Ari Van Assche au poste de rédacteur en chef du *Journal of International Business Policy*, la plus importante publication de recherche théorique et empirique dans tous les domaines de politiques liées au commerce international.



### Michèle Breton, première lauréate du Grand Prix d'engagement Jean-Marie-Toulouse

La professeure titulaire Michèle Breton s'est mérité le Grand Prix d'engagement Jean-Marie-Toulouse, une nouvelle distinction créée pour souligner la contribution exceptionnelle d'un membre du corps professoral au fonctionnement interne et au développement de HEC Montréal. Directrice du Département de sciences de la décision, directrice des études, titulaire du Professorat de recherche en optimisation dynamique et membre du Groupe d'études et de recherche en analyse des décisions (GERAD), son apport a été considérable depuis son arrivée comme chargée de cours, en 1977.

### Nicolas Vincent nommé sous-gouverneur non dirigeant externe à la Banque du Canada

Tout en demeurant professeur titulaire au Département d'économie appliquée, Nicolas Vincent est entré au service de la plus haute institution financière au pays. Il devient ainsi membre du Conseil de direction de la Banque du Canada pour un mandat de deux ans. Cette entité est responsable de la politique monétaire et de la stabilité du système financier. La connaissance approfondie de Nicolas Vincent en économie monétaire et son grand intérêt pour les politiques publiques aideront assurément la Banque à relever les défis qui se poseront en matière de politiques.



## Des nouvelles des professeur(e)s



### Marie-Hélène Jobin nommée vice-rectrice de l'Université du Luxembourg

La professeure titulaire et membre du Comité de direction de HEC Montréal, Marie-Hélène Jobin, entamera sous peu un mandat de cinq ans comme vice-rectrice aux Partenariats et aux Relations internationales à l'Université du Luxembourg. Au cours des 30 dernières années, cette experte en gestion des opérations et de la logistique a cumulé plusieurs fonctions stratégiques à l'École, dont celles de directrice des relations et des partenariats internationaux, directrice du Département de la gestion des opérations et de la logistique, directrice du centre de cas, directrice associée du Pôle Santé et directrice du programme de maîtrise.

### Une nouvelle distinction pour Gilbert Laporte

Le professeur émérite Gilbert Laporte a reçu la médaille Goodeve 2022 décernée par The Operational Research Society. Cette distinction est accordée aux auteurs et autrices qui ont publié le meilleur article scientifique dans le *Journal of the Operational Research Society* au cours de la dernière année. Elle vise à souligner leur contribution exceptionnelle à la philosophie, à la théorie ou à la pratique de la recherche opérationnelle. Le professeur Laporte partage cet honneur avec quatre



chercheurs de l'Université de Naples Federico II, qui ont cosigné l'article sur l'impact des développements technologiques sur la structure des services postaux en Italie.

### Benoit Dostie nommé au Conseil consultatif canadien de la statistique

Le professeur titulaire Benoit Dostie a été nommé membre du Conseil consultatif canadien de la statistique par la gouverneure générale du Canada, sur recommandation du ministre de l'Innovation, des Sciences et de l'Industrie. Au cours de ce mandat de trois ans, l'expert en économie appliquée veillera notamment à conseiller le ministre François-Philippe Champagne et le statisticien en chef du Canada, Anil Arora, sur toute question portant sur la qualité générale du système statistique national, y compris la pertinence, l'exactitude, l'accessibilité et l'actualité de ses données.

### Suzanne Rivard, lauréate 2022 du LEO Award



La professeure titulaire au Département de technologies de l'information Suzanne Rivard a reçu le prestigieux LEO Award 2022 lors de l'International Conference of Information Systems qui s'est tenue à Copenhague. Remis chaque année par l'Association for Information Systems (AIS), cet honneur reconnaît la contribution exceptionnelle d'une ou d'un universitaire à l'avancement du domaine des technologies de l'information tout au long de sa carrière.



## Étudiant(e)s et diplômé(e)s à l'honneur



### Encore un podium au Happening Marketing !

HEC Montréal a remporté la deuxième place du classement général lors du Happening Marketing 2023, un septième podium consécutif pour l'École, qui devient ainsi la seule université à avoir réalisé un tel exploit depuis 2015. Tenue à l'Université Laval, la 29<sup>e</sup> édition de la plus importante compétition interuniversitaire en marketing dans l'est du Canada a regroupé près de 550 participants et participantes issus de 10 universités canadiennes.

### HEC Montréal brille une fois de plus à l'Omnium financier

Cette année encore, HEC Montréal s'est distinguée à l'Omnium financier, remportant une deuxième place au classement général. La 15<sup>e</sup> édition de la plus importante compétition interuniversitaire en finance et en comptabilité du Canada, qui s'est tenue à l'Université du Québec en Outaouais, regroupait quelque 350 étudiantes et étudiants de 10 universités.

### Remarquable performance aux concours d'études de cas en 2022

Une compilation réalisée par l'Université d'Auckland, en Nouvelle-Zélande, révèle que parmi les quelque 60 universités et écoles de commerce qui ont performé sur le circuit des concours de cas internationaux qui s'adressent aux étudiants de premier cycle, HEC Montréal s'est classée au troisième rang mondial en 2022, *ex æquo* avec la National University of Singapore.

### Le premier Défi i<sup>3</sup>c relevé avec brio !

HEC Montréal a remporté les première et deuxième places du Défi i<sup>3</sup>c, un nouveau concours interuniversitaire initié par Ivanhoé Cambridge. Alliant finance et analyse de données, cette épreuve comportait quatre axes – immobilier, innovation, interuniversitaire et communauté (i<sup>3</sup>c) – et avait pour objectif d'orienter les investissements futurs de cette filiale de la CDPQ. En trois mois, les équipes devaient réaliser des analyses quantitatives en vue de répondre à la question « Comment identifier les villes et les lieux de demain ? ».



Les gagnants de la première place : Félix Poirier, Alexandro Tomassi et Islam Abdelatif.

## Étudiant(e)s et diplômé(e)s à l'honneur

### Une deuxième place aux Jeux du commerce 2023

La délégation de HEC Montréal s'est à nouveau illustrée aux Jeux du commerce en se hissant au deuxième rang du classement général de ce concours. Cette compétition universitaire a réuni cette année quelque 1500 participant(e)s venu(e)s de 13 universités de l'est du Canada.



La dynamique délégation 2023 de HEC Montréal.



Tomy Pelletier, Alexane Ménard, Florentine Gagnon et Philippe Tremblay.

### Une deuxième place en Norvège!

Quatre étudiant(e)s de HEC Montréal ont raflé la deuxième position au classement général du BI International Case Competition, un concours de résolution de cas international qui s'est tenu à Oslo, en Norvège. Au cours de cette compétition qui regroupe les meilleures écoles de gestion de la planète, les équipes participantes devaient résoudre deux cas d'entreprise réels.



La pharmacienne-proprétaire Beverly Salomon figure aussi au palmarès 2022 des 100 femmes les plus puissantes du Canada du Women's Executive Network, dans la catégorie Professionnelles.

### Prix Femmes d'affaires du Québec : trois lauréates

L'étudiante au MBA **Beverly Salomon** a été nommée Leader d'influence – Entreprise privée, lors de la 22<sup>e</sup> édition des prix Femmes d'affaires du Québec. Les diplômées **Manon Goudreault** (M. Sc. en gestion 2001), présidente et associée à l'agence dada, et **Véronique Tougas** (B.A.A. 2003), présidente du Groupe Cambli, se sont elles aussi distinguées en recevant respectivement le prix Entrepreneur d'impact dans les catégories Moyenne entreprise et Entreprise s'étant la plus illustrée à l'international.



Photo : Rémy Boily

### Une victoire au concours Délie ta langue!

**Flavia Joane Nikébié** a remporté le Grand prix Antidote de l'éloquence lors de la finale du concours annuel « Délie ta langue! », organisé par l'Université de Montréal. Cette étudiante au B.A.A. de HEC Montréal s'est distinguée par la pertinence et la grande maîtrise de son sujet, la richesse des expressions utilisées et les aptitudes communicationnelles hors pair que lui a reconnues le jury. Dix universités québécoises et ontariennes ont participé à cette cinquième édition, marquant ainsi une première incursion dans la francophonie canadienne.

### Grande victoire au concours Battle on Bay

Quatre étudiants au B.A.A. ont remporté la première place au concours en investissement Battle on Bay, qui s'est tenu à la Ted Rogers School of Management de la Toronto Metropolitan University. L'édition 2023 réunissait quelque 16 équipes du niveau baccalauréat issues de 12 universités canadiennes.



Les vainqueurs Frédéric Lasnier, Nathan Boisjoly, Mark Andrew Zarow-Robin et Maxime Amyot.

Par Sandrine Rastello

# Marc-Antoine Brière

## L'économie du partage repose-t-elle vraiment sur le... partage ?

C'est en esquissant des solutions pour un mode de vie plus durable que Marc-Antoine Brière (M. Sc. Stratégie 2020) a trouvé un remède à son anxiété à l'égard de la crise climatique. Et si la pandémie a contrecarré ses plans de recherche-terrain, elle l'a aussi poussé à oser un format inhabituel pour un mémoire en gestion : un essai théorique.

« En m'obligeant à renoncer à la partie empirique de mon travail, la crise sanitaire m'a permis de réaliser un mémoire théorique plus original, audacieux et, à mon avis, plus pertinent », souligne-t-il.

### Freiner la surconsommation

En parallèle, l'expérience professionnelle de Marc-Antoine Brière, elle, est bien concrète. Comptable de formation, il travaille pendant cinq ans en France avant de rentrer au Québec en 2017, pour offrir ses compétences à des organismes d'économie sociale comme Équiterre. Attiré par le développement durable, il laisse ensuite les bilans financiers et s'inscrit à la maîtrise.

Son intérêt se porte alors sur l'économie du partage, une appellation qui couvre aussi bien la

multinationale Airbnb que La Remise, une coopérative montréalaise

dont les membres peuvent emprunter des outils. Ce concept, qui vise à freiner la surconsommation, demeure toutefois marginal, et nombre d'initiatives peinent à grandir.

« Pourquoi ne partage-t-on plus à l'âge adulte, alors qu'on nous encourage tant à le faire enfant ? se demande Marc-Antoine Brière. Dans les faits, on sait très peu partager et on sait encore moins comment s'y prendre collectivement. Existe-t-il des façons de le faire mieux, ou autrement ? »

### Quelques contradictions

Son mémoire examine le concept d'économie du partage et souligne avec

ironie que, contrairement à ce que son nom suggère, celui-ci repose essentiellement sur la propriété privée et l'échange monétaire. « Pourquoi ne voit-on pas plus de projets de type coopératif ? se demande-t-il. Seraient-ils plus répandus si on avait d'autres règles de gouvernance ? »

Pour répondre à cette question, Marc-Antoine Brière s'appuie sur les travaux d'Elinor Ostrom, corécipiendaire du prix Nobel d'économie 2009, qui a étudié comment de petites communautés locales gèrent les ressources naturelles partagées (les « communs ») telles que les zones de pêche ou encore les forêts. Elle en a tiré des principes, notamment au chapitre de la surveillance, de la résolution de conflits et du rôle du gouvernement.

« Les principes qui s'appliquent aux biens communs peuvent aussi s'appliquer à des biens privés si ceux-ci sont mis en commun », explique Marc-Antoine Brière qui, dans son mémoire, illustre sa théorie par deux services d'autopartage, LocoMotion, à Montréal, et Modo, à Vancouver.

Alors qu'il n'a pu travailler étroitement avec ces organismes en raison de la crise sanitaire, Marc-Antoine Brière compte maintenant se rattraper au doctorat et « explorer comment l'ambition de développement durable des entreprises se concrétise en décisions financières ».

### Pour en savoir plus

[https://biblos.hec.ca/biblio/memoires/Briere\\_Marc\\_Antoine\\_m2020.pdf](https://biblos.hec.ca/biblio/memoires/Briere_Marc_Antoine_m2020.pdf)



# PIERRE TROTTIER

# L'IRONMAN

## DE HEC MONTRÉAL!

Pierre Trottier dirige les affaires juridiques de l'École. Autrement dit, il est l'avocat de HEC Montréal. Mais derrière ce juriste polyvalent se trouve aussi un athlète accompli qui, dans une autre vie, a travaillé non seulement comme journaliste à la salle des nouvelles de Radio-Canada, mais aussi aux ambassades du Canada, en Syrie et en Iran.

**P**ierre Trottier est partout où le moindre doute subsiste en matière de droit. Qu'il s'agisse des chercheurs, du conseil pédagogique ou encore de la Fondation de l'École, tous s'adressent à lui pour s'assurer de faire les choses dans les règles de l'art. Son champ d'intervention est donc très vaste, allant des ententes interuniversitaires aux baux de location, en passant par la cybersécurité, les approvisionnements et la protection des renseignements personnels.

### Polyvalent et proactif...

« C'est le seul avocat de l'École; c'est dire à quel point il est doué et polyvalent! affirme Federico Pasin, directeur de HEC Montréal. Ce que j'admire chez lui, c'est qu'il ne complique jamais les choses. Ses dossiers sont complets et il s'assure que tout le monde en comprend bien les enjeux. »

Même si on fait souvent appel à lui *in extremis*, Pierre Trottier est loin de s'en formaliser. « Je préfère toutefois que les gens viennent me voir dès qu'ils ont un doute, précise-t-il, car il est toujours plus facile de régler une situation avant qu'elle ne dégénère ou ne devienne un problème. »

### ... mais aussi très actif

En plus de ses talents d'avocat qui font visiblement l'unanimité, Pierre Trottier a plusieurs autres cordes à son arc. Outre l'acériculture – qu'il pratique à petite échelle dans son érablière –, le juriste est un athlète accompli. Ces

---

« C'est le seul avocat de l'École; c'est dire à quel point il est doué et polyvalent! »

— Federico Pasin, directeur de HEC Montréal

---

temps-ci, il fait partie d'un club de triathlon, à Montréal. Il a notamment deux demi-*Ironmans* à son actif, de même qu'un ultramarathon de 100 km.

