

Au cœur du changement, choisir l'audace !

Faire de HEC Montréal la meilleure
école de gestion au Canada

Pierre-Majorique Léger | Candidat à la direction de HEC Montréal



HEC
MONTRÉAL



14 août 2026

Sommaire

Depuis près de 120 ans, HEC Montréal accompagne les grandes transformations du Québec. L'École a formé des générations de gestionnaires, d'entrepreneurs et entrepreneurs, de chercheuses et chercheurs ainsi que de dirigeantes et dirigeants qui ont participé à la modernisation de notre société. Tout en restant fidèle à ses origines, HEC Montréal évolue avec son époque. De fait, le changement fait partie de notre identité. Si l'École a traversé avec succès les différentes périodes de son histoire, c'est parce qu'elle a su adapter ses programmes, ses pratiques et ses ambitions aux réalités nouvelles.

Nous entrons dans une **nouvelle période de transformation profonde**. L'intelligence artificielle bouleverse l'enseignement, la recherche, l'évaluation des apprentissages et les métiers de gestion. Les transitions climatiques, démographiques, sociales et économiques redéfinissent les besoins des organisations et les responsabilités des universités. La concurrence scientifique s'intensifie, tout comme la compétition pour les talents, alors que les ressources demeurent sous pression. La valeur distinctive d'une formation universitaire et d'un diplôme de HEC Montréal ne peut plus être tenue pour acquise.

Pour comprendre comment ces transformations sont vécues et ce qu'elles exigent de nous, **j'ai entrepris une vaste démarche d'écoute**. Près de 300 rencontres avec la quasi-totalité des professeures et professeurs, la majorité des maîtres d'enseignement ainsi que des membres de toutes les composantes de notre communauté ont nourri et fait évoluer ma réflexion.

Ces échanges ont confirmé **la fierté et l'attachement profond que suscite HEC Montréal**. Ils ont aussi révélé une organisation plus complexe et parfois moins agile, une fragmentation du temps consacré à la mission académique, une érosion de la collégialité, des inquiétudes concernant l'intégrité des évaluations et une pression croissante sur la recherche et les conditions de travail. Une conclusion s'impose : **HEC Montréal possède des forces remarquables, mais doit mieux les organiser autour d'un cap commun**.

Ma plateforme propose une réponse structurée autour de trois dimensions complémentaires : **l'Altitude, l'Aptitude et l'Attitude**. L'Altitude définit la destination et les moyens d'y parvenir. L'Aptitude montre en quoi mon parcours m'a préparé à porter cette ambition. L'Attitude précise la manière dont je souhaite assumer la direction de l'École.

L'ambition que je propose est claire : faire de HEC Montréal la meilleure école de gestion au Canada.

Elle est exigeante, audacieuse mais réaliste. HEC Montréal dispose déjà d'une recherche reconnue, de onze départements aux expertises complémentaires, de programmes distinctifs, d'une communauté diplômée influente, d'un ancrage profond au Québec et d'une position unique comme grande école francophone, multilingue et nord-américaine. L'enjeu est de franchir collectivement un nouveau seuil.

Cette ambition ne se résume pas à occuper la première place dans un palmarès. **Elle doit devenir une boussole** pour orienter nos décisions, nos investissements, nos programmes, nos structures et nos arbitrages. Elle doit donner davantage de portée à ce qui nous rend uniques : l'excellence scientifique, la qualité de la formation, la valeur de nos diplômes, la culture d'impact, la puissance stratégique de la francophonie et notre ouverture sur le monde.

Cette ambition repose sur **quatre priorités** étroitement liées.

La première est de répondre de manière stratégique et responsable au défi de l'intelligence artificielle. HEC Montréal doit devenir un lieu de référence pour son intégration, soutenir l'expérimentation et la diffusion des pratiques prometteuses, tout en protégeant les savoirs fondamentaux, le jugement et l'esprit critique.

La deuxième est de défendre et renforcer la valeur des diplômes de HEC Montréal. Le diplôme doit demeurer une certification exigeante, fondée sur la rigueur, l'intégrité des évaluations, la maîtrise des connaissances, le savoir-être et le discernement. Cela exige d'adapter rapidement nos programmes et de préparer nos diplômées et diplômés aux transformations du travail.

La troisième est de renforcer notre excellence scientifique de calibre international et de l'allier à une culture d'impact. La recherche doit être soutenue à la hauteur de nos ambitions et circuler davantage dans nos cours, les organisations, les politiques publiques et les débats de société. L'impact est un sport d'équipe; il prolonge la portée de la recherche rigoureuse.

La quatrième est de recentrer l'organisation autour du cœur du métier universitaire. Le temps consacré à l'enseignement, à la recherche, à l'encadrement et à l'innovation est une ressource rare. Le protéger exige de simplifier les processus, de clarifier les responsabilités et de mieux aligner l'École sur sa mission académique.

Pour donner une portée concrète à ces priorités, ma plateforme propose six leviers : soutenir la relève professorale et renforcer les trajectoires scientifiques; recréer une véritable communauté académique; dégager les marges de manœuvre financières nécessaires; moderniser l'organisation et mieux piloter les parcours transversaux; accélérer la transformation numérique; et assurer des conditions de travail compétitives aux personnes qui portent notre excellence.

Ces leviers permettront d'attirer et de retenir les talents, de renforcer la formation scientifique et la collaboration, de protéger les programmes qui financent notre mission, de développer des revenus autonomes réellement contributifs, de réduire les silos, de moderniser les opérations académiques et de libérer du temps pour les activités à plus forte valeur.

Porter cette ambition exige de comprendre profondément le métier universitaire, de mobiliser des expertises diverses, d'arbitrer dans la complexité et de transformer les idées en réalisations durables. **Mon parcours m'a préparé** à conjuguer excellence académique, innovation, gestion, partenariats et gouvernance. C'est cette aptitude à relier le cœur du métier à une réelle capacité d'action que je souhaite mettre au service de l'École.

La manière de diriger sera aussi déterminante que les propositions elles-mêmes. **Mon leadership se veut exigeant, humain et rassembleur :** exigeant dans les standards et les choix, humain dans la présence, la reconnaissance et le dialogue, et rassembleur dans la mobilisation de l'intelligence collective. Diriger, c'est écouter avec humilité, décider avec courage, expliquer les arbitrages, bien s'entourer et suivre les décisions jusqu'à leur mise en œuvre.

Cette plateforme propose ainsi une ambition qui donne le cap, quatre priorités qui définissent les transformations à réussir, six leviers qui donnent les moyens d'agir, une aptitude à les mettre en œuvre et une posture de leadership fondée sur l'écoute, l'exigence et la capacité d'exécution. **HEC Montréal a toujours su se transformer pour répondre aux exigences de son époque. Elle possède aujourd'hui les atouts nécessaires pour franchir un nouveau seuil et devenir la meilleure école de gestion au Canada.**

Table des matières

INTRODUCTION	5
PARTIE 1 - ALTITUDE	
ÉLEVER HEC MONTRÉAL AU PREMIER RANG AU CANADA	8
L'Ambition : Devenir la meilleure école de gestion au Canada	11
Priorité 1 : Répondre de manière stratégique et responsable au défi de l'intelligence artificielle	15
Priorité 2 : Défendre et renforcer la valeur des diplômes HEC Montréal	18
Priorité 3 : Renforcer l'excellence scientifique de calibre international et l'allier à une culture d'impact	20
Priorité 4 : Recentrer l'organisation autour du cœur du métier universitaire	22
Levier 1 : Soutenir la relève professorale et renforcer les trajectoires scientifiques	25
Levier 2 : Recréer une véritable communauté académique	27
Levier 3 : Dégager les marges de manœuvre financières nécessaires à notre ambition	30
Levier 4 : Moderniser notre organisation pour mieux servir la mission académique	32
Levier 5 : Accélérer la transformation numérique au service de notre ambition académique	34
Levier 6 : Assurer des conditions de travail compétitives pour les personnes au cœur de notre mission	37
PARTIE 2 - APTITUDE	
DU CŒUR DU MÉTIER À LA CAPACITÉ D'AGIR	39
PARTIE 3 - ATTITUDE	
UNE POSTURE DE LEADERSHIP AU SERVICE DU COLLECTIF	43

Introduction

Fondée il y a plus d'un siècle, HEC Montréal occupe aujourd'hui une place reconnue parmi les grandes écoles de gestion dans le monde. Mais cette position n'est pas acquise. Nous entrons dans une période de transformation profonde où la valeur même du diplôme universitaire est remise en question.

L'intelligence artificielle, la multiplication des plateformes d'apprentissage et l'évolution rapide des attentes du monde du travail redéfinissent les règles du jeu. Pour la première fois depuis des décennies, des alternatives crédibles à la formation universitaire émergent. Si nous n'agissons pas avec lucidité et détermination, il existe un risque réel que la valeur de nos diplômes s'érode.

C'est dans ce contexte que j'ai choisi, avant de formuler des propositions, de **prendre le temps d'écouter et de comprendre notre communauté.**

Au cours des derniers mois, j'ai mené une vaste démarche d'écoute auprès de la quasi-totalité de mes collègues professeures et professeurs, de la grande majorité des maîtres d'enseignement ainsi que de membres de la direction, des équipes administratives et professionnelles, de la communauté étudiante et diplômée, de donateurs et d'employeurs. **Au total, cette démarche a représenté près de 300 rencontres.** J'ai écouté, échangé, pris de nombreuses notes et cherché à dégager les thèmes récurrents qui traversent notre communauté. Elle ne m'a pas seulement permis de recueillir des points de vue : elle m'a amené à approfondir mon analyse, à faire évoluer certaines de mes idées et à préciser mes convictions sur ce que HEC Montréal doit devenir. J'ai ainsi cherché à comprendre ce qui nous rassemble, ce qui nous préoccupe et ce que nous souhaitons construire ensemble pour la suite.

Un premier constat s'impose avec force : **l'attachement à HEC Montréal est profond.** Je n'ai rencontré aucun membre de la communauté HEC qui ne soit pas fier d'appartenir à cette institution. Tous reconnaissent les succès remarquables que l'École a connus au cours de son histoire et le niveau d'excellence que notre communauté a su bâtir collectivement. Nous pouvons en être fiers.

Les transformations initiées par Jean-Marie Toulouse il y a trois décennies ont permis à HEC Montréal de rejoindre le cercle restreint des grandes écoles de gestion reconnues pour leur excellence. Elles s'inscrivent aussi dans une tradition : depuis près de 120 ans, l'École a su évoluer, se transformer et s'adapter aux grandes mutations économiques, sociales et technologiques. **Le changement n'est pas étranger à notre histoire; il en fait partie.**

Fidèle à cette tradition, HEC Montréal a déjà amorcé plusieurs transformations importantes. Partout dans l'École, des personnes et des équipes travaillent à faire évoluer nos pratiques, à adapter nos programmes et à réfléchir notamment aux effets de l'intelligence artificielle. L'enjeu n'est donc pas de rompre avec ce qui nous a permis de réussir, mais de poursuivre cette tradition d'adaptation avec confiance et de l'inscrire dans une ambition à la hauteur de notre potentiel.

Ces échanges avec mes collègues ont également fait émerger des constats plus préoccupants.

Nous aimons cette École, mais elle est devenue plus complexe, plus lourde et parfois moins agile qu'elle ne devrait l'être. Un sentiment de fragmentation s'est installé, accompagné d'une érosion de certains espaces de collégialité qui contribuaient à la vitalité de notre communauté. Plusieurs parcours et processus transversaux demeurent aussi trop difficiles à piloter de bout en bout, ce qui crée des frustrations et une perte de cohérence pour les étudiantes et étudiants, les professeures et professeurs, les partenaires et les équipes de l'École.

Le temps du corps professoral et du corps enseignant est de plus en plus fragmenté par des processus administratifs lourds, alors même que le métier se complexifie sous l'effet des transformations technologiques, pédagogiques et scientifiques. Cette réalité s'accompagne de défis liés à l'attraction des talents, au financement de la recherche et à la compétitivité de nos conditions de travail.

Au-delà des préoccupations particulières, un message est revenu avec constance : **HEC Montréal a besoin d'une vision plus affirmée**, d'un cap capable d'orienter les décisions et de donner davantage de cohérence aux efforts de toute la communauté.

Une inquiétude plus profonde s'impose également : celle d'un affaiblissement réel de l'intégrité académique dans les évaluations et, à terme, de la valeur même des diplômes de HEC Montréal. Dans un environnement où les modes d'apprentissage se transforment rapidement, ne pas agir présente un risque direct pour notre crédibilité et notre pertinence.

Ces signaux ne sont pas anecdotiques. **Pris ensemble, ils ne décrivent pas une succession de problèmes isolés, mais une institution forte qui doit retrouver davantage d'agilité et de cohésion, mieux organiser ses forces et se donner une direction commune.**

Au cœur de presque toutes ces discussions, un sujet revient constamment : **l'intelligence artificielle** et ses effets sur l'enseignement, sur la recherche et sur les métiers auxquels nous préparons nos étudiantes et étudiants. Sur ce point, le consensus est sans équivoque. L'intelligence artificielle constitue l'un des défis les plus structurants auxquels nous devons faire face, parce qu'elle traverse presque toutes les dimensions de notre mission : l'enseignement, la recherche, l'évaluation des apprentissages ainsi que les pratiques professionnelles.

L'évolution rapide des technologies oblige déjà les professeures et professeurs à adapter continuellement leurs contenus, leurs approches pédagogiques et leurs modes d'évaluation. Enseigner et faire de la recherche à l'ère de l'IA est devenu plus complexe et plus exigeant. Au-delà des outils, **c'est le métier même de professeur, de chercheur et d'enseignant qui se transforme**. Cette transition doit être accompagnée avec lucidité, ambition et empathie. Elle exige des efforts importants de la part du corps professoral et enseignant et soulève des inquiétudes légitimes quant à l'avenir du métier universitaire.

Faire face à cette transformation constitue sans aucun doute **le grand défi académique de notre génération**. Ne pas réussir cette évolution mettrait en péril la pertinence même de notre modèle académique. Nous avons la responsabilité collective d'adapter notre pédagogie, nos programmes et nos méthodes d'évaluation afin de préparer adéquatement les gestionnaires de demain.

Il existe un principe qui ne peut faire l'objet d'aucun compromis : **la valeur des diplômes de HEC Montréal**. Nos diplômes constituent un engagement envers la société, les organisations ainsi que nos étudiantes et étudiants. Les défendre exigera des choix cohérents et pleinement assumés.

C'est autour de cette exigence que s'est progressivement structuré mon diagnostic : préserver la valeur de nos diplômes exige d'adapter notre modèle académique, de mieux protéger le temps de celles et ceux qui enseignent, font de la recherche, encadrent et innovent et de recentrer l'organisation sur ce qui crée réellement de la valeur pour notre mission. HEC Montréal doit préciser ce qu'elle veut devenir, concentrer ses efforts sur ce qui créera le plus de valeur et se donner les moyens réels de son ambition.

C'est ici que l'audace devient nécessaire. Non pas une audace de rupture ou de slogans, mais une audace faite de lucidité, de choix et d'ambition. L'audace de reconnaître que nos acquis sont solides, mais qu'ils ne suffiront pas, à eux seuls, à assurer notre avenir. L'audace de viser plus haut, de donner un cap commun à l'École et de fournir à HEC Montréal les moyens de prendre de l'altitude.

L'ambition que je propose est claire :

faire de HEC Montréal la meilleure école de gestion au Canada.

Ce document expose les raisons pour lesquelles je crois que cette ambition est à la fois exigeante, réaliste et profondément adaptée au moment que traverse HEC Montréal. Les transformations en cours créent des défis majeurs, mais elles ouvrent aussi une occasion rare de redéfinir notre trajectoire et de franchir une nouvelle étape de notre développement.

Il ne s'agit donc pas seulement d'énoncer une ambition, mais d'en démontrer la nécessité, la crédibilité et les conditions de réussite. À partir des constats issus de ma démarche d'écoute, ce document présente **le diagnostic que je pose sur notre situation, les conclusions que j'en tire et les propositions que je souhaite porter** afin de nous permettre, ensemble, d'atteindre cette ambition. Il précise également la manière dont j'entends exercer le leadership nécessaire pour transformer ce cap en actions concrètes et en résultats durables.

Ma proposition pour l'avenir de HEC Montréal
repose sur trois dimensions complémentaires :

L'Altitude

La première, *l'Altitude*, répond à la question du cap, des priorités et des moyens. Elle présente le diagnostic que je pose, les raisons pour lesquelles je crois que le moment est venu de viser plus haut, l'ambition que je propose, les quatre priorités qui doivent guider nos choix et les six leviers qui nous donneront concrètement les moyens d'agir.

1

L'Aptitude

La deuxième, *l'Aptitude*, répond à la question de la capacité d'agir. Elle ancre ma candidature dans une compréhension profonde du cœur du métier universitaire et dans une expérience concrète de l'enseignement, de la recherche, de l'innovation, de la gestion, de la gouvernance et du développement de partenariats. Elle montre comment mon parcours m'a préparé à saisir les défis de l'École dans leur ensemble, à mobiliser les expertises nécessaires et à transformer une ambition en réalisations.

2

L'Attitude

Enfin, la troisième, *l'Attitude*, répond à la question du leadership. Elle précise la manière dont je souhaite diriger : écouter avec humilité, décider avec courage, expliquer les choix, assumer les arbitrages et créer les conditions permettant à notre communauté de progresser ensemble vers cette ambition commune.

3

Partie 1

L'Altitude

Élever HEC Montréal
au premier rang au Canada

1

L'Altitude

Élever HEC Montréal au premier rang au Canada

Une ambition, quatre priorités et six leviers pour y parvenir.

