

Discours du directeur de HEC Montréal,
Michel Patry,
conférencier invité au déjeuner-causerie
de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain,
le 15 mars 2007.

Madame la présidente de la Chambre,
Distingués invités,
Mesdames, Messieurs,
Chers amis de HEC Montréal,

C'est avec un vif plaisir et beaucoup de fierté que je m'adresse à vous au moment où l'École célèbre son 100^e anniversaire. C'est en effet le 14 mars 1907 que l'Assemblée nationale adoptait le projet de loi qui créait l'*École des hautes études commerciales de Montréal* et qui en faisait la première école de gestion au Canada et l'une des premières en Amérique du Nord.

La fondation de l'École couronnait 20 années d'efforts déployés par la communauté d'affaires canadienne-française de Montréal et, fait à souligner, par les mêmes personnes qui sont à l'origine de la création de la Chambre de Commerce du District de Montréal, en 1887.

Il est par conséquent tout à fait naturel — et hautement symbolique — que cette première manifestation du centenaire d'HEC Montréal se tienne à la Chambre de commerce de Montréal.

Je salue le courage et la vision de ceux qui proposèrent la création d'un établissement d'enseignement entièrement consacré aux affaires dans le Québec du début du siècle dernier où la classe d'affaires francophone se sentait bien à l'étroit et dans lequel on accordait bien peu de prestige aux activités commerciales. Comme je salue les neuf directeurs qui m'ont précédé à la barre de cette grande institution et qui l'ont défendue corps et âme.

L'École est devenue, au fil du temps, l'une des institutions clés de la société québécoise. À ce titre, elle a joué et continue de jouer un rôle déterminant dans le développement économique et social du Québec. Dans un premier temps, j'aimerais vous rappeler très brièvement quelques jalons de ce cheminement extraordinaire. Mais surtout, je veux aujourd'hui brosser un tableau des enjeux qui retiennent mon attention comme directeur de HEC Montréal, enjeux auxquels l'économie québécoise et l'École sont confrontées.

Mais rappelons d'abord combien HEC, dès sa création, était unique et originale. Une façon d'aborder ce propos est de découper l'histoire de l'École en grandes périodes qui coïncident approximativement aux époques des trois édifices qu'elle a fait ériger.

Ces périodes sont : celle de l'école de commerce, celle de la *Business School* et celle de l'École de gestion face à la double révolution de la mondialisation et de la numérisation.

DE 1907 À 1960 : UNE ÉCOLE DE COMMERCE BIEN ANCRÉE DANS SON MILIEU

La phase de l'École de commerce va de sa création jusqu'au début des années 1960.

Très tôt au cours de cette période, des traits marquants de la personnalité de l'École s'affirment qui sont, encore aujourd'hui, distinctement visibles. J'en retiens quatre.

Le premier tient à son double héritage européen et américain. Il faut dire que l'inspiration des pionniers prend sa source en Europe, où de grandes écoles de commerce existent déjà. Les deux premiers directeurs de l'École – Auguste-Joseph de Bray et Henry Laureys – sont d'ailleurs belges.

L'École emprunte ainsi aux grandes écoles européennes leur mission et leur structure, tout en incorporant d'importants éléments du curriculum et l'esprit nord-américain orienté vers l'action et la prise de décision.

Le second trait de personnalité renvoie aux liens étroits et organiques qui ont toujours unis l'École à la communauté d'affaires québécoise. Ainsi, en réponse aux demandes de son milieu et vu la quasi absence d'experts comptables francophones au début du siècle, la première contribution majeure de l'École a été de former des comptables. Encore aujourd'hui, c'est l'École qui présente le plus important contingent de nouveaux candidats aux examens des ordres comptables.

De nos jours, ces liens passent notamment par le Réseau HEC Montréal, fort de 57 000 diplômés, dont 8 500 travaillent au centre-ville de Montréal et près de 20 000 dans la région métropolitaine de Montréal.

Son troisième trait de personnalité, c'est son orientation internationale. Présente dès sa création, celle-ci se manifeste par la place dans l'enseignement qui est consacrée au commerce international, aux langues et à la géographie.

Le quatrième trait de l'École est sa forte tendance à l'innovation. Pionnière, l'École l'a été dès ses débuts. Ainsi, dès 1918, l'École innove en offrant les premiers cours du soir destinés aux adultes. Puis, en 1924, elle lance les premiers cours de gestion par correspondance. Et, en 1932, elle conclut une entente avec la Harvard Business School afin d'introduire au Québec la méthode des cas.