Avant d'épouser une carrière en droit, il a fait des études en histoire. Il a ensuite travaillé comme journaliste, notamment comme rédacteur de bulletins de nouvelles à la radio de Radio-Canada et à RDI.

Attiré par l'étranger, il a représenté le Canada pour le compte du ministère des Affaires extérieures au début des années 1990. Il a séjourné tour à tour à Damas et à Téhéran. « Bien que ces expériences aient été très riches sur le plan culturel, changer de pays tous les deux ans avec ma conjointe et mes enfants n'était pas idéal. J'ai dû faire des choix. »

De retour au Québec, il complète un baccalauréat en droit à l'Université McGill, puis une maîtrise en droit à l'Université de Montréal. Après un passage dans un grand cabinet montréalais, il joint les rangs de HEC Montréal en 2005. |



Par Julie Roy

## Émile Barrière

# Photographe de guerre

Diplômé de HEC Montréal en 1914, Émile Barrière, né à Richelieu en 1894, a été aux premières loges pour assister aux plus grands événements du XX<sup>e</sup> siècle. Armé de son appareil photo, il a contribué à rendre réelle l'expression « une image vaut mille mots ».

**A**près l'obtention de sa licence en sciences commerciales et maritimes, ce diplômé de la deuxième cohorte de HEC Montréal se rend à Paris à l'invitation du premier directeur de l'École, Auguste-Joseph de Bray, pour saisir une occasion de stage en comptabilité chez un négociant en drap.

Féru de photographie depuis l'enfance, il décide de quitter le monde des affaires pour se consacrer à sa passion. Ses connaissances dans le domaine lui permettent de se faire embaucher en 1916 au bureau new-yorkais de l'agence Parisienne Roll. Son rôle consistera à expédier des photographies de guerre aux journaux américains.

### La photo qui allait tout changer !

Le 27 juin 1917, il capte une photo qui changera à jamais le cours de sa carrière : contournant la censure française, il documente le débarquement du premier contingent américain en France, constitué de 40 000 soldats. Ses photos exclusives parviennent aux États-Unis une semaine avant celles des autres photographes et font fureur.

Ce coup de maître lui ouvre des portes. William Randolph Hearst, magnat de la presse américaine et propriétaire du *New York Times*, lui offre un contrat et le fait accréditer comme photjournaliste de guerre. Même s'il n'est pas soldat, il porte l'uniforme, ce qui facilite son travail.

### Traité de Versailles et scènes d'après-guerre

Après l'Armistice, Émile Barrière suit des personnalités politiques comme le président américain Thomas Woodrow Wilson et les premiers ministres de la République française et du Royaume-Uni, Georges Clemenceau et David Lloyd George. À l'été 1919, il est l'un des rares photo-



Émile Barrière en excursion sur le Rhin pendant l'occupation de Koblenz (1919).



Visite sur le front du président de la République française, Raymond Poincaré, accompagné d'Alexandre Ribot, président du Conseil, et de Paul Painlevé, ministre de la Guerre (1917).

graphes admis à la signature du traité de paix de Versailles. Par la suite, il fait partie des journalistes qui accompagnent le président Wilson dans ses visites en Angleterre, puis dans les régions dévastées de la Belgique et de la France. Il reste assez longtemps à Berlin pour y perfectionner son allemand, qu'il avait appris à HEC Montréal.

En 1922, il supervise l'installation d'un laboratoire photographique à bord du paquebot de croisière transatlantique *Empress of Scotland*. Quelques années plus tard, de retour au *New York Times*, il devient envoyé spécial en Europe et en Afrique du Nord. En janvier 1927, on lui confie l'ouverture du bureau de Berlin. En juin 1940, alors de retour à Paris depuis deux ans, il doit quitter précipitamment la ville à l'arrivée de Allemands, laissant tout derrière lui. En 1943, il revient en Europe pour préparer de Londres la réouverture du bureau du *New York Times* à Paris.

### Une exposition permanente en sa mémoire

Émile Barrière prend sa retraite en 1950 et continue à faire le tour du monde jusqu'à son décès, en 1989. En son honneur, la Ville de Richelieu expose aujourd'hui au parc de la Pointe-aux-écrevisses quatre panneaux relatant ses faits d'armes. |



Par Liette D'Amours

## Marie-Éva de Villers Au-delà des mots !

Bien que le mot « retraite » figure dans le *Multidictionnaire de la langue française*, il semble que Marie-Éva de Villers, conceptrice et rédactrice de cet ouvrage, l'ait totalement banni de son vocabulaire. Heureusement pour nous, car la linguiste de 77 ans, qui a consacré sa carrière à la défense et au rayonnement de la langue française, a encore beaucoup à offrir.



**E**ncore aujourd'hui, la terminologue demeure très active. Quand elle ne s'affaire pas à la réédition de l'un de ses ouvrages, elle multiplie les interventions dans les médias et veille même à transmettre sa passion du français à la relève en participant à des causeries dans les écoles.

« Je n'ai jamais vraiment pris de retraite ni même envisagé de le faire, reconnaît Marie-Éva de Villers. Et comme j'ai la chance d'exercer un métier auquel je peux encore apporter ma contribution, pourquoi me priver d'un tel plaisir ? »

Dans les faits, trois grandes escales ont marqué son parcours professionnel.

### Le français au travail

Première escale : l'Office de la langue française (OLF), où elle participe à un vaste chantier lancé par Robert Bourassa en 1970 et qui vise à faire du français la langue du travail et des affaires au Québec. « À l'époque, bon nombre de Québécois devaient, bien malgré eux, travailler en utilisant des termes anglais, rappelle-t-elle. Pensons au secteur de l'automobile : non seulement les écoles techniques n'avaient pas de manuels en français, mais les ateliers de mécanique et les consommateurs ne disposaient d'aucune documentation dans leur langue.

« Pourtant, la plupart de ces mots existaient déjà en français, poursuit la linguiste. Et quand ils n'existaient pas, par exemple, dans des secteurs en émergence comme l'informatique ou les technologies, on les créait », raconte-t-elle.

Marie-Éva de Villers se voit ensuite confier la direction du secteur de la terminologie de la gestion. Pour réaliser ce mandat, elle fait appel à des experts de HEC Montréal. Dans la foulée, à la demande de l'Assemblée nationale, elle rédige l'avis officiel visant à recommander la féminisation des appellations d'emploi, un outil devenu incontournable avec l'arrivée plus massive des femmes sur le marché du travail et leur accession à des postes autrefois réservés aux hommes. « Le Québec a d'ailleurs été un précurseur à ce chapitre, vingt ans avant la France », souligne la linguiste.

« J'ai tellement aimé l'univers de HEC Montréal que j'y ai complété un MBA », ajoute-t-elle. Un certain François Legault faisait d'ailleurs partie de sa cohorte, en 1982.

### Saisir l'occasion

Diplôme en main, Marie-Éva de Villers retourne ensuite à l'OLF pour sa deuxième escale. « Chaque année, notre service de consultation linguistique recevait plus de 100 000 questions sur divers aspects problématiques de la langue française. L'idée m'est alors venue de créer un ouvrage qui répondrait à ce besoin manifestement insatisfait », souligne-t-elle.

En 1988, les Éditions Québec Amérique lancent donc le *Multidictionnaire de la langue française*. Le succès est tel qu'il remporte le Mercure de l'innovation en 1990 et qu'une édition internatio-

nale voit le jour en collaboration avec Larousse. Quelque 1,2 million d'exemplaires plus tard, Marie-Éva de Villers éprouve toujours autant de plaisir à enrichir son précieux ouvrage, dont la huitième édition sera publiée en 2025.

Troisième escale : HEC Montréal, où elle est recrutée en 1990 pour mettre en œuvre la politique de la qualité de la communication. « Pendant 23 ans, j'ai dirigé l'équipe qui veillait à ce que la clientèle étudiante acquière une excellente maîtrise de la langue française, mais aussi une bonne connaissance de l'anglais et de l'espagnol, tout en ayant accès à une introduction au chinois des affaires. »

Que pense-t-elle de la qualité actuelle du français au Québec ? « Bien qu'il faille être vigilant, elle s'est indéniablement améliorée depuis les années 1970. Ces gains sont sûrement attribuables à un plus grand accès aux études supérieures », conclut-elle. |

## MARIE-ÉVA DE VILLERS

- Ph. D. en linguistique 2004, Université de Montréal

- MBA 1982, HEC Montréal

### Prix et distinctions

- Médaille de l'Académie des lettres du Québec (1998)

- Chevalière de l'Ordre national du Québec (1999)

- Prix Camille-Laurin de l'Office québécois de la langue française (2004)

- Prix Georges-Émile-Lapalme (Prix du Québec 2006)

- Membre de l'Ordre du Canada (2013)

Par Caroline Boily

# Plus qu'une bourse, un véritable pont entre HEC Montréal et l'Université d'Oxford

Depuis 2019, un programme de bourses exceptionnel permet à la communauté de HEC Montréal de forger de solides liens avec l'Université d'Oxford. Découvrez-en toute la portée.

**P**remier récipiendaire de la bourse HEC Montréal-Université Oxford, Xavier Roy cumule un baccalauréat en chant classique de l'Université de Montréal et une maîtrise en management des entreprises culturelles de HEC Montréal (2015).

Quelques années plus tard, bien que son parcours atypique l'ait mené à la direction du marketing de l'Opéra de Montréal, il aspirait à autre chose. « En vacances avec ma blonde, on se questionnait sur nos rêves respectifs, raconte Xavier Roy. Le mien était d'aller étudier à Oxford, en Angleterre. » En 2019, il pose donc sa candidature et il est accepté au programme de MBA de cette université. Mais il est vite rattrapé par la réalité... « Parents d'une petite fille et bientôt d'une deuxième, on ne voyait pas comment on allait pouvoir payer ces études. J'ai retardé le plus longtemps possible ma réponse à Oxford, souhaitant qu'un miracle se produise. Et c'est arrivé! « Un matin de février, j'apprends que je venais de décrocher la toute nouvelle bourse

créée pour favoriser la collaboration entre HEC Montréal et l'Université d'Oxford. Une bourse qui allait payer la quasi-totalité de ma scolarité! »

Xavier Roy rencontre alors Jean Chagnon (HEC Montréal 1970 et Université d'Oxford 1973), instigateur du programme de cette bourse soutenue par un don de 1,25 million de dollars sur dix ans. Le programme vise d'abord à offrir à des diplômés et diplômées de HEC Montréal de vivre l'expérience d'Oxford, et sa réciproque. La création de projets de recherche communs a ensuite accru les liens entre les deux établissements. « Comme Jean Chagnon est diplômé des deux institutions, il connaît la valeur et la richesse de chacune, souligne Xavier Roy. Son soutien a été pour moi exceptionnel. »

## Des projets communs

Xavier Roy l'admet : toutes les universités du monde veulent collaborer avec Oxford. L'enjeu consistait donc non seulement à trouver la meilleure porte à laquelle frapper, mais aussi à



**Xavier Roy**  
Récipiendaire de la bourse  
HEC Montréal-Université Oxford 2019

développer les partenariats les plus gagnant-gagnant possible. Pari qui a d'ailleurs été relevé avec brio. À preuve, deux projets très prometteurs ont vu le jour au cours des dernières années.

Récemment annoncé, le projet de recherche *Measuring Beyond* se



## Le programme vise d'abord à offrir à des diplômés et diplômées de HEC Montréal de vivre l'expérience d'Oxford, et sa réciproque.



**Pierre-Majorique Léger**  
Codirecteur du Tech3Lab et professeur titulaire à HEC Montréal

concentre sur une question brûlante d'actualité : quels standards internationaux utiliser pour mesurer la performance des entreprises en ce qui a trait aux facteurs ESG? Et quels sont les atouts mis de l'avant par HEC Montréal? Un fort positionnement pour la transition socioécologique et l'établissement, à Montréal, du bureau nord-américain du Conseil des normes internationales d'information sur la durabilité (ISSB en anglais), l'organisme responsable d'élaborer les normes comptables en finance durable à l'échelle mondiale.

### La première porte

Le tout premier projet de recherche en partenariat, lui, date de l'époque où Xavier Roy étudiait à Oxford. «À l'Opéra de Montréal, j'avais participé, avec le Tech3Lab, à un projet visant à cartographier l'activité cérébrale d'un auditoire lors d'un spectacle, explique-t-il. Comme je pressentais un lien potentiel entre le laboratoire de recherche en expérience utilisateur de HEC Montréal et le Centre for the Creative Brain d'Oxford, j'ai joué les entremetteurs.»

Résultat : depuis 2021, le Tech3Lab collabore avec la professeure de neurophysiologie d'Oxford Charlotte Stagg, qui réalise des recherches sur la réhabilitation de fonctions motrices auprès de victimes d'un accident vasculaire cérébral (AVC).

«Ensemble, nous travaillons sur l'accessibilité aux technologies de l'information chez les personnes aux prises avec un handicap moteur, explique Pierre-Majorique Léger, codirecteur du Tech3Lab, où l'on mène des recherches visant à mieux comprendre l'expérience des utilisateurs et à améliorer la conception des interfaces numériques. Par ce partenariat, nous tentons de définir de nouvelles méthodes d'évaluation d'interface centrées sur l'accessibilité des technologies.»

S'échelonnant sur quelques années, le partenariat entre Oxford et le Tech3Lab implique plusieurs docteurs et doctorantes de HEC Montréal, dont Félix Giroux, Sara-Maude Poirier et Yasmine Maurice. L'été prochain, une doctorante d'Oxford viendra à Montréal pour y participer.



**Dâri Vedarattinam**  
Récipiendaire de la bourse HEC Montréal-Université Oxford 2022

«Jusqu'à présent, ce projet connaît un franc succès et nous visons à publier nos résultats dans les revues scientifiques les plus réputées de nos domaines respectifs, souligne Pierre-Majorique Léger. Quelle chance nous avons d'être soutenus par un philanthrope comme Jean Chagnon, qui permet aux nouvelles générations de profiter d'un milieu comme Oxford tout en créant une mobilité scientifique entre nos deux institutions!»

