

**PRÉSENTATION À L'ASSEMBLÉE DES PROFESSEURS**  
**(adjoints, agrégés et titulaires)**

**Michel Patry**  
**Professeur titulaire**  
**Directeur**  
**HEC Montréal**

**Le 18 avril 2018**

## INTRODUCTION

J'estime que nous pouvons affirmer sans risque de nous tromper que l'année universitaire 2017-2018 en fut une de grandes avancées, sur tous les plans. Tous nos indicateurs pointent en effet dans la bonne direction et nous atteignons ou dépassons les objectifs que nous nous étions fixés il y a un an, tant pour nos programmes réguliers, que pour la formation qualifiante; comme pour nos activités de recherche et de transfert.

Il y a quelques années, au moment où le gouvernement du Québec s'engageait dans un exercice d'assainissement des finances publiques et demandait aux universités de contribuer à cet effort de redressement, je vous disais que notre objectif consistait à maintenir le cap, quitte à ralentir notre progression. Nous avons au cours des cinq dernières années fait d'importants efforts pour accroître notre productivité et pour développer nos revenus autonomes.

Ces efforts nous ont permis de traverser la tempête sans handicaper notre situation financière et en consentant même, à chaque année, des sommes additionnelles au développement de nos programmes et de nos activités de recherche. Je ne remercie jamais assez tous les membres de notre communauté pour les efforts déployés et la détermination dont ils ont fait preuve.

Au cours de la dernière année, l'ensemble des universités québécoises, par le truchement du Bureau de coopération interuniversitaire (BCI) dont j'assume la présidence, et HEC Montréal ont entamé un dialogue avec le gouvernement du Québec afin de faciliter un réinvestissement dans le réseau universitaire. Ce réinvestissement est d'autant plus nécessaire que le Québec, comme toutes les sociétés avancées, doit composer avec une vague de transformations économiques, technologiques, environnementales, géopolitiques et démographiques sans précédent. Le réinvestissement que les universités ont appelé de toutes leurs forces leur permettra de développer les compétences, de stimuler la recherche et l'innovation et d'accompagner les personnes et les entreprises dans leur adaptation à un environnement en rapide transformation.

L'annonce d'un réinvestissement lors du dernier discours du budget du gouvernement québécois et celle, imminente, d'une entente sur la modernisation de la stratégie de financement des universités nous donneront de nouveaux moyens pour remplir notre mission.

Parce que nous avons pris le taureau par les cornes et apporté les ajustements nécessaires, nous pouvons, à HEC Montréal, profiter pleinement de ces développements en accélérant le rythme de nos développements, « toutes voiles dehors »!

C'est dans ce contexte que je me permets de qualifier l'année 2017-2018 d'exceptionnelle. Dans ce court texte, je me donne comme objectif de vous convaincre que c'est en effet le cas!

## LES FAITS SAILLANTS

Je me propose de dresser un portrait de la situation à grands traits dans les principaux domaines d'intervention de l'École : les programmes, l'international, la recherche et le transfert, le développement du corps enseignant, la formation qualifiante et la Fondation HEC Montréal.

### *-Les programmes*

Le développement de nos programmes et de nos activités de recherche procède toujours de notre ambition de positionner HEC Montréal dans le peloton de tête des écoles de gestion à l'échelle internationale : dans le premier centile des écoles de gestion à travers le monde et dans le groupe des cinq meilleures écoles au Canada, des vingt meilleures hors États-Unis et des cent meilleures au monde. Cette boussole nous guide quand vient le temps d'effectuer des investissements stratégiques et de préciser l'orientation de nos actions à moyen et long termes.

Au plan du développement et de la fréquentation de nos programmes réguliers se dégagent deux constantes : celle d'un développement contrôlé de leur fréquentation et celle du déploiement d'efforts constants pour introduire des innovations à tous les cycles. Les deux éléments sont d'ailleurs intrinsèquement liés.

