
Jean-Guy Desjardins

Le financier qui ose rêver

DIALOGUE

Martin Imbleau
Énergie : L'urgence
d'agir en misant
sur la complémentarité

SPECIAL REPORT

Exploring new frontiers
HEC Montréal and ÉTS
to host ISU 2014 *Space*
Studies Program

DOSSIER

Gestion de la santé :
L'art d'innover
dans la complexité



UN PROGRAMME DE HAUT CALIBRE

Adhérez au programme financier¹ pour diplômés de HEC Montréal
et profitez d'avantages dont vous n'avez même pas idée.

Passez nous voir et vous verrez.

bnc.ca/diplomeshec

Fière partenaire

LeRéseau
HEC MONTRÉAL



¹Le programme financier s'adresse aux professionnels des affaires membres d'un ordre professionnel provincial relié à la profession (avocats, comptables CA, CGA ou CMA, notaires) et aux diplômés de HEC Montréal qui sont citoyens canadiens ou résidents permanents du Canada. Une preuve de votre statut professionnel vous sera demandée.

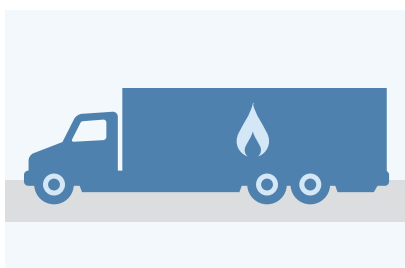


16 À LA UNE JEAN-GUY DESJARDINS LE FINANCIER QUI OSE RÊVER

En février dernier, HEC Montréal reconnaissait le parcours professionnel exceptionnel de Jean-Guy Desjardins (HEC 1969) en le consacrant diplômé émérite. Et avec raison! Après avoir bâti deux sociétés de gestion de portefeuille classées parmi les plus importantes du pays, le dirigeant de Fiera Capital rêve de voir son entreprise se tailler une place sur la scène internationale.

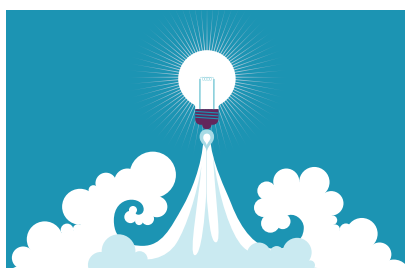
12 DIALOGUE Martin Imbleau Énergie : L'urgence d'agir en misant sur la complémentarité

Pour limiter, sinon stopper, le réchauffement climatique, il faut changer à la fois les comportements et les sources d'énergie. Tel est le plaidoyer de Martin Imbleau, vice-président, exploitation, projets majeurs et énergie renouvelable chez Gaz Métro.



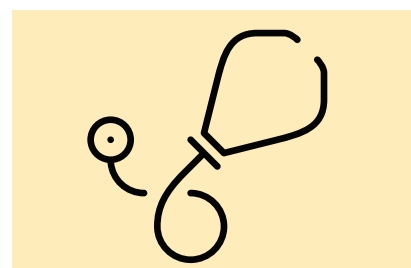
22 SPECIAL REPORT Exploring new frontiers HEC Montréal and ÉTS to host ISU 2014 Space Studies Program

This summer, HEC Montréal and the ÉTS (École de technologie supérieure) will be joining forces to welcome the 2014 Space Studies Program. This makes HEC Montréal the first business school to host this prestigious event, launched by the International Space University (ISU).



27 DOSSIER Gestion de la santé : L'art d'innover dans la complexité

HEC Montréal détient une solide expertise en gestion de la santé et des services sociaux. Si bien qu'aujourd'hui les décideurs de ce secteur font spontanément appel à ses chercheurs pour relever les défis auxquels ils font face. Et ce que ces gestionnaires semblent le plus apprécier, ce sont les avancées concrètes que ces partenariats leur permettent de réaliser.



2 BILLET

3 NOUVELLES

15 OFF THE BEATEN TRACK Amir Barnea Investing in the future

21 EN ACTION Une école d'été pour se plonger dans le français des affaires

32 TÊTE D'AFFICHE Robert Gagné Faire de la recherche pour changer les choses

34 DU CÔTÉ DES DIPLÔMÉS Prix Relève d'excellence 2014

36 EN DÉVELOPPEMENT 400 000 \$ pour soutenir les étudiants inscrits aux certificats

38 LE MOT DE LA FIN/THE LAST WORD À quand l'ambition de nous (re)donner les moyens?/ Finding the ambition to give ourselves the means

40 À VOTRE AGENDA



OSER RÊVER SANS IMPROVISER

Plus que jamais les organisations doivent faire preuve de créativité pour relever les défis auxquels elles font face. En ce sens, créer exige détermination et courage. La détermination de concrétiser les idées, d'aller au-delà des rêves. Et le courage de se remettre en question, de se transformer. Car il ne suffit pas d'adopter les dernières pratiques ou technologies à la mode pour innover, il faut aussi détenir un savoir-faire. C'est justement à ce chapitre que HEC Montréal peut apporter sa contribution.