L'introduction générale a posé le diagnostic et formulé l'ambition. Cette première partie en présente maintenant l'architecture stratégique : la destination que je propose, les priorités qui doivent guider nos choix et les leviers qui nous donneront les moyens d'agir.

L'ambition donne le cap : devenir la meilleure école de gestion au Canada. Elle permet de relier les choix proposés dans ce document à une destination commune, exigeante et mobilisatrice.

Les quatre priorités déterminent les domaines dans lesquels HEC Montréal devra concentrer son attention et ses ressources : répondre de manière stratégique et responsable au défi de l'intelligence artificielle; défendre et renforcer la valeur de ses diplômes; conjuguer excellence scientifique de calibre international et culture d'impact; et recentrer l'organisation autour du cœur du métier universitaire.

Ces priorités sont étroitement liées. Elles ne constituent pas des chantiers indépendants. Les choix que nous ferons en matière d'intelligence artificielle auront des effets directs sur la valeur de nos diplômes, sur nos pratiques de recherche et sur le métier universitaire. De la même manière, notre ambition scientifique et notre capacité d'impact dépendront des conditions que l'organisation saura créer pour celles et ceux qui enseignent, font de la recherche, encadrent et innovent.

Les six leviers présentés ensuite visent à rendre cette ambition possible : soutenir la relève professorale et la formation scientifique, recréer une véritable communauté académique, dégager les marges de manœuvre financières nécessaires, mieux piloter les parcours et les processus transversaux, accélérer la transformation numérique et assurer des conditions de travail compétitives aux personnes qui portent notre mission.

Les priorités indiquent ce que nous devons accomplir. Les leviers précisent comment nous pourrons le faire. Ils traduisent l'ambition en capacités concrètes : attirer et retenir les talents, financer nos priorités, simplifier l'organisation, moderniser nos outils et améliorer les conditions dans lesquelles notre communauté accomplit sa mission.

La figure 1 présente l'architecture stratégique proposée dans cette section. Elle montre la logique d'ensemble : une ambition commune, quatre priorités étroitement liées et six leviers de mise en œuvre. Cette première partie se lit donc en deux temps. Elle présente d'abord les quatre priorités qui doivent orienter nos choix, puis les six leviers nécessaires pour leur donner une portée réelle. Ensemble, ils forment une feuille de route cohérente pour transformer l'ambition en action.

Prendre de l'Altitude

Pour faire de HEC Montréal la meilleure école de gestion au Canada

L'Ambition

Devenir la meilleure école de gestion au Canada.

Les priorités

Ce que HEC Montréal doit affirmer avec force

1

Répondre de manière
stratégique
et responsable
au défi de l'IA

2

Défendre et
renforcer la valeur
des diplômes
HEC Montréal

3

Renforcer l'excellence
scientifique de calibre
international et l'allier
à une culture d'impact

4

Recentrer l'organisation
autour du cœur du métier
universitaire

Les leviers

Ce qui donne à l'École les moyens de son ambition

1

Soutenir la relève professorale
et renforcer les trajectoires
scientifiques

2

Recréer une véritable
communauté académique

3

Dégager des marges
de manœuvre financières

4

Moderniser notre organisation
pour mieux servir
la mission académique

5

Accélérer la transformation
numérique au service
de notre ambition académique

6

Assurer des conditions de
travail compétitives pour les
personnes au cœur de notre mission

Figure 1. Une ambition, quatre priorités et six leviers pour faire de HEC Montréal la meilleure école de gestion au Canada

Devenir la meilleure école de gestion au Canada

Faire de cette ambition une boussole commune pour nos décisions et nous donner les moyens de franchir un nouveau seuil.

Que serait le Québec sans HEC Montréal?

Cette question rappelle l'ampleur de notre responsabilité. Depuis plus d'un siècle, HEC Montréal a formé des générations de gestionnaires, d'entrepreneurs et entrepreneurs, de cadres publics, de professeures et professeurs ainsi que de bâtisseuses et bâtisseurs qui ont accompagné la modernisation économique, sociale et organisationnelle du Québec. Certaines diplômées et certains diplômés ont dirigé de grandes organisations; d'autres ont même dirigé le Québec.

L'École a contribué à créer une capacité de gestion francophone de haut niveau, ouverte sur le monde et présente dans les lieux où se prennent les décisions. Nous pouvons être profondément fiers de cette histoire. Mais cette fierté ne doit pas nous rendre confortables. Elle doit nous rendre responsables.

Au cœur des transformations actuelles, l'intelligence artificielle, la concurrence internationale, les nouvelles attentes envers les universités, les transformations du travail, les tensions géopolitiques ainsi que les transitions climatiques, sociales et démographiques redéfinissent l'enseignement supérieur en gestion. Dans ce contexte, HEC Montréal ne doit pas seulement chercher à préserver sa position. **Elle doit choisir l'audace.**

Cette audace consiste à assumer pleinement notre ambition : **Devenir la meilleure école de gestion au Canada.**

Cette cible est audacieuse. Elle est ambitieuse, mais réaliste. HEC Montréal possède déjà plusieurs des conditions nécessaires pour y parvenir. Elle s'inscrit aussi dans une trajectoire institutionnelle. Il y a une vingtaine d'années, l'ambition du « 5-20-100 » a contribué à rehausser nos standards, à structurer nos efforts et à renforcer notre positionnement. **Nous avons aujourd'hui l'occasion de franchir un nouveau seuil.** Nous comptons onze départements solides et, dans plusieurs domaines, nous nous situons déjà parmi les meilleures écoles de gestion au pays. À l'échelle de l'École, nous sommes souvent dans le peloton de tête canadien. L'enjeu n'est donc pas de partir de zéro, mais de franchir collectivement un nouveau seuil.

Être la référence au Québec demeure notre responsabilité première. C'est notre base, notre ancrage, notre point de départ. Mais ce n'est plus un horizon suffisant. Accroître l'étendue de notre leadership, c'est accepter de nous mesurer à un espace plus vaste, plus concurrentiel et plus exigeant. C'est aussi affirmer avec fierté qu'une grande institution québécoise, profondément francophone et ouverte sur le monde, peut aspirer à devenir la meilleure école de gestion au pays. C'est dire à notre corps professoral et enseignant, aux personnes que nous recruterons dans les prochaines années, ainsi qu'à tous les membres de notre personnel, à tous les niveaux de l'organisation, que HEC Montréal porte une ambition forte et qu'elle se donne une destination à atteindre. Cette ambition doit nous élever collectivement : **elle nous oblige à hausser nos standards, nos moyens, notre visibilité et notre capacité d'attraction.**

Cette ambition ne doit pas être comprise comme une simple course au classement. **Elle doit surtout devenir une boussole pour nos décisions, dans les grandes orientations comme dans les gestes du quotidien.** Fixer une cible ambitieuse nous oblige à poser les bonnes questions : si nous voulons devenir les meilleurs au Canada, quels moyens devons-nous nous donner? Quelles conditions devons-nous offrir aux professeurs, aux maîtres d'enseignement et au personnel? Quels talents devons-nous attirer, soutenir et retenir? Quels investissements devons-nous faire dans la recherche, les programmes, les technologies, les espaces et le réseau des diplômées et diplômés? Devenir les meilleurs au Canada ne sera pas un slogan. **Ce sera une discipline collective,** une exigence de moyens et une manière d'orienter nos priorités dans toute l'organisation autour d'une question simple : est-ce que ce choix nous rapproche de l'École que nous voulons devenir?

Une destination commune donne aussi à la Fondation HEC Montréal **un projet mobilisateur à proposer aux diplômées et diplômés, aux partenaires et aux donateurs.** Les grands appuis philanthropiques ne se construisent pas seulement autour de besoins ponctuels; ils se construisent autour d'un projet, d'une trajectoire et d'un rêve institutionnel. Faire de HEC Montréal la meilleure école de gestion au Canada

permettrait de mieux faire comprendre la destination que nous voulons atteindre et les moyens dont nous aurons besoin pour y parvenir, tout en rassemblant celles et ceux qui veulent contribuer à bâtir une institution québécoise, francophone et ouverte sur le monde, capable de jouer un rôle encore plus grand.

Il faudra aussi s'entendre collectivement sur ce que nous voulons dire par « être les meilleurs ». Cette excellence ne peut pas se limiter à une seule mesure. Elle doit se voir dans la qualité de notre recherche, dans la force de notre enseignement, dans l'expérience que nous offrons aux étudiantes et étudiants, dans la valeur de nos diplômes, dans notre capacité à attirer et retenir les meilleurs talents et dans l'impact que nous avons dans les organisations et dans la société. Accroître l'étendue de notre leadership, c'est viser un leadership sur l'ensemble de notre mission.

Cette ambition est aussi un tremplin vers le monde. Elle doit nous permettre d'attirer les meilleurs professeurs, les meilleurs étudiants et les meilleurs partenaires. Elle doit aussi propulser nos diplômées et diplômés vers les plus grandes organisations, au Québec, au Canada et à l'international. Porter une ambition forte, fondée sur l'excellence, l'impact et la francophonie, c'est renforcer notre capacité à rayonner bien au-delà de nos frontières.

Cette ambition ne nous éloigne pas de notre identité. Au contraire, elle repose précisément sur ce qui nous distingue.

Nous sous-estimons trop souvent la puissance stratégique de la francophonie. Le français, c'est une grande langue économique, la troisième langue d'affaires au monde, une langue de diplomatie et d'influence parlée par près de 396 millions de personnes. Pour HEC Montréal, cette réalité représente un levier majeur. Notre ambition ne doit pas être d'attirer des étudiantes et étudiants uniquement parce que nous enseignons en français. Elle doit être de les attirer parce que HEC Montréal est appelée à devenir la meilleure école de gestion au Canada : une institution d'excellence, francophone et ouverte sur le monde, capable de propulser leurs carrières au Québec, au Canada, dans la francophonie et à l'international.

HEC Montréal peut offrir au Canada quelque chose d'unique : une grande école de gestion francophone, enracinée dans une métropole dynamique, capable de former en français dans un environnement multilingue, international et profondément nord-américain.

Le multilinguisme n'est pas seulement une compétence linguistique. C'est une capacité à comprendre plusieurs mondes, à créer des ponts et à diriger dans des environnements diversifiés.

Les transformations géopolitiques en cours vont redessiner l'économie canadienne au cours de la prochaine décennie. Les chaînes d'approvisionnement, les grands projets énergétiques, industriels, technologiques et infrastructurels, les relations économiques Est-Ouest et les nouvelles formes de coopération entre les provinces vont exiger des leaders capables de comprendre le Québec, le reste du Canada et le monde. À cela s'ajoute un avantage stratégique majeur : Montréal est devenue l'un des grands pôles mondiaux de l'intelligence artificielle. HEC Montréal est déjà activement engagée dans cet écosystème, notamment par ses liens avec IVADO, Mila, Tech3Lab et plusieurs équipes de recherche interdisciplinaires. HEC Montréal doit mieux tirer parti de cet écosystème unique pour former des gestionnaires capables non seulement d'utiliser l'IA, mais aussi d'en comprendre les effets organisationnels, éthiques, économiques et humains. HEC Montréal peut devenir un lieu privilégié pour former ces leaders.

Cette ambition s'adresse d'abord aux jeunes du Québec. Ils doivent voir qu'il existe ici, en français, une voie d'excellence capable d'ouvrir sur le Canada et sur le monde. ***Elle s'adresse aussi au Québec dans toute sa diversité.*** Trop de jeunes ayant étudié en français se tournent ensuite vers le milieu universitaire anglophone parce qu'ils croient y trouver davantage d'occasions, de reconnaissance et d'accès aux grands réseaux professionnels. Devenir la meilleure école de gestion au Canada, c'est leur démontrer qu'ils n'ont pas besoin de se tourner vers le milieu anglophone pour garder toutes leurs options ouvertes. ***Ces options, HEC Montréal peut les ouvrir :*** par la qualité de sa formation, par son modèle multilingue, par son réseau de diplômées et diplômés et par sa capacité à connecter ses étudiantes et étudiants aux grands milieux d'affaires, aux grandes organisations et aux institutions publiques du Québec, du Canada et du monde.

Cette ambition s'adresse également aux jeunes du reste du Canada, qu'ils soient francophones, francophiles ou convaincus que le multilinguisme est un atout majeur pour exercer un leadership dans le monde des affaires. Les jeunes de Moncton, de Saskatoon, d'Ottawa ou de Vancouver devraient voir en HEC Montréal une occasion unique : venir étudier dans la meilleure école de gestion au Canada, développer une compréhension fine du

Québec, bâtir un réseau d'affaires puissant et se préparer à ***jouer un rôle dans une économie canadienne de plus en plus structurée selon un axe est-ouest*** sous l'effet des changements géopolitiques, des grands projets nationaux et de la reconfiguration des chaînes d'approvisionnement. HEC Montréal doit devenir pour eux une porte d'entrée vers les grands réseaux professionnels du Québec, du Canada et de la francophonie.

Cette ambition est d'autant plus réaliste que ***HEC Montréal possède déjà des programmes capables de la soutenir***. Au baccalauréat en administration des affaires, nos parcours multilingues, dont le parcours bilingue, offrent aux jeunes francophones, francophiles et issus de l'immersion française une occasion unique de venir étudier à HEC Montréal tout en développant les compétences linguistiques nécessaires pour évoluer dans les milieux d'affaires du Québec, du Canada et du monde. Ces parcours constituent une base exceptionnelle pour attirer, à l'échelle canadienne, des talents qui ne cherchent pas seulement une formation en gestion, mais une expérience distinctive dans une grande école francophone, bilingue et nord-américaine.

Cette logique vaut aussi aux cycles supérieurs. Nos maîtrises spécialisées et notre doctorat doivent devenir des leviers majeurs de notre ambition nationale. HEC Montréal possède des expertises de pointe, portées par la qualité de ses professeurs, la force de ses laboratoires, de ses chaires, de ses pôles et de ses réseaux. Nous devons mieux faire connaître ces forces afin que des talents du Québec, du Canada et de la francophonie choisissent HEC Montréal parce qu'ils y trouvent une formation avancée et un environnement de recherche distinctifs.

Porter une ambition nationale, ce n'est pas chercher à imiter les grandes écoles anglophones. C'est affirmer la contribution unique que HEC Montréal peut apporter au Québec, au Canada et à la francophonie en construisant un modèle d'excellence qui lui ressemble : exigeant, rigoureux, influent, ouvert et profondément francophone.

C'est ainsi que nous pouvons prendre de l'altitude. Choisir l'audace, c'est ne pas nous limiter à ce que nous sommes déjà. C'est donner plus de portée à ce qui nous rend unique et nous donner collectivement les moyens de devenir la meilleure école de gestion au Canada.

L'ambition :

HEC Montréal doit affirmer une ambition claire : devenir la meilleure école de gestion au Canada en misant sur ses forces distinctives : l'excellence scientifique, une expérience de formation de grande qualité, une culture d'impact, la puissance stratégique de la francophonie et une ouverture multilingue sur le monde.

Cela implique notamment de :

- clarifier et renforcer une marque institutionnelle distinctive, fondée sur l'excellence scientifique, la qualité de l'expérience de formation, la culture d'impact, une francophonie assumée comme levier stratégique et une ouverture bilingue et multilingue sur le monde;
- faire de l'ambition de devenir la meilleure école de gestion au Canada une boussole pour nos grandes orientations, nos choix budgétaires, nos investissements, nos programmes et nos décisions quotidiennes;
- nous entendre collectivement sur les dimensions de l'excellence que nous voulons atteindre, en recherche, en enseignement, en expérience étudiante, en valeur du diplôme, en rayonnement et en impact;
- mieux rejoindre les jeunes du Québec, dans toute leur diversité, en démontrant que HEC Montréal peut leur ouvrir toutes les options, en français, dans une économie bilingue, au Québec, au Canada et dans le monde;
- attirer une nouvelle génération d'étudiantes et d'étudiants du reste du Canada et de la francophonie, notamment francophones, francophiles ou issus de parcours d'immersion française, qui voient dans le multilinguisme un avantage stratégique;
- mobiliser nos programmes, nos maîtrises spécialisées, notre doctorat, nos chaires, nos laboratoires, nos pôles, Montréal et le réseau des diplômées et diplômés comme leviers d'attraction, d'intégration, de rayonnement et d'accès aux grands milieux professionnels;
- affirmer ce positionnement stratégique qui permet à HEC Montréal de s'imposer non seulement comme une grande école de gestion, mais comme un acteur clé du débat géopolitique et économique au Canada et à l'international.

Les 4 priorités

L'ambition fixe la destination. Les quatre priorités qui suivent précisent les transformations académiques et institutionnelles sur lesquelles HEC Montréal devra concentrer ses efforts pour l'atteindre. Elles sont étroitement liées : répondre au défi de l'intelligence artificielle, protéger la valeur de nos diplômes, renforcer notre excellence scientifique et recentrer l'organisation autour du cœur du métier universitaire constituent les différentes dimensions d'un même projet.

Priorité 1 : Répondre de manière stratégique et responsable au défi de l'intelligence artificielle

L'IA transforme la gestion. Pour devenir la meilleure école de gestion au Canada, HEC Montréal doit l'intégrer avec responsabilité, sans renoncer aux savoirs fondamentaux, au jugement et au discernement qui font la valeur d'une grande formation universitaire.