### Reproduire le succès

Parmi les autres récipiendaires de cette bourse, Dâri Vedarattinam (B.A.A. 2010), qui a complété un MBA à la très réputée Saïd Business School de l'Université d'Oxford l'an dernier. «Pendant mon parcours à HEC Montréal, je me suis beaucoup impliquée dans les associations étudiantes. J'ai alors été séduite par l'idée d'établir des ponts internationaux tout en ayant un impact social», explique-t-elle. Or, il se trouve que l'impact social est au cœur du programme du MBA d'Oxford, ce qui correspondait parfaitement à mes aspirations.»

Dâri Vedarattinam raconte avec enthousiasme la richesse de l'aventure humaine qu'elle a vécue à Oxford. «J'en suis ressortie tellement énergisée! Aujourd'hui, je peux occuper des postes cohérents avec mon parcours professionnel, comme le mandat que j'ai décroché aux Nations Unies juste après mon MBA. Sans cette bourse, cela n'aurait jamais été possible!»

Devenu depuis directeur général du Festival de Lanaudière, Xavier Roy abonde dans le même sens. «En créant cette bourse il y a quatre ans, Jean Chagnon aspirait à tisser des liens de plus en plus étroits entre ses deux *alma mater*. Aujourd'hui, nous sommes déjà une dizaine d'étudiants à avoir bénéficié de sa générosité et à vouloir magnifier cette vision. Et ce n'est qu'un début!» |

Danièle Sauvageau

# Figure marquante du hockey féminin



Plus que quiconque, Danièle Sauvageau sait ce que signifie se tailler une place dans un univers majoritairement masculin, voire réfractaire au leadership féminin. Pendant 33 ans, elle a été policière dans la Gendarmerie royale du Canada (GRC) et au Service de police de la Ville de Montréal (SPVM). En parallèle, elle tente de percer la chasse gardée du hockey sur glace. Malgré les embûches, elle cumule les distinctions, notamment à titre de directrice générale et d'entraîneuse-chef, menant l'équipe féminine canadienne à la première médaille d'or olympique de son histoire, en 2002.

«**M**alheureusement, l'implication des femmes dans le milieu sportif est encore trop souvent perçue comme un loisir, déplore Danièle Sauvageau. Or, comment faire carrière dans un domaine où son engagement est considéré comme un passe-temps ? Pour les associations sportives, par exemple, il est toujours inconcevable que les femmes puissent évoluer comme joueuses de hockey professionnelles ou encore devenir entraîneuses et gagner ainsi leur vie, comme les hommes.»

Cette chasse gardée ne date pas d'hier. «À 13 ans, je me suis présentée avec mes deux jeunes frères à l'aréna

**« Le mot *coach* vient du mot français “cocher”, un conducteur de calèche qui transporte les voyageurs d'un point à l'autre. Voilà comment j'ai toujours perçu mon rôle. »**

— Danièle Sauvageau

de Saint-Eustache pour jouer au hockey et on m'a répondu qu'eux pouvaient, mais pas moi, raconte Danièle Sauvageau. C'était la première fois qu'on me refusait de faire quelque chose parce que j'étais une fille.»

#### Un tournant décisif

Comme l'adolescente doit rester sur place pour attendre ses frères, elle demande au responsable ce qu'elle peut faire pour s'occuper. Il lui pointe les bouteilles d'eau, qu'elle transporte alors derrière le banc des joueurs. «Depuis ce premier refus, ma vie a été faite de portes que j'ai tenté d'ouvrir, déclare Danièle Sauvageau. D'ailleurs, à la blague, je dis souvent que mon cerveau ne reconnaît pas le mot “non”. Ces interdictions sont devenues de nouvelles opportunités, des défis à relever.» Pour se tailler une place et accroître sa crédibilité dans le milieu du hockey sur glace, elle a notamment obtenu les certifications d'entraîneur les plus élevées au monde.

Malgré ce qu'elle comporte de privations, cette expérience a, à son avis, marqué un tournant dans sa carrière sportive. Non seulement elle l'a menée des années plus tard comme entraîneuse-adjointe de l'équipe canadienne aux premiers jeux olympiques de l'histoire du hockey féminin

## MINIBIO

### Danièle Sauvageau

Directrice associée du Pôle sports HEC Montréal et professeure associée au Département de management

PDG et entraîneuse-chef au Centre de hockey de haute performance 21.02

#### Formation :

➤ Certificat en ressources humaines 1991 (HEC Montréal)

à Nagano, en 1998 [médaille d'argent contre les États-Unis], mais aussi comme entraîneuse-chef à Salt Lake City en 2002, où les Canadiennes ont arraché cette fois la médaille d'or aux Américaines, prenant alors leur revanche sur leurs rivales.

Plus spécifiquement, Danièle Sauvageau a participé à huit jeux olympiques en tant que directrice générale, entraîneuse de hockey féminin et conseillère en coaching. Sans parler du rôle d'analyste de hockey masculin et féminin qu'elle y joue depuis plus de 20 ans. Par ailleurs, elle a été la première femme analyste à la *Soirée du hockey* au Canada et la

## « Nous lancerons bientôt un microprogramme en management et leadership de coaching sportif. »

— Danièle Sauvageau

première au pays à diriger une équipe masculine de hockey junior majeur.

### Un parcours remarquable

Hormis ses victoires olympiques, son parcours compte aussi plusieurs autres réalisations dignes de mention. Elle a notamment fondé et dirige toujours le Centre de hockey de haute performance 21.02, destiné à l'entraînement des joueuses d'élite et de l'équipe féminine nationale. On lui doit aussi la mise sur pied du premier programme de hockey féminin à l'Université de Montréal. Programme jugé l'un des plus performants des 10 dernières années au niveau universitaire canadien avec ses six podiums, dont deux championnats.

Pour Hockey Canada, elle a collaboré comme entraîneure-maître au Programme de développement des entraîneurs jusqu'en 2022. Elle a aussi fait partie de nombreux comités, dont le Comité olympique canadien et le comité d'examen indépendant

de la Ligue canadienne de hockey. Au fil du temps, Danièle Sauvageau est devenue une véritable inspiration non seulement pour les athlètes et les entraîneurs, mais aussi pour les cadres à titre de mentore et de conférencière. Tout cela en menant de front une carrière dans la police !

« Mon expérience dans les forces de l'ordre m'a permis d'acquérir un sang-froid et de garder mon calme dans les pires circonstances, souligne la policière, à la retraite depuis 2018. Comme entraîneuse, je me suis d'ailleurs beaucoup inspirée des nombreuses formations reçues à la GRC, qui m'ont appris à intervenir dans des situations critiques sans toujours avoir un supérieur à mes côtés. Cela m'a beaucoup aidée à peaufiner ma philosophie de coaching basée sur le développement personnalisé des athlètes, à faire de la planification stratégique, à mieux intervenir en situation de crise et à mieux gérer le stress. »

### Une autre corde à son arc

En collaborant avec HEC Montréal, et plus particulièrement, à titre de directrice associée du Pôle sports et de professeure associée au Département de management, Danièle Sauvageau réalise à quel point ces approches qu'elle a adoptées de façon très instinctive comme entraîneuse sont documentées et reconnues dans le monde de la gestion. « Je me sens très privilégiée d'avoir pu intervenir dans des milieux aussi diversifiés qui m'ont permis – et me permettent encore – d'apprendre constamment, se réjouit celle qui s'est toujours passionnée pour la psychologie et le dépassement humain. Et tant mieux si mon expérience très terrain, au sein des services policiers ou derrière le banc d'une équipe olympique, peut aujourd'hui profiter à des gestionnaires en devenir. »

Son implication à l'École consiste plus précisément à collaborer à différents projets, dont plusieurs visent à favoriser le leadership féminin. « Nous sommes aussi sur le point de lancer un microprogramme de premier cycle en management et leadership de coaching sportif, précise Danièle Sauvageau. Il n'est pas rare que d'anciens athlètes accèdent à des postes d'entraîneur, mais bien que ces personnes maîtrisent leur sport, elles ne

## DISTINCTIONS

- › Prix de la percée du hockey féminin de Hockey Canada, 2021
- › Femmes d'influence en sport au Québec, 2021
- › Première place, Femmes d'influence au Québec, 2021
- › Officier de l'Ordre du Canada, 2013
- › Temple de la renommée des sports du Canada (2012, 2008, 2007)
- › Médaillée du jubilé de diamant, 2012
- › Croix du service méritoire du Canada, 2004
- › Entraîneuse de l'année au Canada (2003, 2001, 1999)
- › Entraîneuse de l'année (sports d'équipe) au Québec (2002, 1999, 1995)
- › Prix Grace Under Pressure, décerné par Billy Jean King pour la promotion des femmes dans le milieu du sport, 2002
- › Première entraîneuse à mener une équipe canadienne de hockey à une victoire olympique en 50 ans (médaille d'or), Salt Lake City, 2002

« Mon expérience dans les forces de l'ordre m'a permis d'acquérir un sang-froid et de garder mon calme dans les pires circonstances. »



sont pas nécessairement habilitées à gérer et à prendre des décisions stratégiques. Elles ont besoin d'être outillées pour devenir de bons leaders. »

Pourquoi est-ce encore si ardu pour les femmes de se tailler une place dans le domaine du sport ? « Pour briser un cycle, il faut y mettre fin, et c'est ce que les programmes d'accès à l'équité permettent. L'évolution ne se fera malheureusement pas d'elle-même, soutient-elle. Bien que certaines femmes commencent à accéder à des postes de direction et que plusieurs athlètes féminines

parviennent aujourd'hui à vivre de leur sport, il reste encore beaucoup à faire. Je suis toutefois convaincue que ces pionnières, dont la très grande majorité ont des feuilles de route impressionnantes, feront leurs marques et faciliteront une plus grande diversité au sein des organisations, qui ont jusqu'ici opposé une forte résistance à leur ascension. »

Son idéal du milieu sportif ? « Être d'abord et avant tout là pour les bonnes raisons, comprendre que les athlètes ne sont pas des produits, qu'ils et elles doivent être au cœur

des préoccupations, peu importe leur niveau et leur parcours, que l'entraîneur(e) doit être là pour les aider à développer leur plein potentiel, sans dérapages, dans un environnement sain, et à progresser, tant sur les plans physique que psychologique. »

Un souhait en terminant ? « La création d'une ligue de hockey féminin professionnelle, pour que le travail de ces athlètes soit enfin reconnu et qu'elles soient rémunérées convenablement », conclut Danièle Sauvageau. |



Leadership féminin dans le sport

# Ouvrir la voie !

Alors que la parité dans le sport semble encore hors de portée, le leadership féminin, lui, devient de plus en plus visible. Rencontre avec Manon Simard, Samuel Ouellette et Isabelle Rousseau, dont le parcours et l'énergie font bouger les lignes.

## Bâtir une famille du sport

Les hasards de la vie peuvent parfois réserver de drôles de surprises. En 1995, Manon Simard, alors jeune finissante, s'apprête à amorcer une carrière dans l'industrie pharmaceutique lorsqu'un appel vient tout bousculer : on lui offre de remettre sur pied le programme de sport d'excellence, qui vient de fermer et auquel elle a participé comme nageuse.

« Je me suis dit : "Pourquoi pas ?" et j'ai plongé, se souvient l'actuelle direc-

trice générale du Centre d'éducation physique et des sports de l'Université de Montréal (CEPSUM). Les moyens étaient limités et personne n'y croyait vraiment, mais nous avons changé cette culture, une journée à la fois. »

Il faut dire qu'on était loin des 520 étudiants-athlètes et des 23 équipes de compétition qui composent aujourd'hui les Carabins !

Entourée de quelques personnes passionnées, elle entreprend de

redémarrer les programmes préexistants et en ouvre de nouveaux, animée par l'ambition de bâtir une véritable famille. Toute à sa tâche, elle ne s'arrête pas au fait d'être une femme qui occupe un poste dont les responsabilités grandissent à vue d'œil.

### Garder le cap

Toutefois, un événement vient brutalement le lui rappeler. À la suite de sa décision de remplacer l'entraîneur de l'équipe de football, en 2010, Manon

« Aujourd’hui, les femmes occupent environ le tiers des postes de direction dans le sport au Québec. »

— Manon Simard

Simard se retrouve au milieu d’une tempête médiatique où son genre est mis de l’avant pour remettre en question ses capacités.

« La femme a été solidement attaquée comme gestionnaire, se souvient-elle. Aujourd’hui, on ne verrait plus ça, mais ce jour-là, ma naïveté s’est envolée. »

Quatre ans plus tard, l’équipe remporte pour la première fois de son histoire la coupe Vanier, devant 23 000 spectateurs.

Aujourd’hui, les femmes occupent environ le tiers<sup>1</sup> des postes de direction dans le sport au Québec et Manon Simard observe qu’elles sont de plus en plus nombreuses à s’intéresser à cette carrière. Mais l’expérience manque souvent aux candidates désireuses d’accéder à des emplois à hautes responsabilités.

« Il y a des postes clés que j’aurais ardemment voulu pourvoir avec des

femmes, mais aucune n’était prête, déplore-t-elle. Je les aurais mises en situation d’échec. Il faut créer des opportunités d’entrée et les aider à évoluer, afin qu’elles puissent passer au prochain échelon. »

#### Repérer et saisir

C’est dans cet esprit que Manon Simard a abordé le programme de hockey féminin, qui compte aujourd’hui une directrice générale, une entraîneuse-chef et plusieurs assistantes-entraîneuses.

Après deux tentatives infructueuses, la dirigeante des Carabins finit en 2008 par convaincre Danièle Sauvageau, l’entraîneuse derrière la première victoire olympique du hockey féminin, de démarrer un programme. « Les Québécoises ont connu de grands succès dans ce sport, mais leurs efforts seraient restés vains si on n’avait pas fait émerger de nouveaux talents », insiste-t-elle.

« Quand Danièle et moi avons abordé ce volet – donner et reconstruire pour créer des structures de développement pour les femmes –, nos valeurs ont instantanément connecté », ajoute-t-elle.