Ce numéro traduit bien cette volonté qu'à l'École d'être un lieu où les gestionnaires viennent s'outiller et s'inspirer mais aussi prendre part à la création de nouvelles connaissances.

À la une, Jean-Guy Desjardins, diplômé émérite 2014, confie que c'est entre les murs de HEC Montréal qu'il a finalement trouvé sa place. Et quelle place! En 40 ans, l'homme d'affaires québécois a bâti deux sociétés de gestion de portefeuille classées parmi les plus importantes du pays. Et Fiera Capital, celle qu'il dirige aujourd'hui, n'a pas fini d'impressionner. Pour ce battant, il faut rêver pour réussir sans pour autant improviser.

Chacun des articles qui composent cette édition témoigne d'ailleurs de ce désir grandissant qu'ont aujourd'hui les gestionnaires d'enrichir leur pratique au moyen de théories validées par des universitaires et de chercher, en partenariat avec eux, des solutions concrètes à leurs problèmes. Cette édition donne un aperçu de ce que HEC Montréal propose dans les domaines de la santé, de l'aérospatiale, de l'énergie.

On y apprend notamment que HEC Montréal deviendra cet été la première école de gestion à accueillir le programme d'études spatiales, un prestigieux événement mis sur pied par l'International Space University (ISU). Dans la section *Dialogue*, Martin Imbleau, vice-président, exploitation, projets majeurs et énergie renouvelable chez Gaz Métro, trace un portrait des grandes tendances dans le secteur de l'énergie et de leurs impacts sur le Québec. Et, enfin, *Tête d'affiche* propose une rencontre avec Robert Gagné, un économiste qui fait de la recherche pour changer les choses et dont les résultats ne laissent personne indifférent.

Espérons que vous prendrez plaisir à découvrir ces acteurs qui osent rêver sans improviser.

Liette D'Amours



MERCI, SYLVIE

Entre rêver d'un magazine universitaire trilingue et mettre ce magazine au monde, il y a toute une marge! Heureusement pour HEC Montréal, il y avait Sylvie Brisson, qui pourrait certainement en revendiquer le titre de marraine émérite.

Celle qui a pris sa retraite de l'École, en janvier 2014, a toutes les raisons d'être fière de la place prise, au cours des ans, par *HEC Montréal Mag*, tant dans le monde universitaire et dans notre société qu'au sein de la communauté de l'École. Elle en a balisé

la politique éditoriale, animé le comité de rédaction, coordonné et inspiré – avec rigueur et minutie – chacun des articles. Elle a donné un ton, un look au magazine et, surtout, une réputation enviable, celle d'un magazine universitaire de fort calibre.

Sylvie, entrée en fonction en 1988, a été aux premières loges de moments clés dans l'évolution de l'École, comme l'érection de l'édifice du 3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine, la mise en place du programme *Virtuose* (l'ordinateur portable en classe), les festivités du 100^e anniversaire. Combien d'imprimés, de communiqués, deancements, de prises de position de l'École ont bénéficié de son talent et de ses compétences pendant ces années? On ne saurait les compter. Chose certaine, chacun garde un souvenir particulier d'un succès auquel elle a contribué.

Chère Sylvie,

Pour toutes ces années de dévouement au magazine comme à tous les autres projets de l'École, pour cet engagement indéfectible envers l'institution et, sur un plan plus personnel, pour cette créativité, ce bon jugement maintes fois exercé et ce soutien de tous les instants, ma reconnaissance la plus vive.

Kathleen Grant

Directrice des communications et des relations gouvernementales, HEC Montréal

HEC MONTRÉAL MAG

Volume 12, numéro 2. Printemps 2014

3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine
Montréal (Québec) H3T 2A7
Canada

hecmonrealmag@hec.ca
hec.ca/hecmonrealmag

ÉDITRICE

Michèle Beaubien

RÉDACTRICE EN CHEF

Liette D'Amours

COMITÉ DE RÉDACTION

Michèle Beaubien, Sophie Briand, Sylvie Brisson,
Liette D'Amours, Jean Elsliger, Kathleen Grant,
Paul Lanoie, Marie-Élaine Pelland, Federico Pasin,
Jean-François St-Pierre

ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO

Liette D'Amours, Kathlyn Horibe, Marie Lambert-Chan,
Michel Patry, David Pye, Jacinthe Tremblay

TRADUCTION ET RÉVISION

Français : Jean-Pierre Leroux, Roxanne Berthold
Anglais : Pamela Ireland, Terry Knowles
Espagnol : Alvaro Echeverri

PAGE COUVERTURE

Photo de Sylvie Trépanier

CONCEPTION ET PRODUCTION GRAPHIQUE

Épicentre

IMPRESSION

Les Imprimeries Transcontinental

HEC Montréal Mag est publié deux fois l'an par HEC Montréal. Ce numéro est tiré à 58 000 exemplaires. Le contenu du magazine peut être reproduit avec l'autorisation de la rédaction. Le générique masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement pour alléger le texte.

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec
ISSN 1703-9630

Envoi de Poste – publications
Enregistrement n° 40068980



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



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





Quelques membres du Club NNC : Alexandre Mazigi, analyste senior, Financière Banque Nationale, Martin Couture, directeur régional, Banque Nationale, Alexandre Viau, vice-président exécutif, Fiera Capital, et An-Lap Vo-Dignard, conseiller en placement et vice-président, Financière Banque Nationale.