La recherche constante d'innovations dans nos programmes vise à assurer à celles et ceux qui choisissent notre établissement une expérience d'apprentissage exceptionnelle et une formation en phase avec les besoins de la société. Tous nos programmes ont introduit ou travaillent à l'introduction d'innovations. Je ne prendrai que deux exemples pour illustrer les progrès accomplis au cours de la dernière année universitaire : le parcours AGIR, au B.A.A., qui est un formidable laboratoire permettant d'explorer de nouvelles approches pédagogiques; et l'introduction du cours CDL-Montréal au MBA, qui met nos étudiants en relation avec un important écosystème d'innovateurs et de financiers.

Ces efforts d'innovation expliquent en grande partie le pouvoir d'attraction de nos programmes. Je constate d'ailleurs avec satisfaction que la fréquentation de nos programmes réguliers est en hausse continue. L'effectif étudiant en équivalence au temps complet (EETC) a en effet progressé 11 % entre 2012-2013 et 2018-2019. Ce nombre s'était accru d'environ 1 % entre septembre 2016 et septembre 2017 et nous estimons qu'il fera un bond additionnel de 2,3 % au moins en septembre 2018. Ces progressions, je tiens à le souligner, sont observées dans un contexte où nous avons maintenu, voire resserré, les normes d'admission dans plusieurs programmes, et non le contraire!

### *-L'international*

Une des sources de progression de nos clientèles est la présence grandissante d'étudiants internationaux dans nos murs. Celle-ci est le fruit de nos efforts de recrutement et de la renommée grandissante de nos programmes à l'étranger, bien sûr. Mais elle procède également d'un effort délibéré entrepris il y a quelques années et qui visait à développer des partenariats stratégiques avec d'excellentes écoles de gestion à travers le monde.

Les ententes de double diplôme qui ont été conclues permettent d'une part à nos étudiants de poursuivre leurs études dans plusieurs des meilleurs établissements au monde; et, d'autre part, nous permettent d'accueillir un nombre grandissant d'étudiants internationaux. C'est ainsi qu'au cours des derniers mois, nous avons conclu deux ententes de double diplôme avec l'Université Bocconi, à Milan; et avec ESCP Europe, à Paris.

Par ailleurs, le nombre d'étudiants en accueil dans nos programmes « 2+2 » au B.A.A. est également en forte progression et devrait augmenter d'environ 50 par année pour les deux prochaines années.

En parallèle, le nombre de partenaires pour notre programme *Passeport pour le monde* est lui aussi en progression : nous en comptons maintenant 137. De grandes maisons se sont ajoutées à la liste en 2017-2018. Pensons à la prestigieuse *Instituto de Empresa* (à Madrid) et aux deux écoles britanniques *Exeter Business School* et *Surrey Business School*.

#### *-La recherche et le transfert*

Les deux axes dominants à ce chapitre furent sans conteste la consolidation de certains pôles d'excellence et la réalisation d'importants investissements en recherche et transfert.

La consolidation de pôles d'excellence appelle une fédération des efforts et des infrastructures de recherche dans des domaines précis. Au cours des derniers mois, de tels efforts ont été déployés dans le domaine des enjeux reliés au vieillissement de la population et à la gestion des caisses de retraite. L'École dispose maintenant de trois chaires dans le domaine de la gestion des risques et dans celui de la gestion des retraites. La *Chaire de recherche du Canada en gestion des risques* du professeur Georges Dionne, la *Chaire de recherche Industrielle Alliance sur les enjeux économiques des changements démographiques* des professeurs Pierre-Carl Michaud (et ses cotitulaires, Guy Lacroix et Raquel Fonseca); et la *Chaire de recherche sur les régimes de retraite et d'assurances* sur la vie du professeur Martin Boyer. À ces chaires s'ajoutent deux instituts : *L'Institut sur la retraite et l'épargne*, que dirige le professeur Pierre-Carl Michaud et *l'Institut de la finance structurée et des instruments dérivés de Montréal*, dirigé par le professeur Pascal François.

Trois autres chaires ont été créées en 2017-2018. La *Chaire en mobilisation des personnes, des groupes et des organisations* dont le titulaire est le professeur Michel Tremblay; la *Chaire de recherche sur la gestion et l'efficacité des groupes de travail*, dirigée par la professeure Caroline Aubé; et la *Chaire de recherche industrielle CRSNG-PROMPT en expérience utilisateur*, qui vient appuyer l'importante infrastructure en expérience utilisateur autour du Tech3Lab, un des laboratoires les plus performants et les plus en vue du domaine.

