

# HEC mag

AUTOMNE 2022 - VOL. 21, N° 1  
mag.hec.ca

HEC MONTRÉAL

## DOSSIER LEADERSHIP INSPIRANT

Entrevue  
**NATHALIE FAGNAN**  
Présidente et chef  
de la direction, Héma-Québec

## Mission : sauver des vies !

---

Profil  
**QU'EST-CE QU'UN BON  
LEADER EN 2022?**

---

Rencontre  
**DES ACTEURS  
DE CHANGEMENT  
QUI SE DÉMARQUENT**

---

Carrière 4.0  
**MADELEINE CHENETTE**  
Ambassadrice et  
représentante permanente  
du Canada, OCDE



**Pour développer  
ta carrière, un  
téléphone, c'est  
bien; un magazine  
de gestion,  
c'est mieux!**

La seule revue francophone  
qui fait le pont entre  
la recherche universitaire  
et le monde des affaires

**ABONNE-TOI**

et profite d'un rabais de 50 %  
avec le code promo **DIPLOME50**  
[revuegestion.ca](http://revuegestion.ca)



# Automne 2022

VOL. 21, N° 1



## 18

**ENTREVUE**

**NATHALIE FAGNAN**

Le don dans le sang !



## 26

**PROFIL**

**QU'EST-CE QU'UN BON LEADER EN 2022 ?**



## 30

**RELÈVE**

**TECHNOCRÉATIFS !**



## 32

**10 QUESTIONS À...**

**JOHANNE BRUNET**

### 5 NOUVELLES

En direct du campus

### 11 PROSPECTIVE

**MYRIAM BROUARD**

Comprendre le *binge-watching*

### 12 EN COULISSE

**SYLVAIN LANGEVIN**

Discret, mais connu de tous !

### 14 ANECDOTES

Édifice Viger : le mystère de la pierre angulaire

### 15 CARRIÈRE 4.0

**MADELEINE CHENETTE**

Influenceuse avant l'heure

### 16 INTERNATIONAL

Rêver. Planifier. Partir.

### DOSSIER

### LEADERSHIP INSPIRANT

#### 18 ENTREVUE

#### 21 SAVIEZ-VOUS QUE...

Les cinq compétences clés d'un leader

#### 22 RENCONTRE

Cap sur le changement !

#### 26 PROFIL

#### 30 RELÈVE

#### 32 10 QUESTIONS À...

Johanne Brunet

#### 34 TENDANCES

Le plaisir au travail, c'est du sérieux !

#### 36 CAP SUR LE CENTRE-VILLE

Préparer l'avenir tout en honorant le passé

#### 37 POINT DE VUE

Encore tant à réaliser !

#### 38 LA FORCE D'UNE COMMUNAUTÉ

Comité Femmes en philanthropie Parce qu'elles donnent différemment !

#### 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, Éloi Lafontaine-Beaumier,  
Stéphanie Milsé et Marc Tulin.

## ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO

Jean-François Bertholet, Caroline Boily,  
Stéphane Champagne, Liette D'Amours,  
Isabelle Giguère, Federico Pasin, Sandrine  
Rastello, Alexandre Rousseau 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. Le genre masculin y est utilisé sans aucune discrimination, dans le seul but d'alléger le texte.

Dépôt légal : 4<sup>e</sup> trimestre 2022  
Bibliothèque nationale du Québec  
ISSN 1703-9630

Envoi Poste-publications  
Enregistrement n° 40068980



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



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



# Diriger en période d'incertitude



**Liette D'Amours**  
Rédactrice en chef  
*HEC Mag*

La pandémie de COVID-19 a bouleversé bien des convictions et des façons de faire. Dirigeants et gestionnaires sont actuellement confrontés à de nombreux enjeux : inflation, menace de récession, travail flexible, transformation numérique en accéléré... Dans ce climat d'incertitude, certains ne savent plus trop quel type de leadership exercer. Font-ils la bonne affaire ? Ont-ils les compétences requises – voire l'énergie nécessaire – pour relever tous ces défis ?

Selon une récente étude<sup>1</sup> réalisée auprès de 16 000 leaders issus de 50 pays et de 24 différents secteurs d'activité, 60% des gestionnaires se disent épuisés après chaque journée de travail. De ce nombre, 44% songeraient à changer d'emploi et 26% le feraient au cours de la prochaine année.

« Ce contexte de grande mouvance suscite inévitablement son lot de questions auxquelles nous tentons de répondre dans ce numéro consacré au leadership. »

Ce contexte de grande mouvance suscite inévitablement son lot de questions auxquelles nous tentons de répondre dans ce numéro consacré au leadership. Qu'est-ce qu'un bon leader en 2022 ? De quel genre de dirigeants le Québec a-t-il et aura-t-il besoin pour assurer la transition actuelle ? Quelles sont les pratiques à adopter et lesquelles portent fruit ? Comment motiver ses troupes et attirer de nouvelles recrues, dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre et de télétravail ? Comment prendre soin de soi et demeurer pertinent ?

Pour y répondre, *HEC Mag* donne la parole à des leaders dont les réalisations et les pratiques sont particulièrement dignes de mention, à des experts spécialisés en leadership et en transformation organisationnelle qui ont accompagné bon nombre de dirigeants au cours des dernières années, et à de véritables acteurs de changement qui non seulement composent bien avec le tumulte actuel, mais le mettent même au service du mieux-être collectif.

Ne reste maintenant qu'à souhaiter que cette édition soit pour vous source d'inspiration et contribue aussi à chasser un peu de cette grisaille postpandémique.

Bonne lecture ! |

<sup>1</sup>Global Leadership Forecast 2021, DDI.

# En direct du campus

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

### Nouveau partenariat avec l'Université d'Oxford

Dans la foulée de l'établissement, à Montréal, du bureau nord-américain de l'International Sustainability Standards Board, HEC Montréal s'est alliée à la Saïd Business School de l'Université d'Oxford pour créer *Measuring Beyond*, une initiative visant à doter le monde financier de critères d'évaluation communs pour mesurer la performance des entreprises sur les facteurs ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance). Convaincue par l'unicité et la pertinence de cette initiative, la firme montréalaise Lallemand en est devenue le premier partenaire stratégique en versant un million de dollars pour soutenir son démarrage.



### Un doctorat *honoris causa* à Pratima Bansal

L'Université de Montréal et HEC Montréal ont remis un doctorat honorifique à Pratima Bansal, professeure de développement durable et de stratégie, et titulaire de la Chaire de recherche du Canada en durabilité des entreprises à l'Ivey Business School de l'Université Western.

### Nouvelle chaire de recherche en marketing !

Dirigée par le professeur agrégé Marcelo Vinhal Nepomuceno, la **Chaire de recherche du Canada sur la prise de décision du consommateur** permettra de développer des connaissances sur les antécédents et les conséquences du comportement d'achat. Les recherches effectuées s'articuleront autour de trois axes : les médias sociaux et les achats en ligne, l'anticonsumption et la consommation éthique, ainsi que la physiologie de la consommation.



Marcelo Vinhal Nepomuceno



Plusieurs membres de l'association Europe Alumni ont participé à l'événement.

### Le BIE célèbre ses 20 ans !

Près de 150 diplômées et diplômés se sont retrouvés pour célébrer les 20 ans du Bureau international – Europe (BIE) de HEC Montréal. Federico Pasin, directeur de l'École, Michel Patry, PDG de la Fondation HEC Montréal, et Marie-Hélène Jobin, directrice des relations et des partenariats internationaux étaient de la fête, qui s'est tenue à bord d'une péniche à Paris.

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

### HEC Montréal accueillera le 90<sup>e</sup> congrès de l'Acfas

En collaboration avec l'Université de Montréal et Polytechnique Montréal, HEC Montréal accueillera la 90<sup>e</sup> édition du congrès de l'Acfas, qui aura pour thème « 100 ans de savoirs pour un monde durable ». Du 8 au 12 mai 2023, ce sera donc l'occasion de célébrer le centième anniversaire de cette organisation créée pour promouvoir l'activité scientifique, stimuler la recherche et diffuser le savoir en français.

### Prix de gestion culturelle 2022

La Chaire de gestion des arts Carmelle et Rémi-Marcoux a attribué ses Prix de gestion culturelle 2022 à **Madeleine Careau**, cheffe de la direction de l'Orchestre symphonique de Montréal, et **Rachel Billet**, directrice générale de La Machinerie des arts.



**Madeleine Careau** a reçu le Prix de carrière, qui reconnaît la contribution exceptionnelle d'un ou d'une gestionnaire qui possède au moins 20 ans d'expérience.



**Rachel Billet** a remporté le Prix jeune gestionnaire en culture. Nouvellement créée, cette distinction souligne la réalisation majeure d'un ou d'une gestionnaire ayant acquis plus de cinq ans d'expérience.



Lors de la remise du prix Gérard-Parizeau 2022, Pierre-Carl Michaud, Federico Pasin, René Garcia, Marie-Hélène Parizeau et Robert Parizeau.

### René Garcia reçoit le prix Gérard-Parizeau

HEC Montréal a décerné le prix Gérard-Parizeau 2022 à René Garcia, professeur titulaire en sciences économiques à l'Université de Montréal. Cette prestigieuse distinction souligne sa contribution exceptionnelle au domaine de l'étude de la conjoncture économique et des marchés financiers.



### Renouvellement de l'agrément AMBA

L'Association of MBAs du Royaume-Uni a accordé pour une quatrième fois depuis 2002 son agrément à HEC Montréal, reconnaissant ainsi son excellence en tant qu'établissement universitaire offrant ce programme de maîtrise. Seules deux autres écoles de gestion détiennent cette prestigieuse distinction au Canada et aucune autre au Québec.



### Louise Sicuro nommée Diplômée émérite

Lors du récent Gala Luminescence, HEC Montréal et l'Association des diplômés de l'École ont décerné le titre honorifique de Diplômée émérite à Louise Sicuro (DESS en gestion des organismes culturels 1994), qui a consacré toute sa carrière à l'avancement des arts et de la culture en faisant la promotion et en favorisant la participation citoyenne. Comme legs majeur, on lui doit notamment la création des Journées de la culture. Cette distinction souligne le parcours professionnel hors du commun de cette diplômée, sa contribution au rayonnement de l'École ainsi que les valeurs d'intégrité et d'engagement envers la société qu'elle incarne.

## Des nouvelles des professeurs



### Parmi les meilleurs au monde!

- Six programmes de maîtrise de l'École brillent au palmarès mondial 2023 de l'organisme britannique **Quacquarelli Symonds (QS)** : MBA, logistique internationale, marketing, finance, affaires internationales ainsi que sciences des données et analytique d'affaires.
- Pour une deuxième année consécutive, HEC Montréal se classe au deuxième rang des meilleures écoles de gestion au Canada pour son programme de MBA, selon le classement **Bloomberg Businessweek Best B-Schools**.
- Les programmes de maîtrise en gestion spécialisées en logistique internationale et en gestion des opérations de l'École comptent parmi les meilleurs en Amérique du Nord, selon le **Gartner Supply Chain University Top 25**.
- Dans leurs palmarès, les très réputés **UTD Top 100 Worldwide Business School Rankings** de l'Université du Texas à Dallas classent HEC Montréal au 100<sup>e</sup> rang mondial et en sixième position au Canada pour l'abondance et la qualité de ses publications de recherche en gestion.
- L'Université de Montréal et ses écoles affiliées – HEC Montréal et Polytechnique Montréal – occupent la 81<sup>e</sup> place au monde et la 14<sup>e</sup> position au Canada dans le palmarès **Times Higher Education – Impact Rankings 2022**, qui évalue l'influence des établissements universitaires dans le domaine du développement durable.
- HEC Montréal figure parmi les 40 meilleures écoles de gestion de la planète qui offrent un MBA, selon le classement 2022 du magazine **AméricaEconomía**, l'une des publications d'affaires les plus influentes en Amérique latine. Seules deux autres universités canadiennes font partie de ce palmarès.



### Trois prestigieuses distinctions pour Ann Langley

La professeure émérite Ann Langley ne cesse de cumuler les distinctions. Pour son influence et son apport considérable sur la recherche en management, la Ghent University lui a décerné un doctorat *honoris causa* – son quatrième en carrière ! –, l'Académie nationale des sciences humaines et sociales du Royaume-Uni l'a nommée fellow et l'Academy of Management lui a remis son prestigieux Distinguished Scholarly Contributions to Management Award.

## Deux nouveaux professeurs émérites

HEC Montréal a décerné le titre de professeur émérite à **Richard Déry** et **Alain Gosselin**. Cette prestigieuse distinction souligne leur contribution remarquable à l'enseignement, à la recherche, au développement et au rayonnement de l'École.

Expert réputé en épistémologie du management, **Richard Déry** a passé près de la totalité de sa carrière à HEC Montréal. En 38 ans, ce penseur authentique et fascinant pour ses étudiants a publié 20 livres, dont deux sont devenus une référence incontournable au Québec pour enseigner le management.

Expert incontournable en gestion stratégique des ressources humaines et des talents, **Alain Gosselin** s'est consacré pendant près de 40 ans au développement et au succès de HEC Montréal. Principal artisan du Programme national de développement des leaders en santé et services sociaux, on lui doit notamment le repositionnement de l'École des dirigeants HEC Montréal, qu'il a dirigée de 2014 à 2017.

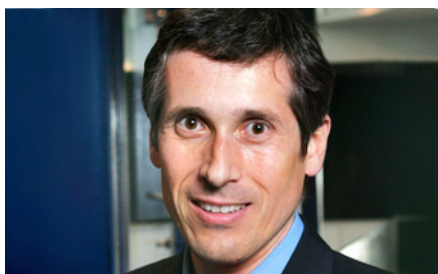


Richard Déry



Alain Gosselin

## Des nouvelles des professeurs



### Best Paper of 2021 pour Federico Ravenna !

Corédigé par le professeur affilié Federico Ravenna et l'économiste Marcus Mølbak Ingholt de la Danmarks Nationalbank, l'article *The impact of inflation targeting: Testing the good luck hypothesis* a remporté le prix Harry G. Johnson, attribué au meilleur article publié en 2021 dans le *Canadian Journal of Economics*. Ce prix est décerné par l'Association canadienne d'économie.

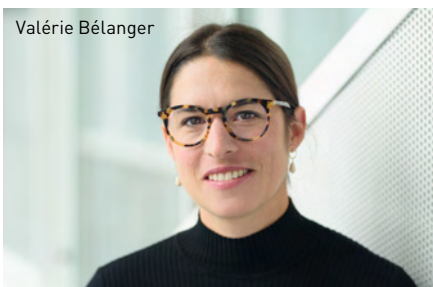


### Un article de Jean-François Harvey maintient son impact !

Corédigé par Jean-François Harvey, professeur agrégé à HEC Montréal, et Amy Edmondson, professeure à la Harvard Business School, l'article intitulé *Cross-boundary teaming for innovation : Integrating research on teams and knowledge in organizations*, qui s'était déjà démarqué en 2019, a été classé deuxième meilleure publication parue dans la *Human Resource Management Review* entre 2017 et 2021. Publié en décembre 2018, ce texte compte plus de 60 000 téléchargements et a été cité près de 300 fois, selon Google Scholar.

### Melanie Robinson, corédactrice du *Journal of Management Education*

La Management & Organizational Behavior Teaching Society (MOBTS) a nommé Melanie Robinson au poste de corédactrice en chef du *Journal of Management Education*. La professeure agrégée accède ainsi au conseil d'administration de la MOBTS, une société qui regroupe des spécialistes internationaux en enseignement du management.