Un club de jeunes philanthropes à la Fondation HEC Montréal

Le 25 mars dernier, la Fondation HEC Montréal a procédé au lancement de son nouveau club de jeunes philanthropes, le **Club NNC**. Animés par l'importance de miser sur une relève en affaires de calibre mondial, ses membres s'engagent à contribuer au rayonnement de HEC Montréal. L'adhésion à cette communauté de jeunes gestionnaires inspirés et inspirants leur permettra, entre autres, de participer à des ateliers de réflexion et d'échanges ainsi qu'à des activités de réseautage exclusives.

Formula Growth fait un don de 1,1 M \$ à quatre universités québécoises

La société de placement montréalaise Formula Growth Limited permettra à quatre universités québécoises de réaliser d'importants projets en lien avec l'enseignement de la gestion. À HEC Montréal, ce don contribuera à financer l'expérience Dobson – Formula Growth dans le cadre du Parcours entrepreneurial Rémi Marcoux. La formation en entrepreneuriat figure parmi les objectifs de déploiement prioritaires pour HEC Montréal dans les années à venir.

Nouveau professeur

En janvier dernier, l'École a accueilli **Sylvain Audette**, professeur invité au Service de l'enseignement du marketing. Membre associé à la nouvelle Chaire de gestion du secteur de l'énergie, le nouveau professeur s'intéresse notamment aux enjeux relatifs aux choix et aux décisions en matière de consommation de l'énergie.

The HEC Montréal Foundation launches a young philanthropists club

On March 25, the HEC Montréal Foundation launched a club for young philanthropists, the **Club NNC**. The Club members, convinced of the importance of training a new generation of world-class business leaders, are committed to enhancing the School's visibility and reputation. This new community of inspired and inspiring young managers will be holding workshops where they can share and discuss their ideas, along with exclusive networking and other activities.

Formula Growth makes a \$1.1 million donation to four Quebec universities

A gift from the Montreal-based investment firm Formula Growth Limited will enable four Quebec universities to carry out major initiatives in the field of management education. At HEC Montréal, the donation will help fund the Dobson – Formula Growth Experience, as part of the Parcours entrepreneurial Rémi Marcoux. Entrepreneurship training and education are among the School's key priorities for the coming years.

New professor

In January, the School welcomed **Sylvain Audette**, Guest Professor with the Department of Marketing. An associate member of the new Research Chair in Energy Management, he is particularly interested in issues relating to energy consumption choices and decisions.

Un club de jóvenes filántropos en la Fundación HEC Montréal

El pasado 25 de marzo, la Fundación HEC Montréal hizo el lanzamiento de su nuevo club de jóvenes filántropos, el **Club NNC**. Motivados por la necesidad de formar la próxima generación de gente de negocios de talla mundial, los miembros de este club manifestaron su compromiso con proyección de HEC Montréal. La vinculación a esta vivificante comunidad de jóvenes administradores permitirá la participación en talleres de reflexión, en intercambios y actividades para la creación de redes de contactos exclusivas.

Formula Growth dona 1,1 M\$ a cuatro universidades quebequesas

La sociedad de inversiones montrealés Formula Growth Limited apoyará la realización de importantes proyectos relacionados con la enseñanza de la administración en cuatro universidades quebequesas. En HEC Montréal, esta donación contribuirá a financiar la experiencia Dobson–Formula Growth en el marco del Perfil de emprendimiento Rémi Marcoux. La formación al emprendimiento figura entre los objetivos de crecimiento prioritarios de HEC Montréal en los próximos años.

Nuevo profesor

El pasado mes de enero, la Escuela dio la bienvenida a **Sylvain Audette**, profesor invitado del Servicio de Enseñanza de Marketing. Miembro asociado a la nueva Cátedra de Investigación en Administración en el Sector Energético, el profesor Audette estudia los desafíos relacionados con las elecciones y las decisiones en materia de consumo de energía.



Michel Patry, directeur de HEC Montréal, Mia Homsy, directrice de l'Institut du Québec, Robert Gagné, professeur titulaire à l'Institut d'économie appliquée de HEC Montréal, qui dirigera le programme de recherche de l'IdQ, Hélène Desmarais, présidente du conseil d'administration de HEC Montréal, Dan Muzyka, président et chef de la direction du Conference Board du Canada, Raymond Bachand, président de l'Institut du Québec, et Jean-René Halde, président du conseil du Conference Board du Canada.

Lancement de l'Institut du Québec

En février dernier, HEC Montréal et le Conference Board du Canada unissaient leurs forces pour créer l'**Institut du Québec** (IdQ). Présidé par Raymond Bachand, conseiller stratégique à Norton Rose Fulbright, ce nouvel institut de recherche permettra de maximiser l'expertise des deux organisations en proposant des solutions adaptées aux enjeux de compétitivité auxquels le Québec fait face.

