

Le 12 octobre 2018

Madame la Présidente du Conseil d'administration,
Membres du Conseil d'administration,
Chères collègues, Chers collègues,

En conformité avec la note de Me Pierre Trottier du 12 septembre 2018, j'ai l'honneur de vous présenter officiellement ma candidature au poste de directeur de HEC Montréal pour le mandat 2019-2023.

Introduction

La nomination d'un nouveau directeur est un moment privilégié pour l'ensemble de notre communauté de nous questionner sur ce qu'est devenue notre École et sur la façon dont nous aimerions la voir évoluer. Dans le document qui suit, je présente les éléments et les défis qui m'apparaissent les plus importants pour HEC Montréal ainsi que les axes d'interventions qui me semblent prioritaires quant à l'orientation future de l'École. Enfin, j'explique en quoi mon cheminement professionnel m'a bien préparé à assumer le rôle de directeur de cette École.

Le contexte et les défis

Depuis mon arrivée à HEC Montréal, il y a bientôt 25 ans, et sous l'impulsion des directeurs Jean Guertin, Jean-Marie Toulouse et Michel Patry, j'ai eu la chance de voir l'École se transformer de façon spectaculaire et réussie. Parmi les changements les plus marquants, je retiens :

- la croissance substantielle de sa taille (augmentation significative, notamment du nombre d'étudiants (le nombre des EETP a doublé depuis 1994), du corps professoral ainsi que de l'espace disponible avec l'ajout de l'édifice sur le chemin de la Côte-Sainte-Catherine);
- l'arrivée du multilinguisme et des parcours en anglais;
- l'éclosion de véritables pôles d'excellence en recherche et en transfert;
- l'internationalisation renforcée à plusieurs niveaux (mobilité étudiante, diversité du corps professoral, recrutement d'étudiants internationaux);
- la reconnaissance grandissante à l'externe de la qualité de l'École (agréments EQUIS, AACSB et AMBA; rangs très avantageux dans les classements les plus prestigieux; attraction de partenaires universitaires et industriels renommés et de grande qualité).

J'ai moi-même eu le privilège de participer à cette évolution, notamment en ayant été impliqué dans le développement du B.A.A. bilingue et de la première M.Sc. offerte en anglais ainsi que dans le développement et la mise en place de la stratégie d'internationalisation (expansion, diversification et amélioration de la qualité de notre réseau de partenaires d'échange; redéfinition du rôle du Bureau international à Paris et développement des doubles diplômes).

D'autres caractéristiques de l'École sont, au contraire, demeurées très stables et ont aussi contribué à forger son caractère distinctif:

- grande préoccupation pour la qualité de l'enseignement et des programmes;
- recherche d'un équilibre entre les caractères professionnel et universitaire de l'École;
- internationalisation des actions (ex. création du Centre d'étude en administration internationale (CETAI) dès 1976, nombreux projets de coopération internationale);
- grand attachement de la communauté envers l'École, notamment du milieu des affaires et des diplômés, et réciproquement;
- responsabilité budgétaire;
- la grande diversité de ses champs d'actions;
- quête explicite de l'excellence.

HEC Montréal est aujourd'hui dans une position à la fois enviable (notamment par son rôle et l'importance qu'elle a au sein de sa communauté, par sa réputation et surtout par la qualité et la performance de ses professeurs, de son personnel, de ses étudiants et de ses diplômés), stimulante (notamment grâce à son actuelle position concurrentielle, aux possibilités qui s'offrent à elle et à de nombreux projets en cours très prometteurs) et complexe (diversité des activités, multitude et ampleur des projets en cours, grande quantité de partenaires à satisfaire, nécessité d'innover, nombreux équilibres à préserver).