Valérie Bélanger

### Valérie Bélanger et Patrick Soriano parmi les plus cités !

Publié en 2019, l'article *Recent optimization models and trends in location, relocation, and dispatching of emergency medical vehicles* compte parmi les 25 textes les plus cités au cours des trois dernières années de la prestigieuse revue scientifique *European Journal of Operational Research*. Codirigé par Valérie Bélanger et Patrick Soriano, respectivement professeure agrégée et professeur titulaire, de HEC Montréal, et Angel Ruiz, de l'Université Laval, cet article présente de nouvelles approches de modélisation pour aborder les problèmes liés à la gestion des flottes d'ambulances.



Patrick Soriano

### Jakub Hajda et David Ardia se démarquent en France

Le professeur agrégé David Ardia et le professeur adjoint Jakub Hajda ont chacun obtenu le Prix du meilleur article lors du symposium annuel de l'Association française de finance. Le premier a remporté le Prix du meilleur article en *asset pricing* pour son texte intitulé *Evaluating Hedge Fund Performance when Models are Misspecified* et le second s'est fait valoir avec un texte intitulé *Financing Cycles*. Ces deux articles ont été corédigés avec des spécialistes internationaux en finance d'entreprise.



David Ardia



Jakub Hajda

## Isabelle Le Breton-Miller reçoit l'Ordre du Canada

La professeure titulaire Isabelle Le Breton-Miller a été nommée Membre de l'Ordre du Canada. Parmi les plus prestigieuses au pays, cette distinction reconnaît les réalisations universitaires, scientifiques ou artistiques exceptionnelles d'une personne qui œuvre dans le domaine des arts, des sciences sociales ou des sciences.



## Yany Grégoire au comité éditorial du *Journal of the Academy of Marketing Science*

Le professeur titulaire Yany Grégoire s'est joint à l'équipe rédactionnelle du *Journal of the Academy of Marketing Science* à titre d'éditeur régional (*Area Editor*). Il s'agit de l'une des meilleures publications sur la recherche managériale en marketing.



## Une prestigieuse distinction pour Gilbert Laporte !

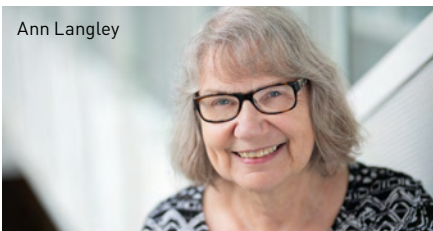
L'Association des sociétés européennes de recherche opérationnelle a remis la médaille Euro Gold 2022 au professeur émérite Gilbert Laporte. Considéré comme la plus haute distinction en recherche opérationnelle en Europe, cet honneur lui a été accordé pour son importante contribution dans ce domaine.



## Johanne Brunet nommée fellow de la Fondation Pierre Elliott Trudeau

La professeure titulaire Johanne Brunet compte parmi les quatre fellows canadiens qui ont été sélectionnés par la Fondation Pierre Elliott Trudeau pour accompagner 13 doctorants et doctorants boursiers, dans le cadre d'un parcours visant à former les leaders de demain. Ces experts ont été choisis pour leur excellence en recherche et en pédagogie, leurs solides compétences, ainsi que la pertinence de leurs travaux, connaissances et expérience en lien avec le thème du cycle scientifique 2022-2025 de la Fondation : Économies mondiales.

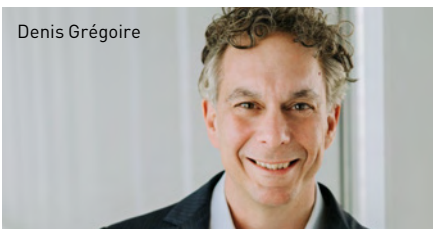
Ann Langley



## Ann Langley et Denis Grégoire à la rédaction de l'*Academy of Management Journal*

Deux professeurs de HEC Montréal se sont joints à la toute nouvelle équipe éditoriale de l'*Academy of Management Journal*, l'une des plus prestigieuses revues universitaires de recherche en administration. Ann Langley s'est vu confier le poste de rédactrice en chef adjointe et Denis Grégoire y réalise un second mandat à titre d'éditeur associé.

Denis Grégoire



## Étudiants et diplômés à l'honneur

Hosain Zaman



Karima Afif



### Prix de la meilleure thèse

Deux Prix de la meilleure thèse ont été attribués pour l'année 2021. La première place est allée à **Hosain Zaman** (sciences de la décision). Dirigée par le professeur George Zaccour, sa thèse, intitulée *Vehicle Scrappage Subsidies in the Presence of Strategic Consumers*, aborde la question de l'optimisation des subventions au remplacement, en tenant compte du comportement stratégique d'une partie des consommateurs.

Sous la supervision de Claudia Rebolledo et Jacques Roy, la récipiendaire de la seconde place, **Karima Afif** (gestion des opérations et de la logistique), s'est pour sa part intéressée aux emballages écologiques, à la décision d'achat de ceux-ci par les organisations et à l'effet de la taxe basée sur le poids des emballages dans sa thèse, intitulée *Sustainable product packaging: exploring the organizational buying decision and the effect of the weight-based packaging tax*.



### Créer une entreprise en 48 heures avec 1 \$

La finale québécoise du Défi48 a fièrement été remportée par l'équipe Écozac de HEC Montréal. Ce concours d'entrepreneuriat étudiant, dont l'enjeu consiste à démarrer une entreprise rentable en moins de 48 heures avec un budget initial d'un seul dollar, a regroupé cette année plus de 600 participants à l'échelle de la province.



### Prix du meilleur mémoire

**Sarah Cosby** (M. Sc. Marketing) a remporté le Prix du meilleur mémoire 2021 pour *The impact of online product and service picture characteristics on consumers' perceptions and intentions*. Codirigée par les professeurs titulaires Pierre-Majorique Léger et Sylvain Sénécal, cette étude montre que la présence sociale implicite dans une photo peut avoir tout autant d'effet sur l'intention d'achat que des images où figurent des humains, ce qui constitue une véritable avancée pour la recherche en expérience utilisateur et en marketing électronique.

### Deux étudiants honorés par l'ASAC!

Deux étudiants se sont illustrés lors du dernier congrès de l'Association des sciences administratives du Canada. Le doctorant **Renato Chaves** a reçu le Prix du meilleur article étudiant de la division de la Responsabilité sociale, alors que **Manolito Hibanada** (M. Sc. en gestion – Affaires internationales 2022) a remporté le prix du meilleur article de la division de la Gestion des opérations et de la production.



Renato Chaves

Manolito Hibanada



### Audrey Bélanger honorée pour un article novateur

L'étudiante au doctorat en administration **Audrey Bélanger** et son directeur de thèse, Jean-François Harvey, ont reçu un prix de la division OB de l'Academy of Management pour un article tiré du mémoire de maîtrise de l'étudiante, alors supervisée par le même professeur. Intitulé *Promoting voice in policing: The role of imagination, centralization, and psychological safety*, cet article s'est distingué dans la catégorie « Étudiant le plus novateur ».

Par Sandrine Rastello

## Myriam Brouard

# Comprendre le *binge-watching*

Myriam Brouard (Ph. D. 2021) a un faible pour les technologies perturbatrices. Téléchargement et partage de fichiers (*Torrenting*), diffusion en continu (*streaming*) et métavers sont autant d'innovations dont cette chercheuse examine l'impact sur notre façon de consommer.

Cette Montréalaise à la fibre entrepreneuriale, qui a fait ses premiers pas en affaires dès 19 ans, a travaillé pour la délégation générale du Québec à Tokyo et exercé comme consultante sur trois continents.

«Bien que j'aime beaucoup tout ce qui a trait à la commercialisation et à la valorisation de la marque [*branding*], j'aimais aussi beaucoup la recherche», souligne-t-elle.

La recherche l'emporte toutefois après son mémoire de maîtrise, qui porte sur le piratage de films. Au moment où elle songe à faire un doctorat, Netflix est sur le point de prendre son envol en misant sur la diffusion en continu. «Les gens commençaient à opter pour d'autres types de consommation télévisuelle, raconte-t-elle. Ça m'intéressait de suivre ce qui se passait.»

### Visionnement compulsif

Une pratique l'interpelle plus que d'autres : des personnes lui disent qu'elles visionnent d'un trait ou presque des séries pourtant terminées depuis longtemps. Son sujet de thèse se dessine : elle se penchera sur le *binge-watching* ou «visionnement en rafale» en français, une traduction qui, selon elle, n'en capture pas tout le sens.

Soutenue en 2021, sa thèse démontre que cette pratique se distingue

des autres formes de consommation excessive, souvent vues comme des pathologies. Ici, non seulement ce comportement est répandu et assumé, mais «ses adeptes trouvent qu'il enrichit l'expérience du visionnage», souligne Myriam Brouard.

Entre 2012 et 2020, elle mène des entretiens avec une vingtaine de participants de tous âges qui se décrivent comme des *binge-watchers* réguliers

ou occasionnels. «Le fait d'échanger avec des consommateurs, d'essayer de comprendre leur expérience, c'était innovant», explique la chercheuse, qui s'y adonne alors aussi.

### Un nouveau mode de consommation

Les conclusions de cette étude sont importantes pour les créateurs de contenus, qui doivent prendre en compte ces nouvelles habitudes de consommation. Car, elles révèlent qu'au cœur du *binge-watching*, il y a recherche d'intensité.

Pour cela, il faut que la série ait une fin déterminée, qui agit comme motivation. Nombreux sont ceux qui préfèrent d'ailleurs attendre d'avoir une saison entière avant de se lancer, explique Myriam Brouard. «Les épisodes diffusés au compte-gouttes, les saisons espacées, frustrent ce type d'utilisateurs. Ils préfèrent les formats courts et innovants, plus stimulants.»

Pas étonnant que la professeure adjointe à l'Université d'Ottawa se penche désormais sur ce qu'elle voit comme la «prochaine étape» : le Web 3.0 et le métavers. «Les gens qui écoutaient des séries de A à Z disaient se sentir proches des personnages. Avec ce nouveau monde virtuel, on est en train de créer des univers plus immersifs et plus participatifs», conclut-elle.

### Pour en savoir plus

*Binge-watching: more is the new normal* ([biblos.hec.ca/biblio/theses/brouard\\_myriam\\_t2021.pdf](https://biblos.hec.ca/biblio/theses/brouard_myriam_t2021.pdf)) |





**SYLVAIN LANGEVIN**

# Sylvain Langevin

## Discret, mais connu de tous !

Sylvain Langevin est un employé plutôt discret. Pourtant, son travail est connu par la très grande majorité des étudiants et des professeurs de HEC Montréal. Chargé de groupe à l'exploitation au Service de l'audiovisuel, cette « machine à créer » permet à l'École de rayonner non seulement localement, mais aussi mondialement.

**D**e technicien qui réparait des rétroprojecteurs et des magnétoscopes VHS à son embauche il y a 32 ans, Sylvain Langevin a surfé avec brio sur la vague du multimédia. Sa petite équipe et lui (6 personnes) sont derrière la réalisation de plusieurs centaines de documents audiovisuels pour HEC Montréal.

Lorsque la pandémie a éclaté, l'École était certes outillée pour créer rapidement du contenu virtuel : elle disposait déjà d'une imposante banque de données comprenant des cours, mais aussi des formations complètes.

Le travail de Sylvain Langevin consiste justement à créer des cours virtuels, des webinaires, des entrevues, voire des vidéos promotionnels pour l'École. La gestion de projets, la captation d'images et de son, le montage et même la création de trames sonores n'ont plus de secrets pour ce technicien en électrotechnique.

### Le talent de mettre en valeur

Pierre-Majorique Léger, professeur titulaire au Département de technologies de l'information, ne tarit pas d'éloges envers Sylvain Langevin, avec qui il travaille régulièrement. « Son équipe et lui sont devenus de véritables partenaires, dit-il. Nous sommes très chanceux de les avoir. Ils offrent une qualité quasi radio-canadienne. Je ne connais pas beaucoup d'universités qui ont accès à une équipe comme celle-là. »

Dans leur studio de l'édifice Decelles (dont la qualité des équipements impressionne), Sylvain Langevin et sa bande font preuve d'une grande créativité et de professionnalisme. À tel point que bon nombre de leurs réalisations sont présentes sur edX.org, la plateforme d'apprentissage fondée par l'Université Harvard et le Massachusetts Institute of Technology (MIT).

Cette plateforme compte plus de 100 millions d'utilisateurs dans le monde et dispose d'une vidéothèque de quelque

---

**« Sylvain a toujours réussi à me surprendre. Quand j'arrive avec une idée, il me présente des résultats rapidement. C'est un gars qui aime relever des défis et qui trouve des solutions. »**

— Yves Goyette

---

3000 formations. HEC Montréal y offre depuis quelques années des cours et des formations en ligne ouverts à tous, également connus sous l'acronyme anglais MOOC (*massive open online course*).

### Un créatif autonome

« Sylvain a toujours réussi à me surprendre, lance son patron, Yves Goyette, directeur des opérations et services aux utilisateurs TI. Quand j'arrive avec une idée, il me présente des résultats rapidement. C'est un gars qui aime relever des défis et qui trouve des solutions. Il ne panique jamais. L'une de ses principales qualités : il est très autonome. »

Artiste dans l'âme et passionné d'audio, Sylvain Langevin est un aficionado du piano. Cet intérêt pour la musique lui a d'ailleurs permis à plusieurs occasions de créer des trames sonores pour accompagner les vidéos produites par son équipe. De plus, ce grand adepte de photographie et de plein air a déjà présenté ses œuvres au Salon des arts de HEC Montréal.

À 62 ans, il sait que la retraite approche, mais n'y pense pas trop, car, dit-il : « J'aime encore beaucoup apprendre ». |

Par Julie Roy

# Édifice Viger : Le mystère de la pierre angulaire

La pierre angulaire, élément fondamental sur lequel repose tout le reste, est loin d'être une simple métaphore. Jusqu'au XIX<sup>e</sup> siècle, elle représentait la première pierre d'une structure architecturale, son assise. Le lien avec HEC Montréal ? Bien que des archives rapportent la pose d'une pierre angulaire visant à lancer la construction de l'édifice Viger en 1908, un mystère semble aujourd'hui planer sur son emplacement...

22 octobre 1908 : plusieurs personnalités publiques, dont Sir Lomer Gouin, premier ministre provincial de l'époque, Auguste-Joseph de Bray, premier directeur de l'École, et plusieurs représentants de la Chambre de commerce de Montréal, dont son président, A. V. Roy, sont réunis à l'angle de l'avenue Viger et de la rue Saint-Hubert pour la cérémonie de la pose de la pierre angulaire, l'équivalent, de nos jours, de la première pelletée de terre. «La présence à cet événement de la Chambre de commerce de Montréal, qui célèbre cette année son 200<sup>e</sup> anniversaire, a une grande portée symbolique, car c'est à son initiative que l'École a été créée, explique Gabrielle Taaffe-Boivineau, archiviste à HEC Montréal. Il s'agissait du premier établissement d'enseignement universitaire de la gestion au Canada.»

L'événement revêt un caractère historique certain, puisqu'il s'agira de la seule véritable cérémonie soulignant la fondation de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal. La construction n'est d'ailleurs pas encore terminée lorsque les 32 premiers étudiants inscrits amorcent leur formation, en 1910. «La direction a dû se résoudre à donner ses premiers cours sans inauguration officielle, raconte l'archiviste. Certains locaux n'avaient même pas encore de système d'éclairage, ni tous les équipements nécessaires.»

## L'intrigue de la capsule temporelle

Ce qui rend cette histoire encore plus intrigante, c'est la fameuse «capsule temporelle». Les journaux de

l'époque rapportent qu'elle aurait été déposée dans une cavité creusée et qu'elle contenait des pièces de monnaie de 1908 ainsi qu'un parchemin signé par de nombreux dignitaires stipulant : «Le 22 octobre 1908 a été posée la pierre angulaire de l'École des Hautes Études Commerciales, érigée en vertu d'une loi passée par la Législature et sanctionnée le 14 mars 1907.»