Situé dans les locaux de HEC Montréal, l'IdQ sera dirigé par Mia Homsy (M. Sc. 2008), du Conference Board du Canada, et le programme de recherche sera dirigé par Robert Gagné, directeur de la recherche à HEC Montréal.

L'Institut du Québec prévoit étudier des sujets tels que la revitalisation de la main-d'œuvre et du développement des compétences, la promotion des investissements en capital et de l'innovation, l'amélioration des pratiques dans le secteur de la santé et le soutien des infrastructures. L'IdQ se penchera également sur la fiscalité des particuliers et des entreprises, les ressources naturelles et l'énergie, le commerce et les exportations, ainsi que le développement du Nord.

conferenceboard.ca/idq

Launch of the Institut du Québec

In February, HEC Montréal and the Conference Board of Canada joined forces to create the **Institut du Québec** (IdQ). The new research institute, chaired by Raymond Bachand, strategic advisor at Norton Rose Fulbright, will enable the two organizations to combine their expertise to help propose solutions to the competitiveness issues facing Quebec.

The IdQ will be based at HEC Montréal, and directed by Mia Homsy (MSc 2008), of the Conference Board of Canada. The research program will be directed by Robert Gagné, Director of the Research Office at HEC Montréal.

The Institute plans to study such subjects as revitalizing the labour force and skills development, promoting capital investment and innovation, improving health practices, and supporting infrastructure. Other focus areas include personal and corporate taxation, natural resources and energy, trade and exports and northern development.

conferenceboard.ca/idq

Lanzamiento del Instituto de Quebec

HEC Montréal y la Conference Board de Canadá se unieron el pasado mes de febrero para crear el **Instituto du Quebec** (IdQ). Bajo la presidencia de Raymond Bachand, consejero estratégico de Norton Rose Fulbright, el nuevo instituto de investigación busca maximizar los conocimientos de las dos instituciones proponiendo soluciones adaptadas a los retos de competitividad a los que se enfrenta Quebec.

Con sede en HEC Montréal, el IdQ será dirigido por Mia Homsy (M. Sc. 2008) de la Conference Board de Canadá. El director del programa de investigación será Robert Gagné, director de investigación, HEC Montréal.

Entre los planes del Instituto de Quebec se encuentran el estudio de temas como la revitalización de la mano de obra y el desarrollo de competencias, la promoción de las inversiones en capital y la innovación, el mejoramiento de las prácticas en el sector de la salud y el apoyo a las infraestructuras. El IdQ estudiará igualmente la fiscalización de particulares y de empresas, los recursos naturales y la energía, el comercio y las exportaciones, lo mismo que el desarrollo del Norte. conferenceboard.ca/idq

MBA : dans le top 50 de Poets & Quants

Pour une quatrième année consécutive (2013), HEC Montréal figure dans le top 50 des meilleurs programmes de MBA offerts hors États-Unis. Réalisé par Poets & Quants, ce palmarès est établi en tenant compte de données quantitatives et qualitatives (sondages auprès des recruteurs, diplômés et doyens, publications universitaires, statistiques d'emploi, salaires, etc.) ainsi que des forces et faiblesses de chacun des quatre plus importants classements internationaux publiés par *Bloomberg Businessweek*, *Forbes*, *The Economist* et *The Financial Times*.

L'objectif de cette liste de Poets & Quants est d'éliminer les disparités statistiques entre ces classements, étant donné que chacun ne mesure pas la même chose. En effet, alors que le palmarès établi par le *Bloomberg Businessweek* repose largement sur la satisfaction des étudiants et des recruteurs, ceux du *Forbes* et du *Financial Times* accordent plus de valeur au rendement des investissements du programme. Pour sa part, le classement de *The Economist* évalue un grand nombre de points basés essentiellement sur les principales motivations des étudiants à entreprendre des études de MBA.

Création d'une chaire en gestion de l'énergie

HEC Montréal inaugurerait en décembre dernier la **Chaire de gestion du secteur de l'énergie**. La création de cette chaire est rendue possible grâce au soutien financier de BMO Groupe financier, Boralex, Enbridge, Gaz Métro, Golder Associés, McCarthy Tétraut, Pétrolia, PwC et Valero. Ces entreprises partenaires y investiront chacune 100 000 \$, sur cinq ans.

Dirigée par Pierre-Olivier Pineau, professeur titulaire et expert réputé en politiques énergétiques, cette chaire se consacrera à l'accroissement des connaissances relatives aux questions et aux enjeux rattachés à l'énergie, dans une perspective d'optimisation des systèmes énergétiques et d'adéquation entre les sources d'énergie et les besoins de la société. energie.hec.ca

MBA: in the Poets & Quants Top 50

For the fourth straight year (2013), HEC Montréal placed in the top 50 non-US MBA programs as ranked by Poets & Quants. The list is based on quantitative and qualitative data (surveys of corporate recruiters, graduates and deans, university publications, employment statistics, graduates' salaries, etc.) and the strengths and flaws of the four leading international rankings, published by *Bloomberg Businessweek*, *Forbes*, *The Economist* and *The Financial Times*.