Si cette priorité apparaît en premier, ce n'est pas parce que l'intelligence artificielle doit éclipser les autres enjeux auxquels HEC Montréal fait face. C'est parce qu'elle influence directement notre capacité à devenir la meilleure école de gestion au Canada. ***L'intelligence artificielle constitue, à mes yeux, le défi académique structurant de notre génération.*** Elle transforme déjà l'enseignement, l'évaluation des apprentissages, la recherche, les métiers de gestion, les pratiques administratives et les attentes des organisations. Elle soulève également une question fondamentale : comment préserver la valeur distinctive d'un diplôme universitaire dans un monde où l'accès aux connaissances devient presque instantané? L'école de gestion qui saura répondre le plus intelligemment à cette question prendra une avance décisive. HEC Montréal doit viser cette position. Au-delà de l'IA, l'enjeu est de bâtir une capacité institutionnelle durable pour anticiper les prochaines transformations, expérimenter rapidement et adapter nos programmes avant que les changements ne s'imposent à nous.

Une intégration réussie de l'intelligence artificielle doit reposer sur la complémentarité entre les technologies et le jugement humain. Pour le corps professoral et enseignant, elle exige de faire évoluer les contenus, les approches pédagogiques et les modes d'évaluation. Pour les équipes professionnelles et administratives, elle ouvre la voie à une transformation des métiers, des compétences et des processus de travail.

Dans ce nouvel environnement, la valeur distinctive d'une université réside plus que jamais dans sa capacité à développer le jugement, la pensée critique, le discernement et la prise de décision en contexte complexe. L'intelligence artificielle peut enrichir cette mission en soutenant des situations d'apprentissage plus authentiques, des simulations plus riches et des échanges davantage personnalisés.

Elle doit permettre au corps professoral et enseignant de consacrer plus de temps à l'accompagnement intellectuel, au débat et à la formation du jugement.

Les attentes envers nos diplômées et diplômés évoluent à une vitesse sans précédent. Les organisations recherchent désormais des gestionnaires capables d'utiliser ces technologies avec discernement, responsabilité et esprit critique, tout en mobilisant des équipes humaines dans des environnements transformés par l'intelligence artificielle. L'enjeu n'est donc pas simplement de redéfinir une liste de compétences à acquérir, mais de former des personnes capables de comprendre, de décider et d'agir dans des environnements où les outils, les tâches et les métiers évolueront rapidement. Dans un marché du travail où certaines tâches traditionnellement confiées aux profils juniors risquent d'être automatisées, les diplômés qui se démarqueront seront ceux qui sauront conjuguer maîtrise de l'IA, jugement, leadership et capacité à prendre des décisions dans des situations complexes.

Au cours des derniers mois, mes échanges avec les collègues de l'École m'ont permis de constater une réalité encourageante : HEC Montréal dispose déjà d'un riche réservoir d'initiatives, d'expérimentations pédagogiques et de réflexions collectives sur l'intelligence artificielle. Des professeures et professeurs, des maîtres d'enseignement, des équipes professionnelles et plusieurs comités travaillent déjà à comprendre ses effets, à adapter les pratiques pédagogiques et à baliser son intégration dans nos cours et nos programmes. Ces efforts témoignent d'une réelle capacité d'innovation et d'un engagement profond envers la qualité de notre mission académique.

Mais l'ampleur de la transformation exige maintenant de passer à une autre échelle. Trop souvent, ces initiatives

demeurent dispersées et reposent sur l'engagement remarquable de quelques personnes sans bénéficier du temps, des ressources ou de la reconnaissance nécessaires. Notre responsabilité est donc de les amplifier, de mieux les coordonner, de libérer du temps pour les personnes qui les portent et de reconnaître explicitement leur contribution à l'évolution de notre modèle académique.

Comme nous l'avons fait lors de transformations technologiques précédentes, l'École doit fournir aux professeures, professeurs et maîtres d'enseignement les moyens et les outils nécessaires pour expérimenter, enseigner et évaluer dans ce nouvel environnement. On ne peut pas demander au corps professoral et au corps enseignant d'adapter leurs pratiques à l'IA sans leur donner accès aux outils pertinents, aux espaces d'expérimentation et au soutien nécessaire. Cela implique de leur donner accès rapidement à une gamme de solutions d'intelligence artificielle, de soutenir leur appropriation et de faire évoluer en continu ces outils afin de rester à l'avant-garde. Cela implique aussi de créer des carrés de sable d'expérimentation sécuritaires où les membres du corps professoral et enseignant peuvent découvrir, tester et comparer différentes approches sans risque inutile ni pression d'adopter prématurément une solution unique.

Nous sommes encore aux débuts de cette révolution technologique et il est peu probable qu'une seule approche convienne à toutes les disciplines, à tous les cours et à tous les objectifs pédagogiques. **HEC Montréal doit donc préserver la liberté d'innover de son corps professoral et enseignant.** Une grande école de gestion ne répondra pas à l'IA par une stratégie uniforme imposée à tous les cours et à toutes les disciplines. Pendant cette période de transition, plusieurs approches devront pouvoir coexister selon les disciplines, les contextes pédagogiques et les objectifs d'apprentissage, à condition qu'elles contribuent toutes à préserver la qualité de la formation et la valeur des diplômes.

L'École devra toutefois offrir des repères communs afin d'assurer une **cohérence institutionnelle claire, sans imposer une approche uniforme** aux disciplines, aux cours et aux programmes. Ces repères seront particulièrement importants pour celles et ceux qui ne souhaitent pas devenir experts en intelligence artificielle, mais qui devront tout de même pouvoir enseigner, évaluer et accompagner les étudiants dans un environnement profondément transformé.

Cette approche décentralisée ne pourra toutefois réussir que si l'École se donne une capacité claire d'animation, de mise en relation et de diffusion. Je propose donc qu'une professeure ou un professeur reconnu pour sa crédibilité académique en intelligence artificielle et sa capacité à rassembler assume ce **rôle de catalyseur** à l'échelle de HEC Montréal. Sa mission ne serait pas d'imposer une vision ou une solution unique, mais de créer les occasions permettant aux collègues de partager rapidement leurs expériences, leurs réussites comme leurs difficultés, de rapprocher les initiatives dispersées et de faire circuler les pratiques les plus prometteuses entre les disciplines. Dans un environnement qui évolue aussi rapidement, les bonnes idées ne doivent pas demeurer isolées ni se perdre dans de longs processus ou dans des comités.

Si HEC Montréal veut devenir la meilleure école de gestion au Canada, elle doit aborder ce défi avec ambition, rigueur et discernement. Elle doit se positionner comme un leader de l'intégration responsable de l'intelligence artificielle en gestion, non pas en suivant les modes, mais en protégeant ce qui fait la valeur durable d'une formation universitaire : les savoirs fondamentaux, le jugement, l'esprit critique et le savoir-être.

Priorité 1 :

HEC Montréal doit assumer un rôle de leader dans l'intégration responsable et stratégique de l'intelligence artificielle en gestion, afin de renforcer la qualité de la formation, de préserver la valeur des diplômes et de former des diplômées et diplômés capables d'agir avec jugement, esprit critique et discernement.

Cela implique notamment de :

- permettre à plusieurs approches et outils de coexister selon les disciplines, les cours et les objectifs pédagogiques, tout en établissant des repères communs pour protéger la qualité de la formation et la valeur des diplômes;
- confier un mandat transversal de catalyseur de l'IA à une professeure ou à un professeur reconnu pour sa crédibilité académique en intelligence artificielle et sa capacité à rassembler, afin de rapprocher les initiatives, de favoriser le partage des réussites comme des difficultés et d'accélérer la circulation des pratiques prometteuses entre les disciplines et à l'échelle de l'École;
- créer des carrés de sable d'expérimentation sécuritaires où le corps professoral et enseignant peut tester, comparer et choisir différents outils et approches d'intelligence artificielle, sans pression d'adopter prématurément une solution unique;
- instaurer des zones franches d'innovation afin que les personnes qui expérimentent, notamment la relève professorale, ne soient pas pénalisées par les effets temporaires de nouvelles approches sur les évaluations étudiantes;
- mettre en place un laboratoire léger d'expérimentation pédagogique pour tester rapidement, à faible coût et auprès de petits groupes, les approches les plus prometteuses, favoriser les apprentissages entre collègues et en accélérer la diffusion à l'échelle de l'École;
- accompagner l'évolution des métiers professionnels et administratifs par la formation, l'accès aux outils et des espaces d'expérimentation adaptés.

Réflexion de Suzanne Rivard sur l'adaptabilité

Avant son départ à la retraite, j'ai eu le privilège de réaliser une classe de maître avec Suzanne Rivard, qui avait également été ma « marraine » lors de mon arrivée à HEC Montréal. En revenant sur les grandes transformations observées au cours de sa carrière, elle rappelait que, dès la crise économique du début des années 1990, HEC Montréal avait dû faire un choix important : ne pas préparer les étudiantes et étudiants à un seul emploi, mais leur donner les connaissances, les capacités de raisonnement et les réflexes d'apprentissage nécessaires pour s'adapter tout au long de leur carrière. Comme elle le résumait : « On avait décidé que ce que nous enseignerions à nos étudiantes et étudiants, ce serait de demeurer employables. »

Cette réflexion demeure profondément actuelle. À l'ère de l'intelligence artificielle, notre responsabilité n'est pas de figer la formation autour des outils ou des tâches du moment, mais de former des diplômées et diplômés capables d'apprendre, de s'adapter aux transformations du travail et d'utiliser les technologies avec discernement.

Pour visionner la classe de maître de Suzanne :

▶ https://youtu.be/bpkVlbMK6iU?si=RjqE5_cEWtVoyCVW

Priorité 2 : Défendre et renforcer la valeur des diplômes de HEC Montréal

Défendre le diplôme HEC Montréal, c'est protéger ce qui fait sa valeur : l'exigence académique, l'intégrité des évaluations, les savoirs fondamentaux et le jugement.

La valeur des diplômes de HEC Montréal constitue l'actif le plus important de l'École. Nos diplômes doivent être reconnus comme des certifications exigeantes, crédibles et distinctives. Ils doivent attester non seulement de connaissances acquises, mais d'une capacité réelle à analyser, diagnostiquer, décider, mettre en œuvre et exercer un jugement professionnel dans des environnements complexes.

La valeur d'un diplôme repose sur la confiance : celle des étudiantes et étudiants qui choisissent HEC Montréal, celle des diplômées et diplômés qui y associent leur réputation professionnelle, celle des organisations qui recrutent nos talents et celle de la société envers la rigueur de notre institution.

Cette confiance ne peut plus être tenue pour acquise. L'intelligence artificielle, l'accès presque illimité à l'information, la transformation des modes d'apprentissage et l'évolution rapide du marché du travail changent profondément ce que signifie former, évaluer et certifier.

Au fil de mes rencontres avec les collègues de l'École, cette préoccupation est revenue régulièrement : comment préserver la valeur distinctive des diplômes HEC Montréal dans un environnement où les modes d'apprentissage, les pratiques d'évaluation et les attentes du marché du travail évoluent aussi rapidement? Cette question est centrale, car la valeur d'une formation universitaire ne réside pas seulement dans la transmission de connaissances. Elle repose sur la transformation intellectuelle, professionnelle et personnelle qu'elle produit.

Le diplôme HEC Montréal n'est pas un produit éducatif. Il est une certification exigeante. Il doit témoigner d'un parcours de formation rigoureux, d'une maîtrise solide des savoirs fondamentaux, d'une capacité de jugement, d'un sens des responsabilités et d'une aptitude à agir avec discernement dans la complexité.

Préserver cette valeur exige de **réaffirmer le rôle central de la salle de classe comme lieu d'attention, de rigueur et de transformation.** C'est là que se développent, au-delà de la maîtrise des contenus, la capacité d'argumenter, la rigueur intellectuelle, le sens des responsabilités et le jugement professionnel. Cette ambition suppose également de cultiver chez les étudiantes et étudiants le goût de l'effort, l'exigence intellectuelle et la discipline nécessaires à une formation de haut niveau. Nous devons peut-être aussi en demander davantage à nos étudiantes et étudiants les plus performants en leur offrant des parcours et des expériences capables de les stimuler pleinement.

Cette défense suppose également d'investir explicitement dans l'intégrité des évaluations. Dans un contexte où l'intelligence artificielle transforme les pratiques d'apprentissage, nous devons adapter nos infrastructures, nos modalités d'examen et nos mécanismes de surveillance afin d'assurer l'équité et la crédibilité de nos standards académiques. Cela exigera des ressources consacrées à la protection de l'intégrité académique, des outils appropriés, des procédures claires et peu chronophages, une réelle collaboration institutionnelle pour enrayer la situation ainsi qu'une capacité d'enquête suffisamment robuste pour traiter rapidement et équitablement les situations problématiques. **Protéger l'intégrité des évaluations n'est pas une dépense administrative supplémentaire. C'est un investissement stratégique dans la réputation et la valeur durable des diplômes HEC Montréal.**

Nous devons également anticiper les transformations du marché du travail. Dans plusieurs domaines, l'intelligence artificielle automatise déjà certaines tâches traditionnellement confiées aux profils juniors. Nos programmes devront permettre aux étudiantes et étudiants de développer plus rapidement des compétences avancées afin d'accéder à des rôles à plus forte valeur ajoutée. Cette transformation touchera également les personnes déjà en emploi, dont certaines verront leurs fonctions évoluer ou disparaître.

Le diplôme HEC Montréal devra alors jouer un rôle accru dans la requalification professionnelle en permettant à ces travailleuses et travailleurs d'acquérir les compétences nécessaires pour évoluer dans ce nouvel environnement.

Défendre la valeur des diplômes HEC Montréal exige aussi de mieux préparer nos étudiantes et étudiants à exercer un leadership responsable dans les milieux de travail. Les organisations recherchent non seulement des personnes techniquement compétentes, mais aussi des gestionnaires capables d'exercer un jugement professionnel, de mobiliser des équipes, de communiquer avec maturité, de faire preuve d'éthique, de rigueur et de discernement. Le savoir-être, l'attitude professionnelle et la capacité à diriger des personnes demeureront des éléments distinctifs des diplômées et diplômés appelés à exercer des responsabilités de leadership.

Ces dimensions ne peuvent être laissées uniquement aux activités parascolaires. Elles doivent être reconnues comme une composante explicite de la formation en gestion dans les cours, les stages, les projets appliqués, les compétitions universitaires, les ateliers de professionnalisme et les occasions de rétroaction avec les milieux de pratique.

La valeur d'un diplôme HEC Montréal repose donc autant sur les connaissances acquises que sur la capacité de nos diplômées et diplômés à inspirer confiance, à agir avec discernement, à contribuer positivement aux organisations et à exercer un leadership responsable dans des environnements complexes.

Cela implique notamment de :

- protéger l'intégrité des évaluations par des modalités adaptées, une surveillance crédible, des outils de détection appropriés, des enquêtes simplifiées et des conséquences claires, en considérant ces mesures comme un investissement dans la valeur des diplômes;
- sortir de la logique du 15 octobre en créant des voies d'approbation accélérées pour adapter rapidement les cours et les programmes à l'intelligence artificielle, au marché du travail et aux besoins des organisations;
- réaffirmer la salle de classe comme un lieu d'attention, de rigueur et de transformation, en valorisant la présence, l'engagement, le savoir-être et l'attitude professionnelle attendus de futures dirigeantes et futurs dirigeants;
- renforcer le rôle d'activités distinctives, comme les compétitions universitaires, dans l'expérience étudiante et le rayonnement de HEC Montréal.

Priorité 2 :

HEC Montréal doit faire de la valeur de ses diplômes un principe non négociable et en assurer la protection dans l'ensemble de ses décisions académiques et institutionnelles.

Priorité 3 : Renforcer l'excellence scientifique de calibre international et l'allier à une culture d'impact

L'excellence scientifique doit rester le socle de HEC Montréal, mais elle doit produire davantage d'impact : éclairer les décisions, influencer les organisations et nourrir le débat public.

Les vingt-cinq dernières années de HEC Montréal témoignent d'une progression remarquable. Grâce au talent et aux efforts de nos professeures, professeurs, chercheuses, chercheurs et équipes de soutien, HEC Montréal s'est hissée parmi les écoles de gestion les plus reconnues en recherche.

Nous devons être fiers de ce parcours, mais aussi rester lucides. La compétition internationale s'intensifie. Les concours de financement sont plus exigeants, la publication dans les meilleures revues est plus difficile et les grandes écoles investissent massivement pour attirer, soutenir et retenir les meilleurs talents scientifiques. Maintenir l'excellence exige donc des ressources, de l'accompagnement et une vision institutionnelle claire.

Or, cette intensification de la compétition ne s'est pas accompagnée, à HEC Montréal, d'un renforcement comparable des ressources consacrées au soutien à la recherche. En 2012, les équipes de soutien de la Direction de la recherche et de la Direction des ressources humaines étaient de taille comparable. Depuis, les effectifs des ressources humaines ont presque doublé, tandis que ceux consacrés au soutien à la recherche sont demeurés sensiblement au même niveau. Ce constat ne vise pas à opposer les fonctions entre elles. Il rappelle que, pour demeurer compétitifs, nous devons mieux appuyer nos chercheuses et chercheurs.

Certains signaux doivent aussi nous interpeller. Il existe plusieurs classements de la recherche en gestion, chacun reposant sur ses propres critères. Le classement UTD demeure toutefois une référence importante pour les organismes d'accréditation. Après avoir figuré pendant plus d'une décennie parmi les 100 meilleures écoles de gestion au monde selon ce classement, HEC Montréal en est sortie dans l'édition 2026. Ce recul a d'ailleurs été souligné lors de notre plus récente évaluation d'accréditation. Il ne remet nullement en question la qualité exceptionnelle de nos chercheuses et chercheurs, mais **nous invite à faire preuve de lucidité quant au niveau de compétitivité auquel nous**

aspirons et à réaliser un bilan de nos stratégies institutionnelles.

Pour soutenir cette ambition, nous devons donner à nos chercheuses et chercheurs des moyens à la hauteur de ceux qu'offrent les grandes institutions avec lesquelles nous sommes en concurrence. Soutenir la recherche ne consiste pas seulement à financer des projets. Il faut aussi offrir un accompagnement de haut niveau pour les demandes de subvention, des infrastructures performantes, des équipes administratives suffisamment outillées et des processus qui permettent au corps professoral de consacrer davantage de temps aux activités scientifiques.