Comme cette capsule, la pierre d'assise semble avoir disparu au fil du temps, car, malgré leurs recherches, plusieurs experts n'ont pu en retrouver la trace au coin de l'édifice qui abrite aujourd'hui la BANQ.

## Une cérémonie tombée dans l'oubli

Aujourd'hui, la cérémonie de pose de la pierre angulaire n'a plus lieu d'être, en raison des nouvelles techniques de construction, des nouveaux matériaux et des exigences en matière de sécurité sur les chantiers.



C'est surtout pour son caractère symbolique qu'on s'y adonne parfois, comme cela a été le cas pour la construction de l'Hôpital Shriners pour enfants, en 2013, et pour les travaux de reconstruction à Lac-Mégantic, en 2014.

HEC Montréal procédera prochainement à l'inauguration du nouvel édifice Hélène-Desmarais. Et cette fois, l'École compte souligner officiellement son retour au centre-ville de Montréal !



Par Liette D'Amours

# Madeleine Chenette

## Influenceuse avant l'heure

Avant même que les réseaux sociaux ne soient créés, Madeleine Chenette jouait déjà un rôle d'influenceuse auprès des décideurs. Après avoir conseillé pendant plus de 30 ans les plus grandes entreprises de ce monde, cette experte en stratégie s'est vu offrir, en septembre 2019, le poste d'ambassadrice et représentante permanente du Canada au sein de l'OCDE, à Paris. Rencontre avec une diplomate qui pratique depuis longtemps l'art du consensus.

« Bien que leur portée soit différente, il y a plusieurs similitudes entre le monde de la diplomatie et celui de la consultation, dans lequel j'ai évolué la majeure partie de ma carrière, convient celle qui a dirigé le bureau d'Accenture à Montréal et qui a été associée et directrice exécutive nationale des services-conseils en stratégie chez SECOR-KPMG Canada. Encore aujourd'hui, mon travail consiste, à un niveau stratégique, à conseiller des décideurs sur les enjeux de l'heure et à susciter leur adhésion. »

### Pour le mieux-être collectif

Plus spécifiquement, l'ambassadrice Chenette exerce un rôle d'influence afin de faire avancer les dossiers prioritaires du Canada auprès de ses vis-à-vis, les représentants des 37 autres pays membres. « L'OCDE est un vaste écosystème construit sur un modèle

de fonctionnement très innovant : le partage de données et de meilleures pratiques au sein d'un réseau international qui compte plus de 300 comités et groupes d'experts et de travail, explique la diplomate. Une multitude de sujets y sont discutés, allant de la cybersécurité au développement économique, en passant par l'importance d'adopter des politiques visant l'équité, la diversité et l'inclusion. »

« Ensemble, nous élaborons de manière consensuelle des recommandations qui sont ensuite adoptées par les États membres pour favoriser la croissance économique mondiale et le mieux-être des citoyens », poursuit-elle. Évidemment, cet exercice requiert un certain doigté, car il y a toujours des États qui, pour différentes raisons, ne sont pas disposés à s'engager formellement ou à suivre certaines résolutions. D'où l'importance de choisir les bons mots, d'utili-

ser les bonnes stratégies et de s'allier aux bonnes personnes.

### Des retombées concrètes

Parmi les retombées de son travail, notons l'implantation, en 2020, à Montréal, d'un des deux centres internationaux d'expertise sur l'intelligence artificielle (IA) mis sur pied pour encourager le développement et l'utilisation responsable de l'IA dans le respect des droits de la personne, des libertés fondamentales et des valeurs démocratiques. « L'établissement de cette organisation à Montréal confère une reconnaissance mondiale à notre leadership dans ce domaine, tout en valorisant notre savoir-faire et en favorisant les investissements. »

« Plusieurs signes laissent entrevoir un avenir très prometteur pour le Canada à l'échelle mondiale, soutient l'ambassadrice. D'une part, notre économie est beaucoup plus diversifiée qu'auparavant. Nous détenons une expertise très forte dans les secteurs clés. D'autre part, nos valeurs de respect, d'inclusion et nos systèmes démocratiques constituent aussi de puissants atouts, notamment pour attirer les meilleurs talents. Selon les prévisions actuelles, la crise climatique devrait engendrer quelque 140 millions de migrants. De ce nombre, plusieurs deviendront des réfugiés ou des immigrants potentiels. Notre pays est certes une terre d'accueil exceptionnelle avec son immense territoire, sa culture et ses nombreux avantages. » |

**Madeleine Chenette**  
(M. Sc. Management 1992)

Ambassadrice et représentante permanente du Canada à l'OCDE, Paris



Par Caroline Boily



# Rêver. Planifier. Partir.

Comment réussir son passage à l'étranger quand on fait carrière au Québec depuis 10 ou 20 ans ? Est-ce un rêve qui devient inaccessible avec le temps ? Bien sûr que non ! En témoignent ces trois diplômés qui se sont établis en Europe en empruntant des voies bien distinctes.

## Daniel Cimon : la liberté d'entreprendre

«Travailler à l'étranger a toujours été un rêve pour ma femme et moi. Au fil des années, nous avons reçu des propositions pour aller aux États-Unis ou en Ontario, mais ce n'est pas ce qui nous intéressait», déclare Daniel Cimon (B.A.A. 2002).

En 2016, il cofonde XPND Medical, établie à Lausanne, en Suisse. Il y investit en tant qu'actionnaire tout en demeurant à Montréal, où il continue de diriger son entreprise de gestion de projets. Deux ans plus tard, son partenaire suisse ne peut plus gérer XPND

«Pour trouver des personnes déjà sur place, utilisez le réseau des diplômés de HEC Montréal !»

— Daniel Cimon

Medical à temps plein. «Ma femme et moi avons donc décidé de partir en Suisse, pour que je prenne la direction de l'entreprise.»

Daniel Cimon admet que déménager une famille, obtenir les permis de travail, comprendre le fonctionnement des systèmes de santé et d'éducation ainsi que la fiscalité de son nouveau pays n'a pas été de tout repos. «Mais mon seul regret, c'est de ne pas avoir fait le saut plus tôt !»

Après le déménagement, le premier défi à surmonter a été de se rebâtir rapidement un réseau. L'entrepreneur a quelques bons contacts en Suisse, mais rien comparé à la force de son réseau au Québec. À la recherche d'un accélérateur, il communique avec le Bureau international – Europe (BIE) de HEC Montréal, établi à Paris, qui le met en contact avec quelques personnes clés. «J'ai ensuite échangé avec plein de gens en tant que diplômé de HEC Montréal nouvellement arrivé en Suisse. C'est comme ça que j'ai vite développé mon réseau ici. On aime s'entraider, entre diplômés !»



**Le conseil de Daniel :** «Assurez-vous que les gens qui vous conseillent connaissent bien le pays où vous désirez vous établir, sinon, vous risquez d'obtenir de mauvaises recommandations, comme ça m'est arrivé ! Tout le monde a sa perception de l'Europe, mais d'un pays à l'autre, les réalités sont tellement différentes ! Pour trouver des personnes déjà sur place, utilisez le réseau des diplômés de HEC Montréal !»

## Eric Prud'Homme : la portée d'une multinationale

Aujourd'hui vice-président, Relations avec les médias, réputation numérique et gestion des enjeux chez Alstom,



Eric Prud'Homme (MBA 2005) arrive à Berlin en septembre 2019. Il est alors responsable mondial des communications externes et des affaires publiques pour Bombardier Transport. Sa relocalisation était loin d'être le fruit du hasard.

« Pendant mon baccalauréat, j'avais passé une année en Suède et fait ensuite une maîtrise en études européennes à Leuven, en Belgique. Mon but était alors de rester en Europe, mais la vie a fait en sorte que je suis revenu au Canada. J'ai cependant toujours eu en tête de retourner habiter et travailler en Europe. »

Se relocaliser en ayant le soutien d'une multinationale bien ancrée dans le pays de destination est un avantage indéniable, estime-t-il. C'est notamment précieux pour faire face

aux rouages administratifs comme les visas et les permis de travail, ou encore pour trouver un logement où on se sentira bien.

« La clé du succès, lorsqu'on change de pays, c'est de se concentrer sur ce qu'on contrôle, ajoute-t-il. Pour mon mari et moi, c'était choisir un appartement dans un quartier qui nous permettrait d'avoir une bonne qualité de vie, même si c'était un peu plus cher que prévu. »

**Le conseil d'Eric :** « Dites à votre employeur que vous souhaitez partir à l'étranger, afin que ce soit intégré à votre plan de carrière. Ensuite, rappelez-le-lui régulièrement et trouvez un mentor qui travaille où vous aimeriez aller. Restez à l'affût des occasions grâce à votre réseau au Canada, mais aussi, à l'étranger. »

« Dites à votre employeur que vous souhaitez partir à l'étranger, afin que ce soit intégré à votre plan de carrière. »

— Eric Prud'Homme

## Christine Durand : la puissance de l'audace

Tout de suite après son B.A.A., en 2004, Christine Durand part pour l'Angleterre avec un permis de vacances-travail (PVT) et poursuit ensuite sa route vers l'Australie. Alors jeune diplômée en ressources humaines, elle réalise quelques mandats dans son domaine et revient au pays en 2008. L'envie de partir ne l'abandonne toutefois pas et dix ans plus tard, elle met le cap sur Paris.

« J'avais envie de repartir à l'étranger, mais les options pour faire le saut avec un employeur sont bien moins nombreuses en ressources humaines qu'en génie, disons. » Après réflexion, elle décide de tout vendre

et de partir en solo pour tenter de se trouver un emploi à Paris avec un PVT en main. « Je me suis dit : "C'est maintenant ou jamais !" »

Quelques mois plus tard, elle devient directrice de la richesse humaine pour la société française Albéa. Comment réussir ce tour de force dans un pays reconnu pour être frileux en matière d'embauche ? En se reconstruisant un réseau à la vitesse grand V !

Au début, quelques amis de Montréal la mettent en contact avec des gens en France et le BIE lui donne un coup de main. Elle utilise aussi l'application de réseautage professionnel Shapr. « Je connais bien ce réseau et c'est d'ailleurs grâce à lui que j'ai trouvé ! Le patron d'une des personnes que j'y avais rencontrées cherchait un profil



différent, avec une approche un peu plus nord-américaine pour un poste de DRH. Elle lui a dit : "J'ai quelqu'un pour toi !" »

**Le conseil de Christine :** « Osez ! On a juste une vie ! Parfois, le chemin est plus difficile, mais les choses se placent toujours. Il ne faut surtout pas écouter les gens qui projettent leurs peurs sur nous, parce qu'elles ne nous appartiennent pas. Et surtout, n'oubliez pas d'entretenir votre réseau ! »

« Osez ! On a juste une vie ! Parfois, le chemin est plus difficile, mais les choses se placent toujours. »

— Christine Durand

Par Liette D'Amours  
Photographe : Jean-François Lemire,  
Shoot Studio

---

Nathalie Fagnan

# LE DON DANS LE SANG !

D'une seule voix, son entourage la décrit comme une leader d'exception. À la fois capable de bienveillance et de courage, mais qui sait aussi d'instinct mobiliser l'autre et l'inciter à offrir le meilleur de lui-même. Depuis son arrivée à la tête d'Héma-Québec en 2019, un vent de transformation souffle sur l'organisation. Rencontre avec une femme qui a le don à cœur et qui est résolument déterminée à le susciter encore davantage.

**D**ès son entrée en fonction, Nathalie Fagnan a voulu comprendre le passé d'Héma-Québec et faire de ses forces les bases de son plan d'action. « Cet exercice a notamment révélé l'incroyable engagement de nos gens : 1 500 employés, des milliers de bénévoles et 208 000 donateurs sur qui nous pouvons compter pour sauver des vies, précise la présidente et chef de la direction. Lorsqu'ils se lèvent le matin, nos employés ont le sentiment de contribuer à quelque chose de plus grand qu'eux. Et comme leader, on ne peut que se réjouir de cet état d'esprit et l'encourager. »

Autre constat : la grande résilience de l'organisation, dont l'ampleur s'est affirmée davantage lors de la pandémie. Chaque 80 secondes, quelqu'un a besoin de produit sanguin au Québec, ce qui représente 1 000 dons par jour

**« Lorsqu'ils se lèvent le matin, nos employés ont le sentiment de contribuer à quelque chose de plus grand qu'eux. Et comme leader, on ne peut que se réjouir de cet état d'esprit et l'encourager. »**

— Nathalie Fagnan

de produits périssables. Déjà, sans crise sanitaire, susciter des dons exige un grand sens de la persuasion et une extrême rigueur pour ensuite les gérer. Imaginez lorsque le monde entier est confiné...

« Lorsqu'un porteur de cellules souches doit atterrir à Montréal pour sauver une vie et que les frontières se ferment, inutile de dire que nous puisons dans toutes nos ressources pour lui ouvrir les portes, illustre Nathalie Fagnan. C'était une course perpétuelle contre la montre ! Il fallait couvrir tous les angles pour ne pas manquer à notre mission. » Cette gestion de crise exemplaire lui a d'ailleurs valu la Médaille de l'Assemblée nationale en 2021 et le prix Mercuriades dans la catégorie Leadership, femmes d'exception Sun Life – Grande entreprise en 2022.

« En plus d'une passion sincère pour la cause d'Héma-Québec, Nathalie Fagnan possède plusieurs qualités qui font d'elle une leader particulièrement inspirante : transparence, courage, altruisme, rigueur et authenticité, affirme Anne Bourhis, professeure titulaire à HEC Montréal et présidente du conseil d'administration d'Héma-Québec. Elle sait donner les grandes orientations tout en favorisant un esprit de collaboration, rallier tout en donnant l'heure juste et laisser parler son cœur tout en étant très solide. »

#### **Un virage nécessaire**

Depuis 2021, l'organisation s'active à déployer un plan stratégique qui a pour principal objectif d'assurer

## MINIBIO

### **Nathalie Fagnan**

Présidente et chef de la direction, Héma-Québec

- B.A.A. 1987, CPA, IAS.A
- Distinctions :
  - Palmarès des 100 femmes les plus influentes du Canada 2021, catégorie Femmes de courage
  - Médaille de l'Assemblée nationale 2021
  - Mercuriades 2022 – Catégorie Leadership, femmes d'exception Sun Life – Grande entreprise

sa pérennité. « En amont, il fallait d'abord créer cette cohésion nécessaire au changement et se donner une vision claire, explique la présidente. Avant de développer de nouveaux marchés et des produits, nous devons solidifier nos fondations, notamment en améliorant notre efficacité organisationnelle, et ce, au bénéfice de l'ensemble de nos gammes de produits et de services : sang, plasma, tissus humains, cellules souches, lait maternel et laboratoires d'analyse. »

Ce virage passe par quelques bons coups. Par exemple, en août 2021, Héma-Québec se voit confier par le gouvernement du Québec le man-

---

## « Nathalie Fagnan sait donner les grandes orientations tout en favorisant un esprit de collaboration, rallier tout en donnant l'heure juste et laisser parler son cœur tout en étant très solide. »

— Anne Bourhis

---

dat de fournisseur unique de tissus humains. Dorénavant, tous les centres hospitaliers québécois devront s'approvisionner auprès de l'organisation pour obtenir cornées, peau, tendons, os et valves cardiaques, tout comme ils le font pour les produits sanguins.

En parallèle, une stratégie est déployée pour accroître l'autosuffisance du Québec en plasma, une composante du sang utilisée dans la fabrication de médicaments et dont la demande est grandissante.