Je reviendrai, plus loin, sur le secteur de l'innovation qui fut aussi l'objet d'importants investissements et dont la consolidation permet à HEC Montréal de s'afficher comme un des pôles les plus importants dans les universités canadiennes.

Je mentionnais que la dernière année avait également été marquée par de grands financements en recherche. Je retiendrai, pour ne nommer que ceux-ci, les deux importants octrois obtenus de la Fondation canadienne de l'innovation totalisant 3,8 M \$ pour des projets en recherche comportementale (les professeurs qui dirigent cette recherche sont Yany Grégoire, Michel Tremblay et Christian Vandenberghe) et en gestion du risque (projet piloté par le professeur Georges Dionne). IVADO a pour sa part octroyé des subventions totalisant 1,7 M \$ à 18 projets de recherche impliquant 25 professeurs de HEC Montréal. Enfin, il faut mentionner l'octroi par le gouvernement du Québec à l'École de 10 M \$ pour le développement du CDL-Montréal et de NEXT AI, octroi qui fut annoncé dans le discours du budget de mars dernier.

L'École a également soumis trois candidatures pour des chaires de recherche du Canada et annoncé la création de quatre professorships de recherche au cours des derniers mois. Un nouveau concours de professorships se tient présentement qui permet d'envisager la création de trois ou quatre nouveaux professorships ce printemps.

*-Le corps professoral*

Tous ces développements, *in fine*, reposent sur le travail et l'excellence reconnue de nos professeurs. C'est pourquoi le renforcement, l'attraction et la rétention du corps professoral sont une grande priorité.

Nous avons l'ambition de réaliser une quinzaine d'embauches en 2017-2018. À ce jour, nous en avons complété une dizaine. Il nous faudra presser le pas. Au cours des cinq dernières années, nous sommes parvenus à recruter 54 collègues comme professeurs adjoints, agrégés et titulaires. En revanche, l'École a vu un nombre presque équivalent de collègues quitter pour la retraite ou pour poursuivre leur carrière ailleurs.

C'est dans cette optique que la direction des affaires professorales poursuivra ses efforts en déployant de nouvelles chaires, de nouveaux professorships liés à l'embauche, de même que l'octroi de projets stratégiques à des professeurs de l'École (trois de ces projets ont été décernés en 2017-2018).

*-L'École des dirigeants(ÉD)*

La transformation rapide des entreprises génère de grands besoins de qualification et de requalification des experts et des cadres en exercice. L'expertise de pointe du corps professoral et celle des collaborateurs de l'ÉD offrent une occasion unique de contribuer à la transformation des entreprises et des gouvernements par le développement de programmes de formation qualifiante.

C'est pourquoi l'ÉD a mis à jour son modèle d'affaires au cours de la dernière année. Celui-ci s'appuie sur trois grands piliers : les programmes publics, les programmes sur mesure et les projets spéciaux. Chacun de ces segments a progressé de belle manière au cours des derniers mois et nous anticipons une poursuite de cette croissance pour 2018-2019. Les revenus bruts de l'ÉD ont ainsi augmenté de près de 40 % en 2017-2018 et une croissance d'environ 20 % est anticipée pour les douze prochains mois.

Cette croissance s'appuie principalement sur des expertises et des compétences organisationnelles qui différencient l'École de l'ensemble des concurrents –et ils sont nombreux– dans l'espace de la formation pour cadres. Les domaines de la science des données, de l'intelligence artificielle, de l'innovation et de l'incubation d'entreprises à fort contenu technologique sont particulièrement mis de l'avant. Ce qui n'empêche d'aucune façon l'ÉD de poursuivre ses formations dans d'autres créneaux : comme dans celui de son produit phare, l'Essentiel d'un MBA, ou de ses formations en leadership.