L'École fait également face à des défis, dont certains m'apparaissent particulièrement importants :

- de nombreux changements technologiques (ex. révolution numérique) sont apparus et ont bouleversé nos façons de communiquer et d'enseigner et les changements à venir risquent d'être encore plus importants;
- la proportion du financement gouvernemental québécois a diminué de façon significative alors que les exigences gouvernementales en matière de reddition de comptes se sont accrues de façon importante;
- avec les départs prévus à la retraite, un grand nombre de postes de professeurs devra être comblé dans un proche avenir;
- la compétition est extrêmement relevée et très diversifiée du point de vue géographique comme du point de vue des types d'écoles (petites écoles très spécialisées, grandes universités qui couvrent à peu près tout). À cela s'ajoute le fait que plusieurs facultés qui ne relèvent pas du domaine de la gestion accentuent leur offre de cours en gestion (ex. écoles d'ingénieurs, facultés de la santé);
- dans les prochaines années, l'École devra mener de front une multitude de projets ambitieux dont les retombées pourraient être fantastiques (ex. édifice au centre-ville, Ivado) mais qui pourraient, au contraire, nuire à sa réputation de façon importante si les réalisations s'avéraient en deçà des attentes de notre communauté.
- Enfin, un comité de l'Assemblée des professeurs (AP), après des périodes de discussions sur le rapport d'un groupe de travail et un sondage auprès de ses membres, note certaines tensions au sein du corps professoral et identifie quatre priorités :
 - la gestion de carrière des professeurs;
 - la définition de la stratégie de l'École;
 - l'équilibre entre l'enseignement et la recherche;
 - l'engagement collectif dans les tâches administratives.

Axes d'interventions prioritaires

Considérant le contexte et les défis décrits ci-dessus, je propose de déployer des efforts significatifs selon quelques axes principaux regroupés en trois catégories, à savoir :

1) Conserver notre élan

- o Maintenir le cap sur l'excellence et les agréments;

L'École a réussi à se hisser au niveau des meilleures écoles de gestion au monde. C'est une réalisation dont nous pouvons être collectivement très fiers. Ce faisant, HEC Montréal attire des étudiants, des professeurs et du personnel de grande qualité. Une multitude d'organisations performantes et dynamiques nous approchent pour recruter nos finissants, nous confier des mandats de recherche ou collaborer avec nous. Même si cela est exigeant, il me semble crucial de maintenir ce cercle vertueux.

- o Mettre un soin particulier à assurer le succès des projets en cours;

Plusieurs personnes travaillent depuis plusieurs années sur le projet du nouvel édifice au centre-ville, projet dont la réussite est capitale pour le futur de l'École. Plusieurs étapes ont été menées avec succès mais beaucoup reste à faire, notamment en ce qui a trait à la gestion rigoureuse de cette construction d'envergure, à la gestion du changement et au peaufinage de notre offre de formations pour cadres et dirigeants. Par ailleurs, l'École a reçu des sommes substantielles d'organismes externes pour financer le développement ou la consolidation de pôles et d'instituts. Il faudra être attentifs et mettre les éléments en place pour nous assurer de respecter nos engagements face à ces partenaires.

2) Favoriser la cohésion

- o Clarifier notre vision et concentrer nos actions en conséquence;

L'école de calibre international de M. Toulouse et la formule 5-20-100 de M. Patry se sont progressivement matérialisées. Pour faire partie d'un groupe encore plus sélect ou même se maintenir dans le groupe des 100, il faudra se distinguer par une identité marquante et des réalisations inspirantes que très peu d'autres universités pourront répliquer.

À mon avis, le mot «international» devrait toujours apparaître dans la formulation de cette nouvelle vision. D'une part, l'École continue d'aspirer à progresser dans la hiérarchie mondiale en recherche et en enseignement et d'autre part, l'ouverture sur le monde demeure un des signes les plus distinctifs de l'École. Si l'École est clairement un tremplin vers l'international pour plusieurs jeunes Québécois francophones, elle s'avère également une porte d'entrée vers Montréal ou le Québec pour plusieurs étudiants internationaux. Pour favoriser cette intégration, l'École se doit de comprendre à la fois les besoins de ces personnes et ceux des organisations d'ici.

L'ancrage dans notre communauté me semble justement un autre élément qui caractérise l'École et qui constitue une qualité essentielle qu'elle se doit d'accentuer. Plusieurs points forts de l'École sont d'ailleurs en parfaite cohérence avec les atouts que les organisations montréalaises cherchent à exploiter ou encore avec les préoccupations

de la société québécoise. Notons par exemple l'intelligence artificielle, le management de la créativité, l'entrepreneuriat, la gestion de la santé, l'innovation sociale, l'expérience utilisateur, l'énergie, les transports et la gestion des risques financiers à long terme des individus. Notre présence au centre-ville devrait favoriser davantage cet ancrage.