Au cours de la pandémie, Héma-Québec s'est aussi fait valoir en mettant son génie scientifique au service de la santé publique. « Nous avons réalisé des études de séroprévalence auprès de nos donateurs de sang qui ont permis de mesurer le pourcentage d'infection à la COVID-19 dans la population en général et la proportion de ceux qui ont développé des anticorps après une infection ou un vaccin », explique Nathalie Fagnan. Des informations essentielles à la prise de décision.

Autre réalisation digne de mention : après avoir ardemment milité auprès de Santé Canada, Héma-Québec a enfin été autorisée à adopter une approche non genrée du don de plasma. « Ainsi, depuis cet automne, les donateurs ne sont plus interdits en fonction d'un groupe sexuel (p. ex., les homosexuels), mais du risque associé à leurs pratiques individuelles, quel que soit leur genre, déclare la présidente. Nous sommes très heureux de cette victoire et nous attendons une décision similaire de Santé Canada pour le don de sang. »

### Prêcher par l'exemple

Ainsi, à Héma-Québec, ce ne sont pas les chantiers qui manquent, ni le dynamisme pour les réaliser. Mais il semble aussi que Nathalie Fagnan dispose d'un don assez exceptionnel pour inspirer le dépassement. « Dès mon entrevue d'embauche, j'ai eu un véritable coup de cœur pour cette leader dotée d'une grande intelligence émotionnelle, raconte Martine Caza-Lenghan, directrice à la Direction stratégique des communications intégrées. J'ai rarement rencontré une dirigeante avec une telle écoute et une telle bienveillance. Elle encourage les débats tout en sachant trancher au besoin, car il faut avancer. Et cette façon de faire nous donne tous envie de suivre son exemple. »

En contrepartie, quelles sont les compétences que Nathalie Fagnan recherche chez les dirigeants qu'elle recrute ? « D'abord, une grande expertise dans leur domaine et une complémentarité avec le reste de l'équipe pour que la chimie opère, répond-elle. Je m'assure aussi que cette personne soit à la fois capable d'écoute et de défendre ses positions. »

« L'authenticité constitue la valeur la plus importante à mes yeux, poursuit-elle. Si je découvre qu'un membre de mon équipe joue sur deux tableaux, il ne restera pas autour de moi, même s'il a le plus beau talent. Je n'ai aucune tolérance pour ça. »

### Diriger en 2022

Que faut-il pour être un bon leader en 2022, selon elle ? Du courage – pour prendre les bonnes décisions et les assumer –, de la chaleur humaine, de l'empathie, de l'agilité et de l'humilité, sans oublier un certain attrait pour les défis et le changement. « Le leader dictateur, qui croit détenir la vérité et n'écoute personne, est complètement dépassé, soutient-elle. Surtout avec la génération montante, qui veut avoir voix au chapitre. Quand on est entouré de gens compétents, il faut mettre à profit l'expertise de chacun, et non l'étouffer. »

Nathalie Fagnan ne croit pas non plus au manque de transparence, aux choses qui se disent ou ne se disent pas. « Quand on fait partie

d'une équipe de direction, il doit régner un climat de confiance assez fort pour favoriser le partage des risques et des situations les plus pénibles », affirme-t-elle. Elle croit toutefois qu'il vaut parfois mieux garder certains états d'âme pour soi, comme les quelques moments de découragement.

### Les défis de l'heure

Comment maintenir ses troupes motivées en contexte de télétravail ? « Je n'ai pas la prétention de détenir la recette, admet-elle. Nous sommes tous en phase exploratoire. Chez Héma-Québec, nous avons décidé d'être très flexibles. Il appartient donc à chaque gestionnaire de bien suivre ses équipes et de s'assurer qu'elles livrent les résultats attendus. »

« Côté recrutement, nous avons la "chance" d'avoir une mission qui résonne beaucoup chez les jeunes, pour qui la quête de sens au travail revêt une grande importance, ajoute-t-elle. Par ailleurs, je crois que nous devons miser sur des personnes sensibles à notre cause, car elles sont plus susceptibles de rester. Pour relever ce défi, nous travaillons à peaufiner aussi bien notre programme d'intégration pour que l'expérience soit heureuse et contribue à les retenir que notre processus d'acquisition de talents. »

Un message en terminant ? « J'aimerais profiter de cette tribune pour inviter toute la communauté de HEC Montréal à venir sauver des vies avec nous. Chaque don sauve trois vies ! Ne serait-ce pas un magnifique geste à poser ? » |

---

### Héma-Québec en bref

---

- Siège social : Montréal
  - Nombre d'employés : 1 500
  - Revenus annuels : 436 M\$
- Impact :
- 208 000 donateurs de sang, plasma, cellules souches, tissus humains et lait maternel
  - 800 000 produits distribués

## Saviez-vous que... |

Par Stéphane Champagne

# Les cinq compétences clés d'un leader

En ces temps de pénurie de main-d'œuvre, d'inflation, de problèmes d'approvisionnement et d'incertitude géopolitique, un bon gestionnaire doit avoir plusieurs cordes à son arc. Pour nous éclairer sur le sujet, Michelle Vaillancourt, directrice, Communications et programmes à l'École des dirigeants de HEC Montréal, nous présente cinq compétences essentielles pour diriger et quelques formations de courte durée qu'offre l'École pour les développer.

1

« Pour être un leader inspirant, il faut être authentique, ouvert et transparent, affirme d'entrée de jeu Michelle Vaillancourt. Il faut être soi-même et miser sur ses forces. La formation offerte par HEC Montréal en lien avec cette compétence a pour titre « L'essentiel du leadership ». Elle s'échelonne sur cinq jours, à raison d'une journée par semaine.

2

Être futé dans la prise de décision est la deuxième compétence à détenir. « Pour faire les meilleurs choix stratégiques, il faut avoir une bonne capacité d'analyse et s'assurer de bien couvrir tous les angles », soutient la directrice. « L'essentiel du MBA » et « L'essentiel du MBA avancé » sont deux formations en format condensé qui proposent plusieurs outils visant à favoriser la prise de décision. Elles sont offertes en classe ou en formule hybride.

3

L'intelligence émotionnelle est un autre incontournable. « Mieux connaître ses émotions et celles d'autrui permet d'avoir des réactions plus appropriées et des relations professionnelles plus fructueuses. Développer cette aptitude permet de créer un meilleur climat de travail et contribue aussi à mieux faire comprendre ses décisions. » La formation de trois jours, connue sous l'appellation « L'intelligence émotionnelle et l'exercice du leadership », s'inscrit dans cette logique.

4

Sans devenir un expert en technologie, tout bon dirigeant doit plus que jamais détenir les compétences numériques nécessaires pour voir venir les enjeux, les comprendre et prendre les meilleures décisions à cet égard. « Les avancées technologiques ne sont pas seulement nombreuses : elles progressent très rapidement, soutient Michelle Vaillancourt. Les gestionnaires doivent être capables de mieux profiter de tout le potentiel offert, surtout à une époque où les décisions doivent être fondées sur des données. » L'École des dirigeants offre 12 formations en matière de compétences numériques, dont « Le Big Data et l'intelligence artificielle (IA) : des actifs stratégiques pour votre entreprise ».

5

La cinquième et dernière compétence clé pour un gestionnaire a trait à la gestion financière. « Lorsqu'on dirige une équipe, il est primordial de comprendre les principes financiers et comptables qui régissent les organisations, rappelle la directrice. Non seulement pour prendre de bonnes décisions, mais aussi pour être mieux outillé et plus crédible auprès de ses clients et de ses fournisseurs. » L'École offre en formule hybride une certification en finance d'entreprise qui s'étale sur six jours et qui permet de se familiariser notamment avec la comptabilité, le financement et la lecture d'états financiers. |

# Cap sur le changement!

Au quotidien, Adam Picard-Jourdain, Kathy Malas et Marc-André Laurier Thibault s'activent à faire une réelle différence. Leurs chevaux de bataille : l'autonomie financière des Autochtones, l'innovation en santé et la diversité pour permettre à chacun d'apporter sa pleine contribution. Rencontre avec trois acteurs de changement...

## CRÉER PLUS DE RICHESSE

C'est lors de son passage dans la Ligue de hockey junior majeur du Québec (LHJMQ) qu'Adam Picard-Jourdain prend conscience du talent qu'il a pour mobiliser une équipe et de l'impact positif qu'un sentiment de fierté peut engendrer dans une communauté. Suivant les conseils de sa grand-mère qui lui martèle depuis l'enfance que l'éducation est le meilleur tremplin pour les Autochtones, il entreprend des études en administration des affaires dans le but avoué de créer davantage de richesse pour les siens.

« Investir à l'extérieur de la communauté représente aussi un pas vers l'indépendance économique. »

— Adam Picard-Jourdain

Depuis 2014, cet Innu de la Côte-Nord s'affaire donc au quotidien à favoriser le développement économique de Wemotaci, la communauté dont est issue son épouse et qui compte quelque 2 000 membres.

« Offrir un meilleur avenir socioéconomique à mes trois enfants et, par le fait même, à la communauté, c'est ce qui me motive à investir autant d'heures dans mon travail », affirme le directeur général adjoint du Conseil des Atikamekw de Wemotaci.

Et le moins que l'on puisse dire, c'est que l'ancien hockeyeur était déterminé à remporter cette partie, qui n'était pourtant pas gagnée d'avance.

### Avoir de l'impact

« À mon arrivée, le Conseil de bande était en plein redressement financier, la communauté faisait face à un taux de chômage élevé (50%) et très peu de gens croyaient en notre succès, encore moins à l'ambitieux plan de relance économique que nous nous apprêtions à déployer, raconte-t-il. Toutefois, le hockey m'a appris que lorsque nous avons un objectif commun, la victoire est possible, si tout le monde y met du sien. »

Depuis, les initiatives se succèdent avec, comme point de départ, la

construction d'un centre d'affaires pour abriter les bureaux de développement économique de la communauté et pour offrir un espace à frais partagés aux entrepreneurs. Dans la foulée, un réseau de fibre optique se déploie en collaboration avec Hydro-Québec, pour donner accès à Internet haute vitesse.

Pour réaliser tous les projets d'infrastructure majeurs qu'il prévoit – maison des aînés, complexe sportif, centre de formation professionnelle, centre de pédiatrie sociale, barrage hydroélectrique... –, le Conseil de bande acquiert même une quincaillerie au printemps dernier. « La pandémie a mis en lumière certaines faiblesses, dont notre dépendance à quelques fournisseurs, admet le directeur adjoint. Comme nous achetons beaucoup de matériaux de construction, nous avons tout intérêt à investir dans le domaine ! »

### Viser l'autonomie

« Investir à l'extérieur de la communauté représente aussi un pas vers l'indépendance économique, car en possédant des biens saisissables que nous pouvons désormais mettre en garantie, nous pouvons accéder à du crédit à des taux plus abordables », explique-t-il. À ce chapitre, précisons qu'en raison de la *Loi sur les Indiens*, tous les biens à l'intérieur de la réserve sont insaisissables, de sorte que ses membres sont davantage considérés à risque par les institutions financières.

Toutes ces réalisations remplissent Adam Picard-Jourdain de fierté et lui donnent envie d'en faire encore plus. « Dans la vie, on trouve toujours quelqu'un pour nous dire que nous rêvons trop grand. Mais l'important, c'est d'y croire, de s'entourer des bons joueurs et d'investir les efforts qu'il faut », conclut le directeur adjoint, qui a aussi, dans l'intervalle, ouvert une école de hockey autochtone sur la Côte-Nord avec deux anciens complices de la LHJMQ.

## ADAM PICARD-JOURDAIN

Directeur général adjoint, Conseil des Atikamekw de Wemotaci

- 33 ans
- École des dirigeants des Premières Nations, cohorte mai 2022



## SUSCITER L'INNOVATION

Depuis 2018, Kathy Malas pilote la stratégie d'innovation du CHUM, qui comprend tout le volet intelligence artificielle. Le défi est grand, mais tous s'entendent pour dire qu'elle le relève avec brio. Comment susciter l'innovation au sein d'une organisation comptant quelque 18 000 acteurs ? « Toute initiative doit être porteuse de sens. On n'innove pas pour innover, mais pour créer des avantages tangibles pour les patients et pour les équipes soignantes », déclare l'adjointe au PDG,

Pôle d'innovation et d'intelligence artificielle en santé du CHUM.

« Trop souvent, les gens associent l'innovation aux technologies ou à la recherche, alors que pour moi, il s'agit de toute amélioration qui crée de la valeur, qu'elle soit en continu ou de rupture, technologique, sociale, organisationnelle ou humaine », précise-t-elle.

Dans ce cadre, son rôle consiste donc à inciter les équipes à innover au quotidien, en insufflant une forte

culture d'innovation dans l'organisation. Pour ce faire, il faut impliquer un maximum de gens sur le terrain et à tous les niveaux, car non seulement ce sont les premiers observateurs lorsque des problèmes surgissent ou que des besoins sont mal comblés, mais ils sont aussi les mieux placés pour proposer des solutions concrètes et durables.

« L'innovation, c'est l'affaire de tout le monde dans l'organisation, soutient

Kathy Malas. Ma petite équipe de cinq personnes ne peut réussir seule. Pour mobiliser les troupes, il faut s'allier aux gestionnaires de toutes les directions; c'est comme ça qu'on forme des agents multiplicateurs.»

### Se donner les moyens

Il faut aussi créer un environnement propice à l'innovation : outiller le personnel, l'aider à développer des compétences et soutenir ses initiatives. « D'où l'importance d'offrir de la formation continue en gestion de l'innovation, de réserver du temps pour innover pendant les heures de travail, poursuit Kathy Malas. Il faut également mettre en place des processus et des offres de service pour favoriser l'innovation et en mesurer la valeur tangible. »

Autre condition essentielle : « Les échecs doivent être considérés comme des occasions d'apprentissage, affirme-t-elle. C'est pourquoi on doit donner le droit à l'erreur. »

### Inspirer le changement

Et quel type de leadership favorise-t-elle pour atteindre ces ambitieux objectifs ? « Tout part des individus



## KATHY MALAS

Adjointe au PDG, Pôle d'innovation et d'intelligence artificielle en santé du CHUM, chercheuse professionnelle, Axe de recherche du Carrefour de l'innovation au Centre de recherche du CHUM et professeure associée, Département d'entrepreneuriat et innovation, à HEC Montréal

- 38 ans
- Intérêt de recherche : gestion de la créativité, de l'innovation et des connaissances en santé

sur le terrain, martèle-t-elle. Il faut leur faire confiance et leur donner l'autonomie nécessaire pour trouver eux-mêmes les solutions à mettre de l'avant. Un bon leader doit savoir inspirer et responsabiliser. Pareil pour mon équipe immédiate : ils savent que je suis là pour les soutenir tout en favorisant leur indépendance. Ils peuvent commencer et terminer à l'heure qu'ils veulent : l'important, ce sont les résultats.»

Kathy Malas croit d'ailleurs beaucoup à la gestion personnalisée. « Chaque employé a un profil de développement, d'apprentissage et de travail différent, et il faut respecter cette réalité. »

Dans cette veine, la gestionnaire a aussi déployé, pour ses plus proches collaborateurs, un plan de développement de carrière personnalisé qui va bien au-delà de la simple évaluation

annuelle. « En toute transparence, je leur demande où ils se voient dans les cinq prochaines années, que ce soit au CHUM ou ailleurs, et je les encourage à développer les compétences requises pour atteindre cet objectif. Même si je ne veux surtout pas les perdre, je crois sincèrement qu'aider nos talents à grandir est un incitatif clé à leur mobilisation, soutient-elle. Et s'ils en viennent à partir, cette ouverture les incite à m'aviser d'avance, ce qui me permet de mieux planifier leur départ. »

Tout porte à croire que l'ensemble des mesures mises de l'avant par Kathy Malas et son équipe porte fruit, car le CHUM compte actuellement 165 projets d'innovation et d'intelligence artificielle de petite et de grande envergure, propulsés par cette stratégie corporative.