On retiendra de cette première phase de l'histoire de l'École qu'elle a largement participé à sensibiliser un milieu hostile à l'importance et au rôle central des activités économiques dans le développement de notre société. Elle l'a fait en diffusant des connaissances en matière d'administration et d'économie et en rehaussant progressivement l'attrait et le respect à l'égard de ceux qui créent de la richesse et qui œuvrent dans les entreprises.

LES ANNÉES 1960 : L'AVÈNEMENT D'UNE ÉCOLE DE GESTION PROFESSIONNELLE

Les années 1960 indiquent le début d'une autre étape dans l'histoire de l'École, marquée à son tour par un projet d'édifice, avenue Decelles, inauguré en 1970.

Avec l'avènement de la révolution tranquille, la société québécoise prend le virage de la modernité. Et, pour accélérer le pas, elle a besoin – et rapidement – d'experts, de cadres, de consultants et de gestionnaires pouvant œuvrer dans de grandes organisations. Encore une fois, l'École a répondu aux besoins de son milieu et a formé les managers dont il avait besoin.

Entre 1968 et 1976, de nouveaux diplômés, qui s'inspirent du régime pédagogique des *business schools* américaines, viennent remplacer les précédents : on lance le B.A.A., le MBA, la maîtrise ès sciences en gestion et le doctorat. La place de la recherche s'affirme avec le développement des cycles supérieurs. L'école de commerce cède le pas à une école de gestion professionnelle, à une Business School.

Un coup d'œil à l'évolution des inscriptions permet de se faire une idée de la rapidité de cette adaptation : celles-ci passent de 1 000 en 1950, à 3 700 en 1965 et à 6 000 en 1970. Un bon de 500 % en 20 ans !

Je pense qu'on peut affirmer sans risquer de se tromper que l'École a lourdement contribué à façonner la révolution tranquille. Elle l'a fait de deux façons : en permettant à plusieurs de ses professeurs d'agir comme experts et consultants d'une part; et en formant les professionnels et les dirigeants dont les organisations issues de la révolution tranquille avaient besoin d'autre part.

LES ANNÉES 2000 : HEC MONTRÉAL FACE AUX CHOCS DE LA MONDIALISATION ET DE LA NUMÉRISATION

La troisième phase du développement de l'École correspond à l'accélération des changements qui sont provoqués par la double poussée de la mondialisation et de la numérisation survenue dans les dernières années du 20^e siècle.

Trop à l'étroit, encore une fois, l'École déménage en 1996 sur le chemin de la Côte-Sainte-Catherine. Pour juger de sa progression, sachez qu'elle doit, en 2007, accommoder :

- 12 000 étudiants (dont 48 % sont des femmes et 30 % viennent de l'étranger);
- 5 000 cadres en perfectionnement, à chaque année;
- 230 professeurs de carrière et 500 chargés de cours et de formation, sans compter le personnel administratif et de soutien;
- une cinquantaine de chaires et centres de recherche, dont six prestigieuses chaires de recherche du Canada – ce qui est davantage que n'importe quelle école de gestion au Canada.

Aujourd'hui, HEC Montréal s'affirme fièrement comme un leader de la formation en affaires au Canada et dans le monde. Notre ambition est d'offrir une formation en gestion qui est inégalée dans le monde francophone et qui rivalise avec celle offerte par les meilleures institutions nord-américaines.

HEC Montréal was the first business school in Canada—and one of the very few in the world—to be awarded the three most prestigious accreditations bestowed on business schools, namely those of the AACSB, the Association of MBAs, and the European Foundation for Management Education.

BusinessWeek has twice rated HEC Montréal among the Top Ten business schools outside of the United States, most recently last October.

And HEC Montréal is the first and only institution in North America presently offering a truly trilingual bachelor program in business administration. A program in which students take one third of their courses in French, one third in English, and one third in Spanish, in addition to spending one full semester abroad.

Yet, the new environment we live in forces us to adapt and move forward. Just as Quebec firms must do in order to grow and compete effectively on a global scale.

Le défi de l'École au cours de cette nouvelle phase de son développement consiste à préparer des gestionnaires et les leaders à affronter et à maîtriser ce nouvel environnement.