Poets & Quants' goal is to eliminate statistical distortions among these rankings, because they measure different things. For instance, while the *Bloomberg BusinessWeek* list is based largely on students' and recruiters' satisfaction, the *Forbes* and *Financial Times* versions emphasize students' return on investment, and *The Economist's* list evaluates a large number of points, largely centred on students' main reasons for taking an MBA.

New Chair in Energy Management



Pierre-Olivier Pineau

In December, HEC Montréal inaugurated a **Chair in Energy Management**.

The Chair was made possible with the financial support of partners BMO Financial Group, Boralex, Enbridge, Gaz Métro, Golder Associés, McCarthy Tétraut, Pétrolia, PwC and Valero. They will each be investing \$100,000 over five years.

The Chair, directed by Full Professor Pierre-Olivier Pineau, a renowned expert on energy policy, will be dedicated to advancing knowledge relating to energy issues, with the goal of optimizing energy systems and ensuring that we have adequate energy sources to meet our society's needs. energie.hec.ca

El MBA: en el top 50 de Poets & Quants

Por cuarto año consecutivo (2013), HEC Montréal figure en el top 50 de los mejores programas de MBA ofrecidos fuera de los Estados Unidos. Poets & Quants es responsable de esta clasificación que analiza datos cuantitativos y cualitativos (encuestas a los empleadores, a los egresados y a los decanos, publicaciones universitarias, estadísticas de empleo, salarios, etc.) además de las fortalezas y las debilidades de cada una de las cuatro principales clasificaciones internacionales publicadas por *Bloomberg Businessweek*, *Forbes*, *The Economist* y *The Financial Times*.

El objetivo de la clasificación de Poets & Quants es eliminar las diferencias estadísticas entre las clasificaciones ya que todas miden cosas distintas. Efectivamente, mientras que la clasificación de *Bloomberg Businessweek* se apoya en gran medida en la satisfacción de los estudiantes y de los empleadores, las clasificaciones de *Forbes* y del *Financial Times* dan mayor importancia a la rentabilidad de las inversiones del programa. Por su parte, la clasificación de *The Economist* evalúa un gran número de factores fundamentalmente la motivación de los estudiantes para hacer estudios de MBA.

Creación de una cátedra en gestión de la energía

HEC Montréal inauguró el pasado mes de diciembre la **Cátedra en Gestión en el Sector de la Energía**. La creación de esta cátedra fue posible gracias al apoyo del Grupo financiero BMO, de Boralex, de Enbridge, de Gaz Métro, de Golder Associés, de McCarthy Tétraut, de Pétrolia, de PwC y de Valero. Cada una de estas empresas invertirá 100 000 \$ en la cátedra durante cinco años.

Bajo la dirección de Pierre-Olivier Pineau, profesor titular y experto reconocido en políticas energéticas, esta cátedra estudiará la producción de conocimientos relacionados con los temas y los retos relacionados con la energía. El objetivo es la optimización de los sistemas energéticos y la adecuación de las fuentes de energía a las necesidades sociales. energie.hec.ca

Microprogramme en innovation technologique et commercialisation

HEC Montréal et Polytechnique Montréal lancent un microprogramme en innovation technologique et commercialisation (ITC) dans le cadre du MBA de HEC Montréal. Offert à partir de l'automne 2014 par Polytechnique Montréal, ce microprogramme de 15 crédits sera ouvert aux étudiants inscrits au MBA de HEC Montréal qui souhaitent suivre une spécialisation en ITC, mais aussi à des ingénieurs déjà titulaires d'un MBA qui désirent s'inscrire uniquement au microprogramme.

Desjardins : un don de 4,5 M \$ pour Campus Montréal

Le Mouvement Desjardins porte à 4,5 M \$ son appui à Campus Montréal, qui réunit HEC Montréal, Polytechnique Montréal et l'Université de Montréal. Ainsi, dans le cadre de la grande campagne de financement, Desjardins a fait un don remarquable de 3,5 M \$ à HEC Montréal. Cette contribution s'ajoute à un premier million versé précédemment à Polytechnique Montréal.

L'appui à HEC Montréal permettra notamment la réalisation, sur une base permanente, de projets de recherche et d'étude sur le modèle coopératif. Depuis la crise économique de 2008, ce modèle de gestion suscite un intérêt grandissant dans le monde, parce que les entreprises coopératives ont su résister aux intempéries. Ce don permettra de mieux comprendre ce phénomène et de former des gestionnaires de la relève encore mieux outillés pour participer à l'évolution de notre société. Précisons que le Québec compte quelque 3 000 coopératives présentes dans tous les secteurs de l'économie.

Short graduate program in technological innovation and commercialization

HEC Montréal and Polytechnique Montréal are launching a short graduate program in technological innovation and commercialization as part of the HEC Montréal MBA. The 15-credit program, offered by the Polytechnique starting in fall 2014, will be open to HEC Montréal MBA students wishing to specialize in this field, but also to engineers who have an MBA and wish to enrol only in this short graduate program.

Desjardins: a \$4.5 million gift to Campus Montréal

The Mouvement Desjardins has boosted its support for the Campus Montréal institutions (HEC Montréal, Polytechnique Montréal and the Université de Montréal) to \$4.5 million. As part of the vast fundraising campaign, Desjardins made a remarkable gift of \$3.5 million to HEC Montréal. This generous donation comes on top of another \$1 million that Desjardins had already contributed to Polytechnique Montréal.