« Un bon leader doit savoir inspirer et responsabiliser. Mon équipe immédiate sait que je suis là pour la soutenir tout en favorisant son indépendance. L'important, ce sont les résultats. »

— Kathy Malas

«Ces employés ont un regard différent, ce qui stimule la créativité et l'innovation, en plus d'accroître la productivité.» — Marc-André Laurier Thibault



## MISER SUR LA DIVERSITÉ

Le mouvement Ensemble inc., qui a pour mission de défier l'homogénéité dans les organisations québécoises, ne pouvait trouver meilleur ambassadeur pour concrétiser ses ambitions. Plus que quiconque, Marc-André Laurier Thibault sait ce que signifie devoir jouer certaines cartes pour faire accepter sa différence. À commencer par celle de l'humour, qui lui a sûrement ouvert plusieurs portes et a sans doute contribué à dissiper certains malaises. «À l'université, j'étais à peu près le seul à vivre des difficultés motrices et en toute franchise, on ne se bousculait pas aux portes pour m'inviter à me joindre aux équipes, lance-t-il en riant. Dès les premiers cours, je m'efforçais donc de poser des questions intelligentes pour qu'on ait envie de travailler avec moi. En fait, tout au cours de ma vie, j'ai dû montrer que j'étais allumé, car, par méconnaissance, les gens confondent souvent déficience et handicap moteur.»

«L'être humain aime s'entourer de gens qui lui ressemblent, car c'est rassurant», poursuit-il. Pourtant, on

a démontré à maintes reprises qu'il y a de réels avantages à favoriser la diversité et l'équité au sein des équipes de travail. «En raison de leur expérience différente, ces employés ont un regard autre qui permet aux entreprises de penser *en dehors de la boîte*, ce qui stimule la créativité et l'innovation, en plus d'accroître la productivité», affirme le nouveau président-directeur général du mouvement Ensemble inc.

Cette initiative citoyenne a vu le jour en septembre 2020, en pleine relance économique, avec, pour toile de fond, la rareté de la main-d'œuvre comme menace. L'avocate gestionnaire Gwenaëlle Thibault (MBA 2017) et un groupe d'amis voient alors dans cette conjoncture l'occasion de mobiliser les organisations pour faire plus de place à la diversité. D'un côté, il y a des entreprises qui peinent à recruter et de l'autre, des travailleurs marginalisés en raison de leurs différences (genre, âge, orientation sexuelle, traits psychologiques et physiques, origine culturelle, croyance, etc.) qui ne cherchent

qu'à se faire valoir et à contribuer à cette reprise économique. «Pourquoi ne pas unir nos différences pour en faire une force?», se disent-ils.

### Un appel à la mobilisation

«Notre but est ambitieux, reconnaît Marc-André Laurier Thibault : inciter 300 entreprises pancanadiennes à s'engager d'ici la fin de 2022 à faire la promotion de la diversité et de l'équité au sein de leur organisation, et à se fixer des objectifs SMART, c'est-à-dire spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels.» À la mi-octobre, le mouvement Ensemble inc. comptait quelque 215 signataires, dont Sophie Brochu, d'Hydro-Québec, David Bensadoun, du Groupe Aldo, et Karl Blackburn, du Conseil du patronat du Québec, qui ont été parmi les premiers à emboîter le pas.

«En parallèle, nous sommes aussi conscients que les entreprises sont là pour réaliser des profits et augmenter leur chiffre d'affaires, tient-il à préciser. L'idée, ici, c'est d'ouvrir des portes à des personnes compétentes qui passent malheureusement trop souvent sous les radars traditionnels, afin de leur donner la chance de prouver leur potentiel.»

L'expérience a aussi montré qu'il ne suffit pas d'adopter une politique EDI pour changer une culture organisationnelle et une approche de travail. Il faut réaliser des apprentissages. Et ces difficultés valent tant pour les grandes que pour les petites entreprises. «C'est pourquoi nous aspirons à devenir un guichet unique pour mieux les accompagner», conclut Marc-André Laurier Thibault. |

### MARC-ANDRÉ LAURIER THIBAUT

Président-directeur général du mouvement Ensemble inc.

- 40 ans
- Baccalauréat par cumul 2018, Université de Montréal et HEC Montréal



Qu'est-ce qu'un bon leader en 2022 ?

Peu importe le milieu – sportif, politique, corporatif ou associatif –, le véritable leader s'impose par sa capacité à inspirer et à motiver. Mais cette aptitude, si précieuse, à entraîner les autres dans son sillage peut-elle s'apprendre ? Chose certaine, s'il existait une recette, elle serait déjà obsolète en 2022, alors que dirigeants et gestionnaires font face à une multitude de situations inédites — pandémie, inflation, pénurie de main-d'œuvre... Certaines approches se démarquent plus que d'autres, comme en témoignent ces quatre experts.

### Connais-toi toi-même !

« **A**vant de gérer les autres, il faut d'abord apprendre à se gérer soi-même, soutient Éric Brunelle (M. Sc. Management 2000), professeur titulaire au Département de management et professeur associé à la Chaire de leadership Pierre-Péladeau de HEC Montréal. Comprendre ses propres forces et ses faiblesses,

ses capacités et ses limites, est plus important que jamais en période de crise», poursuit-il. Une telle introspection implique toutefois de prendre soin de soi et de s'offrir une denrée rare : du temps.

Or, de nombreux gestionnaires rencontrés récemment par le professeur lors de formations ou d'entretiens lui ont confié ne pas comprendre

---

« Avec cinq générations possibles sur les lieux de travail, un leader doit tenir compte de cette réalité. »

---

— Selma Idjeraoui


---

#### Éric Brunelle

(M. Sc. Management 2000), professeur titulaire au Département de management, directeur du Pôle sports et professeur associé à la Chaire de leadership Pierre-Péladeau de HEC Montréal

#### Selma Idjeraoui

(M. Sc. Management 2018), directrice au sein de l'équipe de transformation des entreprises chez EY



**Alaric Bourgoin**  
(M. Sc. Management 2009),  
professeur agrégé et  
codirecteur du nouveau  
Pôle dirigeant, dirigeante  
et direction stratégique à  
HEC Montréal

**Alexandra Genest**  
(DESS en comptabilité  
2004), cheffe de cabinet  
du chef de la direction de  
Deloitte Canada

## «Avant de gérer les autres, il faut d’abord apprendre à se gérer soi-même» — Éric Brunelle

pourquoi ils manquent à ce point de temps, alors qu’ils travaillent désormais de la maison.

«En discutant avec eux, nous constatons qu’ils ne prennent pas de temps pour eux, pour réfléchir et prendre du recul, fait-il remarquer. Au lieu de se réserver des moments à leur agenda, ils enchaînent les réunions en ligne. Résultat : ils ne se protègent pas et s’épuisent.»

«Avoir une conscience et une maîtrise de soi fait partie de l’intelligence émotionnelle, une des caractéristiques essentielles du leader d’aujourd’hui, ajoute Selma Idjeraoui (M. Sc. Management 2018), directrice au sein de l’équipe de transformation des entreprises chez EY, car les employés souhaitent voir en leur gestionnaire un modèle positif d’équilibre entre vie professionnelle et vie privée.»

Cette recherche personnelle peut prendre diverses formes : acquisition de nouvelles compétences, tenue d’un journal de bord, recours à un coach...

Alaric Bourgoin (M. Sc. Management 2009), professeur agrégé et codirecteur du nouveau Pôle dirigeant, dirigeante et direction stratégique à HEC Montréal, s’est d’ailleurs penché sur la solitude des dirigeants. À ce chapitre, il souligne le rôle croissant des réseaux et des cercles de PDG qui offrent un espace de partage, à l’abri des employés et des investisseurs. «Les leaders ne sont pas là juste pour parler affaires : ils y sont aussi pour parler d’eux, de ce qu’ils ressentent», assure-t-il.

### Accueillir le changement

Il nous faut aussi oublier la notion dépassée selon laquelle nous disposons de quelques années pour anticiper les changements. «Comme l’ont

démontré les récents événements, nous sommes désormais en situation d’ambiguïté perpétuelle», déclare Alexandra Genest (DESS en comptabilité 2004), cheffe de cabinet du chef de la direction de Deloitte Canada. Il faut juste essayer d’élaborer plusieurs scénarios possibles et tenter ensuite de naviguer là-dedans avec agilité», recommande-t-elle.

Cette flexibilité demeure toutefois un défi pour nombre de dirigeants, surtout lorsqu’il s’agit de changements générationnels. Le rapport au travail des milléniaux et de la génération Z suscite souvent de l’incompréhension chez leurs aînés. «Pourtant, avec cinq générations possibles sur les lieux de travail, un leader doit en tenir compte», précise Selma Idjeraoui, également ambassadrice du Groupe des Trente, une initiative de Concertation Montréal qui vise à accroître la représentativité

---

## « Les bons leaders savent aussi créer d'autres leaders. Ils ne craignent pas les gens qui sont meilleurs qu'eux. »

---

— Alaric Bourgoin

des communautés ethnoculturelles dans les instances décisionnelles.

« Le présentisme de 9 à 5 ou le sacrifice de l'équilibre travail-famille ne sont pas acceptables pour ces jeunes professionnels que les employeurs s'arrachent, fait-elle remarquer. Leur loyauté se mesure à leur engagement pendant les heures de travail. Ainsi, certaines pratiques autrefois valorisées n'ont plus leur place aujourd'hui : il faut se redonner le droit de créer de nouvelles règles du jeu. »

Attention, cependant, à bien écouter leurs aspirations plutôt qu'à tenter de les deviner, met en garde Alexandra Genest. Pour répondre à leurs besoins de temps libre et de mieux-être, Deloitte a, par exemple, accordé 10 jours de congé supplémentaires par an à ses employés.

### Offrir une vision claire

« Plus l'environnement est turbulent, plus le leader doit se transformer en "chief meaning officer" qui offre à ses troupes une vision, une trajectoire, et donc, du sens, avance Alaric Bourgoin. Il n'y a rien de pire que de laisser une organisation dans le flou », soutient-il.

« Ce besoin de communiquer a été perçu par de nombreux chefs de gouvernement, y compris au Québec, quand ils ont choisi de s'adresser directement – et régulièrement – à la population aux temps forts de la pandémie », ajoute-t-il.

En parallèle, les dernières années ont également intensifié la pression sur les entreprises pour qu'elles énoncent et incarnent des valeurs, qu'il s'agisse d'équité ou de lutte contre le réchauffement climatique. « Les gens ont envie d'être fiers de l'organisation pour laquelle ils travaillent », souligne Éric Brunelle.

« De nombreux dirigeants se sont exprimés sur ces sujets chers aux jeunes générations. Souvent, ils ont annoncé publiquement leurs engagements. Ces déclarations sur les questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) ont accru les attentes des investisseurs, des consommateurs et des employés, dit Selma Idjeraoui. Ces derniers s'attendent donc à ce que les organisations fassent part de leurs progrès à cet égard. »

### Faire émerger les talents

« Les bons leaders savent aussi créer d'autres leaders, et ce, à tous les niveaux de l'organisation, poursuit Alaric Bourgoin. Ils ne craignent pas les gens qui sont meilleurs qu'eux. »

Cela commence par la structure même de l'organisation. Moins elle est hiérarchisée, plus les employés gagnent en responsabilités. Mais la culture d'entreprise est tout aussi cruciale. Chacun s'y sent-il réellement encouragé à exprimer son opinion ? Les postes ont-ils été adaptés aux personnes, afin qu'elles s'y

épanouissent ? La rétroaction est-elle transparente, bienveillante ?

Plutôt que de mettre l'emphase sur la traditionnelle évaluation annuelle, Éric Brunelle recommande plutôt des rencontres brèves, plus fréquentes et mieux ciblées, qui se rapprochent du coaching sportif en traitant un défi à la fois. « Ce sont de bonnes pratiques qui permettent d'établir des relations et font en sorte que les employés évoluent de manière efficace », affirme-t-il.

En tant que points de mire, les leaders doivent aussi montrer l'exemple. On attend d'eux du courage, non seulement pour mettre en place des mesures difficiles, mais aussi pour faire preuve de tolérance zéro face à certains comportements jugés inacceptables.

Enfin, « en 2022, il est aussi important de les entendre dans de nouveaux registres, en particulier celui de la vulnérabilité », affirme Alexandra Genest. Admettre qu'on n'a pas la réponse ou qu'on s'est trompé donne une autre perspective.

« Il y a 10-15 ans, tout ce qu'on voyait des leaders, c'est qu'ils étaient forts et qu'ils avaient réponse à tout. Montrer qu'on est humain, qu'on peut faire des erreurs et avoir des journées difficiles, est plus que jamais apprécié », conclut-elle. |

### Pour aller plus loin

- **Sparked: Discover Your Unique Imprint for Work that Makes You Come Alive**, de Jonathan Fields.
- **Together is Better**, de Simon Sinek.
- **Leadership BS: Fixing Workplaces and Careers One Truth at a Time**, de Jeffrey Pfeffer.

« La loyauté des employés se mesure à leur engagement pendant les heures de travail. »

— Alexandra Genest



# Technocréatifs !

Ils ont de l'imagination à revendre et exploitent l'immense potentiel de l'intelligence artificielle pour trouver des solutions à des problèmes résolument humains. Portrait de quatre jeunes visionnaires qui jouent déjà dans la cour des grands.



**Amanda Arciero**  
[Accélérateur  
Banque Nationale –  
HEC Montréal 2019  
et Next AI 2020]  
Cofondatrice et  
vice-présidente  
aux opérations  
Airudi

**Pape Wade**  
[Accélérateur  
Banque Nationale –  
HEC Montréal 2019  
et Next AI 2020]  
Cofondateur et PDG  
Airudi

## Les humains d'abord !

Formulaires, politiques, conventions, règlements et procédures à suivre à la lettre... Au cours de leur carrière en ressources humaines (RH), les deux cofondateurs d'Airudi réalisent rapidement que leur métier les mène à traiter bien plus de processus que d'êtres humains. « On finit par en perdre notre ADN », soutient Amanda Arciero.

Bien que plusieurs technologies fondées sur l'intelligence artificielle (IA) font alors leur apparition en finance et en marketing, ils ne peuvent s'appuyer sur aucune en ressources humaines. Ils décident donc de développer une plateforme qui propose des solutions d'aide à la décision, notamment dans les domaines des relations de travail et de la gestion de la santé et de la sécurité au travail. « Nous visons à automatiser 80 % des tâches répétitives et chronophages des professionnels en RH afin qu'ils puissent s'investir

dans la création de valeur plutôt que dans le traitement des requêtes et des processus », ajoute-t-elle. La collecte d'information, l'analyse et les recommandations sont ainsi effectuées par leur logiciel, qui repose sur l'IA.

Prenons l'exemple de la prévision des effectifs et de l'affectation des ressources dans une usine. La plateforme tient compte des requis opérationnels de l'entreprise, de ses règles, de ses conventions collectives, etc. « Notre logiciel analyse des milliers de scénarios en une fraction de seconde et formule des recommandations, explique Pape Wade. Les professionnels peuvent, par la suite, suivre cette recommandation ou encore la modifier ou la rejeter. L'algorithme apprend même des décisions des professionnels. »

Pour Airudi, le travail des spécialistes en RH peut ainsi revenir à l'essentiel en remettant l'être humain à l'avant-plan.

## De la neuroscience dans la pub

Comment prédire quelle publicité numérique sera la plus efficace ou la plus mémorable, dans un écosystème qui limite de plus en plus le traçage des internautes? Hippoc a trouvé une solution en utilisant des principes de neuroscience cognitive.