*-La Fondation HEC Montréal*

L'année 2017-2018 a vu la conclusion de la *Campagne Campus Montréal*, que l'École a menée conjointement avec l'Université de Montréal et Polytechnique Montréal. Cette campagne fut un immense succès : elle permit d'amasser plus de 600 M \$ en engagements de dons pour les trois établissements, dont 130 M \$ pour l'École.

L'année 2017 s'est conclue avec des engagements de plus de 9,1 M \$, dont plus des trois quarts proviennent de donateurs individuels. La Fondation a également préparé le terrain en vue de la prochaine campagne dédiée au financement du nouveau pavillon de l'École au centre-ville d'affaires de Montréal.

## **TROIS GRANDS CHANTIERS**

Des progrès importants ont été réalisés dans trois grands chantiers stratégiques pour l'École au cours des derniers mois. Je commenterai brièvement chacun de ces grands chantiers pour faire ressortir les réalisations majeures qui sont associées à chacun. Dans tous les cas, il s'agit d'efforts déployés sur plusieurs années. C'est pourquoi les jalons qui ont été franchis récemment font que l'année 2017-2018 peut être qualifiée d'exceptionnelle.

### *-Premier grand chantier : le financement universitaire*

Les universités ont accueilli avec satisfaction l'annonce faite dans le discours du budget de mars dernier à propos d'un réinvestissement significatif en enseignement supérieur. Les crédits accordés à ce secteur augmentent en effet de 5,9 % en 2018-2019. En comparaison, le budget du secteur éducation croîtra au rythme de 5 % et celui de la santé de 4,6 %.

Ce réinvestissement devrait se traduire, à terme (en 2022-2023), par un accroissement de plus de 350 M \$ dans le budget de fonctionnement des universités québécoises. Des sommes significatives ont également été consacrées aux immobilisations (plus de 280 M \$ sur cinq ans) et au Plan d'Action numérique (282 M \$ sur cinq ans).

Une grande partie de ces investissements visait et était conditionnelle à la modernisation de la stratégie de financement des universités, modernisation qui est l'objet d'échanges et de discussions depuis plusieurs années.

Les universités du Québec sont parvenues à dégager un large consensus sur les grands paramètres de la nouvelle stratégie de financement. La nouvelle grille de pondération des activités financées a été grandement simplifiée et le nombre d'allocations spécifiques réduit.

L'École, dont le financement bénéficiait de trois allocations spécifiques, aurait pu être pénalisée par l'élimination de celles-ci. Je suis donc très heureux de vous annoncer que la nouvelle stratégie de financement permettra une bonification du financement de l'École, comme de tous les établissements universitaires, pour les prochaines années. Cette bonification s'ajoutera à la croissance de la subvention pour la variation des effectifs et la prise en compte des coûts de système.

Le long et patient travail entrepris il y a deux ans pour plaider la nécessité d'un réinvestissement d'une part et trouver la façon de moderniser la stratégie de financement d'autre part a donc porté fruit. Force est cependant de constater que les universités québécoises demeurent moins bien financées que leurs consœurs canadiennes (en tenant compte de la somme de tous les revenus, y compris les droits de scolarité). D'autres progrès devront par conséquent être réalisés si nous voulons donner à nos universités des moyens comparables à ceux dont disposent les universités ailleurs au pays.

Il faut toutefois nous féliciter que d'importantes étapes aient été franchies et qu'un bon bout de chemin a été fait en 2017-2018.

### *-Deuxième grand chantier : notre dispositif en innovation et entrepreneuriat*

L'objectif de HEC Montréal, depuis plusieurs années, est de se positionner comme un joueur incontournable dans l'écosystème entrepreneurial du Québec.

C'est ainsi qu'au cours des dernières années plusieurs initiatives ont été mises en place grâce, notamment, à d'importants appuis financiers privés et publics. Le tableau présente plusieurs des infrastructures dont nous avons facilité le développement depuis dix ans.