The gift to HEC Montréal will allow the School to carry out ongoing research and study projects on the co-operative model. This model has been attracting growing interest around the world since 2008, given that co-operative businesses more easily weathered the crisis. This gift will improve our understanding of this phenomenon and train the next generation of managers so that they are even better equipped to contribute to our society's development. Quebec has about 3,000 co-operatives in all sectors of the economy.

Microprograma en innovación tecnológica y comercialización

HEC Montréal y Polytechnique Montréal anuncian el lanzamiento de un microprograma en innovación tecnológica y comercialización (ITC) en el marco del MBA de HEC Montréal. El Polytechnique Montréal ofrecerá este microprograma de 15 créditos desde el otoño de 2014 y en él se podrán inscribir los estudiantes del MBA de HEC Montréal que deseen tener una especialización en ITC así como los ingenieros titulares de un MBA que deseen inscribirse únicamente en el microprograma.

Desjardins: donación de 4,5 M\$ para Campus Montréal

El Mouvement Desjardins aumentó a 4,5 M \$ su apoyo a Campus Montréal, que reúne a HEC Montréal, Polytechnique Montréal y la Université de Montréal. En el marco de la gran campaña de financiación, Desjardins hizo una gran donación de 3,5 M \$ a HEC Montréal. Esta generosa contribución se agrega a una donación anterior de un millón para el Polytechnique Montréal.

Concretamente, la contribución para HEC Montréal permitirá la realización, de manera permanente, de proyectos de investigación y de estudio del modelo cooperativo. Desde la crisis económica de 2008, este modelo despierta un gran interés en todo el mundo ya que las empresas cooperativas resistieron bien a los embates de la crisis. Esta donación permitirá una mejor comprensión de este fenómeno así como la formación de futuros administradores preparados para participar en la evolución de nuestra sociedad. Se debe tener en cuenta que en Quebec existen unas 3 000 cooperativas presentes en todos los sectores de la economía.



Christophe Guy, directeur général de Polytechnique Montréal, Michel Patry, directeur de HEC Montréal, Hélène Desmarais, présidente du conseil d'administration de HEC Montréal, Monique F. Leroux, présidente et chef de la direction du Mouvement Desjardins, Guy Breton, recteur de l'Université de Montréal, John Parisella, directeur exécutif de Campus Montréal.

Nouveau programme international

HEC Montréal accroît son expansion à l'international. Notamment, l'École donnera, dès l'automne prochain, en Norvège, son programme phare de formation généraliste en gestion, *Essentials of the MBA*. Après avoir offert cette formation en Algérie et à quatre reprises en Chine, HEC Montréal fait ainsi une percée en Europe. Pour l'occasion, le contenu a été adapté à la réalité d'affaires scandinave et les quelque 35 gestionnaires qui devraient s'y inscrire suivront 12 séminaires, étalés sur 25 jours. Les cours seront donnés en anglais, à Bergen ou Oslo et à Montréal.

New international program

HEC Montréal is continuing to expand abroad. Starting this fall, the School will be teaching a key general management program, *Essentials of the MBA*, in Norway. To date, the program has been given in Algeria and four times in China, and HEC Montréal is now looking to penetrate the European market. Its content has been adapted to the Scandinavian business context, and the some 35 managers expected to enrol in the program will attend 12 seminars over the space of 25 days. Classes, in English, will be given in Bergen or Oslo and in Montreal.

Nuevo programa internacional

HEC Montréal aumenta su expansión internacional. Desde el próximo trimestre de otoño, la Escuela ofrecerá su programa insignia de formación general en gestión, *Essentials of the MBA*. Luego de ofrecer esta formación en Argelia y en cuatro ocasiones en China, HEC Montréal abre un nuevo frente en Europa. En esta ocasión, el contenido ha sido adaptado a la realidad de los negocios en Escandinavia y los cerca de 35 administradores que deberían inscribirse harán 12 seminarios durante 25 días. Los cursos se darán en inglés, en Bergen o en Oslo y en Montreal.



Double diplôme avec l'Université de Melbourne

Dès septembre prochain, HEC Montréal proposera un double diplôme en gestion internationale et en logistique internationale. Ce double diplôme, le premier offert au niveau de la maîtrise, permettra à ces étudiants d'acquies, en deux ans, une double spécialisation, dans deux universités, sur deux continents.

Ce nouveau programme a été spécifiquement élaboré pour les étudiants de HEC Montréal inscrits à la M.Sc., spécialisations Logistique internationale et *Global Supply Chain Management*. Au cours de la première année, les participants suivront des cours de logistique et rédigeront leur projet supervisé. Ils partiront pour l'Australie au début de leur deuxième année pour suivre des cours de gestion internationale au sein du *Master of International Business* de la Melbourne Business School (MBS).