C'est à partir de cette excellence que nous pouvons parler d'impact. **L'impact ne remplace pas la recherche rigoureuse. Il en est l'un des prolongements.** Les organismes d'accréditation accordent une importance croissante à la capacité des institutions de démontrer la portée de leur recherche au-delà des publications scientifiques. Le récent cadre de l'AACSB rappelle que l'impact doit être compris plus largement que les seules publications et citations. Il inclut aussi les contributions à la pratique, aux politiques publiques, à l'enseignement et à la société.

Cette évolution ne doit pas être perçue comme une menace à l'excellence scientifique. Elle doit plutôt nous amener à mieux organiser, soutenir et faire rayonner ce que nous produisons déjà. Il ne s'agit pas de demander à chaque chercheuse ou chercheur de contribuer de la même manière à cet impact. Certaines contributions passent par la recherche fondamentale, d'autres par la mobilisation des connaissances, l'innovation, les partenariats, l'enseignement ou la présence dans l'espace public. Le rôle de l'institution est de reconnaître cette diversité et de permettre à ces contributions de se renforcer mutuellement.

Cette responsabilité est d'autant plus importante que nos activités de recherche sont largement soutenues par

le financement public. Les organismes subventionnaires accordent une importance croissante à la mobilisation des connaissances. Les citoyens qui financent la recherche sont également en droit d'en attendre des retombées réelles. Dans un contexte où la désinformation fragilise la confiance envers les institutions et brouille le rapport aux faits, HEC Montréal doit assumer plus clairement son rôle dans le dialogue entre science et société. Une grande école de gestion ne doit pas seulement produire des connaissances; elle doit aussi les rendre intelligibles, crédibles et utiles.

Avoir de l'impact, c'est d'abord faire percoler les avancées de la connaissance **jusque dans nos cours**. Nous faisons de la recherche parce que nous voulons des professeures et professeurs à la fine pointe de leur domaine, capables de former nos diplômées et diplômés avec les savoirs les plus récents, les méthodes les plus solides et les perspectives les plus actuelles. C'est l'un des liens les plus directs entre excellence scientifique, qualité de l'enseignement et valeur du diplôme.

Les professeures et professeurs de HEC Montréal produisent des connaissances qui ont ce potentiel. Pourtant, une part importante de leurs travaux demeure trop peu visible à l'extérieur du milieu académique. Ces connaissances doivent mieux circuler dans les organisations et dans les espaces de décision. Face aux transformations économiques, sociétales et géopolitiques, HEC Montréal doit s'affirmer comme un point de repère et contribuer activement aux conversations qui structurent l'économie et la société.

Pour y parvenir, l'impact ne peut reposer uniquement sur les initiatives individuelles. Il doit devenir une responsabilité institutionnelle. **Avoir de l'impact est un travail collectif, un sport d'équipe**. Il repose sur une collaboration étroite entre les professeures et professeurs, les équipes de communication, les unités de transfert et les partenaires externes. Les grandes universités savent organiser cette collaboration afin de faire circuler les idées dans les bons forums et auprès des publics pertinents. HEC Montréal doit se doter de cette même capacité.

Notre ambition ne doit pas seulement être de publier dans les meilleures revues. Elle doit aussi faire en sorte que les idées produites à HEC Montréal façonnent les politiques publiques, les pratiques de gestion et les grands débats économiques. Ce positionnement permet à HEC Montréal de s'imposer non seulement comme une grande école de gestion, mais aussi comme un acteur clé de la diplomatie économique au Canada et à l'international.

Il ne s'agit donc pas de choisir entre excellence scientifique et impact. Nous devons renforcer les deux en même temps : produire une recherche reconnue dans les forums scientifiques les plus exigeants et lui donner davantage de portée dans l'enseignement, les organisations, les politiques publiques et les grands débats de société.

Priorité 3 :

HEC Montréal doit renforcer les moyens consacrés à son excellence scientifique et faire de l'impact une responsabilité institutionnelle, afin de transformer davantage sa recherche en influence concrète sur l'enseignement, les organisations et la société.

Cela implique notamment de :

- renforcer les ressources consacrées à notre compétitivité scientifique internationale, notamment pour les grandes demandes de financement, la gestion des projets, les infrastructures et la simplification des processus de recherche;
- créer un mécanisme rapide de soutien aux occasions scientifiques exceptionnelles, notamment lorsqu'une demande de révision majeure dans une revue de premier plan exige des ressources additionnelles;
- faire de l'impact un véritable travail d'équipe entre les chercheuses et chercheurs, les équipes pédagogiques, les communications, les unités de transfert et les partenaires externes;
- renforcer les liens entre la recherche, les organisations, les décideurs publics et la société, afin que les questions étudiées, les partenariats et les retombées soient mieux connectés aux enjeux réels;
- faire entrer notre recherche dans les salles de classe, à tous les cycles, afin que nos cours reflètent les connaissances les plus avancées et demeurent à la fine pointe de chaque discipline;
- revoir les incitatifs afin de reconnaître, selon des critères exigeants, tant les réalisations scientifiques exceptionnelles que les contributions de grande qualité à l'impact et au bien commun académique.

Priorité 4 : Recentrer l'organisation autour du cœur du métier universitaire

Notre ambition de devenir la meilleure école de gestion au Canada ne dépendra pas seulement de nos idées. Elle dépendra aussi de notre capacité à organiser HEC Montréal autour de ce qui crée réellement de la valeur : sa mission académique.

Si nous voulons réellement protéger la valeur des diplômes HEC Montréal, nous devons d'abord protéger la ressource qui la rend possible : **le temps des personnes qui sont en première ligne de notre mission académique, soit les professeures, les professeurs et les maîtres d'enseignement.**

Le cœur du métier universitaire est clair : produire des connaissances de pointe, les transmettre avec rigueur, encadrer les étudiantes et étudiants et faire évoluer les savoirs qui façonnent les pratiques de gestion. À HEC Montréal, cette mission repose d'abord sur l'engagement du corps professoral et du corps enseignant. Leur contribution est au fondement même de la qualité de nos programmes, de notre crédibilité scientifique et de la valeur durable de nos diplômes. Une grande université n'est pas seulement définie par la qualité de ses professeures et professeurs. Elle l'est aussi par sa capacité à leur permettre d'exercer pleinement leur métier.

Cette priorité ne doit toutefois pas être comprise comme une opposition entre les corps de métier de l'École. Les équipes professionnelles et administratives jouent un rôle essentiel dans la réussite de notre mission. Leur expertise, leur engagement et leur compréhension du travail académique permettent de créer les conditions dans lesquelles l'enseignement, la recherche et l'encadrement peuvent se déployer pleinement.

Au cours des dernières années, le métier académique s'est profondément transformé. Les exigences d'accommodement, la transformation des approches pédagogiques à l'ère de l'intelligence artificielle, la pression sur le financement de la recherche et l'intensification de la compétition scientifique s'ajoutent à des responsabilités déjà nombreuses. Dans ce contexte, le temps professoral est devenu la ressource **la plus rare et la plus précieuse de notre système universitaire.**

Or, pendant que le métier académique se complexifie, notre organisation s'est elle aussi complexifiée. Au fil de mes rencontres, un constat est revenu avec force : nos processus, nos règles, nos outils et nos façons de faire se sont progressivement alourdis. Cette complexité, souvent née de bonnes intentions, siphonne aujourd'hui une part croissante du temps consacré aux activités à forte valeur académique. Le problème n'est donc pas le soutien administratif. Il tient plutôt à l'organisation de certains processus, outils et points de contact. Une part croissante de l'énergie des personnes qui sont en première ligne de la mission académique est absorbée par des tâches administratives qui les éloignent de l'enseignement, de la recherche, de l'encadrement et de l'innovation.

Le protéger ne signifie pas réduire l'importance des fonctions de soutien. Cela signifie mieux aligner l'institution afin que chacun puisse consacrer davantage de temps aux activités où il crée le plus de valeur. L'objectif est simple : réduire la complexité administrative pour mieux mobiliser les compétences de chacun au service de la mission académique.

Une institution qui aspire à l'excellence doit faire des choix clairs et organiser ses ressources en conséquence. Cela implique de clarifier les rôles, de réduire les zones grises où les responsabilités se diluent et de renforcer l'imputabilité. Une organisation plus agile est une organisation où les mandats sont explicites, les décisions assumées et les suivis réellement portés jusqu'à leur résolution.

Une gouvernance efficace doit permettre d'entendre les bonnes voix au bon moment, de clarifier les responsabilités et de soutenir une prise de décision agile. **Une attention particulière devra être accordée à la place de la voix professorale** dans les processus décisionnels et opérationnels qui touchent directement nos missions d'enseignement et de recherche, afin que l'expertise académique continue d'éclairer les choix stratégiques de l'École.

Cette question devient particulièrement critique dans un contexte de croissance des programmes. L'augmentation des cohortes, notamment aux cycles supérieurs, accroît également les besoins d'encadrement, de coordination, de suivi des parcours et de maintien de la qualité pédagogique. On ne peut pas demander à l'École de croître sans reconnaître les effets réels de cette croissance sur le travail professoral et sur les équipes qui soutiennent les programmes.

Remettre celles et ceux qui sont au cœur du métier universitaire au centre de l'institution constitue donc un choix stratégique structurant. Pour y parvenir, il faut simplifier les processus, offrir un soutien concret et repenser l'organisation des services de proximité autour de la mission académique. Cela peut notamment passer par la mise en place d'un service capable de **prendre en charge certains problèmes administratifs jusqu'à leur résolution** afin de réduire les renvois entre services, les suivis répétitifs et la charge administrative transférée au corps professoral et enseignant. Concrètement, les professeures et professeurs ou les maîtres d'enseignement confrontés à un problème touchant plusieurs services ne devraient pas avoir à déterminer eux-mêmes quelle unité en est responsable, ni à relancer successivement plusieurs interlocuteurs. Un point de contact clairement identifié devrait prendre en charge la demande, coordonner les unités concernées et en assurer le suivi jusqu'à sa résolution.

Briser les silos entre les professeures et professeurs, les maîtres d'enseignement et le personnel administratif est également essentiel. Lorsque ces groupes se reconnaissent comme membres d'une même équipe engagée envers la mission académique de HEC Montréal, la collaboration devient plus fluide, le sentiment d'appartenance plus fort et l'efficacité collective plus grande.

Les meilleures universités ne deviennent pas excellentes uniquement parce qu'elles recrutent les meilleurs talents. Elles le deviennent parce qu'elles construisent une organisation qui permet à ces talents de consacrer le maximum de leur énergie à ce qu'ils font de mieux : enseigner, découvrir, accompagner et innover.

C'est cette organisation que je souhaite bâtir avec vous.

Priorité 4 :

HEC Montréal doit revoir ses structures, ses processus et ses services autour d'un principe clair : mieux aligner l'ensemble de l'organisation sur sa mission académique, en protégeant le temps des professeures, professeurs et maîtres d'enseignement, tout en renforçant la contribution stratégique des équipes professionnelles et administratives.

Cela implique notamment de :

- offrir aux professeures, professeurs et maîtres d'enseignement un point d'entrée clair, capable de prendre en charge leurs demandes et de coordonner les unités concernées jusqu'à la résolution du problème;
- faire du temps professoral et enseignant un critère explicite dans les décisions de croissance, afin que l'ajout de cohortes, de programmes ou de nouvelles activités tienne compte de la charge réelle d'encadrement, de coordination et d'adaptation pédagogique;
- protéger le temps consacré à l'enseignement, à la recherche, à l'encadrement et à l'innovation, afin que le corps professoral et enseignant puisse se mobiliser pleinement pour réussir les transformations en cours, notamment celle liée à l'intelligence artificielle;
- clarifier les responsabilités lorsqu'un problème traverse plusieurs unités, afin qu'une personne soit clairement responsable d'en assurer le suivi et la résolution;
- renforcer la voix professorale dans les décisions opérationnelles qui touchent directement l'enseignement, la recherche et l'évolution du métier universitaire.

Les 6 leviers

Les priorités indiquent ce que HEC Montréal doit accomplir. Les six leviers qui suivent précisent les capacités que l'École devra renforcer pour y parvenir. Ils portent sur les talents, la communauté, les ressources financières, l'organisation, le numérique et les conditions de travail. Ensemble, ils donnent à notre ambition les moyens de devenir une réalité.

Levier 1 : Soutenir la relève professorale et renforcer les trajectoires scientifiques

Devenir la meilleure école de gestion au Canada exige d'attirer, d'accompagner et de retenir la relève professorale, en lui offrant des milieux de recherche et des études supérieures à la hauteur de son potentiel.

Les professeures et professeurs en début de carrière jouent un rôle essentiel dans le renouvellement intellectuel de l'institution. Ils apportent de nouvelles idées, développent des programmes de recherche innovants et contribuent à faire évoluer les disciplines.

Au fil de mes rencontres, notamment avec des collègues en début de carrière, il est apparu clairement que les conditions d'exercice du métier académique ont profondément évolué. La compétition scientifique s'est intensifiée, les attentes en matière de publication et de financement se sont accrues et le recrutement d'étudiantes et d'étudiants aux cycles supérieurs est devenu plus difficile dans plusieurs domaines. Cette réalité doit être reconnue et exige que nous mettions en place les conditions nécessaires à l'excellence.

Soutenir la relève ne consiste pas seulement à recruter. Il faut aussi créer les conditions permettant aux jeunes collègues de bâtir leur avenir à HEC Montréal. ***Les ateliers d'intégration jouent un rôle important, mais ils ne remplacent pas l'accueil quotidien, le mentorat informel et l'intégration au collectif professoral.*** Pour les professeures et professeurs recrutés à l'international ou non francophones, cette intégration est particulièrement déterminante pour favoriser un ancrage durable à HEC Montréal. ***Dans un marché professoral très compétitif, notre capacité à retenir les talents est aussi importante que notre capacité à les attirer.***

Soutenir les jeunes professeures et professeurs doit aussi se traduire par un accompagnement concret dans les premières années de carrière. Les défis ne sont pas les mêmes pour une collègue recrutée à l'international, un professeur qui doit bâtir rapidement une équipe de recherche, une personne qui revient d'un congé parental ou une jeune chercheuse qui prépare ses premières grandes demandes de subvention. ***L'institution doit donc offrir un soutien plus***

personnalisé : accompagnement pour les demandes de financement, appui administratif pour la mise en place des projets, soutien à l'embauche d'étudiantes et d'étudiants, accès aux réseaux de recherche et mentorat adapté.

Mais l'intégration ne suffit pas. Pour permettre à la relève professorale de développer pleinement son potentiel scientifique, ***elle doit également pouvoir s'appuyer sur un environnement de recherche dynamique et sur un bassin solide d'étudiantes et d'étudiants aux cycles supérieurs.*** La formation scientifique et le soutien à la relève professorale constituent en réalité deux dimensions indissociables d'un même défi.

C'est dans ce contexte que la question des études aux cycles supérieurs devient stratégique. Or, la professionnalisation progressive de plusieurs programmes de maîtrise a réduit, dans plusieurs domaines, les occasions de supervision de mémoire de recherche. Cette évolution ne remet pas en question la pertinence des maîtrises professionnalisantes avec projet, mais elle produit un effet moins souhaitable : plusieurs jeunes professeures et professeurs disposent aujourd'hui de moins d'occasions structurantes pour développer leur expérience d'encadrement de mémoire à la maîtrise, constituer des équipes de recherche et initier des étudiantes et étudiants à la démarche scientifique. Pour plusieurs jeunes collègues, ces occasions constituent pourtant l'un des principaux mécanismes permettant de bâtir progressivement un programme de recherche, de former la relève et de développer leur autonomie scientifique.

Or, la voie de la maîtrise avec mémoire conserve une grande valeur pour la société, les organisations et la vitalité scientifique de l'École. Elle forme des personnes capables d'analyser des problèmes complexes avec rigueur, de produire des connaissances, de mobiliser les données de manière

critique et de contribuer à l'innovation dans une grande diversité de milieux. La valeur des mémoires de maîtrise ne se limite donc pas à la préparation d'une future carrière universitaire. Il ne s'agit pas d'opposer les parcours professionnels et les parcours de recherche, mais de reconnaître que les deux répondent à des besoins distincts et demeurent nécessaires. ***Si HEC Montréal bénéficie de la croissance des programmes professionnalisants, une partie de cette valeur devrait être réinvestie afin de renforcer l'attractivité des maîtrises avec mémoire et de soutenir plus activement la formation scientifique.***

Les mémoires de maîtrise constituent souvent la première étape de cette formation scientifique. Le doctorat en constitue le prolongement naturel et demeure un élément central de la vitalité des communautés de recherche. L'accès à la supervision dans le programme de doctorat constitue ensuite un enjeu majeur. Le financement minimal actuel de 30 000 \$ doit être préservé et indexé. Il est essentiel pour assurer aux doctorantes et doctorants des conditions financières adéquates et pour attirer des candidates et candidats de qualité. ***Toutefois, ce modèle limite aujourd'hui le nombre de recrutements possibles.*** Si nous voulons renforcer notre capacité doctorale, il faut ajouter des mécanismes institutionnels complémentaires.

Je propose donc de créer un **mécanisme de bourses doctorales** liées à l'excellence en financement de la recherche. Lorsqu'une professeure ou un professeur obtient une subvention de recherche fédérale ou provinciale évaluée par les pairs, HEC Montréal devrait assumer le financement de la bourse de la doctorante ou du doctorant recruté dans le cadre de ce projet. Cette approche reconnaîtrait le mérite scientifique des chercheuses et chercheurs qui réussissent dans des concours hautement compétitifs, tout en leur donnant les moyens de développer pleinement leur programme de recherche. HEC Montréal dispose de la marge de manœuvre financière nécessaire pour faire de ce mécanisme un investissement structurant au service de sa capacité de recherche, de formation scientifique et d'innovation.