Le métier de coach, dont les conditions sont difficiles, n’en demeure pas moins à grande majorité masculin, CEPsum compris, reconnaît-elle. Il reste aussi beaucoup à faire pour ce qui est des conseils d’administration, où les hommes occupent 76%<sup>2</sup> des sièges. Manon Simard y est d’ailleurs souvent la seule femme.



MANON SIMARD

Directrice générale,  
Centre d’éducation physique  
et des sports de l’Université  
de Montréal (CEPSUM)  
et Sport d’excellence (Carabins)

- 54 ans
- M. Sc. Ressources humaines 1994

« Tout au long de ma carrière, j’ai entendu : “On aimerait t’avoir sur notre CA” ou “Il faut que tu restes, car on a vraiment besoin de femmes”, souligne-t-elle. Alors que ça devrait plutôt être : “On a vraiment besoin de ton expérience et de ton expertise”. »

## L’importance des hommes alliés

La richesse qu’offre un milieu sportif plus inclusif n’a jamais fait de doute pour Samuel Ouellette qui, à l’adolescence, a eu une femme comme entraîneuse de rugby – sa « meilleure coach à vie ». Sa force ? « Son côté humain », répond-il.

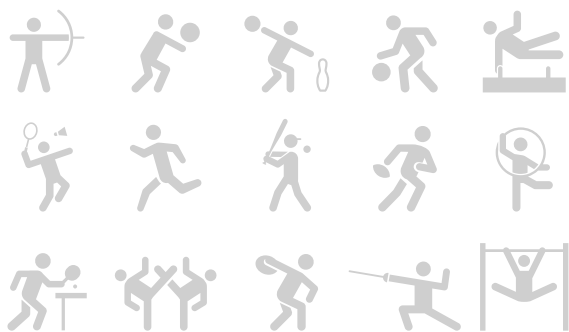
Une approche trop rare, estime-t-il, pour une profession qui a longtemps valorisé l’expertise technique aux dépens de l’intelligence émotionnelle et qui, dans les fédérations sportives du Québec, ne compte que 22%<sup>3</sup> de femmes. Cependant, les scandales

entourant les harcèlements psychologiques ou les agressions, et les priorités des nouvelles générations, sont en train de transformer le milieu.

<sup>1</sup> <https://lab-profems.fse.ulaval.ca/wp-content/uploads/2022/12/2022-11-Hommes-allies-2pages.pdf>

<sup>2</sup> *Ibid.*

<sup>3</sup> Chaire Claire-Bonenfant (2019). « Portrait statistique québécois 2019 : Place des filles et des femmes dans les sports fédérés, les organismes voués à l’activité physique et au plein-air ».



**SAMUEL OUELLETTE**

**Directeur administratif,  
Pôle sports HEC Montréal**

- 33 ans
- DESS en management du sport 2021

« Ces scandales et leur médiatisation nous permettent collectivement de prendre conscience de ces problèmes, et surtout, d'agir, explique le directeur administratif du Pôle sports HEC Montréal, lancé en 2020.

Ce féru de course d'endurance, qui a développé son expertise du milieu sportif par la pratique, le bénévolat et la gestion, a observé de près le manque de femmes en position d'influence. Conscient du rôle crucial des « hommes alliés », il tente aujourd'hui de remédier à la situation.

### **Agir, à tous les niveaux**

Concrètement, devenir un homme allié prend plusieurs formes, que détaille un rapport<sup>4</sup> du Laboratoire pour la Progression des Femmes dans les Sports (PROFEMS) de l'Université Laval remis au gouvernement l'an dernier.

On y trouve notamment la mise en place d'initiatives pour favoriser la conciliation travail-famille (p. ex., des horaires flexibles), la reconnaissance du travail des femmes non seulement en privé mais aussi publiquement, des efforts de sensibilisation auprès d'autres hommes ou encore l'adoption de méthodes de recrutement qui permettent d'élargir le bassin de candidats et candidates.

Samuel Ouellette s'est d'ailleurs impliqué très tôt dans la féminisation des conseils d'administration. En 2015, il prend la gestion d'un organisme à but non lucratif à l'origine de programmes de bourses pour jeunes athlètes. Déterminé à avoir une diversité d'opinions, il transforme la composition du conseil et note des résultats tangibles. Mais ses efforts de recrutement se heurtent à un obstacle récurrent : la peur de ne pas être à la hauteur qu'éprouvent les candidates pressenties.

« On ne peut pas parler de leadership féminin sans parler du syndrome de l'imposteur, insiste-t-il. Au moment de demander à des femmes qui occu-

paient déjà des fonctions de gestion dans d'autres organisations si elles voulaient s'impliquer au sein de notre C.A., elles doutaient souvent de leur apport potentiel. »

### **Faciliter le réseautage**

Créer un environnement favorable et sécuritaire est important, mais ne suffit donc pas. Peu après sa fondation, le Pôle sports HEC Montréal fait du leadership féminin une priorité stratégique, soutenu par des ambassadrices telles que France Margaret Bélanger, la première femme à accéder au comité exécutif des Canadiens de Montréal.

L'équipe publie un rapport<sup>5</sup> de recherche sur le sujet, puis lance un programme pour les jeunes femmes qui veulent intégrer l'industrie du sport ou y progresser. Pendant 24 semaines, le Parcours La Relève leur offre des activités de formation, de mentorat et de développement professionnel pour renforcer leurs capacités de leader et passer à l'action. L'engouement est immédiat. Si bien qu'une troisième cohorte verra le jour cette année.

« Les femmes en ressortent mieux outillées, plus confiantes, constate Samuel Ouellette. Si elles ont des questions ou besoin d'être inspirées, elles disposent désormais d'un réseau sur lequel s'appuyer. »

**« On ne peut pas parler de leadership féminin sans parler du syndrome de l'imposteur. Les femmes doutent souvent de leur apport potentiel. »**

— Samuel Ouellette

<sup>4</sup> <https://lab-profems.fse.ulaval.ca/wp-content/uploads/2022/12/2022-11-Hommes-allies-2pages.pdf>

<sup>5</sup> [https://polesports.hec.ca/wp-content/uploads/2022/02/RapportRecherche\\_LeadershipFeminin\\_PoleSports.pdf](https://polesports.hec.ca/wp-content/uploads/2022/02/RapportRecherche_LeadershipFeminin_PoleSports.pdf)

## Mentorer les nouvelles générations

Entourée d'athlètes de haut niveau, de scientifiques et de spécialistes en médecine mobilisés autour de la performance sportive, Isabelle Rousseau vit sa passion au quotidien. Enfin! Car cette triathlète, sportive depuis l'enfance, a longtemps caressé le rêve d'y faire carrière – sans pouvoir le concrétiser. « Travailler dans le milieu du sport m'a toujours interpellée, mais je n'osais pas aspirer à plus que du bénévolat », confie la vice-présidente, Administration, de l'Institut national du sport du Québec.

Pourtant, dès la vingtaine, Isabelle Rousseau acquiert des compétences qui auraient pu lui servir de tremplin, notamment comme membre du conseil d'administration de Triathlon Québec. Elle y laisse même sa marque grâce à la création de camps d'entraînement pour femmes afin de populariser, dans un environnement sécuritaire, une discipline alors encore très masculine.

Le manque d'information et de confiance fait partie de ce que la recherche décrit aujourd'hui comme le « labyrinthe de verre » que représente le parcours des femmes pour accéder à des postes élevés dans l'industrie du sport.

Mais, à l'époque, travailler dans le sport demeure inatteignable. Pendant près de 20 ans, tout en donnant du temps à des organisations sportives,

**« Il existe beaucoup plus d'initiatives actuellement et les beaux modèles à suivre sont aussi de plus en plus nombreux. »**

— Isabelle Rousseau

Isabelle Rousseau gagne sa vie dans le développement économique et la formation. Jusqu'à ce qu'un ancien gestionnaire la contacte pour lui proposer de se joindre au comité organisateur de la Finale des Jeux du Québec 2016, à Montréal.

« Il a été un homme allié clé dans ma carrière, dit-elle. Il connaissait ma passion pour le sport et mon engagement, il savait comment je travaillais et il a eu confiance. Ça a été l'occasion de faire le saut. »

Alors qu'elle prend les rênes des ressources humaines et de l'administration, Isabelle Rousseau n'éprouve pas moins de doutes. Elle qui a déjà mis différents événements sur pied a « le sentiment de devoir grimper deux marches » à la fois dans cette méga aventure de 10 jours, portée par 70 employés et 2 000 bénévoles.

L'événement est un succès! Son nom circule et une autre occasion se présente. En 2016, Isabelle Rousseau confirme son virage professionnel en se joignant à l'Institut national du sport du Québec, dans un rôle qui couvre aussi bien les finances que les ressources humaines et la gestion des installations. Là encore, elle a l'impression de gravir plusieurs échelons.

### Encourager à oser

Aujourd'hui, c'est elle qui mentore de jeunes femmes en tant qu'ambassadrice du programme du Parcours La Relève. Fière d'inspirer les nouvelles générations, elle leur donne le conseil dont elle aurait eu besoin : « Osez! »

« J'aurais aimé oser plus tôt, souligne-t-elle. Je leur dis : "N'attendez pas d'être parfaites ou super compétentes, vous avez déjà du talent!" »

Les organisations, elles aussi, doivent oser miser sur le potentiel des femmes, les aider à prendre leur place et à développer leurs aptitudes, insiste Isabelle Rousseau. Une approche qu'a adoptée l'INS Québec, où les femmes



**ISABELLE ROUSSEAU**

**Vice-présidente, administration, Institut national du sport du Québec**

**Présidente du conseil d'administration d'Égale Action**

- 54 ans
- M. Sc. Management 1996

représentent plus de 50 % du personnel, et qu'elle promeut en tant que présidente du conseil d'administration d'Égale Action.

À cette association, qui travaille depuis plus de 20 ans à rendre le système sportif québécois plus équitable et égalitaire, se sont ajoutés d'autres organisations et un nombre croissant de modèles féminins, ainsi que de nouvelles priorités gouvernementales en matière de gouvernance et de santé psychologique, se réjouit Isabelle Rousseau.

« Il existe beaucoup plus d'initiatives actuellement, se réjouit-elle, et les beaux modèles à suivre sont aussi de plus en plus nombreux. » |



## GOUVERNANCE

# Un chantier qui avance !

Si les principes de bonne gouvernance peuvent parfois sembler théoriques, la façon dont Hockey Canada a géré les plaintes d'inconduites sexuelles impliquant des joueurs de l'équipe nationale junior de 2018 est devenue un cas d'école sur les écueils à éviter. Aucune organisation n'est évidemment à l'abri d'une crise, mais chacune peut mettre en place des mesures pour en minimiser les risques. Le monde du sport est d'ailleurs en pleine transformation à ce chapitre. Trois spécialistes dressent un état des lieux.

Le scandale chez Hockey Canada, qui a envoyé une onde de choc à travers le pays en 2022, a mis en évidence certaines failles en matière d'éthique et de transparence. Il a aussi rappelé qu'un conseil d'administration en manque de diversité a peu de chances de révolutionner les politiques en place.

### S'ouvrir sur le monde

Au Québec, une certaine effervescence règne dans les organismes à but non lucratif de sport et de loisir. Ce sentiment d'urgence vient d'un code de gouvernance de plus de 80 pages publié par le gouvernement en 2021, en réponse à une

étude qui avait jugé les pratiques du milieu insuffisantes.

« Répondre "On a toujours fait ça d'même" n'est plus acceptable », peut-on y lire en introduction. Les organisations n'ont d'autre choix que d'abattre les frontières qu'elles ont

## « Répondre “On a toujours fait ça d’même” n’est plus acceptable. »

— Extrait du *Code de gouvernance des OBNL québécois de sport et de loisir*

créées au fil des décennies et de s’ouvrir à des idées qu’elles auraient auparavant rejetées catégoriquement. »

Le rapport établit plusieurs niveaux d’exigences et recommande jusqu’à 73 mesures qui portent tant sur la composition et le fonctionnement des conseils d’administration que sur l’éthique et les politiques de gestion financière, y compris les frais de représentation. Plus les organismes reçoivent de fonds publics, plus ils doivent s’adapter pour continuer d’en bénéficier.

« Le nouveau code impose notamment un nombre minimum de femmes, de membres issus de la diversité et de gens indépendants pour siéger aux conseils d’administration, ce qui ouvrira davantage le milieu sportif sur le monde », estime Isabelle Ducharme (DESG, Gestion 2000), directrice générale de **SPORTSQUÉBEC**. Ces exigences



**Isabelle Ducharme**  
Directrice générale de **SPORTSQUÉBEC**

entraîneront une certaine professionnalisation de la gouvernance.

On cherche désormais des qualifications variées, comme en témoigne cet appel à candidatures de la Fédération québécoise de la montagne et de l’escalade publié en décembre dernier. Pour combler sept postes à son conseil d’administration, l’organisme exige non seulement une bonne connaissance d’un de ces sports, mais aussi une expertise en droit, en collecte de fonds ou en gestion des ressources humaines.

**SPORTSQUÉBEC**, qui coordonne les Jeux du Québec et plusieurs programmes de bourses et de formation, n’est pas en reste. Isabelle Ducharme a participé à la recomposition du C.A. de son organisation et en a accru l’efficacité avec de nouveaux outils de partage d’information.

Sur le terrain, cependant, tout le monde n’avance pas au même rythme. **SPORTSQUÉBEC** est témoin des préoccupations de ses membres – qui comprennent notamment des dizaines de fédérations –, surtout dans les petites structures qui ont très peu de personnes salariées. Le tout dans un contexte où les scandales nuisent au milieu sportif et compliquent le recrutement pour les conseils d’administration.

« L’application de ces nouvelles mesures constitue un défi pour beaucoup d’organisations, note Isabelle Ducharme. Ce n’est pas par manque de volonté, au contraire, mais toutes n’ont pas les ressources pour réaliser ces changements dans les délais prévus. »

### Communiquer ses valeurs

Joé T. Martineau (Ph. D. en management et éthique d’affaires 2014 et



**Joé T. Martineau**  
Professeure agrégée à HEC Montréal et codirectrice associée du Pôle sports

M. Sc. en management 2007) les aide à relever le défi. Professeure agrégée à HEC Montréal et codirectrice associée du Pôle sports, elle forme depuis des mois les directions générales aux bonnes pratiques d’éthique et de gouvernance exigées par le gouvernement.