La jeune entreprise est née d'une rencontre entre Kévin Combe et Jean-Maxime Larousse, un chercheur en neuroscience cognitive. «Au cours de sa maîtrise, Jean-Maxime a développé une technologie qui permet d'analyser des contenus visuels et de prédire en quelques secondes leur impact cognitif. J'en ai tout de suite perçu le potentiel pour l'industrie de la publicité et du marketing!», déclare Kévin Combe.

La technologie d'Hippoc utilise des modèles d'intelligence artificielle avec des systèmes de neurones biologiquement plausibles. Elle est entraînée à

reconnaître ce qui capte l'attention en se servant de bases de données de recherche en neurosciences.

Pas à pas, les deux fondateurs transforment alors cette technologie à des fins de commercialisation. À l'Accélérateur Banque Nationale – HEC Montréal, ils rencontrent un ange-investisseur qui croit à son immense potentiel. «Nous avons alors intégré Hippoc sur la plateforme Canva, utilisée par 65 millions d'utilisateurs pour créer des contenus graphiques pour les réseaux sociaux. En deux mois, nous avons doublé notre nombre d'utilisateurs!» Grâce à Hippoc, les agences peuvent désormais évaluer différentes versions d'une publicité... et publier celle qui a le meilleur potentiel d'attirer les regards.

Prochaine étape? «Hippoc permet déjà l'analyse d'images statiques et nous travaillons actuellement à une version pour analyser des vidéos.»



**Kévin Combe**

[M. Sc. Stratégie 2018, Parcours Rémi-Marcoux 2020 et Accélérateur Banque Nationale – HEC Montréal 2021]  
Cofondateur et chef des revenus (CRO) Hippoc



**Samuel Nadeau-Piuzé**  
[DESS en gestion 2017]  
PDG et cofondateur  
Maxen

## Des données au service de l'efficacité énergétique

L'idée de créer Maxen a émergé lors de discussions de vestiaire. «Jonathan Boissonneault et moi jouions au football pour les Carabins. Il étudiait à Polytechnique et moi, à HEC Montréal. Nous cherchions tous deux à faire une différence pour lutter contre les changements climatiques.»

Les deux cofondateurs étaient notamment préoccupés par l'inefficacité des systèmes de chauffage et de climatisation dans les édifices commerciaux et industriels. Un secteur responsable de 11% de la consommation énergétique au Canada. Le duo imagine donc une façon d'accroître l'efficacité énergétique des bâtiments afin de réduire leur empreinte écologique.

«Nous avons d'abord réalisé que la gestion de ces bâtiments produit des quantités astronomiques de données qui ne sont jamais exploitées. Nous avons donc travaillé avec l'industrie pour les structurer et les analyser.»

Aujourd'hui, Maxen permet de détecter et de prévenir les anomalies dans les systèmes de climatisation et de chauffage des grands bâtiments. «À titre d'exemple, il nous est arrivé de trouver des systèmes de climatisation et de chauffage qui fonctionnaient en même temps, à plein régime, pour réussir à tempérer une salle à 21 degrés.»

Sans l'analyse des données, les problèmes peuvent coûter des milliers de dollars. Grâce à cette technologie, les gestionnaires de bâtiments peuvent désormais prioriser plus intelligemment l'entretien de la machinerie et même prévenir les bris. |

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

## Johanne Brunet

Professeure titulaire à HEC Montréal

Bien avant que ça ne soit tendance, la professeure de marketing Johanne Brunet s'intéressait à l'innovation et à la créativité. C'est d'ailleurs ce qui l'a incitée à faire un doctorat sur le sujet alors qu'elle évoluait dans le monde des médias. Depuis 2005, elle enseigne à HEC Montréal, tout en conservant un pied bien ancré dans le milieu des affaires.

### 01 Un parcours plutôt atypique, pour une professeure d'université ?

« En effet, je n'ai pas amorcé un doctorat dans l'optique de faire une carrière universitaire, mais plutôt pour satisfaire des intérêts intellectuels et acquérir de nouvelles connaissances. Après des études en comptabilité en Colombie-Britannique, j'ai été recrutée par Radio-Canada, qui ouvrait alors une station de télé en français à Vancouver et recherchait un comptable bilingue. J'ai gravi ensuite les échelons dans le milieu des médias pour occuper des postes de direction à Radio-Canada et à TV5 Monde. En parallèle, j'ai complété un MBA à HEC Montréal. Cette expérience a été si enrichissante que j'ai décidé d'entreprendre un doctorat en innovation et créativité au Royaume-Uni. »

### 02 Comment voyez-vous votre rôle comme présidente de C. A. ?

« Un rôle de gouvernance pour m'assurer que les organisations que je préside gardent bien le cap. Ne jamais me mêler des opérations, car ce n'est vraiment pas le rôle d'un président de C. A. En revanche, il doit bien comprendre la mission. Ainsi, pour moi, la véritable mission de la SAQ, c'est le levier économique que cette société d'État représente pour le Québec, avec ses 2 G\$ de redevances annuelles qui permettent au gouvernement de remplir à son tour sa mission. Même constat avec la SQDC, qui crée de la richesse pour le Québec tout en protégeant la santé publique, alors que ce marché était illicite auparavant. »

### 03 Que serions-nous surpris d'apprendre à votre sujet ?

« Que j'ai sympathisé avec la culture hippie. J'ai d'ailleurs longtemps été très discrète sur cet aspect de ma vie, car ça ne faisait pas trop professeure d'université. [Rires.] À 19 ans, après le cégep, j'ai voyagé pendant deux ans à travers le monde, dont un an en Inde. Ces deux années sur le pouce m'ont transformée. Moins je dépensais, plus j'étais heureuse, car cela signifiait que je pouvais rester une journée de plus. C'étaient les années 1970 : on débarquait en Inde, on se cherchait tous un ashram et un gourou. Les jeunes avaient le goût de vivre des aventures et de refaire le monde. »

### 05 Combien de points compte votre carte Inspire et quel est votre profil de goût à la SAQ ?

« Pour être honnête, je n'ai aucune idée du nombre de points accumulés ! Quant à mon profil de goût, il est très simple : j'ai une nette préférence pour les vins italiens, tant le blanc que le rouge. Mes blancs favoris sont ceux de la Vénétie, des vins un peu minéraux avec des pointes d'agrumes, et pour les rouges, ce sont les brunellos de la Toscane. Côté spiritueux, je n'avais jamais vraiment développé un palais pour ce type de boissons, jusqu'à ce que le Québec propose tous ces nouveaux produits qui font évoluer mes goûts. »

### 06 Qu'est-ce qui vous fait vibrer ?

« Plusieurs choses. Sur le plan intellectuel, tout nouveau projet me passionne. J'aime initier, contribuer à une création, explorer le potentiel... Je suis aussi très sportive. La course à pied m'emballe : je la pratique depuis 25-30 ans. Cette année, j'ai fait un demi-marathon au printemps à New York et un autre, récemment, à Londres. Pour aller courir, je choisis des endroits que j'aime. En mai et juin derniers, j'étais à Dubaï avec un groupe d'étudiants. Tous les matins, je partais courir vers 5h30, avant qu'il fasse trop chaud. Je pratique aussi le golf et le ski, mais ma véritable passion, c'est la course à pied. »

### 07 Quel genre de consommatrice êtes-vous ?

« Étonnamment, pour une prof de marketing, je prends peu de plaisir à consommer. Côté vêtements, je préfère acheter des marques de qualité et les porter pendant des années. D'ailleurs, à la blague, je lance souvent à mon mari : "Depuis combien de temps ai-je ce morceau-là, 20 ou 30 ans ?" Porter un uniforme me conviendrait très bien. [Rires.] Je ne magasine que lorsque j'y suis vraiment obligée et je choisis alors des produits qui vont durer. Les rares fois où je vais en boutique, c'est pour évaluer l'expérience en prévision de mes cours. J'achète de plus en plus en ligne. »

## MINIBIO

- Née à Montréal
- La plus jeune de trois filles
- Mariée
- Formation :
  - › MBA, HEC Montréal (1988)
  - › Ph. D. Industrial and Business Studies, University of Warwick, Royaume-Uni (2000)
- Champs d'intérêt : marketing international, gouvernance, innovation et créativité, marketing des industries culturelles.
- Présidence de conseil d'administration : Société des alcools du Québec depuis 2015, Société d'habitation et de développement de Montréal depuis 2015 et Société québécoise du cannabis depuis 2018.

### 04 Comment passe-t-on de hippie à comptable ?

« Quand je suis revenue à Montréal, la crise d'Octobre venait d'éclater et l'indépendantisme montait en flèche. Après un an d'ashrams, je me sentais assez loin de cette réalité ! Je suis donc allée m'établir à Vancouver, où j'ai cumulé de petits boulots mal rémunérés. Pour mieux gagner ma vie, j'ai amorcé des études en comptabilité. Bien que cette formation m'ait été utile toute ma vie et encore aujourd'hui, dans les C. A. que je préside, j'ai vite réalisé que je ne voulais pas exercer cette profession. Elle m'a plutôt servi de tremplin pour accéder à autre chose. Parfois, on a l'impression d'être dispersés dans la vie, et un jour, tout prend son sens. »

### 08 Aucun plaisir coupable ne vous incite à la dépense ?

« Bien sûr : la nourriture santé ! Je peux faire plusieurs kilomètres pour aller chercher un produit particulier : légumes bios, produits fins, fromages et autres produits locaux... J'adore manger selon les arrivages et je prends beaucoup de plaisir à fréquenter les marchés. Je suis aussi abonnée aux Fermes Lufa, non seulement pour la fraîcheur et la qualité de leurs végétaux, mais aussi parce qu'ils nous font découvrir plein de petits producteurs locaux. Je suis très préoccupée par l'origine des produits. Mon mari est d'ailleurs bien avisé de ne pas revenir à la maison avec des produits qui ne répondent pas à ces critères. (Rires.) »



### 09 Si vous pouviez partager un repas avec une personnalité, qui choisiriez-vous ?

« Le dalaï-lama, car cette rencontre serait sûrement riche de sens et d'une grande profondeur. J'aimerais l'entendre sur sa vie en exil : comment réussit-il à garder sa paix intérieure ? Qu'advient-il à son décès ? Comment se sent-il face à cette éventualité ? J'imagine qu'il doit être très serein face à la mort. J'ai été confrontée à la mort à plusieurs reprises, car j'ai perdu mes parents et mes sœurs, et je crois sincèrement que pour réussir son départ, il faut avoir réussi sa vie. Je ne dis pas ça de façon déprimante mais très positive, car pour moi, la mort fait partie de la vie, et en ce sens, il faut la préparer. »

### 10 Si vous aviez une baguette magique ?

« C'est sûr que je mettrais un terme aux guerres, à la pauvreté et à la maladie, mais la chose qui me tient le plus à cœur, c'est l'harmonie et l'appréciation entre nous tous. Le fait que nous soyons tous différents est une grande richesse. Selon moi, l'harmonie passe par un partage plus équitable du pouvoir. Pensons à des structures à prédominance masculine comme l'armée, les associations sportives ou encore les autorités religieuses. À mon avis, ces milieux seraient beaucoup plus sains et mieux équilibrés s'ils comptaient davantage de femmes à leur tête, car nous donnons une couleur différente aux choses sur le plan humain. »



# Le plaisir au travail, c'est du sérieux !

Certains gestionnaires sont d'avis que le bureau est un lieu de travail où la productivité doit régner en maître; d'autres reconnaissent qu'en passant autant d'heures au boulot, il est tout à fait important d'y éprouver du plaisir. Et si ce sentiment était une composante essentielle au succès d'une équipe ?

Par **Alexandre Rousseau** (MBA 2020), avocat et consultant d'affaires et **Jean-François Bertholet** (M. Sc. Ressources humaines 2007), CRHA et consultant en développement organisationnel. Ces deux experts sont aussi chargés de cours au Département de gestion des ressources humaines de HEC Montréal

Imaginez la scène suivante : à la fin d'une réunion, des collègues terminent leur discussion dans le corridor; échangeant quelques anecdotes, ils éclatent de rire, prenant quelques minutes pour se détendre avant de retourner à leurs tâches. Or, au même moment, la présidente de l'entreprise surprend la scène qui, sans être répréhensible, tranche radicalement avec le caractère urgent des défis que l'équipe doit résoudre d'ici les prochains jours.

Quelles réactions les personnes impliquées dans cette situation pourraient-elles avoir ?

- Les collègues se ressaisissent et retournent chacun vers leur espace de travail de manière à démontrer leur sérieux.

- Les collègues s'empressent de raconter à la présidente l'anecdote ayant mené à l'éclat de rire, afin qu'elle puisse elle aussi participer à ce moment de détente.
- La présidente se joint volontairement au groupe et souligne le côté rafraîchissant de la bonne humeur des membres de l'équipe.

La réponse retenue variera grandement en fonction des individus et de l'industrie dans laquelle ils évoluent. Sur le marché du travail, tous ne s'accordent donc pas sur la place qu'on devrait accorder au plaisir !

### Des bienfaits tangibles

Selon la littérature scientifique, le concept de « plaisir au travail »<sup>1</sup> est associé aux aspects de l'environnement de travail qui ont un potentiel

de susciter des émotions positives de joie, d'amusement et de légèreté chez les individus<sup>2</sup>. On distingue habituellement le « plaisir conditionné », soit celui qu'on cherche à créer de façon préméditée, du « plaisir organique », qui apparaît quant à lui naturellement, de manière intrinsèque et inhérente à la vie organisationnelle<sup>3</sup>.

Les bienfaits d'un environnement professionnel où le plaisir est valorisé sont nombreux. Une étude réalisée en 2021 auprès de candidats en recherche d'emploi a démontré que le plaisir au travail était un facteur d'attraction plus puissant que les arguments d'ordre financier et les possibilités d'avancement<sup>4</sup>. La recherche en psychologie positive suggère aussi que le fait d'éprouver du plaisir sur le lieu de travail

1. Dans la littérature scientifique anglophone, on emploie l'expression *fun at work* pour faire référence au concept de plaisir au travail.

2. Michel, J. W., Tews, M. J., et Allen, D. G., «Fun in the workplace: A review and expanded theoretical perspective», *Human Resource Management Review*, vol. 29, n° 1, mars 2019, p. 98-110.

3. Tews, M. J., Jolly, P. M., et Stafford, K., «Fun in the workplace and employee turnover: Is less managed fun better?», *Employee Relations*, vol. 43, n° 5, juillet 2021, p. 979-995.



## Une étude réalisée en 2021 a démontré que le plaisir au travail était un facteur d'attraction plus puissant que les arguments d'ordre financier et les possibilités d'avancement<sup>4</sup>.

peut aider les individus à penser de manière plus créative, à aborder les situations de façon plus optimiste, à tisser des relations plus solides et à développer de meilleurs mécanismes d'adaptation. De plus, le fait de ressentir du plaisir dans son environnement de travail réduit la fatigue émotionnelle tout en augmentant le degré de satisfaction.

Il peut alors être tentant pour un gestionnaire de proposer à son équipe des activités structurées, à des périodes déterminées, en espérant apporter du plaisir au travail. Si l'effort est louable, il faut garder à l'esprit qu'une telle approche n'est souvent pas aussi bénéfique qu'il n'y paraît. Un gestionnaire ne devrait pas avoir à planifier des activités ludiques et dynamiques dans le but d'insuffler une dose de plaisir dans le quotidien de ses employés. Selon une étude<sup>5</sup>, la simple idée de mettre à l'agenda un « moment de plaisir » est suffisante pour annihiler l'effet positif recherché.