Une école qui veut attirer les meilleurs talents de la relève professorale doit leur offrir plus qu'un poste : des conditions réelles pour réussir.

Investir dans la relève professorale exige donc de renforcer les études aux cycles supérieurs, le doctorat et les milieux de recherche. Ces dimensions sont indissociables :

elles permettent d'attirer, de soutenir et de faire réussir les jeunes professeures et professeurs, tout en formant la prochaine génération de chercheuses, chercheurs, professionnelles et professionnels hautement qualifiés.

Levier 1 :

HEC Montréal doit renforcer ses mécanismes de soutien à la relève professorale et à la formation scientifique afin de créer un environnement de recherche dynamique et durable, capable de soutenir notre ambition d'excellence scientifique, d'impact et de leadership au Canada.

Cela implique notamment de :

- préserver le financement doctoral minimal de 30 000 \$, tout en créant un mécanisme institutionnel par lequel une subvention provinciale ou fédérale évaluée par des pairs peut déclencher le financement complet d'une doctorante ou d'un doctorant par HEC Montréal;
- mobiliser la philanthropie et des fonds institutionnels pour accroître durablement la capacité de recrutement au doctorat, sans faire reposer la formation scientifique uniquement sur les subventions individuelles;
- réinvestir dans les maîtrises avec mémoire par des bourses institutionnelles qui en renforcent l'attractivité et multiplient les occasions d'encadrement scientifique, notamment pour la relève professorale;
- mettre en place un mentorat scientifique interdépartemental afin que les jeunes professeures et professeurs puissent bénéficier plus largement de l'expertise et de l'expérience présentes à HEC Montréal;
- soutenir les retours de congé parental afin d'éviter les ruptures de trajectoire scientifique dans les premières années de carrière.

Levier 2 :

Recréer une véritable communauté académique

Une grande école ne se bâtit pas en silos. HEC Montréal doit recréer les lieux et les moments qui rendent possibles la collaboration, l'appartenance et l'innovation collective. Notre ambition de devenir la meilleure école de gestion au Canada exige une communauté académique plus forte, plus connectée et plus capable d'agir ensemble.

La force d'une grande école ne repose pas uniquement sur l'excellence individuelle de ses professeures, professeurs et maîtres d'enseignement. Elle repose aussi sur la vitalité de sa communauté académique. L'excellence individuelle demeure essentielle, mais elle produit davantage de valeur lorsqu'elle s'inscrit dans un collectif vivant, capable de faire circuler les idées, de créer des collaborations et de porter des projets communs.

HEC Montréal compte onze départements, chacun porteur d'expertises disciplinaires fortes. Cette diversité nourrit la qualité de la recherche, la profondeur des programmes et la richesse des perspectives intellectuelles. Mais, au fil de mes rencontres, elle a aussi révélé son revers : un risque réel de fragmentation. **HEC Montréal ne peut pas fonctionner comme onze écoles distinctes.** Nous devons agir comme une seule grande école de gestion. Peu d'écoles disposent d'une telle richesse multidisciplinaire au sein d'une même institution. Notre défi n'est donc pas seulement de préserver cette diversité d'expertises, mais de mieux l'activer.

Les grandes innovations émergent rarement dans l'isolement. Elles naissent souvent à l'intersection des disciplines, dans les échanges informels, les collaborations spontanées et les projets qui rassemblent des expertises différentes. Cela suppose de favoriser la présence à l'École et les occasions de rencontre entre les différentes composantes de notre communauté. Une communauté académique vivante repose sur des interactions fréquentes, spontanées et humaines qui favorisent la compréhension mutuelle, la collaboration et l'agilité institutionnelle. L'objectif n'est pas d'imposer la participation, mais de recréer les conditions qui favorisent naturellement les rencontres, les collaborations et le sentiment d'appartenance.

Au fil des échanges, la perte de certains espaces et moments de vie académique est revenue comme un symbole fort de l'affaiblissement de notre collégialité. Ces espaces ne sont pas accessoires. Ils constituent l'infrastructure sociale qui permet à une communauté intellectuelle de fonctionner pleinement.

La disparition de lieux fédérateurs comme le Cercle HEC, de même que celle de moments communs comme les plages horaires protégées du mercredi midi, a réduit les occasions de se croiser, d'échanger et de construire une culture commune. **J'ai rencontré la Coop HEC Montréal et je connais très bien les paramètres opérationnels et financiers d'une réouverture du Cercle.** Cette option mérite d'être sérieusement envisagée. Elle exige un investissement, mais le maintien de sa fermeture a lui aussi un coût : moins de rencontres, moins de liens et moins de vie académique.

Le campus de HEC Montréal, désormais réparti sur trois édifices, doit devenir un levier de cohésion plutôt qu'un facteur de dispersion. Il faut organiser les espaces et les moments collectifs de façon à soutenir les rencontres spontanées, la collaboration interdisciplinaire et le sentiment d'appartenance.

Recréer une communauté académique ne consiste pas seulement à multiplier les rencontres informelles. Nous devons aussi nous donner des espaces structurés pour mobiliser notre diversité disciplinaire autour des grands enjeux de l'École. **Des ateliers stratégiques interdépartementaux et intergénérationnels,** accompagnés de moyens concrets pour faire émerger des projets communs, permettraient de rapprocher les expertises, d'accélérer l'innovation pédagogique et scientifique et de mieux répondre à des transformations transversales comme l'intelligence artificielle. Notre multidisciplinarité ne doit pas seulement être une richesse disponible; elle doit devenir une capacité collective.

Cette cohésion repose également sur une communication plus régulière, plus directe et plus incarnée de la direction. Dans une grande institution, l'absence d'information crée rapidement une impression de distance, même lorsque des actions importantes sont entreprises. Une direction présente et visible doit communiquer non seulement pour annoncer des décisions, mais aussi pour expliquer les priorités, reconnaître les efforts accomplis et relier les initiatives à une vision d'ensemble.

Une communauté académique ne se reconstruit cependant pas seulement par des lieux, des rencontres et une meilleure communication. *Elle se reconstruit aussi par la reconnaissance concrète de l'investissement collectif.* HEC Montréal a mis en place, au fil des décennies, des mécanismes qui ont contribué à l'excellence individuelle en recherche et renforcé sa réputation scientifique. Cet acquis doit être préservé.

Certaines contributions essentielles au bien commun académique demeurent toutefois insuffisamment reconnues, notamment la coordination de cours, les réformes curriculaires, l'innovation pédagogique, le mentorat, l'encadrement de grands groupes et l'engagement dans les programmes. Il en va de même pour les pôles, les laboratoires et les autres regroupements de recherche, qui contribuent à l'intégration de l'École, au développement de partenariats, à l'animation scientifique et aux synergies entre recherche, enseignement et transfert. Ces responsabilités méritent une reconnaissance à la hauteur de leur apport.

Cette reconnaissance ne doit pas se faire au détriment de la recherche scientifique exceptionnelle. Les publications dans les revues les plus prestigieuses et les réalisations qui renforcent durablement la réputation internationale de HEC Montréal doivent elles aussi être reconnues. Il pourrait donc être nécessaire de revoir certains incitatifs afin de mieux valoriser les contributions au collectif, sans diminuer l'importance de l'excellence individuelle.

Cette communauté doit également s'étendre à nos diplômées et diplômés. Ils ne doivent pas être mobilisés uniquement dans une logique philanthropique : ils constituent un réseau d'expérience, de mentorat, d'inspiration et d'accès aux milieux professionnels. Un sentiment d'appartenance durable suppose de multiplier les occasions simples, régulières et ciblées de rencontre entre la communauté académique, les étudiantes et étudiants, les diplômées et diplômés et les partenaires de l'École.

Retrouver cette dynamique de communauté est essentiel pour que HEC Montréal continue à innover, à collaborer et à porter une ambition académique à la hauteur de son potentiel.

Levier 2 :

HEC Montréal doit investir activement dans le renforcement de sa communauté académique afin de favoriser les collaborations, l'innovation et l'engagement collectif.

Cela implique notamment de :

- recréer des lieux, des moments et des rituels qui favorisent la présence sur le campus, le sentiment d'appartenance et les échanges informels, notamment les déjeuners avec la direction et la réouverture du Cercle HEC;
- faire de nos trois édifices un véritable campus intégré, favorisant la circulation des personnes, les rencontres spontanées et la cohésion institutionnelle;
- assurer une communication directe, régulière et incarnée de la direction, adaptée aux habitudes réelles de la communauté, afin d'expliquer clairement les priorités, les décisions et les arbitrages;
- créer des ateliers stratégiques interdépartementaux et intergénérationnels, accompagnés de moyens et d'incitatifs à la collaboration, autour de l'intelligence artificielle, de l'innovation pédagogique et des grands enjeux de l'École;
- mieux reconnaître les personnes et les équipes qui font vivre le bien commun académique par la coordination, le mentorat, l'innovation pédagogique et l'animation des pôles, centres et laboratoires;
- multiplier les rencontres ciblées, par programme, spécialisation ou domaine d'expertise, entre la communauté académique, les étudiantes et étudiants, les diplômées et diplômés et les partenaires, afin de prolonger l'appartenance à HEC Montréal bien au-delà du parcours étudiant.

Recréer le hasard des rencontres

Recréer une communauté académique ne demande pas toujours des solutions complexes. Un geste simple pourrait avoir un effet réel : offrir gratuitement le café, le matin, dans un lieu central comme le Cercle, pour les professeures, professeurs et maîtres d'enseignement. De 7 h à 10 h, ce moment partagé permettrait de se croiser, de reprendre le plaisir des conversations imprévues et de faire circuler les idées entre départements. Le même principe pourrait s'appliquer à d'autres moments. Par exemple, ouvrir le Cercle certains jeudis en fin de journée pour un 4 à 7 simple et informel, destiné au corps professoral et enseignant, permettrait de créer un rituel régulier et peu coûteux. Ce type de rendez-vous pourrait faciliter l'intégration des nouvelles personnes, renforcer les liens entre départements et faire émerger des collaborations. La cohésion ne se construit pas seulement par de grandes structures. Elle naît aussi de moments simples, répétés et accessibles, qui redonnent aux membres de la communauté l'occasion de se parler et de mieux se connaître.

Levier 3 : Dégager les marges de manœuvre financières nécessaires à notre ambition

La meilleure façon de générer des revenus durables est d'abord d'exceller dans notre mission académique et de gérer rigoureusement les activités qui la financent.

HEC Montréal repose sur un modèle financier dans lequel certains programmes contribuent directement et fortement à notre capacité financière, tandis que d'autres jouent un rôle essentiel dans le soutien à la recherche, la formation de la relève et le rayonnement de nos expertises. Notre responsabilité est donc de déployer nos ressources professionnelles, professionnelles et financières de façon à protéger lucidement l'équilibre qui nous permet d'atteindre l'excellence dans l'ensemble de notre mission.

L'ambition académique exige des moyens financiers solides, durables et prévisibles. Une grande école ne peut soutenir une recherche de calibre international, attirer les meilleurs talents, faire évoluer ses programmes et accompagner sa relève sans disposer des ressources nécessaires pour investir. Or, les modèles traditionnels de financement universitaire suffisent de moins en moins à soutenir cette ambition. La croissance des coûts liés aux technologies, aux infrastructures, à la recherche et à l'attraction des talents dépasse celle des revenus. Cette pression appelle des choix structurants et une plus grande discipline dans la manière dont nous développons, protégeons et utilisons nos ressources.

Notre réflexion ne doit toutefois pas commencer uniquement par la recherche de nouveaux revenus autonomes. Elle doit d'abord porter sur les activités au cœur de notre mission, qui génèrent déjà l'essentiel de nos revenus, soit près de 180 millions de dollars par année.

Notre modèle repose sur une logique de portefeuille. Chaque programme contribue différemment aux marges de l'École, selon les revenus tirés des subventions et les ressources qui lui sont allouées. En 2025, l'année préparatoire et le B.A.A. dégageaient des marges contributives d'environ 39 %, contre 60 % pour les certificats et 34 % pour les D.E.S.S. À l'inverse, plusieurs programmes d'études supérieures affichaient une contribution négative : environ -29 % pour la M. Sc., -22 % pour le MBA et -1 % pour le doctorat.

Cette réalité n'est pas une anomalie. Elle est cohérente avec notre mission universitaire. La M. Sc., le MBA et le doctorat soutiennent la recherche, valorisent nos expertises de pointe, forment la relève et permettent d'offrir des programmes spécialisés qui ne pourraient exister selon une logique strictement commerciale. Leur contribution doit donc être évaluée au-delà de leur seule marge financière.

Notre responsabilité n'est pas de rendre chaque programme rentable, mais de protéger l'équilibre du portefeuille. Cela signifie assumer explicitement les investissements consentis dans les programmes dont la contribution académique justifie une marge moindre, tout en gérant chacun d'eux avec rigueur, en maîtrisant ses coûts et en recherchant la meilleure contribution possible compte tenu de sa mission. Le financement croisé ne doit jamais devenir un prétexte pour renoncer à améliorer continuellement la contribution de chaque programme.

Cet équilibre pourrait devenir plus fragile au cours des prochaines années. L'intelligence artificielle, l'évolution du marché du travail, les changements démographiques et la multiplication des options de formation peuvent modifier rapidement la demande. **Une variation relativement faible des inscriptions dans un programme à forte marge peut avoir des effets importants sur l'ensemble du budget de l'École.**

Notre première responsabilité financière est donc de protéger la pertinence, l'attractivité et la qualité des programmes qui soutiennent financièrement l'ensemble de notre mission. Le B.A.A., les certificats et les D.E.S.S. doivent demeurer profondément nourris par l'expertise de notre corps professoral et enseignant, répondre aux transformations du monde du travail et offrir une expérience suffisamment distinctive pour continuer d'attirer les meilleures étudiantes et les meilleurs étudiants. Ils doivent aussi continuer de dégager les marges nécessaires pour soutenir la recherche, la relève et les programmes spécialisés.

Les revenus autonomes demeurent néanmoins indispensables. Ils doivent rester étroitement liés à notre mission et produire, dans la grande majorité des cas, de véritables marges nettes. Chaque activité génératrice de revenus devrait être évaluée selon quatre questions simples : **quel est son coût complet, quelle marge dégagne-t-elle, quel risque comporte-t-elle et quelle priorité académique permet-elle de financer?** Certaines initiatives pourront être justifiées par leur portée stratégique ou institutionnelle, même si elles dégagent peu de marge. Cette décision devra toutefois être explicite, assumée et transparente. Une grande école de gestion doit appliquer à elle-même la rigueur financière et stratégique qu'elle enseigne. Elle doit investir dans les activités qui créent réellement de la valeur, mais aussi avoir le courage de revoir, redresser ou, lorsque nécessaire, **mettre fin aux projets dont le modèle d'affaires ne fonctionne plus** ou dont la contribution à la mission ne justifie plus les ressources mobilisées.

L'École des dirigeantes et dirigeants constitue à cet égard un levier prioritaire de revenus autonomes. HEC Montréal possède l'expertise, la crédibilité et la réputation nécessaires pour aller beaucoup plus loin dans le développement de ses activités auprès des organisations, au Québec comme à l'international. Mais accroître les revenus ne suffit pas. **Nous avons la responsabilité de nous organiser avec la rigueur que l'on attend d'une grande école de gestion** afin que cette croissance se traduise par des marges réelles, récurrentes et à la hauteur des investissements requis pour soutenir nos ambitions.

Enfin, la philanthropie doit être mobilisée autour d'une destination claire et ambitieuse. Faire de HEC Montréal la meilleure école de gestion au Canada donne à la Fondation, aux diplômées et diplômés, aux partenaires et aux donateurs un projet institutionnel rassembleur. Les grands appuis se construisent autour d'une ambition, d'une trajectoire et d'un rêve partagé. La Fondation doit disposer des moyens nécessaires pour porter cette ambition.

Levier 3 :

HEC Montréal doit protéger l'équilibre financier de son portefeuille de programmes, générer de véritables marges nettes et les réinvestir dans les conditions qui lui permettront de devenir la meilleure école de gestion au Canada.

Cela implique notamment de :

- protéger la pertinence, l'attractivité et les marges des programmes qui soutiennent financièrement l'ensemble de l'École;
- assumer explicitement, dans une logique de portefeuille, le financement des programmes dont la contribution financière est moindre, mais dont l'apport à la recherche, à la relève et aux expertises de pointe est essentiel;
- gérer les activités génératrices de revenus selon leurs coûts complets, leurs marges nettes, leurs risques et leur contribution réelle à la mission;
- faire de l'École des dirigeantes et dirigeants un moteur de rayonnement et de marges réelles, en mobilisant pleinement l'expertise professorale et enseignante;
- rendre HEC Montréal plus simple à approcher et plus facile comme partenaire;
- mettre fin aux projets dont le modèle d'affaires ne fonctionne plus ou dont la contribution à la mission ne justifie plus les ressources mobilisées;
- donner à la Fondation HEC Montréal les moyens de mobiliser la communauté autour d'un projet institutionnel rassembleur : faire de HEC Montréal la meilleure école de gestion au Canada.

Levier 4 :

Moderniser notre organisation pour mieux servir la mission académique

Pour recentrer l'organisation autour du cœur du métier, HEC Montréal doit compléter sa structure verticale par une capacité réelle de pilotage transversal.