« Les responsables prennent la question très au sérieux, témoigne-t-elle. Ils voient bien qu’une organisation sportive peut être complètement remise en question par ce type de scandale. »

---

**« On cherche ici à sensibiliser les parties prenantes et non à les contrôler; il faut donc être assez persévérant. »**

---

— Joé T. Martineau

---

« Si le Comité olympique canadien est sorti renforcé de ce scandale, c'est qu'il a réagi rapidement, est allé chercher l'aide de firmes spécialisées, et a mis en place toutes les mesures recommandées en matière de travail et de gouvernance »

— Eric Myles

Le chantier est de taille. Contrairement aux entreprises, qui ont un certain contrôle sur le comportement de leurs employés, le milieu du sport repose en grande partie sur des bénévoles – souvent des parents d'athlètes – qui s'investissent comme entraîneurs ou membres du conseil d'administration, ou simplement comme accompagnateurs des équipes lors des tournois.

« Il faut arriver à les convaincre que leur travail bénévole s'inscrit dans une organisation qui a des valeurs et des lignes directrices de comportement communes, explique Joé T. Martineau. On cherche ici à sensibiliser les parties prenantes et non à les contrôler; il faut donc être assez persévérant. »

Car se doter d'un code d'éthique n'est que le début du travail : il faut ensuite le maintenir en vigueur par des efforts de formation et de communication renouvelés chaque année, poursuit la professeure. D'autant plus que cet engagement couvre une multitude de sujets : on doit aussi bien savoir gérer les conséquences d'une plainte pour harcèlement que prévenir les conflits d'intérêts.

Au-delà des valeurs affichées se pose aussi la question de la culture réelle des organisations. En puisant dans un fonds pour indemniser les victimes alléguées de joueurs sans s'attaquer à l'origine des violences sexuelles, Hockey Canada n'a rien changé à sa culture, a déploré la ministre canadienne des Sports, Pascale St-Onge, lors de la crise qui a mené à la démission de la haute direction.

« Ce qui donne un électrochoc à une organisation, c'est soit une crise majeure, soit un changement radical de direction qui insufflera un nou-

veau ton et aura le poids nécessaire pour en modifier la culture », soutient Joé T. Martineau.

### Apprendre des scandales

Eric Myles (EMBA 2011) a vécu cet électrochoc de l'intérieur. L'ancien athlète et entraîneur de haut niveau, cofondateur de Québec en forme, se joint au Comité olympique canadien (COC) en 2014. Dix-huit mois plus tard, le président, Marcel Aubut, fait l'objet d'une plainte pour harcèlement sexuel et démissionne. Plusieurs femmes dénoncent des comportements inappropriés qui durent depuis des années. L'institution est dans la tourmente.

« Si le COC est sorti renforcé de ce scandale, c'est qu'il a réagi rapidement, est allé chercher l'aide de firmes spécialisées, et a mis en place toutes les mesures recommandées en matière de travail et de gouvernance », analyse Eric Myles. Le dirigeant a d'ailleurs accepté de jouer un rôle plus important à la condition que la nouvelle direction s'engage à effectuer « un profond changement de culture ».

« Cette transformation n'arrive pas par hasard; après un rapport et des recommandations, un plan de travail est nécessaire pour y parvenir, souligne le chef du Sport du Comité olympique canadien. Avec le conseil d'administration, nous avons réussi à rallier l'ensemble du personnel et de la haute direction, et de là, nous avons tous évolué. Depuis, nous avons une organisation complètement différente, guidée par une culture dont nous sommes tous très fiers. »

Le COC a adopté de nouveaux processus d'embauche, en plus d'offrir de solides formations et d'ajouter du sang neuf parmi les gestionnaires et la haute direction. La sélection des



**Eric Myles**  
Chef du Sport du Comité olympique canadien

membres du conseil d'administration a également évolué, permettant l'arrivée de nouvelles expertises et une nouvelle dynamique.

« Aujourd'hui, autant les comités que la diversité des voix autour de la table enrichissent nos échanges, affirme Eric Myles. Aller présenter un dossier au conseil d'administration représente maintenant un beau défi professionnel à relever de façon positive. »

Les leçons à tirer de cet épisode douloureux ont aussi permis au COC de mettre en œuvre un code de gouvernance pour le sport au Canada qui est désormais utilisé par plusieurs dizaines de fédérations nationales.

« Je trouve ça extrêmement encourageant, conclut Eric Myles. Une bonne gouvernance, c'est la base d'un milieu en santé. » |

Par Stéphane Champagne

# Le MBA de HEC Montréal : encore plus pertinent !

Depuis sa création, la réputation du MBA de HEC Montréal ne cesse de grandir et dépasse largement nos frontières. Qu'est-ce qui lui vaut un tel succès ? Le souci constant de se renouveler et de se repositionner stratégiquement pour mettre l'accent sur les préoccupations de l'heure. Ainsi, sont désormais inscrits au programme le développement durable, la responsabilité sociale et la francisation des étudiants étrangers.

« Le cœur du MBA demeure, avec ses forces telles que la stratégie, le marketing, les finances, l'économie et plusieurs autres domaines clés, mais nous y avons ajouté la possibilité d'approfondir ses connaissances dans des secteurs porteurs », résume Kevin Johnson, directeur du programme de MBA à HEC Montréal et professeur agrégé au Département de management.

Plus spécifiquement, le parcours du MBA conserve son tronc commun de 22,5 crédits axé sur les compétences essentielles pour diriger une organisation. Et la nouvelle mouture propose maintenant un approfondissement en stratégie et développement durable, tout en faisant une plus grande place au développement du leadership et

aux principes de l'EDI (équité, diversité et inclusion), sans oublier la francisation des étudiants et des étudiantes qui souhaitent s'implanter au Québec.

## Mieux outiller les leaders

Forte de sa réputation grandissante en développement durable – HEC Montréal figure notamment au 30<sup>e</sup> rang mondial du palmarès *Corporate Knights 2022 Better World MBA Rankings* –, l'École saisit la balle au bond. « Comme la transition socioécologique fait de plus en plus partie de leur quotidien, les gestionnaires doivent être mieux outillés pour faire face à ces nouvelles réalités », souligne Kevin Johnson.

HEC Montréal propose donc une spécialisation en stratégie et développement durable qui, tout en favorisant la mise en pratique d'acquis par le biais d'une compétition de cas réels, permet d'obtenir une attestation de deuxième cycle en plus du MBA.

En outre, le MBA de HEC Montréal repose sur le travail d'équipe en classe et sur la formation de cohortes qui favorisent la création d'un réseau professionnel solide et durable. Dans cet esprit, la composition des équipes est effectuée par l'École, qui donne priorité à la diversité professionnelle et socioculturelle des profils. Pour maximiser le développement d'un leadership inclusif, les participants doivent d'ailleurs suivre un parcours d'ateliers expérientiels (8,5 crédits) tout au long de leur programme.

## Mieux s'intégrer

Le nouveau volet francisation, lui, s'intègre dans le « MBA + ». S'échelonnant sur 17 mois, ce parcours permet aux étudiants étrangers de parfaire leur connaissance de la langue de Gilles Vigneault tout en complétant leur MBA. Au programme : socialisation de la culture québécoise et stage en français dans une entreprise québécoise, entre autres. « Ces étudiants étrangers nous ont choisis, explique Kevin Johnson. Il est donc de notre devoir de favoriser leur intégration, surtout en cette période de pénurie de talents. »

Le programme de MBA de HEC Montréal est offert à plein temps, en anglais ou en français. Il est aussi possible de le suivre à temps partiel, en deux ans. Les nouveautés du MBA à plein temps et à temps partiel entreront en vigueur dès septembre 2023. |

Patricia Ochoa Lepore, Fabricio B. Pasin et Anne-Sophie Le Coguic lors du défi RSE, une compétition de cas organisée par HEC Montréal et l'Association des étudiants du MBA (AEMBA).

# De l'espoir en santé !

Transformer un système de santé peut prendre beaucoup de temps. Nous en avons la preuve chaque semaine. Mais le Québec regorge aussi d'innovations et d'initiatives qui améliorent l'accès aux soins et aux ressources médicales. En voici trois qui donnent de l'espoir !



**Nathalie Saad**

(EMBA 2014)

43 ans, pneumologue et directrice du programme de réadaptation pulmonaire Hôpital Mont-Sinaï

## Télémédecine humaine

Trois ans avant la pandémie, la pneumologue Nathalie Saad met sur pied un projet de télémédecine à l'Hôpital Mont-Sinaï, à Montréal. « Lorsque les CIUSSS ont été créés, en 2017, on nous demandait de réserver nos services aux résidents de notre territoire. Cependant, en réadaptation pulmonaire, nous sommes un centre de référence pour une forte population qui vit à l'extérieur de Montréal. » Le projet de télémédecine visait donc à lui rendre ces services plus accessibles.

Rappelons qu'il y a six ans, les applications de communication virtuelle ne faisaient pas partie du paysage et la télémédecine était un concept un peu flou pour la plupart des gens. « Notre but était d'amener le système de santé au 21<sup>e</sup> siècle sans déshumaniser la médecine. » Le projet, qui a démarré en partenariat avec le CISSS de Lanaudière et l'Hôpital de Verdun, compte aujourd'hui 14 centres de santé au Québec.

Concrètement, le Centre offre des séances virtuelles de huit semaines en réadaptation pulmonaire, pour aider les gens à gérer leur maladie pulmonaire obstructive chronique comme la bronchite chronique et l'emphysème. Avant ce projet, ces séances avaient lieu à Montréal. « Grâce à notre approche collaborative, les gens peuvent désormais recevoir une partie des soins dans leur centre de services régional. Équipées d'instruments connectés, comme des téléstéthoscopes, les équipes locales peuvent m'envoyer les données et je peux les interpréter en direct. »

Prochaine étape : la télésurveillance à domicile « Mais, pour ce faire, nous avons besoin de bons équipements fiables, et cette solution ne pourra convenir à tous, car certaines personnes devront toujours être supervisées pendant les exercices. »



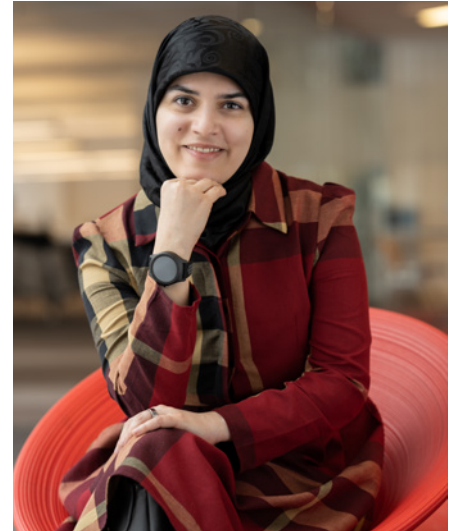
## Des signes vitaux en temps réel

L'idée derrière VitalTracer émerge il y a une douzaine d'années. Le père d'Azadeh Dastmalchi doit alors prendre sa pression artérielle régulièrement, mais n'aime pas utiliser son appareil de mesure muni d'un brassard. « Il n'est pas le seul. De nombreuses personnes ressentent du stress lorsqu'elles utilisent ces dispositifs qui serrent le bras, ce qui augmente leur pression artérielle. »

Alors inscrite à la maîtrise en ingénierie biomédicale, la scientifique réfléchit donc à une autre option. « J'ai mis trois ans à développer un concept qui utilise un capteur optique jumelé à l'apprentissage automatique », concept qu'elle peaufine au doctorat en même temps qu'elle lance son entreprise pour commercialiser l'objet de ses recherches.

Aujourd'hui, VitalTracer finalise l'élaboration de deux types d'appareils portatifs médicaux – une montre et un dispositif qu'on colle sur la poitrine du patient – qui mesurent cinq signes vitaux en temps réel : la pression artérielle, le niveau d'oxygène dans le sang, le rythme cardiaque, le rythme respiratoire et la température de la peau. « On arrive à repérer des anomalies difficiles à détecter, comme la baisse de l'oxygène dans le sang ou encore la hausse graduelle de la pression artérielle. » Ces appareils ont été conçus pour s'adapter aux personnes vulnérables, notamment en pédiatrie et en gériatrie.

Après être passé par différents incubateurs et accélérateurs, son projet a été sélectionné pour l'édition 2022-2023 du programme Innovateurs(trices) en résidence, destiné à soutenir l'innovation et l'entrepreneuriat en santé.



**Azadeh Dastmalchi**  
(Creative Destruction Lab-Montréal 2019 et Next AI 2020)  
38 ans, PDG et cofondatrice  
VitalTracer



**Simon Bédard**  
(B.A.A. 2011, Parcours Rémi-Marcoux 2017)  
33 ans, PDG et cofondateur  
Clinia

## Moteur de recherche en santé

Clinia est inconnue du grand public et pourtant, il y a fort à parier que beaucoup de gens profitent de sa technologie sans le savoir. L'entreprise a créé une infrastructure de navigation en santé au cœur de laquelle se trouve un moteur de recherche spécialisé propulsé par intelligence artificielle (IA). Sa technologie est utilisée par des organisations comme Dialogue, Telus Santé, Tel-jeunes et le CHUM.

« À différentes étapes dans leur parcours de soins, les gens ont besoin de trouver les bonnes ressources en fonction de leur état de santé, que ce soit lire un article validé sur l'anxiété ou consulter le bon physiothérapeute. »

Bien sûr, le monde regorge d'excellents moteurs de recherche, mais aucun n'est spécialisé en santé, un domaine extrêmement complexe. Pour le sien, Clinia utilise l'IA, qui tient notamment compte de règles propres

au milieu de la santé, de la proximité des termes médicaux et de la description des symptômes.