Comment le Québec et le Canada font-ils face à la double révolution de la mondialisation et de la numérisation qui ne fait que commencer ?

Voici quelques faits pour fixer les idées :

- rappelons d'abord que le Canada exporte environ 40 % de sa production nationale et que près de 60 % de la production québécoise est vendue hors Québec. Il est donc clair que notre prospérité, plus que jamais, est étroitement liée au commerce extérieur et à notre compétitivité;
- la productivité de l'économie canadienne accuse un retard préoccupant par rapport à celle de l'économie américaine; et cet écart ne cesse de se creuser d'année en année, la productivité américaine augmentant de deux à quatre fois plus vite que la productivité canadienne;

- le résultat est que le Canada, qui occupait la 3^e place parmi les pays de l'OCDE en 1960, avait glissé au 17^e rang en 2005 pour le niveau de sa productivité;
- et – c'est là que le bât blesse le plus –, la productivité de l'économie québécoise traîne derrière celles du Canada, de l'Ontario et des États-Unis par environ 5 %, 10 % et 16 % !
- enfin, le Québec occupe la 54^e place sur 60 parmi les provinces canadiennes et les États américains pour la richesse par habitant.

Pourquoi, demandera-t-on, faut-il se préoccuper de notre productivité et de notre compétitivité ?

Simplement, parce que toute amélioration de notre niveau de vie exige une augmentation de notre productivité et de notre compétitivité. Par exemple, si on comblait l'écart de productivité entre le Canada et les États-Unis, sans parler de l'écart québécois, le revenu per capita augmenterait de quelque 6 000 \$ par an !

Ensuite, parce que nos partenaires commerciaux, tant les vieux pays industrialisés que les pays émergents, sont mieux préparés que nous pour faire face aux chocs de la mondialisation et de la numérisation.

Cela est très préoccupant. Car cela signifie que la position concurrentielle de nombreuses entreprises québécoises sera menacée au cours des prochaines années si nous n'opérons pas un redressement – et vite !

Avec près du tiers de nos 230 000 PME qui auront à vivre une transition de direction au cours des 5 prochaines années et une forte proportion de nos emplois manufacturiers dans des secteurs traditionnels, nous avons du pain sur la planche ! Pendant ce temps, la productivité du secteur manufacturier privé en Chine croît à un rythme de 15 % par année depuis 10 ans !

D'un autre côté, nombre d'entreprises, grandes et petites, sont parvenues à tirer leur épingle du jeu. C'est le cas, par exemple, des Bombardier, Cirque du Soleil, Ubisoft et Mediagrif, dans lesquelles œuvrent, soit dit en passant, quelque 400 de nos diplômés !

Et l'économie québécoise dispose d'atouts certains. Il n'y a donc aucune raison de céder au pessimisme. Mais j'estime que le statu quo n'est pas une option et qu'il nous condamnerait à ce qui me semble être une sorte d'implosion tranquille.

Quel rôle l'École et les universités peuvent-elles jouer dans ce nécessaire redressement ? J'avance que la réponse à cette question est : un très grand rôle. Essentiellement parce que la compétitivité, dans le nouveau contexte économique, est intimement liée au savoir et à l'innovation.

C'est pourquoi il faut voir les universités comme de véritables locomotives de la croissance économique qui seront appelées à jouer le même rôle dans l'économie du 21^e siècle que les usines qui produisaient l'acier et l'énergie dans l'économie industrielle des 19^e et 20^e siècles.

Comment, à HEC Montréal, voyons-nous notre rôle en 2007 ? Comment l'École peut-elle, aujourd'hui, contribuer à ce redressement ?

Comme directeur de HEC Montréal, j'identifie trois grands défis auxquels nous devons faire face et qui mériteront toute notre attention dans les années à venir :

- la mondialisation – nous n'en avons pas vu les plus grands effets encore;
- l'innovation et la productivité, qui sont intimement liées;

- et la *révolution* – si je puis m'exprimer ainsi – à mener quant à notre offre de formation en gestion.

Loin d'être achevée, la mondialisation pourrait s'intensifier au cours des prochaines années. La prochaine vague de fond sera sans doute marquée par la place que prendront sur la scène internationale les nouveaux géants industriels.