Pour en savoir plus :

Jean-François Cordeau, responsable des spécialisations Logistique internationale et *Global Supply Chain Management*, 514 340-6278

Dual degree with the University of Melbourne

Starting in September, HEC Montréal will be offering a dual degree in International Management and Global Supply Chain Management. This is the first dual degree offered at the Master's level, and will allow students to earn a dual specialization in the space of two years, from two universities, on two continents.

The new program was designed specifically for HEC Montréal MSc students in the *Logistique internationale* and Global Supply Chain Management specializations. In the first year, students will take courses in logistics and complete a supervised project. They will leave for Australia at the start of their second year, to take courses in international management as part of the *Master of International Business* at the Melbourne Business School (MBS).

For more information:

Jean-François Cordeau, co-ordinator for the *Logistique internationale* and Global Supply Chain Management specializations, 514 340-6278

Doble diploma con la Universidad de Melbourne

Desde el próximo mes de septiembre, HEC Montréal propondrá un doble diploma en gestión y logística internacional. Este diploma doble, el primero en su género a nivel de la maestría, permitirá a los inscritos la adquisición, en dos años, de una especialización doble, en dos universidades y en dos continentes.

Este nuevo programa fue elaborado específicamente para los estudiantes de HEC Montréal inscritos en la M.Sc., especializaciones de logística internacional y *Administración de la Cadena de Abastecimiento Global*. Durante el primer año, los participantes harán cursos de logística y redactarán un proyecto dirigido. Al comienzo de su segundo año viajarán a Australia para realizar cursos de administración internacional en el *Master of International Business* de la Melbourne Business School (MBS).

Para mayor información:

Jean-François Cordeau, responsable de las especializaciones y Logística internacional y *Administración de la cadena de abastecimiento global*, 514 340-6278

Création de l'Institut d'entrepreneuriat BNC | HEC

Créé grâce à un don de 10 M \$ offert par la Banque Nationale à HEC Montréal dans le cadre de la campagne de financement Campus Montréal, cet institut sera consacré à l'entrepreneuriat, au repreneuriat et aux familles en affaires. Il permettra aux étudiants de HEC Montréal, de Polytechnique Montréal et de l'Université de Montréal ainsi qu'à la communauté d'affaires d'avoir accès à un observatoire des bonnes pratiques et tendances, à un accélérateur d'idées, à un centre de transfert et de formation et, enfin, à un espace de réseautage et de grande diffusion.

L'Institut est dirigé par Luis Cisneros, professeur agrégé au Service de l'enseignement du management à HEC Montréal.

Près de 40 % de plus en subventions de recherche !

Aux derniers concours des grands organismes subventionnaires (CRSH, CRSNG, FRQNT et FRQSC), 22 nouvelles subventions de recherche – pour lesquelles le chercheur principal est issu de HEC Montréal – ont été accordées aux professeurs de l'École, pour un total de près de 3 M \$!

Les taux de succès obtenus par l'ensemble de ces professeurs sont notamment :

- CRSH : 44 % (Développement Savoir, Savoir)
- CRSNG : 83 % (Découverte)
- FRQNT : 67 % (Projet de recherche en équipe, Projet de recherche orientée en partenariat)
- FRQSC : 46 % (Établissement de nouveaux professeurs-chercheurs, Soutien aux équipes de recherche)

Notons également que les montants octroyés aux chercheurs de l'École par le programme des subventions Savoir du CRSH ont augmenté de près de 40 % par subvention par rapport à l'année passée.

A new National Bank of Canada | HEC Montréal Entrepreneurship Institute

Created with a \$10 million donation to HEC Montréal announced in January by the National Bank as part of the Campus Montréal fundraising campaign, the new institute will be devoted to entrepreneurship, business relaunches and business families. It will give HEC Montréal, Polytechnique Montréal and Université de Montréal students and the business community access to an observatory of trends and good practices, an idea accelerator, a centre for knowledge transfer and customized training and a networking and event space.

The Institute is directed by Luis Cisneros, Associate Professor with the Department of Management at HEC Montréal.

Almost 40% more in research grants!

In the latest competitions held by the main research granting councils, i.e. the SSHRC, NSERC, FRQNT and FRQSC, 22 new research grants for which the lead researcher is from HEC Montréal went to the School's professors, for a total of nearly \$3 million!

The overall success rates for these professors were:

- SSHRC 44% (Insight Development, Insight)
- NSERC 83% (Discovery)
- FRQNT 67% (Team research project, Partnership-oriented research project)
- FRQSC 46% (Support for new professors-researchers, Support for research teams)

Of special note this year is the increase of nearly 40% since last year in the average amount awarded per grant to our researchers under the SSHRC's Insight Grants program.

Creación del Instituto de emprendimiento BNC | HEC

El Instituto del emprendimiento fue creado gracias a una donación de 10 M \$ que el Banque Nationale le hizo a HEC Montréal en el marco de la campaña de financiación Campus Montréal. Las labores de este instituto se concentrarán en el emprendimiento, en la transferencia de empresas y en las familias en los negocios. El instituto permitirá a los estudiantes de HEC Montréal, de Polytechnique Montréal y de l'Université de Montréal así como a la comunidad de negocios acceder a un observatorio de las buenas prácticas y tendencias, un acelerador de ideas, un centro de transferencia y de formación, además de un espacio para la creación de contactos y de difusión a gran escala.