Au Canada, Clinia a aussi dû créer une base de données complète des ressources en santé, parce qu'aucune n'était exhaustive ou mise à jour de façon convenable. « Toutes les provinces ont ce problème et le fait que les spécialisations des professionnels soient de plus en plus pointues complique les choses. Nous aimerions d'ailleurs aider les gouvernements en donnant un accès à l'ensemble des informations sur les ressources de façon neutre et transparente. Éventuellement, il y aura un appel d'offres et nous avons bon espoir que notre approche permettra d'optimiser de façon importante le système en place. »

Ailleurs dans le monde, Clinia offre son infrastructure, mais sans base de données. L'entreprise est aujourd'hui en discussion avec des organisations aux États-Unis, en Europe et en Australie. |

## 10 questions que vous n'avez jamais osé poser à... **Taïeb Hafsi**

Taïeb Hafsi a grandi en Algérie, en pleine guerre de libération nationale. Révolutionnaire dans l'âme, il a cherché toute sa vie à combattre l'injustice et à rendre l'humain plus autonome. Avec le temps, ses méthodes se sont peut-être adoucies, mais ses ambitions sont indéniablement demeurées les mêmes. Rencontre avec un rebelle devenu sage au fil du temps.

### **01** Quel genre d'enfance avez-vous vécue ?

« Une enfance somme toute assez heureuse, bien qu'elle ait été affectée par la guerre de Libération d'Algérie. La population de Saïda, la petite communauté où j'ai grandi, était très unie. Tous les jours, mon père nous envoyait porter de la nourriture aux plus démunis. Cette solidarité n'était sûrement pas étrangère à notre résistance au colonialisme. Nous vivions tous à proximité les uns des autres. Des familles élargies où les enfants étaient aimés et pris en charge par un grand nombre d'adultes, parents comme voisins. L'endroit où nous couchions était assez aléatoire. *[Rires.]* Personne ne s'en inquiétait, d'ailleurs. C'était une période insouciant où les enfants ne craignaient rien. »

### **03** Pourquoi être devenu ingénieur ?

« Je suis entré à l'université au moment de l'indépendance. L'Algérie était en pleine reconstruction. Tout était à refaire, avec très peu d'expérience et d'expertise. Le pays ne comptait alors que 500 étudiants aux études supérieures. J'ai donc choisi le génie chimique pour intégrer ensuite la Société nationale pétrolière et contribuer à l'émergence de cette industrie au pays. Nous grimpons très vite les échelons, avec de grandes responsabilités pour notre jeune âge. Quand je suis parti, sept ans plus tard, j'étais directeur du raffinage et de la pétrochimie, responsable de trois raffineries, de deux complexes pétrochimiques et d'une vingtaine d'usines de transformation plastique. J'avais 30 ans et j'étais épuisé. »

### **05** Un apprentissage qui a changé votre vie ?

« Un jour, Christensen m'a raconté une histoire. Un homme d'État américain se rend en Himalaya pour obtenir les conseils d'un gourou. Après avoir discuté, le gourou lui verse du thé et le laisse volontairement déborder jusqu'à ce que l'Américain intervienne : "Vous ne voyez pas que ce bol ne peut plus prendre de thé ?". Et le gourou de répondre : "Ce bol est comme vous, trop plein, vous ne pouvez plus prendre de conseils". En terminant, Christensen m'a lancé : "Taïeb, peut-être es-tu aussi trop plein d'Algérie ?" Ça a été une révélation. Pendant les 10 années qui ont suivi, j'ai oublié l'Algérie pour me consacrer à la connaissance. »

### **02** Un événement qui vous a particulièrement marqué ?

« La mort de mon père, au cours de cette guerre. J'avais 13 ans. Il a été arrêté en 1958 par un homme sanguinaire réputé pour sa violence. Chargé de "nettoyer la place" face aux mouvements de résistance, le colonel Bigeard a littéralement exécuté toute l'élite politique autochtone de la ville, dont mon père faisait partie. Par "autochtone", j'entends la population algérienne d'origine, celle qui a subi le colonialisme français – et tout ce que cela suppose – pendant 132 ans. Bien que le choc ait été terrible, j'éprouvais aussi une certaine fierté qu'il se soit sacrifié pour notre liberté. Il m'a beaucoup manqué. »

### **04** Comment êtes-vous passé de l'Algérie à l'Amérique ?

« L'idée d'entreprendre des études en management a émergé lors d'une année sabbatique. Un ami m'avait refilé une brochure du MIT. Je ne savais rien de l'Amérique et encore moins de cette école, si réputée soit-elle. Une fois sur place, j'ai été frappé par cette incroyable liberté. Jamais je n'en avais connu d'aussi grande. J'y ai rencontré des gens exceptionnels, dont le professeur C. Roland Christensen, une figure marquante dans ma vie. Il m'a fait réaliser que le savoir que je recherchais pour aider l'Algérie était plus de l'ordre du savoir-être que des compétences techniques, ce qui m'a incité à poursuivre au doctorat à Harvard. »

### **06** On vous offre d'échanger avec une figure marquante. Qui choisissez-vous ?

« Avec les années, je suis devenu un peu plus philosophe. Je me pose plus de questions sur l'humanité. J'imagine donc qu'il pourrait être assez intéressant de discuter avec Moïse, Jésus et Mohamed, les fondateurs des trois principales religions. J'aimerais les entendre sur la perception qu'ils ont de l'héritage qu'ils nous ont laissé, sur l'écart qui existe entre ce à quoi ils aspiraient initialement et ce que nous sommes devenus. Personnellement, je trouve que les rivalités entre les religions constituent le plus grand des désastres. Elles nous font perdre notre humanité. »

# OR



## 07 Que serait-on surpris d'apprendre à votre sujet ?

« Peu de choses. Je me suis toujours efforcé d'être le plus transparent et ouvert possible. Toutefois, ce qui pourrait probablement surprendre, c'est mon passé révolutionnaire. J'ai même fait de la prison, à Paris, en mai 1968. C'était une époque de grandes perturbations et de militantisme étudiant. Or, il est commun que des étudiants se battent pour des idées, mais nous, nous nous battions pour vrai. (*Rires.*) Notamment, contre la guerre du Vietnam, à laquelle je ne pouvais que m'identifier comme Algérien décolonisé. Aujourd'hui, je ne crois plus à la révolution. Je sais qu'elle détruit plus qu'elle ne construit. En vieillissant, la lutte devient plus intérieure qu'extérieure... »

## 08 Une expérience qui vous a transformé ?

« Le décès de notre fils aîné. Je ne suis plus le même depuis. Ça m'a complètement changé. C'est survenu brutalement, une tumeur au cerveau si profonde qu'elle ne pouvait être opérée. Les médecins ne pouvaient rien faire. Cette épreuve m'a amené à réfléchir à l'humanité, à développer une plus grande conscience de ce que nous sommes. J'étais déjà d'une philosophie orientée vers l'humilité et la reconnaissance de notre fragilité, mais cet événement l'a accentuée. Progressivement, je me suis réconcilié avec la mort. Aujourd'hui, je pose un regard différent sur la vie et les êtres. Avec la douleur viennent souvent les questions et la quête de sens. »

## 09 En quoi le milieu des affaires a-t-il changé depuis que vous l'étudiez ?

« Sur le plan du management, on assiste actuellement à une sorte de dérive. On accorde beaucoup d'importance à l'opportunisme, au superficiel, au court terme... Au sein des organisations, la coopération s'effrite, et c'est regrettable. Cette influence américaine est très destructrice, car on ne prépare plus l'avenir. Je ne veux pas jeter la pierre aux gestionnaires, mais je pense qu'ils ont un peu perdu le contrôle. La peur qui, hier, constituait un des modes de gestion, est devenue leur principal outil. Et ce qui est incroyable, c'est que tout le monde a peur, tant les gens au sommet que ceux à la base. »

## 10 À quoi occupez-vous votre retraite ?

« À faire du sport et du bénévolat avec des amis. Et comme mon épouse est aussi ma meilleure amie, nous passons beaucoup de temps ensemble à évoquer à notre rythme des sujets dont nous avons peu ou pas parlé, puisque nous avons désormais le temps. Au moment de la retraite, j'ai réalisé à quel point j'ai été chanceux d'avoir côtoyé des jeunes toute ma vie. À un point tel que j'en ai oublié mon âge. Grâce à eux, j'ai beaucoup appris. Christensen disait : "Dans une classe, tout le monde enseigne et tout le monde apprend". Et il avait tellement raison ! »

## MINIBIO

- Professeur émérite à HEC Montréal, où il a enseigné de 1984 à 2022
- Né en 1944 à Saïda, en Algérie
- Troisième d'une famille de six enfants
- Trois sœurs et deux frères
- Marié depuis plus de 50 ans
- Père de deux garçons
- **Formation** : génie météorologique, École nationale de la météorologie, Paris (1968) ; génie chimique, Institut algérien du pétrole, Alger (1969) ; M. Sc. Management, MIT (1978) ; Ph. D. en politique d'administration des entreprises, Harvard Business School (1981) ;
- **Champs d'intérêt** : gestion stratégique des organisations complexes, entreprises d'État et gouvernements, gouvernance, émotions des dirigeants, institutions et développement économique dans les pays en développement ;
- **Distinctions** : membre de la Société royale du Canada (2018), Grand Prix de la pédagogie (2000), prix Pierre-Laurin de la recherche (1989), prix Coopers-Lybrand du meilleur livre d'affaires (1998), Prix du meilleur livre pédagogique (2001) et prix Michèle Thibodeau-Deguire du mérite bénévole (2020).

Sélection

**gestion**  
HEC MONTRÉAL

Pour lire d'autres  
articles sur les dernières  
tendances en gestion :  
[revuegestion.ca](http://revuegestion.ca)



# Pourquoi

devrait-on  
toujours  
continuer  
d'apprendre ?

La grande majorité des employés ont conscience que pour progresser dans leur carrière, ils devront parfaire leurs connaissances. La formation, le perfectionnement et la curiosité intellectuelle sont encore, et plus que jamais, indispensables sur le marché du travail.

« Parce que le monde ne cesse de se complexifier, il est crucial d'apprendre constamment pour ne pas être dépassé et pour savoir gérer l'ambiguïté », fait valoir Pénélope Codello, professeure agrégée au Département de management de HEC Montréal.

Et pour cause ! « Le niveau de compétences requis pour exercer une fonction, qu'on soit gestionnaire, médecin, comptable, avocat, livreur, ingénieur ou agriculteur, est de plus en plus élevé, remarque Marie-Claude Gaudet, CRHA, professeure adjointe au Département de gestion des ressources humaines de HEC Montréal. Le portefeuille de compétences doit désormais être diversifié, enrichi et mis à jour en continu. Cela s'explique non seulement par l'évolution rapide des technologies et du numérique, mais aussi par l'instabilité croissante, la pénurie de main-d'œuvre et les enjeux en matière d'innovation et de productivité. »

Elle estime que le phénomène est loin d'être nouveau, mais il s'est amplifié au cours des dernières années. Résultat : si on ne se tient pas à jour, on se retrouve rapidement à faire du surplace, un élargissement de la zone de non-compétence qui rend les individus et les organisations très vulnérables. Incapables de s'adapter au changement, ils finissent par se retrouver sur une voie de garage...

De plus, selon Jean-François Bertholet, consultant en ressources humaines et chargé de cours à HEC Montréal, l'apprentissage est un muscle qu'on devrait développer et entraîner constamment. Car dès

qu'on cesse de le faire travailler, il s'affaiblit et il sera dès lors plus difficile de le remettre en mouvement, un peu comme lorsqu'on cesse l'activité physique et qu'on la reprend après une pause prolongée.

### Les avantages de l'apprentissage

Quels sont les avantages pour un travailleur de poursuivre constamment ses apprentissages ? De l'avis de Bruno Ouellette, CRHA et psychologue organisationnel, cela permet de maintenir l'intérêt et la motivation. « L'employé demeure stimulé et engagé. Il sera également en mesure de relever de nouveaux défis professionnels et de saisir les nouvelles occasions qu'on lui présentera », assure-t-il.

Selon Marie-Claude Gaudet, puisque la carrière n'a désormais plus de trajectoire précise ni de frontières, l'apprentissage en continu permet aux individus d'améliorer leur mobilité professionnelle. Mais ce n'est pas tout. « Un capital-compétence constamment mis à jour mène à plusieurs résultantes positives qui vont souvent au-delà de la productivité ou de la performance dans les tâches. On observe aussi davantage d'innovation, une meilleure estime de soi, un grand sentiment d'efficacité personnelle et plus d'engagement », affirme-t-elle.

### Une responsabilité partagée

Pour toutes ces raisons, employés et organisations devraient mettre en place des stratégies pour actualiser les compétences (*upskilling*) ou pour en acquérir de nouvelles et reconvertir leur portefeuille de compétences (*reskilling*). « Certains estiment que

cette reconversion touchera près d'un travailleur sur deux d'ici 2025 », indique Marie-Claude Gaudet. Elle précise que pour y parvenir, une entreprise peut commencer par instaurer et maintenir une culture d'apprentissage continu, et ce, même si ce n'est pas toujours chose aisée.

Ainsi, un gestionnaire pourrait aider ses équipes à se développer en se basant notamment sur les besoins et les objectifs de l'entreprise, propose Bruno Ouellette. « Il devra s'assurer de maintenir le niveau de connaissances de ses équipes. En ce sens, le rôle de gestionnaire-coach qui accompagne dans le développement prend une importance croissante », souligne Pénélope Codello.

Mais attention, il s'agit d'une responsabilité partagée, tant organisationnelle qu'individuelle. « Un employé ne devrait pas attendre que son patron lui fournisse des occasions de formation et d'apprentissage, mais au contraire, explorer par lui-même ce qui pourrait lui être utile dans son domaine », note Bruno Ouellette.

Pour y parvenir, Jean-François Bertholet recommande de se doter d'une stratégie d'apprentissage, notamment pour séparer l'information à valeur ajoutée de celle qui n'en a que peu ou pas. « Les technologies nous inondent d'informations (articles, nouvelles, résultats de recherches, etc.), mais il faut savoir où aller chercher celles qui ont réellement un intérêt et faire le tri. Par exemple, on se désabonne des infolettres inutiles et on suit des experts ou des chercheurs dans des domaines variés, même ceux qui ne sont pas liés à notre champ d'activité, afin de diversifier nos sources », conseille-t-il.