Enfin, l'innovation me semble un autre élément qui caractérise HEC Montréal et dont l'importance stratégique ira en grandissant. J'englobe ici notre propre capacité d'innovation dans les programmes, dans nos enseignements et dans nos processus mais aussi notre capacité à former et à soutenir les innovateurs et à mener des recherches qui constitueront des vecteurs d'innovation.

On pourrait collectivement choisir d'ajouter d'autres éléments à notre vision. Pour l'instant, je propose la formule suivante :

«HEC Montréal : Leader mondial en recherche et enseignement, tremplin vers l'international, porte d'entrée au Québec, au cœur des innovations qui transforment sa communauté».

- o Mettre un accent particulier sur la transparence dans les décisions stratégiques;

Les professeurs doivent se sentir consultés dans les choix qui façonnent l'enseignement et la recherche à HEC Montréal et l'ensemble de la communauté doit considérer que la direction fait preuve de transparence dans ses décisions stratégiques.

3) Amorcer une nouvelle impulsion

- o Travailler au niveau de l'attraction, de la rétention et du développement des personnes qui travaillent au sein de l'École;

La principale force motrice qui a fait en sorte que HEC Montréal se soit élevée et maintenue parmi les meilleures écoles de gestion au monde malgré la réduction du financement gouvernemental demeure ses employés. Ceux-ci ont su réinventer l'École en faisant plus avec moins. Moi qui connais très bien une multitude d'autres universités, que ce soit au Québec ou à l'étranger, j'ai toujours été frappé à quel point nous sommes privilégiés à HEC Montréal de pouvoir compter sur du personnel qui, en plus d'être très compétent, a sincèrement à cœur le bon fonctionnement de l'institution, est très fier d'en faire partie et est toujours prêt à donner le petit extra qui fait toute la différence. Le manque de ressources a toutefois engendré certaines tensions, notamment au sein du corps professoral. La plupart des priorités identifiées dans le sondage de l'AP mentionné plus tôt sont d'ailleurs directement liées à des préoccupations qui concernent l'environnement de travail. Ainsi, il m'apparaît important de réfléchir à l'attraction, à la rétention et au développement du corps professoral en ne nous limitant pas à l'aspect monétaire. Dans cette réflexion, il serait aussi approprié d'étudier le cas d'autres types d'employés. Cette problématique est d'autant plus cruciale considérant les nombreux départs à la retraite qui sont à prévoir au cours des prochaines années. N'oublions pas que les gens que nous allons recruter au cours des prochaines années sont ceux qui vont définir l'École de demain. Il me semble capital que cette question du recrutement soit au

cœur de nos préoccupations et que la haute direction, tout en respectant l'autonomie des départements d'enseignement, s'implique activement dans ce dossier.

- O Encourager la collaboration en enseignement, en recherche et en transfert;

Au cours des dernières années, l'École a développé des doubles diplômes. Elle s'est également alliée avec d'autres écoles de gestion dans le but d'offrir des programmes de grande qualité, notamment le EMBA et la maîtrise en gestion des arts. Enfin, elle a été au cœur de projets novateurs, riches en expériences et aux retombées multiples (le projet du Creative Destructive Lab par exemple). Du côté de la recherche et du transfert, la collaboration et la transversalité ont caractérisé plusieurs développements plus ou moins récents qui ont déjà obtenu beaucoup de succès et qui demeurent également très prometteurs pour l'avenir. Parmi ceux-ci, mentionnons l'émergence de Mosaic, Ivado et le Pôle santé. Ceci dit, j'ai la ferme impression que l'École devra aller encore plus loin dans ses projets collaboratifs en enseignement et recherche : des collaborations interdépartementales (l'École est déjà beaucoup plus qu'une somme de départements mais j'ai la perception qu'elle peut faire encore mieux), des collaborations avec d'autres écoles de gestion mais aussi avec des partenaires universitaires d'autres domaines que celui de la gestion. Plusieurs emplois de demain risquent de se trouver à la frontière de domaines divers. Plusieurs questions cruciales pour la société de demain ont de fortes composantes de gestion tout en ayant des aspects qui sont d'une toute autre nature, par exemple: la gestion de l'eau; la gestion de l'énergie; la gestion des infrastructures; la gestion de la santé; la gestion des impacts du vieillissement de la population; la création et le partage du travail et de la richesse. Nous nous intéressons déjà à certaines de ces questions, mais j'ai vraiment l'impression que nous nous devons d'être encore plus actifs à ce niveau en nous impliquant davantage dans des collaborations interdisciplinaires. Autrement, on risque fort de voir d'autres facultés élargir leurs champs d'activités et offrir, soit seules ou en partenariat avec d'autres écoles de gestion, de nouveaux programmes plus ou moins orientés en gestion. Poursuivre dans cette voie de la collaboration et de la transversalité à la fois en enseignement et en recherche me semble une avenue prometteuse.