HEC Montréal possède des équipes compétentes et profondément engagées. Pourtant, au fil de mes rencontres, un constat est revenu de façon récurrente. Lorsqu'un problème touche plusieurs unités administratives, il devient souvent difficile d'identifier qui est réellement responsable de le résoudre. Chaque équipe accomplit bien sa partie du travail, mais personne n'est véritablement imputable de l'expérience globale.

Cette réalité est particulièrement visible dans les grands processus qui structurent la vie de l'École. Le recrutement d'une étudiante ou d'un étudiant, son admission, son inscription, son cheminement, sa diplomation, puis sa relation avec HEC Montréal comme diplômé relèvent de plusieurs unités différentes. Il en va de même pour de nombreux processus qui soutiennent le travail professoral. Chacun optimise son propre périmètre, mais personne n'est responsable du parcours dans son ensemble.

Or, les étudiantes et étudiants, les professeures et professeurs, les partenaires ou les diplômées et diplômés ne vivent pas l'École en fonction de notre organigramme. *Ils vivent un parcours.* Ce sont précisément les transitions entre les unités qui génèrent le plus souvent des délais, des frustrations et des manques de cohérence.

Nous devons donc compléter notre organisation verticale par une capacité transversale plus forte. *Cette capacité devrait notamment nous amener à considérer la création de la fonction de chef des opérations (COO)*, responsable des grands processus institutionnels qui traversent plusieurs directions. Dotée des budgets, de l'autorité et de l'imputabilité nécessaires, cette personne travaillerait avec les unités existantes afin d'améliorer continuellement les parcours, d'identifier les irritants, de simplifier les processus, de coordonner les interventions et de s'assurer que les problèmes sont réellement résolus. L'objectif ne serait pas d'ajouter une nouvelle couche administrative, mais de regrouper des responsabilités aujourd'hui dispersées, de

revoir les frontières entre certaines directions et de donner à l'École une capacité réelle de coordination, d'arbitrage et d'exécution sur les enjeux qui dépassent les frontières administratives actuelles.

Cette capacité transversale est essentielle, car plusieurs enjeux ne peuvent être réglés à l'intérieur d'un seul silo. Lorsqu'un problème touche l'admission, les programmes, les technologies, les finances ou les services aux étudiants, il faut une personne capable d'avoir une vue d'ensemble, d'arbitrer les priorités et de mobiliser les bonnes ressources. Sans cette responsabilité transversale, les enjeux remontent trop souvent au comité de direction avec un trop grand nombre d'intervenants ou se transforment en arbitrages politiques entre unités. Une organisation plus efficace doit être capable de résoudre ces problèmes au bon niveau, avec clarté, imputabilité et rapidité.

Cette approche doit également transformer la manière dont nous priorisons nos investissements. ***Trop souvent, les ressources sont allouées à partir des besoins exprimés séparément par chaque unité, sans que leur effet sur l'ensemble du parcours soit pleinement évalué.*** Nous devons plutôt prioriser les investissements à partir des besoins des parcours de bout en bout, afin de diriger les ressources vers les problèmes qui affectent le plus fortement l'expérience globale et la mission académique.

Cette capacité transversale devrait pouvoir mobiliser rapidement de petites équipes multidisciplinaires lorsqu'un problème important est identifié. Leur mandat serait de comprendre le problème dans son ensemble, de réunir les bonnes expertises, de proposer des solutions concrètes, de les expérimenter rapidement et d'en accompagner l'implantation. Il ne s'agirait pas de créer une nouvelle structure permanente, mais de ***donner à l'École une capacité d'exécution souple, capable de coordonner les initiatives transversales***, de suivre les engagements et de s'assurer que les solutions retenues produisent des résultats concrets.

La création de cette fonction devrait s'inscrire dans une réflexion plus large sur la composition et le fonctionnement du comité de direction, afin de clarifier les responsabilités, de régler les enjeux opérationnels au bon niveau et de recentrer la haute direction sur les choix véritablement stratégiques.

Une institution qui aspire à devenir la meilleure école de gestion au Canada doit être capable d'apprendre de son propre fonctionnement. Chaque irritant doit devenir une occasion d'amélioration. Chaque processus doit pouvoir évoluer. Chaque équipe doit avoir les moyens d'agir lorsque les problèmes dépassent les frontières des départements.

Moderniser l'organisation, ce n'est donc pas seulement revoir des structures ou des processus. C'est aussi créer les conditions pour que les personnes déjà en place puissent développer leurs compétences, progresser dans leur rôle et contribuer plus directement aux priorités institutionnelles. ***Les gains d'efficacité recherchés doivent être compris comme une occasion de mieux utiliser les talents, l'expérience et la connaissance de l'institution que possèdent déjà nos équipes.***

Levier 4 :

HEC Montréal doit renforcer sa capacité d'action transversale afin de mieux piloter ses grands parcours institutionnels, de prioriser ses investissements en fonction de leur effet global, de réduire les silos et d'offrir une expérience plus simple et plus cohérente à l'ensemble de sa communauté.

Cela implique notamment de :

- considérer la création d'un poste de chef des opérations (COO), en regroupant des responsabilités aujourd'hui dispersées entre plusieurs directions et en revoyant les frontières des postes existants, afin d'éviter l'ajout d'une nouvelle couche administrative;
- clarifier l'imputabilité des grands parcours de l'École, du recrutement à la diplomation, puis à la relation avec les diplômées et diplômés, en désignant une responsabilité de bout en bout dotée de l'autorité et des moyens nécessaires;
- mobiliser rapidement de petites équipes multidisciplinaires pour analyser les problèmes transversaux, expérimenter des solutions et en accompagner le déploiement;
- inscrire cette transformation dans une révision de la composition, des responsabilités et du fonctionnement du comité de direction, afin de clarifier les rôles, de résoudre les enjeux opérationnels au bon niveau et de recentrer la haute direction sur les choix stratégiques;
- prioriser les investissements à partir des besoins des parcours de bout en bout, plutôt qu'en fonction des demandes propres à chaque silo, afin que les ressources soient dirigées vers les problèmes qui affectent le plus fortement l'expérience globale et la mission académique;
- investir dans le développement des compétences et l'évolution des rôles des personnes déjà en place afin qu'elles puissent contribuer pleinement à la transformation de l'École.

Levier 5 : Accélérer la transformation numérique au service de notre ambition académique

Notre transformation organisationnelle ne pourra réussir sans des systèmes, des données et des outils numériques capables de soutenir les parcours de bout en bout.

HEC Montréal a la responsabilité de gérer avec rigueur les ressources publiques qui lui sont confiées. Dans une institution universitaire, chaque investissement technologique doit avoir une finalité claire : soutenir plus directement l'enseignement, la recherche, l'encadrement des étudiantes et étudiants et la mission académique.

Les systèmes, les infrastructures, les services numériques et la cybersécurité représentent désormais une part importante de nos ressources. Nos décisions technologiques doivent donc être évaluées selon leur robustesse, leur coût complet, leur capacité à évoluer et leur contribution réelle aux priorités de l'École. La technologie n'est pas une fin en soi : sa valeur se mesure à la qualité des services qu'elle permet d'offrir et au temps qu'elle redonne à notre communauté.

Au cours des dernières années, notre approche a surtout consisté à agir dans l'urgence pour remplacer des outils, moderniser des infrastructures ou changer des fournisseurs en fin de vie. Ces efforts étaient nécessaires et ont permis de réduire certains risques. Mais ils ont aussi mobilisé une part importante de nos ressources, parfois au détriment d'une transformation plus profonde de nos façons de faire. Trop souvent, nous avons modernisé les technologies sans transformer suffisamment les processus, les expériences et les usages qu'elles devaient soutenir.

Les irritants liés aux outils, aux processus et à l'accès aux données sont revenus fréquemment au fil de mes rencontres. Ils rappellent une leçon simple : les meilleures solutions sont rarement celles conçues en vase clos. Les personnes qui enseignent, encadrent les étudiantes et étudiants et utilisent les systèmes

au quotidien doivent être associées plus tôt aux projets afin que les investissements répondent réellement aux besoins du terrain.

Notre parc applicatif demeure marqué par plusieurs systèmes vieillissants. Les données sont souvent difficiles à obtenir ou présentées dans des formats qui limitent leur utilisation. Cette situation réduit notre capacité d'anticipation, complique la prise de décision et oblige les équipes à reconstruire manuellement une information qui devrait être accessible plus simplement.

PeopleSoft, notre principal système d'information, illustre bien cet enjeu. Au fil du temps, il a été fortement personnalisé, ce qui limite notre capacité à bénéficier des améliorations offertes par l'éditeur et complexifie son évolution. Même si son soutien a été prolongé par Oracle jusqu'en 2037, l'ampleur de ces contraintes nous oblige à planifier dès maintenant une modernisation majeure plutôt qu'à attendre qu'elle devienne urgente.

PeopleSoft soutient trois grands ensembles de fonctions : les finances, les ressources humaines et les opérations académiques. Tous devront être modernisés. Leur séquençement doit toutefois être évalué en fonction des risques, de leurs interdépendances et de leur contribution à la mission de l'École. La planification actuelle prévoit de moderniser d'abord le système financier, avec une cible autour de 2030, puis de traiter les autres volets selon un horizon pouvant s'étendre jusqu'en 2036. ***Je crois que cette séquence doit être réexaminée afin d'accorder une place prioritaire aux opérations académiques, qui se situent au cœur de la mission d'une institution universitaire.*** C'est là que se jouent par exemple la planification des cours, la gestion des horaires, les

accommodements, les cheminements étudiants, la flexibilité pédagogique et la capacité de soutenir de nouveaux modes d'enseignement. C'est aussi là que plusieurs innovations deviennent difficiles à déployer parce qu'elles sont traitées comme des exceptions, au moyen d'ajustements manuels et de fichiers parallèles. Trop de personnes compensent encore les limites des systèmes par un travail qui mobilise du temps sans créer de valeur supplémentaire.

Si nous voulons devenir la meilleure école de gestion au Canada, nos outils doivent être à la hauteur de nos ambitions académiques. L'intelligence artificielle, les nouveaux formats d'enseignement, les horaires plus flexibles, les parcours différenciés et les besoins accrus d'accompagnement exigent des systèmes capables de soutenir les opérations académiques avec efficacité et agilité. La transformation numérique doit donc réduire les frictions, accroître la flexibilité pédagogique et permettre à l'École de déployer ses innovations à plus grande échelle.

Une école de gestion doit également pouvoir s'appuyer sur des données fiables et intelligibles pour planifier ses programmes, anticiper les besoins d'enseignement, suivre l'évolution des cohortes et agir rapidement lorsque des ajustements s'imposent. ***Une gouvernance rigoureuse des données est donc essentielle.*** Il ne s'agit pas de multiplier les tableaux de bord, ***mais de permettre aux bonnes personnes d'accéder, dans un cadre sécuritaire et clairement défini, aux informations dont elles ont besoin pour décider et agir.***

Les outils de développement assistés par l'intelligence artificielle ouvrent par ailleurs la voie à une transformation numérique plus agile, plus ciblée et plus près du terrain. Tous les problèmes ne nécessitent pas de grands systèmes permanents. Des outils légers et évolutifs peuvent résoudre des problèmes précis, automatiser certaines tâches répétitives, faciliter l'analyse et soutenir la prise de décision. Des environnements analytiques sécurisés et des capacités de prototypage rapide permettraient également de tester des solutions avant de les déployer plus largement. Cette agilité doit toutefois s'inscrire dans une gouvernance rigoureuse qui assure la cybersécurité, la qualité des données, la protection des renseignements personnels et la cohérence de notre environnement technologique. Aller plus

vite ne doit pas signifier multiplier les solutions isolées ni recréer de nouveaux silos numériques.

Cette transformation devra enfin être menée avec une attention particulière aux personnes qui font vivre l'organisation. Les gains d'efficacité ne doivent pas être compris comme une manière de réduire la contribution des équipes, mais comme une occasion de faire évoluer les rôles, de développer de nouvelles compétences et de mieux utiliser l'expertise déjà présente. À mesure que certains processus seront simplifiés ou automatisés, les équipes devront être accompagnées afin que le temps ainsi libéré soit réinvesti dans les activités où leur jugement, leur expérience et leur connaissance de l'institution créent le plus de valeur.

L'objectif est simple : réduire les frictions numériques, administratives et informationnelles afin que chacune et chacun puisse consacrer davantage de temps aux priorités académiques de l'École.

Levier 5 :

HEC Montréal doit accélérer sa transformation numérique afin de réduire les frictions, mieux exploiter ses données institutionnelles et donner aux équipes les outils nécessaires pour anticiper, décider et innover au service de la mission académique.

Cela implique notamment de :

- prioriser la modernisation des systèmes qui soutiennent directement les opérations académiques, notamment la planification des cours, les horaires, les cheminements étudiants, les accommodements, les groupes, les salles et les nouveaux modes de livraison pédagogique;
- adopter une approche plus agile du développement numérique, notamment en utilisant les nouvelles capacités de développement assisté par l'intelligence artificielle pour créer rapidement des solutions ciblées à des problèmes opérationnels concrets;
- mettre en place une gouvernance des données fiable, accessible et sécurisée afin de mieux planifier les programmes, les cohortes, les besoins d'enseignement, les horaires, les salles et les ressources;
- évaluer les investissements technologiques en fonction de leur capacité à simplifier les processus, à réduire les coûts et les tâches manuelles, à améliorer l'expérience des utilisateurs et à libérer du temps pour la mission académique;
- accompagner l'évolution des rôles touchés par la transformation numérique et l'intelligence artificielle en investissant dans la formation et le développement des compétences des personnes déjà en place.

Libérer du temps en simplifiant les processus : l'exemple des relevés de dépenses

Au fil de mes rencontres, les relevés de dépenses sont l'un des irritants administratifs les plus souvent mentionnés. Le processus actuel est lourd, manuel et génère de nombreux allers-retours. Certaines personnes remplissent elles-mêmes leurs relevés; d'autres s'appuient sur une adjointe ou un adjoint. Dans tous les cas, le temps consacré à préparer, corriger, valider et traiter ces demandes est anormalement élevé. HEC Montréal traite environ 4 000 relevés de dépenses par année. Même si tous ne demandent pas trois heures de travail, comme certains collègues me l'ont rapporté au retour d'un séjour, le coût collectif de ce processus est considérable. En temps professoral, professionnel, administratif et comptable, l'ordre de grandeur de cet irritant pourrait approcher un million de dollars par année.

Des solutions numériques modernes de gestion des dépenses existent déjà. Elles permettent de numériser les reçus, d'automatiser une partie de la saisie, d'intégrer les règles de validation et de réduire fortement les allers-retours. Un tel investissement pourrait offrir un retour rapide et être déployé en quelques mois. Cet exemple illustre ce que doit viser notre transformation numérique : éliminer les frictions qui gaspillent du temps et de l'énergie afin de recentrer nos ressources sur les activités qui créent réellement de la valeur pour l'École.

Levier 6 : Assurer des conditions de travail compétitives pour les personnes au cœur de notre mission

Attirer, retenir et mobiliser les talents qui portent l'excellence de HEC Montréal exige des conditions de travail compétitives, transparentes et alignées avec notre ambition.

La qualité d'une grande école repose d'abord sur les personnes qui portent sa mission au quotidien. À HEC Montréal, les professeures, les professeurs et les maîtres d'enseignement constituent la première ligne de notre mission académique. Ce sont eux qui assurent la qualité de la formation, produisent des connaissances de haut niveau, encadrent les étudiantes et étudiants et contribuent au rayonnement intellectuel de l'École.

Se donner les moyens de prendre de l'altitude, c'est aussi **se donner collectivement les moyens d'attirer, de retenir et de soutenir les meilleurs talents**. Cette ambition exige d'aborder avec lucidité la question des conditions de travail, de la reconnaissance et de la rémunération.

Au fil de mes rencontres, cet enjeu est revenu de manière récurrente. Il est sensible, parfois clivant, et les points de vue varient selon les disciplines, les générations et les trajectoires professionnelles. **Il serait illusoire de prétendre qu'un consensus existe déjà. Mais il serait tout aussi irresponsable d'en minimiser l'importance.** Les conditions de travail influencent directement notre capacité à recruter, à retenir et à mobiliser les talents dont dépend l'excellence de HEC Montréal.

La réponse ne peut pas être simpliste. Elle doit être structurée, documentée et alignée à la fois avec la réalité financière de l'École et avec celle du **marché mondial des talents académiques**. Prendre de l'altitude signifie ouvrir un chantier crédible, transparent et durable, fondé sur des données comparatives solides, un **dialogue réel** avec la communauté et une compréhension partagée des contraintes et des leviers disponibles.

Ce dialogue ne devrait pas se limiter à des consultations ponctuelles. Il devrait s'appuyer sur des **mécanismes permanents d'échange** avec les représentants du Collectif des professeures et professeurs de HEC Montréal (anciennement l'APHEC) et de l'Association des maîtres

d'enseignement, afin de suivre l'évolution des enjeux liés aux conditions de travail, à la reconnaissance et à la compétitivité de nos pratiques dans un esprit de transparence et de confiance.

HEC Montréal vise haut. Si nous voulons maintenir notre place parmi les grandes écoles de gestion, nous devons reconnaître que l'attraction et la rétention des talents professoraux constituent un enjeu stratégique, au même titre que la qualité des programmes, la recherche, l'innovation pédagogique et le rayonnement international.

La **transparence procédurale** sera essentielle dans ce chantier. Elle ne signifie pas exposer publiquement les situations individuelles, mais clarifier les règles du jeu : ce qui est valorisé, ce qui permet de progresser et ce qui est attendu pour réussir. Chaque professeure, professeur et maître d'enseignement devrait pouvoir comprendre les principes, les critères et les mécanismes qui structurent sa rémunération, sa reconnaissance et sa progression de carrière.