Avoir l'esprit curieux, se montrer proactif et alimenter constamment nos connaissances avec des informations variées et de qualité : voilà les ingrédients pour rester sur la voie de l'apprentissage. |

---

**« L'apprentissage est un muscle qu'on devrait développer et entraîner constamment. Dès qu'on cesse de le faire travailler, il devient plus difficile de le remettre en mouvement. »**

— Jean-François Bertholet

---



HEC MONTRÉAL

Là où les possibilités  
de Monika Ille  
se créent.

En ajoutant un diplôme pour gestionnaires d'expérience à son solide bagage, Monika Ille est parvenue à briser le plafond de verre. Une ascension remarquable, un leadership à son image : elle occupe aujourd'hui un poste traditionnellement masculin. «Faire un EMBA, c'est vraiment la meilleure décision que j'ai prise.»

Monika Ille  
Chef de la direction, Aboriginal Peoples  
Television Network (APTN).  
EMBA McGill – HEC Montréal

[hec.ca/possibilites](https://hec.ca/possibilites)

# Bien plus qu'une école de gestion !

« HEC Montréal, là où les possibilités se créent. » Cette nouvelle identité de marque que nous avons récemment dévoilée s'inscrit en ligne droite dans notre repositionnement stratégique. Non seulement elle traduit à la fois le renouveau, l'évolution et l'enrichissement que notre plan stratégique favorise, mais elle illustre notre volonté de faire de notre école un véritable carrefour du savoir en gestion qui inspire, innove et rayonne, tant ici qu'à l'étranger.

Au-delà du simple slogan, cette nouvelle signature reflète l'actualisation de notre mission, qui intègre désormais notre détermination à former des leaders responsables qui contribuent au succès des organisations et au développement durable de la société. Elle montre aussi l'étendue de notre expertise, qui va de notre nature entrepreneuriale à notre capacité à propulser une multitude de projets et à soutenir les ambitions professionnelles, en passant par le rayonnement de nos savoirs et des solutions dont nous faisons profiter toutes les sphères de la collectivité.

Ainsi, HEC Montréal se définit aujourd'hui comme un espace d'émergence des potentialités, mais affirme aussi haut et fort sa ferme intention d'être bien plus qu'une école de gestion.

## Toujours plus loin

Un tel virage n'a évidemment pas été pris au hasard. Il est le fruit d'une longue réflexion et d'une large consultation visant à recueillir un éventail de points de vue.

De cet exercice, une évidence a émergé : partout dans le monde, les turbulences et les défis se multiplient. Changements climatiques, vieillissement démographique, pénurie de main-d'œuvre, conflits géopolitiques, inflation, menace de récession... Face à la complexité de ces défis et à la rapidité avec laquelle ils surviennent, les organisations, tout comme les universités, ne peuvent plus fonctionner en vase clos. Plus que jamais, elles doivent se concerter et collaborer.

Pour anticiper les enjeux de demain, il faut investir dans la recherche aujourd'hui. À ce chapitre, les partenariats les plus porteurs sont ceux qui allient à la fois l'expertise des universités et celle des entreprises. Ainsi, en misant sur de solides bases scientifiques issues d'une recherche de pointe et bonifiées par une fine connaissance des opérations, des pratiques et des marchés, ces collaborations permettent de développer une capacité d'innovation des plus exceptionnelles.

À titre d'exemples, soulignons l'apport remarquable d'IVADO, qui regroupe plus de 150 partenaires publics et privés autour de l'intelligence artificielle, ou encore les efforts de ce groupe de chercheurs et de chercheuses qui planchent sur le retour de la biofabrication, afin que le Québec ait ses propres chaînes d'approvisionnement dans le domaine médical. Notons également l'émergence de développements fort prometteurs dans les domaines de la génomique et du quantique.

## Créer des cercles vertueux

Les universités sont aussi bien placées pour devenir des piliers des nombreuses transitions – socioéconomique, énergétique, écologique et numérique – auxquelles nous sommes tous confrontés. D'une part, elles forment la relève de demain et assurent aussi la formation continue de personnes déjà en emploi. D'autre part, grâce aux activités de recherche et de transfert qu'elles mènent, elles ont le potentiel de transformer notre société.

Dans ce marché en constante évolution, la formation continue permettra aux employés de demeurer pertinents, engagés et au fait des plus récents développements scientifiques, et aux entreprises d'améliorer leur capacité d'innovation et d'intégrer les meilleures pratiques à leurs activités.

En collaborant plus étroitement, entreprises, organisations et universités parviendront aussi à réduire l'impact de la pénurie de main-d'œuvre, car elles favoriseront la meilleure adéquation possible entre les compétences maîtrisées par le bassin de travailleurs et celles dont les organisations



**Federico Pasin**  
Directeur, HEC Montréal

ont besoin. Par ailleurs, la formation continue évitera aux travailleurs expérimentés de se sentir dépassés. Ainsi, davantage confiants en leurs capacités, ils seront susceptibles de rester plus longtemps sur le marché du travail.

Mus par cet esprit de collaboration, nous avons entrepris la construction de l'édifice Hélène-Desmarais, au cœur du quartier des affaires de Montréal. Dès l'automne prochain, cette proximité nous permettra non seulement de nous rapprocher de notre clientèle du centre-ville, mais aussi de consolider des échanges favorables à l'essor des entreprises. En plus d'y offrir des programmes de formation distinctifs et spécialisés conçus de manière à concilier plus facilement travail, formation et vie personnelle, nous y tiendrons certaines de nos activités de recherche et de transfert.

Plus que jamais, HEC Montréal deviendra cet endroit où tous les rêves de contribuer à un monde meilleur sont permis. Je vous invite donc à venir faire une différence avec nous, pour qu'ensemble nous puissions aller encore plus loin. |

# S'ouvrir sur le monde

« Les voyages forment la jeunesse », dit l'adage. Et bénéficier d'un soutien financier pour effectuer un trimestre d'études à l'étranger le fait encore plus, ajoutent Jean-Philippe Boisvert-Chastenay et Zachary Dufort-Gélineau, boursiers du Programme d'échanges internationaux Pierre Fitzgibbon.



**Zachary Dufort-Gélineau**, étudiant en deuxième année au B.A.A. et Joanne Diwan, directrice administrative, Vie étudiante, bourses et aide financière aux études.

**A** ce jour, cette bourse annuelle de 3 000\$, offerte depuis 2013, a été remise à une dizaine d'étudiantes et d'étudiants. Le dernier élu est Zachary Dufort-Gélineau, étudiant en deuxième année au baccalauréat en administration des affaires (B.A.A.). Grâce à ce coup de pouce, il a pu élargir ses horizons en Asie, plus précisément à l'Université nationale de Singapour.

« Recevoir cette bourse m'a procuré à la fois un sentiment de joie et de soulagement, affirme-t-il. En plus de m'offrir la possibilité de participer à mon premier échange, je savais déjà

que j'allais en ressortir grandi. » Depuis son arrivée là-bas, en janvier dernier, il n'a pas été déçu : « J'ai appris à sortir de ma zone de confort, à évoluer dans un mode d'enseignement et de vie différent, et à côtoyer des gens venus de partout dans le monde. C'est une superbe expérience ! »

Même si ses objectifs de carrière ne sont pas complètement arrêtés, il compte bien réintégrer le Club de consultation en management de HEC Montréal à son retour et croit que son séjour à Singapour lui ouvrira des portes qu'il n'avait même pas imaginées.

### Raviver la flamme internationale

Boursier en 2016, Jean-Philippe Boisvert-Chastenay (B.A.A. 2017) en était aussi à son premier échange. Alors en deuxième année au B.A.A., il avait choisi l'Université de Copenhague. Même si l'international l'attirait déjà fortement, cette expérience a constitué un moment charnière dans son parcours tant personnel que professionnel.

« J'ai eu la chance d'avoir des parents très axés sur l'international et sur l'éducation, mentionne-t-il. Grâce à cette bourse, j'ai pu vivre mes premières aventures en solo et constater tout ce qu'apporte une expérience à l'étranger. Ce soutien financier m'a permis d'avancer et d'en profiter pleinement, sans stresser. »

En plus de perfectionner son anglais et de se constituer un réseau, il a acquis une débrouillardise et une maturité qui lui ont servi de tremplin dans toutes les sphères de sa vie. « Cet échange m'a donné une autre vision, une plus grande ouverture, et m'a même permis de découvrir de nouveaux aspects de ma personnalité. Il s'agit vraiment d'un virage très révélateur pour moi. Avant, j'étais beaucoup plus replié sur moi-même et je suis revenu au Québec extraverti comme pas deux ! Cet échange a indéniablement contribué à m'amener où je suis en ce moment. »

Tout en occupant le poste d'analyste principal, Paramètres du marché à la Banque Nationale du Canada, Jean-Philippe Boisvert-Chastenay

---

« Cet échange m'a donné une autre vision, une plus grande ouverture, et m'a même permis de découvrir de nouveaux aspects de ma personnalité. »

— Jean-Philippe Boisvert-Chastenay

---

poursuit son cheminement à l'international, notamment en effectuant actuellement un MBA en formule hybride à la Hult International Business School de Boston. Il est aussi président du conseil d'administration du Forum des affaires mondiales depuis 2021.

### S'engager auprès de la relève d'ici et d'ailleurs

Des histoires comme celles de ces deux boursiers confirment la décision de Pierre Fitzgibbon (B.A.A. 1978) de s'engager auprès de la relève en gestion. Fidèle donateur de HEC Montréal depuis près de 35 ans, ce membre du Conseil des gouverneurs et du Cercle du directeur a d'ailleurs lui aussi bénéficié d'une expérience à l'international lors de ses études à l'École.

Désireux que d'autres personnes qui n'auraient pas les ressources nécessaires puissent vivre cette aventure à leur tour et que le Québec devienne un



Jean-Philippe Boisvert-Chastenay (B.A.A. 2017)

terreau fertile pour les jeunes immigrantes et immigrants qui souhaiteraient s'y établir après leurs études, Pierre Fitzgibbon a effectué en 2022 un don testamentaire de cinq millions de dollars à son *alma mater*. C'est d'ailleurs en hommage à son père, un commerçant de deuxième génération, qu'il a décidé de s'inscrire à HEC Montréal, en 1975.

« Mon père avait été accepté à l'École des hautes études commerciales, qui se trouvait à l'époque sur l'avenue Viger, raconte-t-il. Malheureusement, comme mon grand-père est décédé dans l'intervalle, il a dû prendre la

relève au magasin familial et n'a donc jamais pu étudier. Cette histoire a indéniablement teinté mes choix : dès mon plus jeune âge, j'ai aspiré à fréquenter l'établissement universitaire où mon père n'a pas eu la chance d'aller. »

Fort de cette ambition, il a travaillé dès l'adolescence pour son père et a été à son tour admis à l'École. Il a dès lors été sensibilisé à la cause de l'éducation et a souhaité contribuer concrètement au Québec de demain, jetant les bases de son premier – et non le moindre – geste philanthropique envers HEC Montréal quelques années plus tard. |

## LE VOLET INTERNATIONAL DE HEC MONTRÉAL

- Trois agréments internationaux : AMBA, AACSB International et EQUIS
- 3 746 étudiantes et étudiants étrangers venus de 142 pays (26 % de l'effectif étudiant)
- 50,6 % du corps professoral issu de l'international
- Le plus important programme d'échanges internationaux en gestion au Canada
- Plus de 100 occasions pour les étudiant(e)s, les entreprises et les gestionnaires de vivre une expérience à l'international
- 53 activités internationales suivies par 1 416 participant(e)s sur cinq continents
- 195 établissements partenaires dans 56 pays et régions
- Trois langues d'enseignement (français, anglais, espagnol)
- Cinq campus internationaux
- Participation à 43 concours universitaires et organisation de la compétition internationale Social Business Creation
- Plusieurs programmes qui figurent dans des classements mondiaux
- Implantation à Paris du BIE (Bureau international – Europe) en 2002

# Qui est rendu où ?

## NOMINATIONS



**Fady Dagher**

EMBA 2012

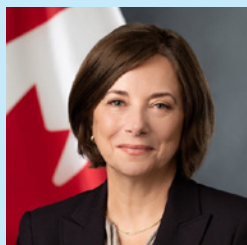
Directeur  
Service de police de la  
Ville de Montréal (SPVM)



**Aminata Maiga**

MBA 2002

Coordonnatrice  
résidente des Nations  
Unies au Sénégal  
Organisation  
des Nations Unies



**Martine Moreau**

MBA 1997

Haute-commissaire  
auprès de la République  
du Ghana, du Togo et  
du Sierra Leone, Affaires  
mondiales Canada



**Nicolas Vincent**

B.A.A. 1999

Sous-gouverneur  
non dirigeant externe  
Banque du Canada



**Geneviève Dugré**

M. Sc. Management 2003

Vice-présidente  
principale, Opérations  
Sobeys Québec

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

[diplomes.fondation@hec.ca](mailto:diplomes.fondation@hec.ca)

## DISTINCTIONS



**Mathieu Chamberland**

DESS en management  
du sport 2022

Directeur des opérations  
Soccer Canada



**Ikiya Okouya**

B.A.A. 2000

Directrice générale de la  
qualité du service public  
Ministère du contrôle  
d'État, de la qualité du  
service public et de la lutte  
contre les antivaieurs  
République du Congo



**Suzanne Bergeron**

EMBA 2023

Directrice mondiale,  
Gestion des talents  
Sodexo



**Norman John Hébert**

MBA 2013

Président et chef  
de l'exploitation  
Groupe Park Avenue



**Véronique Plessis-Bélair**

B. Sc. 2007

Directrice  
des opérations,  
WEB-CAB

*Top 10 des femmes  
pionnières en techno-  
logies, MyTechMag*



**Diego Mena  
Martinez**

EMBA 2011  
Directeur général  
de la division Québec  
Société canadienne de  
la sclérose en plaques



**Patrick Bertrand**

B.A.A. 1991, CPA  
Vice-président et chef  
de la direction financière  
Fondation