Une étude récente de Goldman Sachs estime que les économies combinées du BRIC – soit le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine –, qui comptent aujourd'hui pour moins de 20 % des économies du G6, pourraient représenter 50 % du G6 en 2025 et même dépasser le G6 en 2050.

Anthony Giddens has written: "Globalization is not incidental to our lives today. It is a shift in our very life circumstances. It is the way we live now".

So, how, at HEC Montréal do we prepare our students to operate in such a globalized world? I will let Peter Hadekel speak to that. He recently wrote in *The Gazette*: "Globalization is not just a subject for study—it's part of reality at HEC."

For instance, besides our multilingual programs, HEC invites its students to spend whole semesters in one of 79 partner institutions, chosen from the ranks of the best business schools all over the world. We can do this because in the last 25 years we have built the most extensive student exchange program in Canada.

And while our students learn of the cultures and languages of foreign countries, an equivalent number of visiting students spend a semester here at HEC Montréal, thus enriching the learning experience and expanding the horizons of all our students.

Underlying those innovations is our belief that the process of internationalization requires an understanding of the culture, language and institutions of other countries. We do not believe in armchair internationalization!

This is why we also make great efforts to diversify our student body and faculty and to attract the best. At the moment, roughly 30% of our students and 1/3 of our faculty were born outside of Canada.

And, as we speak, our International Projects team is training executives and acting as a consultant in China, Korea, Tunisia, Romania, and Singapore, among other countries.

Of course, the weight of the emerging economies will require that we increase our involvement in Asia, as well as in the Americas, and particularly in Brazil. This is why I have asked our faculty to make efforts in this direction. Already, in the last six months, agreements have been signed in China, India, and Korea.

Deuxième grand défi, celui de l'innovation et de la productivité. Je crois profondément que c'est uniquement en innovant que nous relèverons notre niveau de productivité et augmenterons notre compétitivité. Et que c'est uniquement en innovant que nous trouverons des solutions aux problèmes du réchauffement climatique, de l'explosion des coûts de la santé ou du vieillissement de notre population et de nos infrastructures, pour ne prendre que ces exemples.

Quelles obligations cette exigence d'innover nous impose-t-elle ?

D'abord celle de décoder cet environnement turbulent et de procéder à un bilan rigoureux des facteurs expliquant notre retard et nos faiblesses sur les plans de la productivité et de l'innovation. Avec ses ressources et sa puissance d'analyse, l'École se trouve dans une position privilégiée pour effectuer ce bilan sociétal, urgent.

Autre obligation : celle de produire des innovations ! On oublie trop souvent que nombres d'innovations majeures ont leur source ou ont été perfectionnées dans les écoles de gestion. Que l'on pense à

l'industrie des produits dérivés, à l'optimisation de la logistique des entreprises, au commerce électronique, à la gestion des risques, aux nouvelles règles de gouvernance, aux techniques de gestion des équipes à distance, etc. Toutes ces innovations ont leur origine dans la recherche universitaire. Avec notre potentiel de recherche, nous pouvons et nous ferons notre contribution.

En revanche, cette capacité à créer de nouvelles connaissances comporte ses propres enjeux, dont celui du transfert efficace de ces connaissances vers les milieux de pratique.

C'est dans ce but que j'ai créé récemment une nouvelle Direction de la valorisation, du transfert aux entreprises et de la formation des cadres, qui sera tout entière consacrée au développement de nos liens avec les entreprises et les organisations.

Notre troisième grand défi est celui de la formation. Jamais, auparavant, la tâche des gestionnaires et de ceux qui les préparent n'aura été aussi exigeante et complexe. Je vous dirai que c'est un moment très excitant pour être à la tête d'une école de gestion.

Premier enjeu : nous devons aujourd'hui préparer les gestionnaires et les dirigeants d'entreprise à composer avec la complexité grandissante des requêtes qui leur sont adressées sur les plans organisationnel, éthique et social.

Par exemple, nous devons former des personnes orientées vers la performance et l'efficacité, tout en étant éthiquement et socialement responsables. Il faut que nous parvenions à allier les exigences de savoirs de plus en plus techniques et sophistiqués avec celles d'une solide formation générale et humaniste, qui seule permettra aux gestionnaires de s'adapter et de saisir les mouvements d'ensemble.