Nous devons également être lucides quant au contexte dans lequel nous évoluons. Le financement des universités est sous pression et les marges de manœuvre demeurent limitées. Ces contraintes sont réelles, mais elles ne doivent pas servir de prétexte à l'inaction. Elles doivent plutôt nous amener à traiter cet enjeu avec rigueur, sens des priorités et responsabilité financière.

Dans plusieurs domaines, un écart salarial significatif s'est creusé avec certaines écoles de gestion comparables. Cette situation affecte déjà, et pourrait affecter davantage encore, notre capacité à attirer et à retenir des talents dans des secteurs clés. À l'ère de l'intelligence artificielle, alors que nous cherchons à préserver la valeur distinctive des diplômés de HEC Montréal, l'expertise du corps professoral et enseignant constitue un actif stratégique essentiel.

HEC Montréal bénéficie évidemment d'atouts importants : un environnement académique stimulant, une institution reconnue, une ville dynamique, une qualité de vie appréciée et une communauté intellectuelle forte. Mais ces éléments ne suffisent plus à eux seuls. Le coût de la vie à Montréal a évolué de manière significative et la concurrence pour les talents académiques s'est intensifiée.

Une grande école ne se distingue pas seulement par ses bâtiments, ses programmes ou ses classements. ***Elle se distingue d'abord par les personnes qu'elle attire, qu'elle développe et qu'elle choisit de retenir.*** Si nous voulons devenir la meilleure école de gestion au Canada, nous devons devenir l'endroit où les meilleurs talents choisissent de bâtir leur carrière.

Levier 6 :

HEC Montréal doit aborder la question des conditions de travail avec lucidité, transparence et responsabilité, afin de renforcer sa capacité à attirer, retenir et mobiliser les talents nécessaires à son excellence académique.

Cela implique notamment de :

- ouvrir un chantier institutionnel sur la compétitivité des conditions de travail et de rémunération, fondé sur des données comparatives solides, un dialogue structuré avec les représentants du corps professoral et enseignant et une compréhension partagée des contraintes financières de l'École;
- élaborer, à partir de ce diagnostic, un plan pluriannuel visant à améliorer progressivement la compétitivité des conditions de travail et de rémunération, en tenant compte des comparaisons de marché, des priorités institutionnelles et de la capacité financière de l'École;
- clarifier les principes, les critères et les mécanismes qui structurent la rémunération, la reconnaissance, la progression et le soutien aux carrières, afin de renforcer la confiance et de réduire le sentiment d'arbitraire;
- mettre en place des mécanismes permanents de dialogue avec le Collectif des professeures et professeurs et l'Association des maîtres d'enseignement afin de suivre l'évolution des conditions de travail, des écarts de compétitivité et des priorités d'action.

Partie 2

L'Aptitude

Du cœur du métier
à la capacité d'agir

2

L'Aptitude :

Du coeur du métier à la capacité d'agir

Porter l'ambition de faire de HEC Montréal la meilleure école de gestion au Canada exige de comprendre profondément ce qui crée la valeur d'une grande institution universitaire et de savoir transformer cette compréhension en capacité d'action. ***Si je me sens légitime de poser ma candidature à la direction de HEC Montréal, c'est d'abord parce que je connais de l'intérieur le métier que nous exerçons collectivement.*** Je suis professeur depuis 24 ans, par formation, par pratique quotidienne et par conviction profonde. Je sais ce qui fait réellement avancer une grande école de gestion, parce que je vis chaque jour ce qui constitue le cœur de notre métier : l'enseignement, la recherche, la formation de la relève et le rayonnement de nos connaissances au service de la société.

Cette section ne vise donc pas seulement à présenter un parcours. Elle montre comment ces expériences m'ont préparé à porter l'ambition exposée dans la première partie : renforcer l'excellence académique, dégager des marges de manœuvre, mobiliser les talents et transformer une vision en résultats. Tout au long de ma carrière, j'ai cherché à développer une synergie entre les différentes dimensions du métier universitaire. Je suis profondément convaincu que la valeur distinctive d'une grande école repose sur l'équilibre entre l'enseignement, la recherche, le transfert des connaissances et l'engagement institutionnel. ***L'enseignement nourrit la recherche. La recherche renouvelle l'enseignement. Le transfert assure l'impact concret de nos travaux.*** C'est cette articulation que j'ai cherché à construire et à faire croître dans chacun des projets que j'ai portés.

Les réalisations qui suivent ***illustrent les expériences qui m'ont préparé à servir HEC Montréal à une autre échelle et à porter l'ambition proposée dans ce document.*** Elles ont été rendues possibles parce que j'ai eu la chance d'évoluer dans une institution qui encourage l'initiative, la collaboration multidisciplinaire, l'expérimentation pédagogique et la recherche appliquée aux grands enjeux des organisations. HEC Montréal m'a offert un terrain exceptionnel pour bâtir, tester, apprendre, mobiliser et faire grandir des projets que je n'aurais probablement pas pu développer avec la même ampleur dans une autre institution. Cette expérience a façonné ma conception du leadership : créer les conditions pour que les idées émergent, que les talents se rencontrent et que les initiatives ambitieuses se transforment en réalisations durables. Cette trajectoire a notamment été reconnue par le Prix Esdras-Minville en 2021 et par le Grand Prix de recherche Pierre-Laurin en 2024. Cette reconnaissance nourrit aujourd'hui mon désir de redonner à l'École.

Diriger une institution académique exige de comprendre, de l'intérieur, ce qui crée réellement sa valeur. ***Depuis 24 ans à HEC Montréal, je suis engagé dans toutes les dimensions du métier universitaire : enseignement, recherche, encadrement, innovation pédagogique, transfert et contribution institutionnelle.*** Comme chercheur, j'ai toujours cherché à bâtir des environnements où l'on fait de la science avec rigueur, ambition et plaisir. J'ai publié plus de 250 articles scientifiques et actes de conférence, dont des travaux parus dans des revues figurant parmi les plus sélectives à l'échelle internationale, notamment celles des listes FT50 et UTD. Selon Google Scholar, mon indice h est de 49. Cette expérience m'a permis de comprendre concrètement les exigences, les ressources, la persévérance et les conditions institutionnelles nécessaires pour soutenir une recherche véritablement compétitive. J'ai contribué à plus de 35 brevets et déclarations d'invention et supervisé plus de 150 étudiantes et étudiants à la maîtrise, ainsi qu'une vingtaine de doctorantes, doctorants et stagiaires postdoctoraux. Une part importante de ces travaux de recherche a été réalisée avec des étudiantes et étudiants à titre de coauteurs, car la formation de la relève scientifique constitue pour moi une responsabilité centrale.

En 24 ans, j'ai enseigné à tous les cycles, du certificat au doctorat, en passant par le B.A.A., le D.E.S.S., la M. Sc. et le MBA. ***Mon engagement pédagogique m'a appris qu'une grande école doit savoir innover, expérimenter et diffuser ses meilleures pratiques bien au-delà de ses murs.*** J'ai notamment cofondé en 2004 le Laboratoire ERPsim, spécialisé dans le développement de simulations d'affaires visant l'apprentissage des technologies de l'information. Les simulations développées au laboratoire sont aujourd'hui utilisées chaque année par plus de 50 000 étudiantes et étudiants dans plus de 500 universités à travers le monde et ont permis de former plus de 3 000 professeures et professeurs. Par l'entremise de Baton Simulations, le bras commercial de HEC Montréal, ERPsim a également été déployé dans des contextes de transformation, de formation et d'adoption de solutions SAP auprès de plus de 85 000 employés au sein de milliers d'organisations multinationales situées dans 65 pays, dont Michelin, Coca-Cola, Deloitte, Fujitsu, ConocoPhillips et Tyson Foods. Chaque année, plusieurs centaines de membres de cette communauté internationale se réunissent à HEC Montréal dans le cadre de notre conférence annuelle, qui en est à sa 16e édition, tandis que notre compétition internationale ERPsim atteint maintenant sa 18e édition. Cette trajectoire illustre ma capacité à concevoir des innovations pédagogiques, à les déployer à grande échelle et à fédérer une communauté internationale sans perdre l'ancrage dans notre mission académique.

L'une des réalisations dont je suis particulièrement fier demeure toutefois la création de la M. Sc. en expérience utilisateur. Ce programme, qui mobilise trois départements de l'École, illustre ma conviction que les défis contemporains exigent de plus en plus des approches interdisciplinaires. Concevoir des programmes à la croisée des disciplines permet non seulement de répondre aux besoins réels des organisations, mais aussi de renforcer les collaborations entre les expertises présentes à HEC Montréal. Mes nombreux projets menés avec des collègues de plusieurs départements m'ont également permis de mieux comprendre les différentes cultures disciplinaires de l'École et les conditions nécessaires pour bâtir avec succès des collaborations durables entre elles.

La création et la codirection du Tech3Lab m'ont appris à bâtir des milieux où des expertises différentes peuvent se rassembler et produire des retombées durables. J'ai cofondé le Tech3Lab en 2012 et je l'ai codirigé jusqu'en décembre 2025. J'ai également été coresponsable du groupe de recherche FRQSC du Tech3Lab de 2014 à 2026. Aujourd'hui, le Tech3Lab est reconnu comme l'un des plus importants laboratoires publics consacrés à l'expérience utilisateur. Il regroupe plus d'une vingtaine de chercheuses et chercheurs de HEC Montréal et a permis de développer des partenariats avec de nombreuses organisations au Québec, au Canada et à l'international, générant des retombées scientifiques, économiques et sociétales concrètes.

Le développement du Tech3Lab et du Laboratoire ERP-sim m'a donné une **compréhension concrète des conditions nécessaires pour transformer l'ambition académique en ressources, en partenariats et en marges de manœuvre institutionnelles**. Au fil de ma carrière, j'ai contribué avec mes collaborateurs à obtenir plus de 40 millions de dollars en financement compétitif de recherche auprès d'organismes tels que le CRSH, le CRSNG, le FRQSC, IVADO, Prompt et la FCI. J'ai également contribué à générer plus de 20 millions de dollars en redevances pour HEC Montréal, à partir de technologies issues de mes travaux et de ceux de mes équipes. Ces résultats témoignent d'une capacité à conjuguer excellence scientifique, création de valeur et diversification des revenus, un enjeu essentiel pour les universités. Je crois profondément que la recherche est une aventure collective. Je souhaite maintenant mettre cette expérience au service de mes collègues et de notre École, en contribuant activement au financement des chaires, des laboratoires, des pôles et des initiatives structurantes qui renforcent notre capacité d'action collective.

Toutes ces responsabilités m'ont préparé à exercer une direction ancrée dans le réel : gérer des équipes, arbitrer entre des priorités, assumer des décisions difficiles et transformer une vision en capacité d'action collective.

J'ai recruté, développé et dirigé des équipes comptant jusqu'à une trentaine de professionnels de recherche et de techniciens à temps plein, coordonné des projets complexes, géré des infrastructures technologiques avancées et développé des partenariats stratégiques, dont la majorité sur plus d'une décennie, avec des organisations telles que Desjardins, Banque Nationale, Québecor, Vidéotron, SAP, ServiceNow, Sobeys, Deloitte, CAE, CN, Alloprof, Radio-Canada et la Ligue nationale de hockey (LNH). Ces responsabilités m'ont appris à prioriser dans la complexité, à mobiliser des équipes, à négocier entre des intérêts légitimes et à assumer des choix difficiles avec rigueur, transparence et sens des responsabilités.

Diriger HEC Montréal exigera de mobiliser des expertises variées, de faire travailler ensemble des personnes issues de cultures disciplinaires différentes et de piloter des projets complexes dans un environnement en transformation. J'ai également dirigé, de 2021 à 2025, deux importantes équipes multidisciplinaires réunissant au total plus de 50 chercheuses et chercheurs issus de sept institutions, dans le cadre des travaux d'IVADO sur la gouvernance et l'adoption de l'IA. Cette expérience m'a permis d'exercer **un leadership scientifique dans un environnement interinstitutionnel complexe, sur un enjeu central pour l'avenir des universités**, des organisations et de la société.

Mon expérience de gouvernance m'a permis de mieux comprendre les responsabilités, les contraintes et les arbitrages qui accompagnent les grandes décisions institutionnelles. J'ai siégé au Conseil d'administration de HEC Montréal de 2023 à 2026, où j'ai eu l'occasion de contribuer à plusieurs dossiers importants, notamment en déposant un rapport sur la diversification des revenus autonomes, un enjeu essentiel pour développer des marges de manœuvre stratégiques au sein de notre institution. J'ai également été impliqué, au fil des années, dans plusieurs comités et instances clés de la vie académique à HEC Montréal, notamment au sein de l'Assemblée des professeurs, de l'APHEC et de comités de recrutement, de promotion et de réforme de programmes.

Mes engagements externes m'ont exposé à des modèles de gouvernance variés et m'ont appris à exercer mon jugement dans des contextes où les missions, les contraintes et les intérêts doivent être conciliés. J'ai notamment siégé aux conseils d'administration de Baton Simulations depuis 2006 et de Cube HX de 2017 à 2022, ainsi qu'à celui de l'OBNL Bibliopresto de 2019 à 2025. Sur le plan scientifique et académique, je suis administrateur de la Society for Neuro-Information Systems à Vienne depuis 2014 et j'ai siégé à titre d'administrateur au SAP North American Academic Board de 2015 à 2018, puis de 2022 à 2025. Ces engagements m'ont permis d'exercer un jugement stratégique dans des contextes diversifiés, allant de l'entreprise privée à la dif-

fusion du savoir, en passant par les réseaux scientifiques et académiques. Ils m'ont aussi permis de mieux comprendre les réalités propres à des organisations aux missions, aux modèles d'affaires et aux modes de gouvernance distincts.

Diriger HEC Montréal exigera aussi d'agir comme ambassadeur de l'École, d'en communiquer la valeur avec crédibilité auprès de publics variés, de renforcer ses liens avec ses diplômés, ses donateurs et ses partenaires et de mobiliser des appuis durables autour de ses priorités. À titre de donateur, je suis membre du Conseil des gouverneurs de la Fondation HEC Montréal depuis 2012. Cet engagement m'a permis de développer une compréhension concrète des leviers institutionnels ainsi que de l'importance stratégique des relations avec les diplômés, les donateurs et les partenaires qui contribuent au développement de l'École.

J'ai aussi appris à parler de HEC Montréal auprès de publics qui ne partagent pas toujours les mêmes attentes : diplômés, partenaires, médias, communautés numériques et grand public. Au fil des années, j'ai développé et animé des initiatives de vulgarisation, créé du contenu destiné aux professionnels et au grand public, participé à des forums universitaires nationaux et internationaux, collaboré avec les médias et construit une présence numérique rejoignant des auditoires bien au-delà des frontières de l'École. Ces expériences m'ont permis de développer une maîtrise des nouveaux codes de communication qui façonnent aujourd'hui la visibilité et la réputation des institutions. Dans un environnement où les idées circulent à l'échelle mondiale, la capacité de faire connaître une institution, de rendre visibles ses réalisations et d'occuper l'espace public avec crédibilité est devenue un levier stratégique de rayonnement.

Mes collaborations avec plusieurs ordres professionnels, notamment l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec et l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, m'ont également permis de contribuer à la mobilisation des connaissances auprès des milieux de pratique, en particulier sur les enjeux liés à l'intelligence artificielle et à la transformation des pratiques professionnelles. Je souhaite contribuer à rapprocher davantage HEC Montréal de la communauté d'affaires du Québec et du Canada en consolidant des liens forts et durables avec les organisations qui façonnent notre économie, notamment afin de soutenir la philanthropie, les partenariats corporatifs et le développement de la formation des dirigeants.

Mes expériences internationales au sein de différentes institutions m'ont permis de comparer plusieurs modèles universitaires et de mieux comprendre ce qui peut renforcer le positionnement distinctif de HEC Montréal au Canada, dans

la francophonie et à l'international. Le déploiement d'ERP-sim dans 87 pays m'a également amené à interagir avec une communauté académique mondiale et à développer des collaborations durables en recherche et en enseignement. Je continue d'agir à titre de professeur invité au Tippie College of Business de l'Université de l'Iowa et à l'Université Jean Moulin Lyon 3, ainsi qu'à titre de chercheur affilié au Center for Digital Strategies de la Tuck School of Business, à Dartmouth. Ces engagements ont aussi renforcé ma capacité à contribuer au rayonnement de HEC Montréal et à enrichir mes pratiques pédagogiques et scientifiques dans des contextes universitaires variés et exigeants.

Mon engagement envers l'inclusion m'a appris qu'une institution forte doit créer les conditions permettant à des talents et à des publics différents de participer pleinement à la vie économique, scientifique et sociale. Je m'inscris pleinement dans les principes d'équité, de diversité, d'inclusion et de réconciliation promus par HEC Montréal, que j'ai intégrés concrètement à mes activités de recherche. J'ai contribué à des projets d'alphabétisation et d'inclusion numérique avec Desjardins, de soutien aux enfants en difficulté d'apprentissage avec Alloprof, de promotion des carrières en technologies de l'information auprès des étudiantes avec DigiWomen, ainsi qu'à des travaux sur l'accessibilité numérique après un AVC dans le cadre de notre collaboration avec l'Université d'Oxford. Ces projets disent quelque chose d'important de ma façon de voir HEC Montréal : une école de gestion doit être présente là où ses savoirs peuvent réellement changer les choses.

Ces expériences m'ont appris qu'une institution ne change pas par les idées seules. **Les idées sont nécessaires, mais elles ne prennent leur valeur que lorsqu'elles se traduisent en réalisations.** Bâtir des laboratoires, développer des programmes, mobiliser des partenaires, recruter des équipes, obtenir du financement et faire croître des initiatives sur plusieurs décennies exigent de convertir une ambition en capacité d'action. **C'est cette capacité d'exécution, forgée par l'expérience du terrain, que je souhaite aujourd'hui mettre au service de HEC Montréal** afin de donner une portée réelle à notre ambition de devenir la meilleure école de gestion au Canada.