## DEUXIÈME GRAND CHANTIER: NOTRE DISPOSITIF EN INNOVATION & ENTREPRENEURIAT

(3)



Or, les développements des derniers mois à ce chapitre ont été tout simplement exceptionnels. J'ai déjà mentionné la création de la *Chaire de recherche industrielle CRSNG-PROMPT en expérience utilisateur*, qui est le dernier ajout au Tech3Lab. Il faut absolument mentionner celle du *Creative Destruction Lab* (CDL-Montréal), dédiée à l'accélération d'entreprises émergentes de classe mondiale, particulièrement dans le domaine de la science des données; et celle de NEXT AI, un programme de développement des leaders et des startups en intelligence artificielle, qui est en voie de réalisation.

Plusieurs de ces développements n'auraient cependant jamais été possibles sans la création récente d'IVADO, cet important consortium de recherche fondamentale en sciences des données, intelligence artificielle et recherche opérationnelle. Et ce consortium n'aurait pu voir le jour sans les contributions fondamentales que nombre de chercheurs à l'École font dans ce domaine; et ils sont nombreux. Je ne peux cependant passer sous silence les contributions des professeurs Yossiri Adulyasak, François Bellavance, Jean-François Cordeau et Gilbert Laporte.

Pour donner une idée de l'ampleur de ce dispositif, et en excluant les ressources provenant directement d'IVADO et de SCALE.AI (un consortium d'entreprises qui a récemment obtenu un important appui financier du gouvernement du Canada et qui collaborera avec IVADO et, partant, avec HEC Montréal, Polytechnique Montréal et l'Université de Montréal), on peut estimer à près de 50 M \$ les investissements effectués dans le *Pôle entrepreneuriat, repreneuriat et entreprises familiales*, dans MOSAIC et dans le Tech3Lab; ainsi que dans le CDL-Montréal et NEXT AI.

Le dispositif en entrepreneuriat et innovation de HEC Montréal dispose par conséquent d'importantes ressources pour développer des activités de transfert et de liaison, de recherche et de formation. Celui-ci fait désormais de l'École un joueur de premier plan en innovation et entrepreneuriat au Québec.

*-Troisième grand chantier : le pavillon au centre-ville d'affaires de HEC Montréal*

Le projet de doter HEC Montréal d'un troisième pavillon, sis au centre-ville d'affaires de Montréal, chemine depuis près de dix ans! Bien sûr, ce nouveau pavillon permettra de remédier à un important déficit d'espace, déficit reconnu de longue date par le Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement Supérieur (MESS). Mais, ce qui est encore plus important d'un point de vue stratégique, c'est le retour de l'École au centre-ville après une interruption de près de cinquante ans.

Ce retour au cœur du centre-ville d'affaires permettra de mieux servir l'importante clientèle de cadres et de professionnels en exercice d'une part; et de dynamiser nos partenariats avec les entreprises et les organisations publiques d'autre part en facilitant les activités d'incubation (*CDL-Montréal, Pôle entrepreneurial, repreneuriat et familles en affaires*, etc.) et de co-création (*Tech3Lab, MOSAIC*, etc.).

Or l'École a franchi de nombreuses étapes en 2017-2018 menant à l'approbation définitive du projet et à l'octroi des crédits déjà prévu depuis l'adoption du *Dossier d'opportunité*. La longue marche, entreprise il y a plus de sept ans, pour élaborer le projet centre-ville débouche sur un dernier droit. Nous souhaitons évidemment que la dernière étape soit franchie au cours des prochains mois. Reste qu'à ce chapitre également, le chantier du projet centre-ville a connu des développements majeurs au cours des derniers mois.

On peut ainsi conclure que trois des initiatives que HEC Montréal a voulu favoriser au cours des cinq à sept dernières années ont connu soit un achèvement, comme dans le cas du financement, soit des développements très importants qui nous rapprochent de notre but ultime, comme dans le cas de notre dispositif en innovation et du projet centre-ville.

## **CONCLUSION**

En poursuivant sur la voie de la réinvention, du renouvellement et du renforcement de notre École, nous faisons preuve d'audace et positionnons avantageusement HEC Montréal face aux autres écoles de gestion au Canada et à l'étranger.

La société attend beaucoup de HEC Montréal dans le contexte actuel d'innovations de rupture et de changements sociaux et politiques. À nous de saisir cette occasion pour nous projeter vers l'avant afin de mieux servir les sociétés québécoise et canadienne.