- O Investir en pédagogie

La création de la Direction de l'apprentissage et de l'innovation pédagogique nous a bien servis dans le soutien des enseignants qui désiraient développer des cours en ligne ou améliorer leurs capacités à utiliser des outils techno-pédagogiques. Je crois que nous sommes maintenant mûrs pour un «pôle pédagogique» au sein duquel les professeurs auraient eux-mêmes une place importante et à qui on confierait un rôle plus ambitieux, par exemple collaborer avec la Direction des études pour soutenir le développement et l'amélioration des programmes (une sorte de laboratoire de R&D); assurer une veille en matière d'innovation pédagogique (en ne se limitant pas à l'aspect technologique); alimenter l'École dans la formulation de sa stratégie numérique; réfléchir au système de mesures incitatives à mettre en place pour le développement et l'enseignement des cours en ligne; développer et mettre en place une stratégie de développement agile et

modulaire afin de favoriser la réutilisation du matériel, son adaptation rapide et l'intégration d'améliorations futures pour éviter l'obsolescence rapide; suggérer des solutions à la problématique de l'utilisation de méthodes pédagogiques qui ne semblent pas adaptées à l'enseignement à de grands groupes (ex. fractionnement occasionnel du groupe grâce à l'utilisation d'assistants ou à des gains de temps qui découleraient d'un enseignement partiellement en ligne). Cette unité pourrait également favoriser le recueil beaucoup plus systématique des données lors des projets majeurs de développements pédagogiques afin que ces projets soient aussi de véritables projets de recherche. Cela permettra d'éviter que des professeurs qui s'investissent dans de tels projets aient la perception qu'ils doivent nécessairement ralentir le volet recherche de leur carrière. Par ailleurs, il me semble pertinent d'ajouter des ressources de support, par exemple pour la correction de travaux ou l'encadrement en classe, afin de permettre aux professeurs de s'investir plus significativement dans les développements pédagogiques à forte valeur ajoutée ou encore dans des projets de recherche.

- o Accentuer les efforts pour diversifier nos sources de revenus.

L'École se doit de réduire sa vulnérabilité face au financement public. Le projet de notre édifice au centre-ville ouvre toutes sortes de possibilités à ce niveau, notamment avec l'École des dirigeants. Enfin, l'École a bénéficié du support financier très précieux de la Fondation HEC Montréal dans le cadre du financement de son projet au centre-ville et il me semble donc très important que le directeur s'implique activement dans les démarches pour renflouer les coffres de la Fondation.

Ma candidature

Comme vous le remarquerez dans mon C.V. ci-attaché, j'ai toujours été très impliqué dans la gestion de l'École tout en assurant un bel équilibre dans ma carrière en recherche et en enseignement.

Arrivé à l'École en 1994, j'ai obtenu mon agrégation en 1998 et ma titularisation en 2003.

Du côté de la recherche, mes articles ont été cités près de 1500 fois et mon facteur h est de 14. Les articles dont je suis le plus fier sont dans tous les cas des projets concrets menés en équipe: une analyse des impacts pédagogiques de l'utilisation en classe d'une simulation que j'avais développée pour le cours de base en gestion des opérations et de la logistique (GOL), l'analyse d'une expérience de partages de ressources menée au sein d'un groupe de CLSC de la région de Montréal et la présentation de nouvelles méthodes développées dans le cadre de concours organisés par la Société française de recherche opérationnelle et d'aide à la décision (ROADEF) visant à résoudre des problématiques décisionnelles complexes rencontrées dans le milieu industriel.