Comment peut-on expliquer cette situation ? Pour la plupart des gens, tout ce qui est scrupuleusement inscrit dans un agenda est intrinsèquement associé au boulot, et non au plaisir. Le seul fait de programmer un moment pour pratiquer une activité jugée habituellement agréable suffit à minimiser le plaisir ressenti. Beaucoup d'employés ont tendance à percevoir un manque d'authenticité et de sincérité lorsque les activités sont organisées par leur patron.

### Conseils pour favoriser le plaisir au travail

En tant que gestionnaire, si vous devez éviter les activités trop structurées et planifiées, vous pouvez néanmoins agir afin de créer un environnement de travail où le plaisir sera valorisé.

- En entrevue, demandez aux candidats quelle place ils accordent au plaisir dans l'exercice de leurs fonctions et, surtout, dans quelle mesure ils y contribuent. Une étude

récente<sup>6</sup> a d'ailleurs permis d'établir un lien entre les « employés remarquables » et la capacité à éprouver de la joie au travail.

- Permettez aux membres de votre personnel de mettre en œuvre leurs propres initiatives visant à accroître le plaisir au travail. Ces moments où la bonne humeur émerge de manière organique au sein des équipes ou découle d'initiatives lancées par les employés eux-mêmes sont beaucoup plus puissants que tout ce qui est imposé par la direction.
- Ne soyez pas un frein au plaisir dans votre environnement professionnel. Si vous rabrouez sèchement vos employés lorsqu'ils expriment leur enthousiasme à travailler ensemble, c'est toute votre culture organisationnelle qui en souffrira.

On aime bien penser que le travail occupe une place si importante dans nos vies qu'il faut y réserver un espace pour l'amusement. Mais on découvre aujourd'hui que cet instant de délasserement ne doit pas être un compromis; il doit plutôt être un vecteur de succès organisationnel. |

**Votre équipe éprouve-t-elle du plaisir au travail ? Téléchargez le questionnaire.**

[hecmtl.info/gestionquiz](https://hecmtl.info/gestionquiz)

4. Tews, M. J., Michel, J. W., et Bartlett, A. L., « The fundamental role of workplace fun in applicant attraction », *Journal of Leadership and Organizational Studies*, vol. 19, n° 1, janvier 2012, p. 103-111.

5. Tonietto, G. N., et Malkoc, S. A., « The calendar mindset: Scheduling takes the fun out and puts the work in », *Journal of Marketing Research*, vol. 53, n° 6, mars 2016, p. 922-936.

6. Owler, K., et Morrison, R., « "I always have fun at work": How "remarkable workers" employ agency and control in order to enjoy themselves », *Journal of Management & Organization*, vol. 26, n°2, décembre 2019, p. 135-151.

Par Caroline Boily

# Préparer l'avenir tout en honorant le passé

**Ultramoderne et résolument tourné vers l'avenir, le tout nouvel édifice Hélène-Desmarais, qui sera inauguré au cours des prochains mois, rendra un vibrant hommage au passé. Pour honorer ce lieu de mémoire, HEC Montréal mettra en lumière le riche patrimoine et l'histoire de cet endroit cher à la communauté irlandaise, où plusieurs causes ont été défendues au fil du temps.**

## Hommage au refuge St. Bridget

En 1869, le refuge St. Bridget voit le jour à la demande du père Patrick Dowd, alors prêtre de la basilique Saint-Patrick, établie sur le terrain voisin. On y reçoit les immigrants irlandais venus à Montréal pour échapper à la grande famine de 1847. Pendant plus d'un siècle, le refuge accueille des personnes âgées et des femmes sans travail ou victimes de violence. Il nourrit et héberge aussi ceux qu'on appelle les *nécessiteux*.

En 1977, le refuge déménage dans le quartier Côte-des-Neiges et l'immeuble est détruit pour faire place à un stationnement. Vingt ans plus tard, lors de la conversion du lieu en aire de détente, des vestiges sont mis au jour.

« Pour immortaliser le refuge St. Bridget, nous avons recréé des murets devant l'entrée principale de l'édifice avec des pierres récupérées sur le site

où se trouvaient les anciennes fondations », explique Carole Pinsonneault, conseillère principale en communications à HEC Montréal. Pour marquer l'empreinte de l'ancien bâtiment, le tracé des fondations a aussi été reproduit à même le sol du nouvel édifice.

## Avant le refuge : la maison de Rocheblave

De 1847 jusqu'à sa démolition, au début du XX<sup>e</sup> siècle, la maison d'un ancien homme d'affaires répond aux besoins des communautés catholiques. Elle accueille tour à tour les œuvres du refuge St. Bridget (avant sa construction) et un orphelinat pour enfants irlandais.

Construite à l'origine pour l'entrepreneur et député Joseph Frobisher, la maison est achetée en 1819 par Pierre de Rastel de Rocheblave, lui aussi homme d'affaires et député. À son décès, sa succession vend la maison et un terrain à la paroisse.

Une partie de l'édifice Hélène-Desmarais repose sur l'endroit occupé autrefois par ce bâtiment. Pour souligner ce pan d'histoire, la place extérieure devant l'entrée qui mène au boulevard René-Lévesque Ouest sera baptisée « Esplanade de la maison de Rocheblave ».

---

**« Pour immortaliser le refuge St. Bridget, nous avons recréé des murets avec des pierres récupérées sur le site où se trouvaient les anciennes fondations. »**

— Carole Pinsonneault

---

## Une vue sur l'ancien quartier des imprimeurs

Au siècle dernier, dans le quadrilatère formé par la rue Saint-Antoine, le boulevard René-Lévesque Ouest, la côte du Beaver Hall et la rue de Bleury, se dressaient des bâtiments liés à l'industrie de l'imprimerie. La « Terrasse des imprimeurs » de l'aire de restauration de l'édifice Hélène-Desmarais en soulignera la valeur historique.

Surnommé *Paper Hill*, ce quartier avoisinait plusieurs grands quotidiens de la métropole, dont le *Montreal Star*, *The Gazette* et *La Presse*, qui se trouvaient à quelques rues de là, dans le Vieux-Montréal.

Bien qu'ils aient changé de vocation depuis longtemps, certains des bâtiments qui abritaient alors ces imprimeries existent toujours. Cinq d'entre eux sont d'ailleurs visibles de la nouvelle terrasse. L'un d'eux, l'édifice Unity, est même classé monument historique. |

# Encore tant à réaliser !

**E**n juin 2023, c'est avec grand enthousiasme que j'amorcerai un deuxième mandat à la direction de HEC Montréal. J'aimerais donc profiter de l'occasion pour faire le point sur les avancées réalisées depuis 2019 et vous donner un aperçu des chantiers qui seront priorisés au cours de mon prochain quadriennat.

En pleine crise sanitaire, il est souvent difficile de prendre la mesure exacte des réalisations tant il y a urgence d'agir. Aujourd'hui, avec le recul, je ne peux qu'éprouver un immense sentiment de fierté face à tout ce que nous avons réussi à accomplir dans de telles conditions.

Nous n'avons qu'à penser à la rapidité avec laquelle nous avons mis en ligne toutes nos formations, à notre corps professoral, qui a vite mis son expertise scientifique au service de la collectivité, et à l'École des dirigeants, qui a développé en un temps record des formations pour répondre aux nouveaux besoins suscités par cette pandémie (gestion à distance, transformation organisationnelle...). Quelle résilience de la part de l'ensemble de notre communauté !

Malgré ce tumulte, des projets d'envergure ont poursuivi leur progression. Sous le signe de la collaboration, des partenariats stratégiques ont été créés, notamment avec l'Université d'Oxford (bourses d'études et recherches en marketing, neurosciences, gestion des arts et ESG) et avec la Ville de Montréal dans le cadre du Pacte pour l'inclusion au travail des personnes immigrantes, un projet mené avec brio par le Pôle IDEOS.

Autres grandes sources de fierté : le lancement de l'École des dirigeants des Premières Nations, la création du Pôle de recherche en pédagogie de la gestion (Arpège), l'élaboration et le déploiement d'une politique EDI (équité, diversité et inclusion) et la construction de l'édifice Hélène-Desmarais, qui ouvrira bientôt ses portes au centre-ville de Montréal.

Tout cela sans parler des efforts consentis pour maintenir notre excel-

lence comme école de gestion et nous distinguer à l'échelle internationale. À ce chapitre, pensons au renouvellement des agréments EQUIS en 2020 et AMBA en 2022; à l'obtention de la désignation « Changemaker Campus » de l'organisme Ashoka accordée pour nos réalisations et notre engagement en innovation sociale – ce qui fait de nous le premier campus d'enseignement francophone au monde à décrocher cette reconnaissance; et à la certification STARS Or, la référence en Amérique du Nord pour les pratiques en développement durable en milieu universitaire, qui nous a été remise pour notre performance en la matière.

## Priorités à venir

Bien sûr, nos ambitions ne s'arrêtent pas là. Loin de là. Bien que plusieurs défis nous attendent au cours des prochaines années, les occasions à saisir pour se distinguer de la concurrence sont déjà nombreuses.

Parmi les chantiers à prioriser, notons la transition numérique, tant en vue d'améliorer nos propres processus que pour mieux outiller les dirigeants face aux enjeux actuels et futurs. Côté pédagogie, une attention particulière sera d'ailleurs accordée pour faire évoluer notre offre en fonction des besoins changeants des organisations et de la réalité – de plus en plus inévitable – de devoir se former tout au long de sa vie.

Autre priorité : la transition socioécologique. À ce chapitre, nous devons rester à l'avant-garde. Non seulement parce nous formons les leaders de demain, mais aussi parce que HEC Montréal possède de nombreux atouts pour devenir une référence mondiale en la matière. La normalisation prochaine des facteurs ESG, le besoin grandissant de mieux comprendre comment prendre ce virage et la recherche de spécialistes en finance durable et en EDI ne sont que quelques exemples qui nous incitent à accroître notre expertise et notre impact dans ce domaine.

Déjà, notre École est bien positionnée pour répondre à cette demande croissante. Toutefois, notre volonté



**FEDERICO PASIN**  
Directeur, HEC Montréal

de devenir un acteur incontournable s'affirmera encore davantage par le développement et l'évolution rapide de formations, de cours et de programmes d'études, et par l'intensification de notre recherche sur ces sujets. Évidemment, pour être crédible, notre École n'aura d'autre choix que de se montrer aussi exemplaire par l'adoption et le respect de pratiques irréprochables.

Devenir un leader innovant, inspirant et engagé dans la transition socioécologique n'est pas seulement cohérent avec notre mission et notre vision : cela pourrait aussi constituer un net avantage, à la fois pour attirer les nouvelles générations d'étudiantes et d'étudiants très sensibles au développement durable et pour renforcer notre image d'employeur de choix en cette période de pénurie main-d'œuvre.

Ainsi impliquée dans des projets porteurs, notre École peut envisager l'avenir avec beaucoup d'optimisme. Forte de l'appui de notre communauté, elle se trouve en excellente position non seulement pour poursuivre sa mission, mais aussi pour rester à la hauteur de sa réputation d'excellence, qui dépasse largement nos frontières. |

Par Isabelle Giguère

# Comité Femmes en philanthropie Parce qu'elles donnent différemment !

La Direction de la Fondation HEC Montréal et des relations avec les diplômés (DFRD) a lancé cette année Femmes en philanthropie, un comité consultatif multigénérationnel dont la mission est de favoriser l'inclusivité, la représentation et l'implication des donatrices. Engagées à proposer des pistes de réflexion et à trouver des projets qui les interpellent, les rassemblent et leur ressemblent, les membres ont déjà mille idées en tête...

« **P**lusieurs études l'ont démontré : les femmes n'ont pas les mêmes motivations philanthropiques que les hommes, lance d'entrée de jeu Camille Belzile, conseillère en développement philanthropique à la DFRD, qui a chapeauté la mise sur pied de ce nouveau comité. Elles sont davantage touchées par les histoires derrière les projets soutenus et elles tendent à combiner dons en temps et en argent. Forte d'une quasi-parité dans sa communauté de diplômés, la Fondation cherche, par le biais de ce comité, à mettre de l'avant des initiatives auxquelles les femmes pourront s'identifier encore plus. »

Ainsi, le comité Femmes en philanthropie proposera à la communauté de HEC Montréal, aux diplômées et à leur réseau d'appuyer des projets qui correspondent mieux à leur vision de la société, afin que leurs valeurs s'y reflètent davantage. Dans un premier temps, ce groupe d'expertes consacrera ses efforts à des remue-

ménages sur les enjeux, les idées et les initiatives à prioriser. Plusieurs thématiques pourraient être exploitées : diversité et inclusion, entrepreneuriat au féminin, fonds de soutien aux étudiantes...

### Des femmes de tous horizons

Pour incarner différentes visions de la philanthropie, le comité est consti-

tué de femmes, toutes diplômées de HEC Montréal, qui présentent des profils diversifiés en termes d'âge, de culture, de secteur d'activité, de parcours professionnels et universitaires. À preuve les deux coprésidentes, Carine Monge et Jessica Roland, qui s'impliquent activement auprès de leur *alma mater*.

Membre du conseil d'administration de l'Association des diplômés de HEC Montréal et de celui de la Fondation HEC Montréal, Carine Monge y apporte non seulement sa riche expertise, mais aussi une vue d'ensemble de HEC Montréal qui contribuera à l'essor du comité. Même constat pour Jessica Roland qui, en plus, d'être membre du Club des 100, s'est distinguée comme ambassadrice lors de la campagne « Relançons demain » de la DFRD, en soutien à la construction du nouvel édifice de HEC Montréal au centre-ville de Montréal. Interpellées depuis longtemps par la philanthropie au féminin, elles se sont engagées avec grand enthousiasme dans cette nouvelle aventure.

« Ce projet me motive beaucoup, souligne Carine Monge, une avocate qui évolue dans le domaine financier. Le patrimoine financier des Canadiennes<sup>1</sup> est de plus en plus important, si bien que la philanthropie devient non seulement pour elles un moyen de faire avancer les projets qui suscitent



## MEMBRES DU COMITÉ FEMMES EN PHILANTHROPIE



**Carine Monge**  
EMBA 2015  
Directrice générale,  
Corporation de services  
du Barreau du Québec



**Joanie  
Coutu-Bellerose**  
M. Sc. Gestion des res-  
sources humaines 2013  
Directrice, Gestion des  
talents et de la rémuné-  
ration globale, Richter



**Mirabel Paquette**  
Certificats en res-  
sources humaines 1997  
et en marketing 1994  
Vice-présidente prin-  
cipale, Communication  
d'entreprise, NATIONAL



**Jessica Roland**  
B.A.A. 2002  
Conseillère principale  
en gouvernance des  
données, Desjardins



**Josée Fiset**  
B.A.A. 1985  
Professeure associée,  
HEC Montréal  
Cofondatrice,  
Première Moisson



**Nadia Ponce Morales**  
DESS en gestion et déve-  
loppement durable 2012  
Coordonnatrice,  
développement durable  
et chargée de cours,  
HEC Montréal



**Valérie Adelson**  
Microprogramme  
en innovation et  
créativité 2020  
Responsable de la clien-  
tèle, Mercer Canada



**Indu Krishnamurthy**  
EMBA 2015  
Directrice générale,  
Microcrédit Montréal



**Monica Flores**  
MBA 1999  
Présidente,  
Consultation  
Monica Flores

« Plusieurs études l'ont démontré : les femmes n'ont pas les mêmes motivations philanthropiques que les hommes. » — Camille Belzile

leur intérêt, mais aussi une piste pour optimiser la planification de leur succession sur le plan fiscal. »

« Je trouve très important de mettre sur pied un comité qui permet d'explorer ce que les femmes jugent le plus pertinent à leurs yeux, de réfléchir à la façon dont nous pouvons mieux les approcher, et de leur présenter une image de la philanthropie qui leur ressemble davantage et leur donne envie de s'investir encore plus », renchérit Jessica Roland, une spécialiste en transformation numérique qui est passée de l'industrie pharmaceutique au secteur bancaire.