Notre double héritage, européen et américain, devrait nous servir en cette matière à l'heure où nos concurrents européens cherchent à s'américaniser et où nombre de *business schools* américaines cherchent à s'associer à des partenaires outre-mer.

Deuxième enjeu lié à la formation : nous devons produire davantage de diplômés de 2^e et 3^e cycles en gestion. Il faut rappeler que la supériorité des entreprises américaines tient beaucoup à la professionnalisation de son corps de gestionnaires. Alors que la moitié des gestionnaires américains possèdent un diplôme universitaire, seulement 1/3 des gestionnaires canadiens sont diplômés et près de 15 % n'ont pas terminé leurs études secondaires !

C'est pourquoi nous travaillons présentement à une révision de nos programmes de 2^e cycle et de formation continue. Parmi nos projets qui sont déjà avancés, il y a l'offre conjointe, avec l'Université McGill, d'un MBA exécutif; ainsi que celle de nouveaux programmes orientés vers des filières professionnelles.

Je suis cependant convaincu que nous devons faire davantage, notamment en concevant de nouveaux programmes multidisciplinaires et en explorant de nouvelles collaborations avec nos partenaires – en génie, en droit et en sciences. Les programmes que l'École a développés en ingénierie financière, en affaires électroniques et en développement durable sont de bons exemples de ce type d'innovation.

Notre affiliation à l'Université de Montréal, l'une des plus grandes universités de recherche du Canada, et notre proximité avec l'École Polytechnique sont à ce titre un important atout.

Troisième enjeu relié à la formation : nous devons réinventer nos enseignements afin d'aider les gestionnaires à penser, à introduire et à gérer l'innovation dans un environnement en mutation rapide. Ceci implique que nous trouvions un équilibre entre la théorie et la pratique, entre la transmission de connaissances et le développement d'habiletés.

Ensuite, que nous renforçons nos efforts, déjà importants, en entrepreneuriat et en création d'entreprises. Saviez-vous que plus de 1500 étudiants du baccalauréat suivent, annuellement, des cours d'entrepreneuriat à l'École et que 63 entreprises créées depuis 1998 grâce au Centre d'entrepreneurship HEC-Poly-UdeM sont toujours en opération ?

Quatrième enjeu : nous devons inventer des formes de management qui rompent radicalement avec la conception classique de la gestion, fondée sur des relations hiérarchiques, pour former des managers capables de diriger des collaborateurs de plus en plus instruits et créatifs et de gérer des réseaux de partenaires commerciaux de plus en plus complexes.

Pensons, par exemple, aux défis de diriger les entreprises dans les secteurs du logiciel, de la création artistique, des jeux vidéo et de la consultation.

Bien entendu, cet effort de pertinence exige des ressources, en argent et en talent. Or, l'École est elle-même en concurrence avec les meilleures écoles de gestion canadiennes, européennes et américaines. Le fait est que ces dernières disposent toutefois de ressources financières bien plus importantes que nous. Si nous tirons encore tant bien que mal notre épingle du jeu, on peut se demander pour combien de temps encore ?

Je ne peux qu'espérer que notre société donnera à l'École, comme aux universités québécoises qui sont coincées dans le même étai, les moyens de ses ambitions.

CONCLUSION

« *Le futur n'est plus ce qu'il était* », a écrit Paul Valéry.

Compte tenu des défis que je viens d'énoncer, je veux vous assurer que HEC Montréal sera, cette fois encore, au rendez-vous. Nous sommes convaincus, mes collègues et moi-même, que nous avons le devoir d'offrir, ici à Montréal, une formation en affaires qui n'a rien à envier à celle qui est offerte dans les meilleurs établissements ailleurs dans le monde.

Notre mission est de proposer une éducation de pointe et de favoriser à cette fin les innovations qui seront à la hauteur de celles que l'École a introduites dans le passé.

Votre soutien est cependant essentiel au succès de ce projet, et pas uniquement sur le plan financier. Je vous invite, par conséquent, en ce début du 2^e centenaire de l'École, à nous confier vos projets, vos besoins en formation et votre critique constructive.

Il y a 100 ans, une poignée de visionnaires ont concrétisé un rêve en créant l'École des HEC. Ce rêve, il n'en tient qu'à vous de le faire grandir en appuyant la mission et le développement de l'École des hautes études commerciales de Montréal.

Je sais que, comme par le passé, vous aussi serez au rendez-vous.

Merci de votre attention.