Du côté de l'enseignement, j'ai enseigné une bonne variété de cours dans plusieurs programmes. J'ai toujours ressenti beaucoup de plaisir à enseigner, particulièrement dans le cours de base en GOL et le cours de gestion de la conception et de l'amélioration de système opérationnels, lesquels couvrent des matières telles la gestion de la qualité, la gestion de projets, la gestion de la capacité, la logistique, la gestion des approvisionnements, la gestion des

processus. Ces matières m'ont d'ailleurs été bien utiles dans ma carrière de gestionnaires à l'École. Les évaluations par les étudiants reflètent bien ma passion pour l'enseignement.

Mon implication dans la gestion de l'École a été soutenue. J'ai notamment occupé les postes de leadership suivants : Secrétaire général (6 ans), Directeur des activités internationales (8 ans), Directeur du B.A.A. (4 ans), et Directeur du département de GOL (3 ans).

J'ai également siégé dans une multitude d'instances de l'École comme le Conseil pédagogique (13 ans), le Comité de direction (8 ans), le Conseil consultatif international (8 ans), le Conseil d'administration de HEC Montréal (6 ans), le Conseil de la recherche (5 ans), le Comité des programmes (4 ans), le Comité des années sabbatiques (2 ans), le Comité honoris causa et de l'éméritat (2 ans), le Bureau de l'APHEC (1 an) et le Bureau de l'AP (1 an).

J'ai aussi assumé des rôles de leadership à l'externe, notamment en tant que président de l'alliance universitaire QTEM (Quantitative Techniques for Economics and Management) et président du comité des vice-recteurs aux activités internationales de la Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec (CREPUQ).

Fort d'une expérience professionnelle diversifiée, je me sens prêt à relever ce fantastique défi de diriger HEC Montréal. À cet effet, je me permets d'attirer votre attention sur certains points forts de ma candidature:

- une connaissance détaillée des diverses composantes de l'École, de son fonctionnement, des enjeux actuels, des dossiers en cours, de la vie étudiante, de la gestion administrative et financière, de la gouvernance, des systèmes d'agréments universitaires, des relations avec les diplômés, les donateurs et les partenaires universitaires et corporatifs;
- une connaissance profonde des diverses facettes de la carrière des professeurs (notamment l'enseignement, la recherche, la vie départementale et le processus de promotion);
- une capacité à mener avec succès des projets d'envergure dans des contextes difficiles et délicats où il faut faire preuve de diplomatie, d'ouverture, de flexibilité et de persévérance (ex. organisation de l'Université de l'espace, développement du B.A.A. bilingue);
- une capacité à mener des négociations ou à développer des partenariats complexes mais fructueux (ex. développement de doubles diplômes, négociation des frais institutionnels obligatoires avec les associations étudiantes);
- une capacité à gérer des crises (ex. gestion d'une crise médiatique engendrée par un faux pas d'une association étudiante) comme des projets de très longue haleine (ex. diversification géographique et augmentation de la qualité de notre réseau de partenaires d'échanges);
- une capacité à mener des changements (ex. évolution du rôle et restructuration du Bureau international à Paris (BIE), mise en place du processus sans papier pour les promotions des professeurs);
- une capacité à instaurer un climat de respect, d'ouverture, de confiance et de collaboration au sein des équipes de travail;

- une excellente connaissance des personnes qui évoluent au sein de l'École, de ses partenaires et de sa communauté.

Du point de vue du style de gestion, mon approche restera très humaine, basée sur l'empathie, l'écoute, la collaboration, l'aptitude à la résolution de problème, le respect, la ténacité et l'éthique. J'envisage un mandat sous le signe de l'évolution harmonieuse, concertée et en continuité avec notre héritage.

Bientôt, lors de l'assemblée publique organisée par l'Assemblée des professeurs, j'aurai l'occasion de détailler davantage certains aspects des propositions abordées dans ce texte quant à l'évolution globale et stratégique de l'École d'ici 2023.

J'ai un profond attachement envers HEC Montréal dont je partage les valeurs et qui m'a permis d'œuvrer dans un environnement fascinant au côté de personnes inspirantes et visionnaires durant ces 24 dernières années. Je continuerai à la servir avec autant de fierté, d'énergie et de passion.

Je vous remercie de l'attention que vous accorderez à ma candidature et vous prie d'agréer, Mesdames, Messieurs, l'expression de mes salutations les plus respectueuses.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'F. Pasin'.

Federico Pasin