Partie 3

L'Attitude

Une posture de leadership
au service du collectif

3

L'Attitude :

Une posture de leadership au service du collectif

L'ambition, les priorités et les leviers présentés dans ce document ne pourront produire leurs effets que s'ils sont portés par une posture de leadership capable de mobiliser durablement le collectif. Devenir la meilleure école de gestion au Canada ne dépendra pas seulement de la qualité de nos idées, mais de notre capacité à les porter avec courage et constance. Ma conception du leadership repose sur une conviction simple : ***une institution universitaire ne se transforme durablement que par l'adhésion et la collaboration.***

Je suis pleinement conscient de l'ampleur des responsabilités associées à la direction de HEC Montréal. Je les aborde non comme un aboutissement personnel, mais comme une responsabilité exercée au service du collectif. HEC Montréal possède des fondations solides, des talents exceptionnels et une communauté profondément attachée à sa mission. Le rôle de la direction est de permettre à ce potentiel de se traduire en réalisations utiles à notre communauté et à la société.

Mon leadership se veut exigeant, humain et rassembleur.

Exigeant, parce que la valeur des diplômes, la liberté académique, la rigueur intellectuelle, la qualité de l'enseignement et la pertinence de la recherche doivent demeurer des principes non négociables. Humain, parce qu'une institution se transforme par la confiance, la présence et le dialogue. Rassembleur, parce que notre capacité à relever les défis à venir dépendra de notre aptitude à agir collectivement, au-delà des silos, autour de priorités partagées et assumées.

Diriger, c'est d'abord écouter et comprendre avant de décider avec clarté. Cette écoute doit être ancrée dans le terrain. Elle ne vise pas à éviter les décisions, mais à les éclairer afin d'agir avec justesse, cohérence et légitimité. La démarche qui a mené à ce document en est une illustration concrète. Au cours des derniers mois, j'ai mené près de 300 rencontres avec des professeures et professeurs, des maîtres d'enseignement, des membres du personnel et de la direction, des étudiantes et étudiants, des diplômées et diplômés, des donateurs, des employeurs et des partenaires de l'École. Ces échanges n'ont pas simplement nourri ma réflexion : ils l'ont transformée. Ils ont confirmé que les meilleures solutions naissent rarement de l'isolement, mais plutôt du dialogue, de la confrontation respectueuse des points de vue et du travail d'équipe.

Ce leadership se veut collaboratif. Il repose sur l'humilité et la confiance, tout en reconnaissant qu'une direction

doit assumer des choix difficiles et éviter que la recherche d'un accord parfait ne devienne une forme d'immobilisme. Consulter ne signifie pas reporter indéfiniment les choix. Une gouvernance saine doit permettre d'entendre les bonnes voix, de délibérer avec rigueur, puis de trancher lorsque vient le moment d'agir.

Diriger, c'est aussi bien s'entourer. Les meilleures décisions sont rarement le produit d'une seule personne. Elles émergent d'une intelligence collective bien mobilisée. Tout au long de mon parcours, j'ai cherché à constituer des équipes composées de profils variés, capables de remettre en question les idées reçues, d'apporter des perspectives différentes et d'élever la qualité des décisions. Une équipe forte n'est pas une équipe qui pense d'une seule voix. C'est une équipe capable de débattre avec rigueur, de se faire confiance, de décider clairement et d'agir de manière coordonnée.

Une fois la décision prise, il faut l'assumer, l'expliquer et ***la suivre jusqu'à sa mise en œuvre.*** Partager les arbitrages et accepter la responsabilité des décisions renforce la crédibilité du leadership, même lorsque les choix sont difficiles. La cohérence se construit aussi dans la durée : entre ce que l'on annonce, les moyens que l'on mobilise et les résultats que l'on suit.

Je crois profondément que le rôle d'un dirigeant est de créer les conditions permettant aux talents déjà présents dans l'institution de s'exprimer pleinement.

Cela exige de faire confiance, d'offrir un soutien concret, de reconnaître la pluralité des contributions et de donner aux personnes les moyens d'agir. L'excellence se manifeste de multiples façons : en recherche, en enseignement, en transfert, en innovation pédagogique, en encadrement, en direction de programmes et en engagement institutionnel. Reconnaître cette pluralité ne diminue pas l'exigence; cela permet au contraire de mobiliser toutes les forces de notre communauté autour d'une ambition commune.

Cette exigence s'applique également à notre utilisation des ressources. HEC Montréal est dépositaire de fonds publics et de la confiance de la société. ***Rechercher l'efficacité ne signifie pas faire plus avec moins. Cela signifie faire mieux avec plus de clarté et réinvestir notre temps, nos ressources et nos expertises dans ce qui crée réellement de la valeur :*** l'enseignement, la recherche, l'encadrement, l'innovation pédagogique, l'expérience étudiante et l'impact de HEC Montréal dans la société.

Cette recherche d'efficience doit aller de pair avec une volonté tout aussi importante : **réhumaniser notre institution**. Cela signifie remettre des visages, des noms et des relations derrière nos processus, nos communications et nos services. Dans une école de notre taille, il ne devrait pas être normal de recevoir une réponse anonyme, de devoir passer par plusieurs plateformes pour savoir à qui parler ou d'apprendre le départ à la retraite d'une collègue bâtisseuse de notre institution par une annonce enfouie dans l'intranet. Une institution se mobilise par des relations de confiance, des échanges directs, une présence réelle et une meilleure compréhension mutuelle des rôles de chacun. L'automatisation doit simplifier le travail, non effacer les personnes. Réhumaniser HEC Montréal, c'est renforcer la proximité, la reconnaissance et le sentiment d'appartenance.

Pour que cette posture guide réellement l'action quotidienne, elle devra se traduire en une **boussole décisionnelle simple**. Chaque décision importante devrait pouvoir être examinée à partir de quelques questions claires. Ce choix nous rapproche-t-il de notre ambition de devenir la meilleure école de gestion au Canada? Renforce-t-il la valeur des diplômes de HEC Montréal et prépare-t-il mieux nos étudiantes et étudiants au monde du travail transformé par l'intelligence artificielle? Aide-t-il concrètement les personnes qui enseignent, font de la recherche, encadrent, innovent ou soutiennent la mission de l'École? Rend-il l'expertise de HEC Montréal plus visible, plus utile et plus influente auprès des organisations, des diplômées et diplômés, des partenaires et de la société? Cette boussole ne remplace pas la richesse du plan, mais elle permet de garder le cap et d'assurer la cohérence des choix au quotidien.

Cette cohérence doit être soutenue par une communication régulière, directe et incarnée. Une communauté académique ne peut pas se mobiliser autour d'une stratégie qu'elle ne voit pas vivre. Il faut expliquer les priorités, rendre visibles les réalisations, reconnaître les contributions souvent invisibles et maintenir un dialogue ouvert sur les enjeux sensibles. La présence de la direction ne doit pas se limiter aux moments de décision; elle doit s'inscrire dans la vie quotidienne de l'École.

Diriger HEC Montréal, c'est aussi porter sa voix à l'extérieur avec impact. Une grande école ne se développe pas seulement par sa cohésion interne, mais aussi par la qualité des relations qu'elle entretient avec son environnement. Cette responsabilité exige une présence active auprès des diplômées et diplômés, des donateurs, des gouvernements, des organismes subventionnaires, des entreprises et

des partenaires institutionnels. Notre influence externe doit devenir un prolongement naturel de notre ambition académique et contribuer à positionner HEC Montréal comme un acteur incontournable de transformation économique, sociale et scientifique pour le Québec et le Canada.

Enfin, diriger, **c'est préparer la suite**. Investir dans la relève et le mentorat, soutenir les jeunes professeures et professeurs, accompagner les gestionnaires émergents et préparer nos étudiantes et étudiants à exercer un leadership responsable sont des conditions essentielles de la pérennité institutionnelle. Une direction ne se mesure pas seulement à ce qu'elle accomplit pendant son mandat, mais aussi aux capacités qu'elle laisse derrière elle.

Cette posture s'inscrit dans une ambition plus large : aborder l'avenir avec confiance, en conjuguant un ancrage fort dans notre écosystème québécois et un rayonnement international assumé. Les transformations liées à l'intelligence artificielle, au financement universitaire, à la concurrence, à l'internationalisation, à la crise climatique et aux attentes changeantes des organisations exigent des choix clairs. HEC Montréal possède les talents, l'histoire, la crédibilité et l'énergie nécessaires pour écrire un nouveau chapitre de son développement. **Mais elle devra retrouver sa capacité collective à choisir, à se faire confiance et à agir ensemble.**

Je propose ainsi un nouveau **pacte de confiance** entre l'institution et celles et ceux qui en sont le cœur vivant : un pacte fondé sur le temps retrouvé, l'exigence assumée, la reconnaissance des contributions et une ambition collective claire.

Au fond, cette démarche repose sur une idée directrice : protéger la valeur des diplômes de HEC Montréal exige aujourd'hui de remettre le temps, le talent et l'énergie de notre communauté au service de ce qu'elle fait de mieux : enseigner, faire de la recherche, encadrer, innover et contribuer à la société.

Assumer cette ambition exigera du courage collectif. Mais l'histoire des grandes institutions montre une chose : **ce ne sont pas les périodes de confort qui forgent l'excellence. Ce sont les moments où l'on accepte de choisir clairement, de se rassembler autour d'une mission commune et de se donner les moyens de prendre de l'altitude.**

Annexe



Pierre-Majorique Léger, Ph.D.

Résumé exécutif

Chercheur, dirigeant académique et bâtisseur d'initiatives à grande échelle, avec plus de 24 ans d'expérience au cœur de la mission de HEC Montréal. Mon parcours se distingue par la création d'infrastructures de recherche et d'innovations pédagogiques et scientifiques, la génération de financement et de revenus autonomes significatifs et la mobilisation d'équipes multidisciplinaires dans des environnements complexes. J'apporte une capacité démontrée à articuler une vision stratégique claire, à prendre des décisions structurantes et à mobiliser des groupes autour d'ambitions communes dans un contexte de forte évolution du secteur universitaire. Engagé envers une institution agile, influente et pleinement centrée sur sa mission académique.

Compétences clés

- Gouvernance universitaire et gestion d'organisations complexes
- Financement de la recherche et diversification des revenus
- Gestion de budgets d'envergure et d'infrastructures spécialisées
- Développement de partenariats stratégiques
- Relations avec les donateurs
- Transformation numérique et intelligence artificielle
- Innovation pédagogique à grande échelle
- Transfert technologique
- Gestion de la recherche et du développement
- Rayonnement international

Réalisations majeures

- Plus de 40 M\$ en financement compétitif de recherche obtenu en carrière avec mes collaborateurs, auprès d'organismes subventionnaires, d'entreprises privées et de donateurs philanthropiques, aux niveaux québécois, canadien et international.
- Innovations pédagogiques majeures utilisées par plus de 50 000 étudiants par année, dans plus de 500 universités réparties dans 87 pays, générant plus de 20 M\$ en redevances pour HEC Montréal sur 22 ans.
- Auteur de plus de 250 publications scientifiques et actes de conférences, contribuant au rayonnement international de HEC Montréal et à l'avancement des connaissances en expérience utilisateur et technologies de l'information.
- Direction et codirection de plus de 150 étudiants à la maîtrise et 20 doctorants et stagiaires postdoctoraux, contribuant activement à la formation de la relève scientifique.
- Plus de 35 brevets et déclarations d'invention issus des technologies développées en collaboration avec mes collègues dans nos laboratoires.
- Cofondateur de la M. Sc. en expérience utilisateur de HEC Montréal et d'un microprogramme sur la plateforme edX, ayant rejoint plus de 150 000 apprenants à travers le monde depuis 2017.

Expériences professionnelles

2019 -	Professeur invité, Université Jean Moulin Lyon 3
2017 -	Chercheur IVADO
2017 -	Titulaire de la Chaire de recherche en expérience utilisateur (UX), HEC Montréal
2014 -	Chercheur affilié, Center for Digital Strategies, Tuck School of Business, Dartmouth
2012 -	Professeur titulaire, Département des technologies de l'information, HEC Montréal
2010 -	Professeur invité, Tippie College of Business, University of Iowa
2007 - 2012	Professeur agrégé, Département des technologies de l'information, HEC Montréal
2003 - 2007	Professeur adjoint, Département des technologies de l'information, HEC Montréal

Expériences de direction

2024 - 2025	Coresponsable du Regroupement Gouvernance et adoption de l'intelligence artificielle, IVADO. <i>Plus de 30 chercheurs issus de 7 institutions.</i>
2021 - 2024	Coresponsable du Programme de recherche fondamentale en intelligence artificielle centrée sur l'humain (HCAI), IVADO. <i>Plus de 20 chercheurs issus de 4 institutions.</i>
2012 - 2025	Cofondateur et codirecteur du Tech3Lab et coresponsable du Groupe de recherche FRQSC Tech3Lab, HEC Montréal. <i>Gestion d'équipes professionnelles et d'infrastructures de recherche complexes avec plus de 20 chercheurs de HEC Montréal et 16 professionnels de recherche; l'un des plus importants laboratoires publics au monde dans le domaine de l'expérience utilisateur. 288 projets de recherche réalisés auprès de 13 290 participants et plus de 250 bourses de maîtrise et de doctorat accordées depuis 2017, et plus de 50 startups accompagnées grâce au programme asterX, issu d'un partenariat philanthropique avec Québecor.</i>
2004 -	Cofondateur et directeur du Laboratoire ERPsim, HEC Montréal. <i>11 professionnels de recherche; communauté internationale de plus de 3 000 professeurs dans 87 pays.</i>

Expériences de gouvernance

2023 - 2026	Administrateur représentant élu de l'Assemblée des professeurs au Conseil d'administration, HEC Montréal
2019 - 2025	Administrateur, Bibliopresto, Montréal
2017 - 2022	Fondateur et administrateur, Cube HX, Montréal. <i>Spin-off de HEC Montréal détenant les droits commerciaux d'un brevet issu des travaux du Tech3Lab</i>
2014 -	Administrateur, NeuroIS Society, Vienne. <i>Représentation d'une communauté internationale de plus de 200 chercheurs dans le domaine de l'utilisation des neurosciences en systèmes d'information</i>
2015 - 2018 et 2022 - 2025	Administrateur, SAP North American Academic Board. <i>Représentation de plus de 200 universités nord-américaines membres de SAP University Alliances</i>
2006 -	Administrateur, Baton Simulations, Montréal. <i>Spin-off de HEC Montréal détenant les droits commerciaux de ERPsim, utilisé par plusieurs milliers d'organisations dans le monde.</i>

Formation

2002 - 2003	Postdoctorat en technologies de l'information – HEC Montréal / NYU Stern School of Business
2000 - 2003	Ph.D. en génie industriel – École Polytechnique de Montréal
1997 - 1999	Maîtrise ès sciences appliquées (Gestion de la technologie) – École Polytechnique de Montréal
1994 - 1997	Baccalauréat en administration des affaires (Commerce international) – Université du Québec à Montréal
1992 - 1994	DEC et Baccalauréat International (Économie) – Collège Jean-de-Brébeuf

Prix et distinctions

2024

Grand Prix de recherche Pierre-Laurin, prix de carrière en recherche, HEC Montréal

2024

Prix du meilleur projet, catégorie Humain, pour le projet « Améliorer l'expérience numérique des personnes analphabètes fonctionnelles », Gala reconnaissance Desjardins

2023

Curriculum Award 2023, pour le développement d'un jeu de simulation manufacturière en développement durable, SAP University Alliances Academic Board, région DACH (Allemagne, Autriche, Suisse)

2022

Finaliste, edX Prize for Exceptional Contributions in Online Teaching and Learning, pour le programme MicroMasters® en design et évaluation UX de HEC Montréal, offert sur la plateforme edX

2021

Prix Esdras-Minville, pour contribution exceptionnelle au rayonnement de HEC Montréal

2016

Prix AIM-CCMP du meilleur cas pédagogique

2013

Prix de l'innovation pédagogique CIDEGEF/FNEGE

2013

Prix OCTAS, catégorie « Innovation plus de 100 employés », décerné à HEC Montréal pour le projet Tech3Lab

2007

Majdi Najm Outstanding Service Award, remis par l'Alliance Universitaire SAP pour la conception et le développement de ERPsim

2006

Prix de pédagogie, catégorie professeur adjoint, HEC Montréal

2005

Prix de technopédagogie, HEC Montréal

Implications communautaires et institutionnelles

- Membre du Conseil des gouverneurs de la Fondation HEC Montréal (membre à titre de donateur à la Fondation HEC Montréal) depuis 2012.
- Coach auprès d'équipes des Jeux du Commerce en TI et en débat oratoire.
- Participation à des projets d'inclusion numérique avec Lettres en main et Desjardins afin de renforcer l'autonomie numérique de personnes faiblement alphabétisées.
- Travaux de recherche en accessibilité numérique pour les personnes ayant subi un AVC, en collaboration avec l'Université d'Oxford.
- Engagement auprès de Bibliopresto pour favoriser l'accès à la culture numérique et la diffusion du savoir.
- Accompagnement d'entrepreneures et d'entrepreneurs à la Base entrepreneuriale de HEC Montréal depuis plus de 10 ans.
- Encadrement d'élèves du secondaire et du collégial dans le cadre d'Expo-sciences afin de promouvoir les carrières en recherche.
- Promotion des carrières en technologies de l'information auprès des étudiantes et des jeunes, notamment avec DigiWomen.
- Entraîneur de baseball au sein de l'Association de baseball de Saint-Lambert.