### Coup de projecteurs

Les deux coprésidentes souhaitent d'abord faire rayonner les diverses initiatives philanthropiques déjà

proposées par la Fondation et qui pourraient rejoindre les femmes donatrices. À titre d'exemple, certaines bourses qui visent à stimuler l'entrepreneuriat au féminin ou d'autres qui sont destinées aux étudiantes monoparentales issues de la diversité.

« Il est aussi essentiel de réfléchir collectivement à de nouvelles manières d'impliquer les femmes dans les échanges sur la philanthropie et de développer des activités qui les rejoignent », déclarent-elles d'une même voix.

**Pour en savoir davantage sur les initiatives mises de l'avant par le comité Femmes en philanthropie et soutenir ses projets :**

[hec.ca/femmes-philanthropie](http://hec.ca/femmes-philanthropie) |

## LA PHILANTHROPIE À HEC MONTRÉAL<sup>2</sup>

Alors que le nombre de personnes diplômées à HEC Montréal atteint presque la parité (46,3 % de femmes) :

- Le Club des ambassadeurs compte 16 % de femmes;
- Le Conseil des gouverneurs, 14 %;
- Le Club des 100, 15 %;
- Le Club des fondateurs, 33 %;
- Le Club des bâtisseurs, aucune femme.

Enfin, 30 % des dons amassés lors des campagnes annuelles sont effectués par des femmes.

<sup>1</sup> Au cours de la décennie 2016-2026, les Canadiennes devraient accumuler un patrimoine d'environ 900 milliards de dollars (td.com/ca/francais/document/PDF/tdw-pgf-canadian-women-and-philanthropy-addendum-2017-fr.pdf).

<sup>2</sup> Octobre 2022

# Qui est rendu où ?

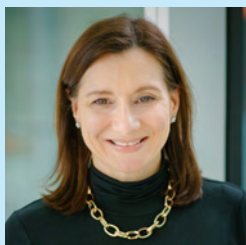
## NOMINATIONS



**Oulimata Sarr**

B.A.A. 1992

Ministre de l'Économie, du Plan et de la Coopération Sénégal



**Maud Cohen**

MBA 2004

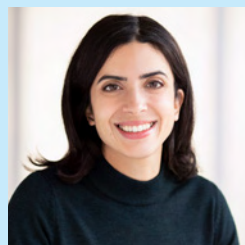
Directrice générale Polytechnique Montréal



**Étienne Dubuc**

M. Sc. Finances 1999

Premier vice-président à la direction et cochef, Marchés financiers Banque Nationale du Canada



**Emna Braham**

B.A.A. 2012

Directrice générale Institut du Québec



**Michael Norman**

B.A.A. 1997

Chef de la direction Nutrinor Coopérative

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)

## COMITÉS ET C. A.



**Marie-Claude Léonard**

DESS en gestion 1999

Directrice générale Société des transports de Montréal (STM)



**Philippe Cloutier**

B.A.A. 1996

Vice-président principal, Opérations Novacap



**Delphine Brodeur**

Certificat en gestion du marketing 2008

Présidente et directrice générale Fondation CHU Sainte-Justine



**Patrick Savard**

MBA 1996

Administrateur de société  
Président du C. A. de l'Autorité régionale de transport métropolitain



**Julie Bérubé**

Ph. D. 2015

Professeure, Département des sciences administratives de l'UQO  
Représentante du Bureau de coopération interuniversitaire au Comité des programmes universitaires, ministère de l'Enseignement supérieur du Québec



**Guy Grenier**

MBA 2007

Secrétaire général  
Office de consultation  
publique de Montréal



**Mia Homsy**

M. Sc. Gestion  
internationale 2008

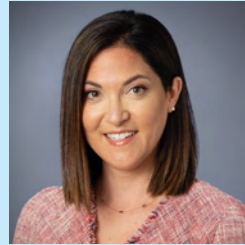
Vice-présidente, Main-  
d'œuvre et intelligence  
économique  
Investissement Québec



**Rachid Idrissi  
Kaitouni**

B.A.A. 1985

Président  
Fédération de l'Énergie  
Maroc



**Alexis Gaipman**

EMBA 2021

Vice-présidente,  
Québec  
Fondation Rêves  
d'enfants



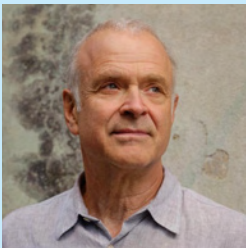
**Alexandra  
Schwarz**

EMBA 2018

Cheffe des affaires  
juridiques et vice-  
présidente des opérations  
FinDev Canada

# Toutes nos félicitations!

## DISTINCTIONS



**Denis  
Chamberland**

B.A.A. 1980

Administrateur  
de société

Président du Comité  
Finance et Audit, Cook it



**Dominic Giroux**

MBA 2002

PDG, Horizon Santé-Nord  
et Institut de recherches  
d'Horizon Santé-Nord

Président du conseil  
d'administration  
de l'Association des  
hôpitaux de l'Ontario



**Justine Hutteau**

M. Sc. Marketing 2018

Cofondatrice, Respire

*Entrepreneuse française la  
plus influente, Classement  
Forbes France 2022*



**Sidi Ba**

M. Sc. Affaires  
internationales 2018

Cofondateur  
et président, Haumana  
*Prix Coup de cœur des prix  
Reconnaissance jeunesse  
du Québec 2022*



**Julie Lévesque**

EMBA 2016

Première vice-présidente  
à la direction, Technologie  
et Opérations (CIO), Banque  
Nationale du Canada  
*CIO de l'année – Secteur  
privé, IT World Canada*

# À votre agenda

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



## Portes ouvertes

**Le 29 janvier 2023**

Prenez part à la journée portes ouvertes pour découvrir toute la richesse de notre offre de programmes.

**Endroit :** HEC Montréal

3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine

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



## Formations de l'École des dirigeants

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



## Conférences, webinaires et autres événements

**Webinaire du GERAD sur les jeux dynamiques et les applications**

«On the Interplay between Environmental CSR Practices and Emission Permits»

**Le 1<sup>er</sup> décembre 2022, de 11 h à 12 h**

Webinaire présenté par Alessandro Tampieri, de la University of Firenze (Italie).

**Info :** [gerad.ca/fr/events](http://gerad.ca/fr/events) ou [info@gerad.ca](mailto:info@gerad.ca)

**Webinaire du Pôle santé HEC Montréal**

«Se projeter vers l'avenir. La mise en place d'une méthodologie de proposition de valeur – l'expérience du CHUSJ»

**Le 13 décembre 2022, de 12 h à 13 h 15**

Webinaire présenté notamment par Caroline Barbir, PDG du CHU Sainte-Justine, et Caroline Tremblay, coordonnatrice, École de gestion Sainte-Justine (EGSJ).

**Info et inscription :** [polesante.hec.ca/transfert](http://polesante.hec.ca/transfert)

**Webinaire de la série «Rendez-vous ED»**

«Chaînes d'approvisionnement : prévoir l'imprévisible»

**Le 7 décembre 2022, de 10 h 30 à 11 h 30**

Webinaire avec Luc Bourdeau, vice-président, Chaîne d'approvisionnement, à la SAQ. Passionné de logistique d'entrepôt, de distribution et des transports, cet expert présentera comment, dans ce contexte perturbateur, son organisation a su tirer son épingle du jeu, adapter ses façons de faire et maintenir son offre exceptionnelle de produits provenant de 82 pays et son expérience-client. Animé par JoAnne Labrecque, professeure honoraire, Département de marketing de HEC Montréal et directrice de la certification en commerce de détail de l'École des dirigeants HEC Montréal.

**Info :** [ecoledesdirigeants@hec.ca](mailto:ecoledesdirigeants@hec.ca)

**Inscription :** [hec.ca/ed](http://hec.ca/ed)

**Symposium de l'Institut de vente HEC Montréal**

**Le 5 mai 2023, de 7 h à 14 h**

Conférence d'une demi-journée sur la vente, la gestion des ventes et les ressources humaines en vente. Cet événement vise entre autres à jeter des ponts entre le milieu universitaire et le monde des affaires.

**Endroit :** Amphithéâtre Rachelle et Alain-Paris, édifice Hélène-Desmarais 501, rue De La Gauchetière Ouest

**Info :** [institutdevente.hec.ca/nous-joindre](http://institutdevente.hec.ca/nous-joindre)

**90<sup>e</sup> Congrès de l'Acfas**

**Du 8 au 12 mai 2023**

HEC Montréal est l'hôte, avec l'Université de Montréal et Polytechnique Montréal, de la 90<sup>e</sup> édition de cet important congrès scientifique, dont le thème sera «100 ans de savoirs pour un monde durable». Ce sera l'occasion de célébrer le centenaire de cette organisation et de mettre l'accent sur l'importance des contributions de la recherche, afin de faire face aux enjeux complexes de la société actuelle.

**Info :** [acfas.ca/evenements/congres](http://acfas.ca/evenements/congres)

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

**Du 22 juin au 8 juillet 2023**

L'École d'été du pôle Mosaic de HEC Montréal revient pour une 15<sup>e</sup> édition. Offert en collaboration avec l'Université de Barcelone, ce programme intensif de deux semaines permet d'apprendre et d'expérimenter les meilleures pratiques de créativité pour innover. Les participants

et les participantes visiteront deux villes créatives, Montréal et Barcelone, afin d'en comparer les écosystèmes d'innovation. L'École d'été est une expérience unique de partage d'idées et de collaboration entre personnes issues tant du milieu étudiant que professionnel. Chaque année, elle contribue au développement d'une communauté internationale dynamique.

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

**École d'été en français des affaires**

**Du 10 juillet au 4 août 2023**

Une expérience d'immersion totale pour s'initier au français des affaires ou se perfectionner, tant à l'oral qu'à l'écrit.

**Endroit :** HEC Montréal

3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine

**Info et inscription :** [francaisaffaires-immersion.hec.ca](http://francaisaffaires-immersion.hec.ca)



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

Consultez la section Événements du site de la Fondation HEC Montréal et des relations avec les diplômés.

**Info :** [hec.ca/diplomes-fondation/evenements](http://hec.ca/diplomes-fondation/evenements)



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

Séances en personne ou virtuelles. Venez nous visiter ou parlez de nous à vos collègues qui s'intéressent à des études en gestion.

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

## POUR EN SAVOIR PLUS

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

# Félicitations aux nouveaux diplômés EMBA



**CARLOS ANDRADE**  
Directeur des achats et de la chaîne d'approvisionnement  
Letenda



**ROBERT AUCLAIR**  
Directeur, Développement des affaires  
Crecco



**MOURAD BACHEIKH**  
Directeur général  
FADY Foods



**GEORGE BASSILY**  
Chef des opérations (COO)  
Elmira Capital



**AXEL BERGMAN**  
Vice-président, Réglementaire et développement stratégique  
Northex Environnement inc.



**DAVE BOURDAGES**  
Vice-président, Service en vol et expérience client  
Air Transat



**MAXIME BOURGET**  
Directeur, Exploitation de détail  
Sobeys



**JEAN-FRANÇOIS BROSSARD**  
Directeur, Technologie et innovations énergétiques  
Location Brossard inc.



**ALI CADLI**  
Fellow, Soins intensifs chirurgicaux  
Université du Connecticut



**JOE CAPRERA**  
Président et fondateur  
Joe Caprera Companies



**HAROLD CARDENAS**  
Directeur des ventes, Canada  
MacLean Power Systems



**VIVIANE CHOI**  
Vice-présidente, Infrastructure et infonuagique  
Intact Corporation financière



**MINANSOU HERVÉ DANSOU**  
Coordonnateur de projets, Technologie de l'information  
Organisation de l'aviation civile internationale



**MATHIEU DESJARDINS**  
Président  
TRANSTEX



**ANNE-MARIE DUPRAS**  
Associée, Fiscalité  
MNP SENCRL



**MARCEL BENYAMIN EISENBRUK**  
Directeur général  
Winston Holdings



**ANNE FAVRE**  
Directrice, Marketing stratégique, Amérique du Nord  
Lattemand Plant Care



**PERRY GDALEVITCH**  
Chirurgienne plastique et propriétaire  
Phi Plastic Surgery



**JIMMY-JACQUES HOULE**  
Directeur général  
Groupe Lallier Automobile



**JEAN-PHILIPPE JUNG**  
Gestionnaire de partenaires, ingénierie - Chef de produit technique  
Red Hat



**OLIVIER KÖLMEL**  
Porte-parole et militant  
Greenpeace Canada



**ANNICK LAFRENIÈRE**  
Directrice, Communications et événements  
Fondation de l'Hôpital Maisonneuve-Rosemont



**ALAIN LAMONTAGNE**  
Anesthésiologiste et directeur médical au C.E.O.M.  
Cofondateur de Mensana



**MARIE-JOSÉE LAMOTHÉ**  
Présidente  
Northex Environnement inc.



**ISABELLE LANGLOIS**  
Vice-présidente, Gestion de la performance et intelligence d'affaires  
Rodeo FX



**LOUIS-PHILIPPE LAPIÈRE-BOIRE**  
Vice-président, Directeur général  
Finkl Steel - Usine de forge de Sorel



**FREDERICK LATENDRESSE**  
Vice-président, Est du Canada  
Olympus



**EMMA LEITH**  
Cheffe, Environnement, société et gouvernance  
La Mancha Capital Advisory



**PATRICE LINOT**  
Directeur, Trésorier adjoint  
BNP Paribas



**TONY MAGRI**  
Président  
Groupe Magri



**JEAN-PHILIPPE MELOCHE**  
Entrepreneur et ange investisseur



**MARIE-JOSÉE MÉTHOT**  
Directrice principale, Technologies affaires  
Vidéotron



**MARYKA MEUNIER**  
Directrice des processus d'affaires  
PPD Group



**JEAN-PIERRE MICHAEL**  
Vice-président exécutif  
Sublime Desserts



**LUDWIG NADON**  
Directeur général adjoint  
CHSLD de Saint-Jean-sur-Richelieu



**JEAN NAKHLE**  
Consultant en stratégie de marque



**BARBARA NELSON**  
Coordonnatrice, Hébergement  
Programme des Nations Unies pour l'environnement/ Secréariat de la Convention sur la diversité biologique



**ULRIKA NILSSON**  
Responsable de l'information  
Unies pour l'environnement/ Secréariat de la Convention sur la diversité biologique



**MARIA-JOSÉ PEREA**  
Vice-présidente, Innovation de produits, Solutions  
Desjardins Assurances



**BRUNO PEREIRA**  
Expert en renforcement de capacité et développement économique



**CAROLYN PICARD**  
Directrice générale, Partenaire d'affaires ressources humaines  
PSP Investments



**CONNOR QUINN**  
Dirigeant et expert en santé auditive



**GUSTAVO RAMIREZ NIETO**  
Directeur de la prestation de services  
Securitas Aviation



**JEAN-FRANÇOIS RENAUD**  
Directeur général  
Concertium



**AHMAD SERHAL**  
Coordonnateur de projet  
Telecon

RECRUTEMENT EN COURS POUR LA COHORTE DÉBUTANT EN SEPTEMBRE 2023 | SÉANCES D'INFORMATION EN LIGNE CHAQUE MOIS

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

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

[embamcgillhec.ca](http://embamcgillhec.ca)



École  
des dirigeants

HEC MONTRÉAL



SAVOIR. AGIR. CROÎTRE.

+ DE 100 FORMATIONS  
DANS TOUS LES DOMAINES  
DE LA GESTION

DÉCOUVREZ NOTRE PROGRAMMATION 2022-2023

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