**Liette Vigneault**

EMBA 2018  
Vice-présidente  
principale, Capital  
humain et culture  
Exportations et dévelop-  
pement Canada (EDC)



**Frédéric  
Brousseau**

MBA 2003  
Directeur des opérations  
Écurie de Formule 1  
Williams



**Anick Beaulieu**

B.A.A. 2008  
Présidente-directrice  
générale  
C2 international

# Toutes nos félicitations!

## COMITÉS ET C. A.



**Mélissa Gilbert**

DESS en comptabilité  
publique 2001  
Vice-présidente exécutive  
et leader, Affaires finan-  
cières, Beneva  
*Personnalité financière de  
l'année 2022 et lauréate de  
la catégorie Leaders/cadres  
de l'industrie financière, Top  
des leaders de l'industrie  
financière du Québec*



**Hasina  
Razafindratandra**

B.A.A. 2005  
PDG et fondatrice, Code H  
*Prix Jeune Leader  
internationale du  
Québec, ARISTA 2022  
et lauréate de la  
Bourse d'honneur  
d'Entreprendre ici*



**Monika Ille**

EMBA 2020  
PDG, APTN  
*Prix Dirigeant de l'année  
2022, Playback Canada*



**Charles Milliard**

MBA 2007  
PDG, Fédération des  
chambres de commerce  
du Québec  
*Président du C.A. du  
Festival de Lanaudière*



**Nathalie Pilon**

B.A.A. 1988, FCPA  
Administratrice de  
sociétés  
*Présidente du C.A.  
de l'Administration  
portuaire de Montréal  
Membre du conseil  
d'administration de  
Lassonde Industries*

# À votre agenda

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



## Colloques, conférences et autres événements

### Démo Day 2023 de La base entrepreneuriale HEC Montréal

**Le 14 juin 2022, de 18 h à 21 h**

Le Démo Day de La base entrepreneuriale HEC Montréal est de retour avec une formule repensée qui rassemble les 12 meilleures présentations d'entrepreneures et d'entrepreneurs issus de ses programmes, après six mois d'accompagnement. Cette soirée haute en couleur leur permettra d'exposer leurs projets de *start-ups* innovantes aux communautés étudiante, entrepreneuriale et d'affaires de Montréal. Achat de billets possible à partir du 15 mai 2023.

**Endroit :** Amphithéâtre Banque Nationale 3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine  
**Info :** [labase.info@hec.ca](mailto:labase.info@hec.ca)/[labase.hec.ca](http://labase.hec.ca)

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

**Du 21 juin au 8 juillet 2023**

Offerte en partenariat avec l'Université de Barcelone, l'école d'été du pôle Mosaic HEC Montréal est de retour pour sa 15<sup>e</sup> édition. Ce programme intensif et collaboratif de deux semaines se déroule à Montréal et à Barcelone, et permet aux participantes et aux participants de partager leurs expériences et d'apprendre les meilleures pratiques de créativité pour innover.

**Info et inscription :** [ecole-ete.hec.ca](http://ecole-ete.hec.ca)

### L'École d'été en français des affaires

**Du 10 juillet au 4 août 2023**

Cette expérience d'immersion totale de quatre semaines pour s'initier au français ou se perfectionner, tant à l'oral qu'à l'écrit, comprend des cours axés sur le français des affaires et sur la culture des pays francophones, de nombreuses visites en entreprise et des activités socioculturelles riches et variées. Date limite d'inscription : 17 juin 2023.

**Endroit :** HEC Montréal 3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine  
**Info et inscription :** [francaisaffaires-immersion.hec.ca](http://francaisaffaires-immersion.hec.ca)

### Congrès de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française (AIPTLF)

**Du 17 au 21 juillet 2023**

Sous le thème « L'appel d'un temps nouveau : l'humain au cœur de la transformation du

travail », ce congrès, organisé en collaboration avec HEC Montréal, accueillera plus de 300 personnes de différents pays qui présenteront leurs dernières recherches sur la psychologie du travail et des organisations.

**Endroit :** HEC Montréal, édifice Hélène-Desmarais : 501, rue De La Gauchetière Ouest  
**Info :** [aiptlf2023.ca](http://aiptlf2023.ca)

### Global Innovation Coop Summit

**Du 27 au 29 septembre 2023**

L'Institut international des coopératives Alphonse-et-Dorimène-Desjardins de HEC Montréal accueille cet événement, qui se déroule cette année sous le thème « Agir maintenant pour un avenir circulaire et numérique coopératif ». Ce sommet, qui se concentre sur des actions pratiques et réalistes pour l'écosystème des coopératives et des mutuelles, vise à mieux répondre à la réalité numérique et à la nécessité de repenser nos activités sociales et économiques de manière circulaire.

**Endroit :** HEC Montréal, édifice Hélène-Desmarais : 501, rue De La Gauchetière Ouest  
**Info :** [globalinnovation.coop](http://globalinnovation.coop)



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

### Gala Luminescence

**Le 15 novembre 2023**

Rassemblement incontournable pour la communauté de HEC Montréal, ce gala vise à mettre en lumière des personnes diplômées qui se distinguent par leur leadership, leur esprit d'innovation et leurs réalisations marquantes.

**Endroit :** HEC Montréal, édifice Hélène-Desmarais : 501, rue De La Gauchetière Ouest  
**Info :** [gala-luminescence.hec.ca](http://gala-luminescence.hec.ca)

### Pour connaître les activités futures

**de la Direction :** [hec.ca/diplomes-fondation/evenements](http://hec.ca/diplomes-fondation/evenements)

## Activités de l'École des dirigeants

### Rendez-vous ED x La Presse Robots et IA : allons-nous perdre notre emploi?

**Le 17 mai 2023, de 11 h à 12 h**

Animé par François Cardinal, éditeur adjoint et vice-président, Information à La Presse, ce Rendez-vous ED x La Presse permettra d'ap-

profondir le débat éthique et social entourant l'intelligence artificielle et les capacités exponentielles des robots qui viennent remettre en question nos emplois. Trois spécialistes y exposeront leurs différentes perspectives. Événement en ligne.

**Info et inscription :** [hec.ca/ecole-des-dirigeants/evenements](http://hec.ca/ecole-des-dirigeants/evenements)

### Webinaire Éthique et fiscalité

**Le 14 juin 2023, de 12 h à 13 h**

Brigitte Alepin et Lyne Latulippe, expertes de renommée internationale en fiscalité et militantes pour une plus grande justice sociale, aborderont notamment les questions suivantes : comment atteindre un bon équilibre entre la recherche de richesse et une contribution accrue des gens plus nantis aux dépenses sociétales? Comment uniformiser les systèmes de taxation mondialement?

**Info et inscription :** [hec.ca/ecole-des-dirigeants/evenements](http://hec.ca/ecole-des-dirigeants/evenements)

### Journée des entreprises de Next AI

**Le 14 septembre 2023**

Constituée d'une centaine d'entrepreneurs et d'entrepreneurs en intelligence artificielle, la cohorte 2023 du programme Next AI présentera des idées, des modèles d'affaires et des prototypes qui propulseront l'économie de demain.

**Endroit :** HEC Montréal, édifice Hélène-Desmarais : 501, rue De La Gauchetière Ouest  
**Info :** [linkedin.com/company/nextai](https://linkedin.com/company/nextai)



## Portes ouvertes

**Les 29 octobre 2023 et 28 janvier 2024**

Ces journées permettent de découvrir l'École et d'obtenir toute l'information sur nos programmes.

**Info :** [hec.ca/portesouvertes](http://hec.ca/portesouvertes)

## Séances d'information sur les programmes d'études

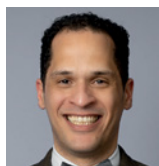
Plusieurs séances en personne ou virtuelles sont proposées. Visitez-nous ou parlez-en à vos collègues susceptibles d'être intéressés par des études en gestion.

**Info :** [hec.ca/seances-info](http://hec.ca/seances-info)

## POUR EN SAVOIR PLUS

Plusieurs autres activités à venir : [hec.ca/evenements](http://hec.ca/evenements)

# Félicitations aux nouveaux diplômé(e)s **EMBA**



**JOSÉ ASTACIO**  
Directeur,  
Finance et planification  
stratégique  
Charbonneau Transport



**JEAN-NICOLAS  
BEAUDRY**  
Directeur commercial,  
Matériaux électroniques  
5N Plus inc.



**SUZANNE  
BERGERON**  
Directrice mondiale,  
Gestion des talents  
Sodexo Groupe



**FREDDY R. BELTRAN**  
Responsable mondial de la  
stratégie et de l'architecture  
d'entreprise, AMER/EMEA  
Rio Tinto



**PAULINE BICHET**  
Directrice,  
Programmes et qualité  
Safran Cabin Canada



**KARL BOUSTANY**  
Entrepreneur, Investisseur



**AMY CAIRNS**  
Vice-présidente, Santé de la  
femme et marques établies  
Organon Canada Inc



**AHMED COULIBALY**  
Expert en aviation et  
développement d'affaires



**ARIANE DE WARREN**  
Directrice marketing,  
Expérience client  
Société des Alcools du Québec  
(SAQ)



**PIERRE-LOUIS DENIS**  
Spécialiste en excellence  
opérationnelle  
Alstom



**JEAN-FRANÇOIS  
DROLET**  
Vice-président,  
Ventes et marketing  
Ormintrans



**JEAN-FRANÇOIS  
DULAC-LEMÉLIN**  
Directeur principal,  
Indemnisation et  
estimation automobile  
Beneva



**AMRO EL CHABTI**  
Associé principal,  
Directeur régional  
Lemay



**KAOUTAR ENNOUHI**  
Chef du bureau de vérification  
et d'évaluation  
Service de Police de Montréal



**CLAUDIA ETHIER**  
Directrice,  
Conseils et transactions  
PricewaterhouseCoopers  
LLP/s.r.l./s.e.n.c.r.l.



**OLIVIA  
FAUCHER-TATU**  
Gestionnaire principale,  
Services académiques  
Université d'Ottawa



**NOBERTA FAUSTIN**  
Première directrice,  
Stratégie, gouvernance  
et processus d'affaires  
Investissements PSP



**OLIVIER GAGNON**  
Directeur associé  
du Fonds d'innovation  
et des programmes  
de financement spéciaux  
Fondation canadienne  
pour l'innovation



**QUENTIN GALLET**  
Directeur de la technologie  
(CTO)  
TouchTunes



**ISABELLE GARAND**  
Associée - Chasseur de tête  
pour cadres supérieurs  
Octave Maecenas -  
Recherche de cadres



**JUAN FELIPE  
GARZON**  
Vice-président,  
Ventes mondiales et  
partenariats stratégiques  
DigitalEd



**ALAIN GIROUX**  
Vice-président exécutif  
Hub International



**SUZIE LAFRAMBOISE**  
Directrice principale,  
Planification stratégique et  
gestion dynamique du talent  
Banque Nationale



**JOHN LONGCHAP**  
Directeur,  
Travaux et services publics  
Gouvernement de la Nation Crie



**DUNCAN  
MCPHERSON**  
Associé  
Bennett Jones LLP



**DIEGO MENA  
MARTINEZ**  
Directeur général  
Société canadienne  
de la sclérose en plaques,  
Division du Québec



**JEAN-CHRISTOPHE  
MOUGNOT**  
Président  
Holding Nutripharm



**RUNA MUKHERJEE**  
Chef de produit principale  
Autodesk



**CAROLINE  
PELLETIER**  
Vice-présidente,  
Investissement  
Ange Québec



**CLARA PEYRE**  
Directrice, Opérations  
et acquisition de talents  
ETCH Sourcing



**TRIONNE PHILLIPS**  
Directrice,  
Excellence opérationnelle  
Vision Mondiale



**SEBASTIAN PONCE**  
Vice-président,  
Programme et alliances  
Air Transat



**ERIC REYNOT**  
Contrôleur corporatif  
Lovepac



**ALEXANDRA  
RIZZUTO**  
Présidente  
Marché Public 440



**VITA (VICKY) SCALIA**  
Co-POG, Cofondatrice  
L'Intervalle



**MICHEL SCHOUCAIR**  
Directeur,  
Services alimentaires  
Campus universitaires  
KPU, Chartwells  
Compass Group Canada



**TEMIRMALIK  
(TIMUR)  
SHOMANSUROV**  
Directeur national, Canada  
Paysend



**GINOU TERRASSANT**  
Directrice,  
Ventes et marketing  
H.A.T. - Entreprises S.A



**FERNANDA TORRES**  
Première directrice,  
Conseils technologie  
PwC Canada



**MARIE-SOPHIE  
TREMBLAY**  
Vice-présidente,  
Transformation  
des processus d'affaires  
Agropur



**ISABELLE  
VILLEMURE**  
Directrice associée,  
Planification stratégique,  
Direction générale  
Polytechnique Montréal



**SARAH WEILL**  
Vice-présidente,  
Stratégie et développement  
Muraflex



**MATTHEW  
WHITEHOUSE**  
Vice-président,  
Restructuration et  
planification stratégique  
Gavin Electric

**DÉCOUVREZ LE PROGRAMME.**

**PARTICIPEZ À UNE SÉANCE  
D'INFORMATION EN LIGNE :**

14 JUIN, 12h | 2 AOÛT, 12h | 30 AOÛT, 12h

**UN MBA POUR  
GESTIONNAIRES  
D'EXPÉRIENCE**

**Du jeudi au dimanche  
Une fois par mois  
15 mois**

# Laissez votre marque

Affichez votre appartenance à HEC Montréal et faites partie de l'histoire du tout nouvel édifice Hélène-Desmarais au centre-ville de Montréal, pilier de l'avenir économique du Québec.



## Signez votre siège



Votre nom sera immortalisé dans l'amphithéâtre principal de l'édifice, situé au cœur de futures collaborations, de conférences innovantes et d'événements d'envergure.

## Nommez votre casier



Votre nom sera gravé sur un casier, à proximité de l'amphithéâtre principal, un espace de choix!

Pour **+ d'informations** : [hec.ca/laissez-votre-marque](https://hec.ca/laissez-votre-marque)