El director del Instituto es Luis Cisneros, profesor agregado del Servicio de la Enseñanza de la Administración de HEC Montréal.

¡Aumento aproximado de 40% en subvenciones de investigación!

En los últimos concursos de los grandes organismos subvencionadores (CRSH, CRSNG, FRQNT y FRQSC), 22 nuevas subvenciones de investigación – en las que el investigador principal es de HEC Montréal – fueron otorgadas a los profesores de la Escuela, por un total de casi 3 M\$.

Los índices de éxito obtenidos por el conjunto de profesores son específicamente:

- CRSH - 44% (Desarrollo Saber, Saber)
- CRSNG - 83% (Descubrimiento)
- FRQNT - 67% (Proyecto de investigación en equipo, Proyecto de investigación orientado a las asociaciones)
- FRQSC - 46% (Establecimiento de nuevos profesores-investigadores, apoyo a los equipos de investigación)

Debemos resaltar que las sumas otorgadas a los investigadores de la Escuela para el programa de subvenciones Saber del CRSH aumentaron en casi 40% por subvención con relación al año pasado.



Michel Vézina



Denis Chênevert



Geneviève Jourdain



François Carrillat



Pierre Saint-Laurent



Eric Brunelle

Distinctions

Michel Vézina (sciences comptables) a été nommé Fellow CPA (FCPA) par le conseil d'administration de l'Ordre des CPA du Québec, en reconnaissance de son engagement exceptionnel au sein de l'Ordre et de son apport à la profession comptable et à la collectivité. Seulement 698 personnes possèdent le titre de FCPA au Québec.

Denis Chênevert et **Geneviève Jourdain** (gestion des ressources humaines) ont reçu un *Highly Commended Paper Award* du *Journal of Health Organization and Management* pour leur article « The role of organisational justice, burnout and commitment in the understanding of absenteeism in the Canadian healthcare sector », coécrit avec Brigitte Banville (Aimia Inc.) et Nina Cole (Ryerson University).

François Carrillat (marketing) a été nommé *Best Reviewer* de l'Australia & New Zealand Marketing Academy Conference tenue à l'Université d'Auckland en décembre 2013. L'ANZMAC est la plus grosse conférence universitaire en marketing à être organisée dans l'hémisphère Sud.

Pierre Saint-Laurent (finance) a obtenu le *Leadership Award for Excellence in Alternative Investment Education* décerné par l'association Chartered Alternative Investment Analyst (CAIA) à Londres en novembre 2013. Le maître d'enseignement a été choisi pour son soutien exceptionnel à l'Association et parce qu'il a permis d'élever le niveau de connaissances, d'éthique et de professionnalisme dans le domaine des placements alternatifs.

Eric Brunelle (management) a reçu le prix du meilleur article de l'*International Journal of Business and Social Science*, pour son texte intitulé « Leadership and mobile working: The impact of distance on the superior-subordinate relationship and the moderating effects of leadership style ».

Jean-Charles Chebat (professeur honoraire, marketing) et **Pierre Hansen** (méthodes quantitatives de gestion) ont respectivement remporté le grand prix de la pédagogie (prix Jean-Guérin) et le grand prix de la recherche (prix Pierre-Laurin) en décembre 2013. Décernés chaque année par HEC Montréal, ces prix couronnent la carrière particulièrement riche d'individus qui ont gagné le plus haut respect de leurs pairs.

Alain Gosselin (gestion des ressources humaines) a été nommé Fellow CRHA par l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) du Québec. Cette distinction, la plus haute décernée par l'Ordre, reconnaît le leadership, les compétences supérieures, la réputation d'excellence et la contribution au rayonnement de la profession par son récipiendaire.

Martin Boyer, **Éric Jacquier** et **Simon van Norden** (finance) ont reçu le prix du meilleur article en gestion des risques de l'année 2012 décerné par la Casualty Actuarial Society (CAS). Intitulé « Are underwriting cycles real and forecastable? », cet article a été publié dans le *Journal of Risk and Insurance*.

Jean-Charles Chebat (professeur honoraire, marketing) ainsi que Kamel El Hedhli (2008) et Haithem Zourrig (2010), diplômés du Ph. D., ont reçu deux *Best Paper Awards* remis par l'Association of Collegiate Marketing Educators lors du 41^e congrès annuel de la Federation of Business Disciplines, tenu à Dallas, en mars dernier. Les deux articles primés s'intitulent « Shopping well-being: Is it just a matter of pleasure or doing the task? » et « A cross-cultural perspective on consumer perceptions of service failures severity: A pilot study ».

Distinctions

Michel Vézina (Accounting) has been named a CPA Fellow (FCPA) by the Board of Directors of the Ordre des CPA du Québec, in recognition of his exemplary service to the Order and his contribution to the accounting profession and the community. Only 698 people hold the title of FCPA in Quebec.

Denis Chênevert and **Geneviève Jourdain** (Human Resources Management) received a Highly Commended Paper Award from the *Journal of Health Organization and Management* for their article entitled "The role of organisational justice, burnout and commitment in the understanding of absenteeism in the Canadian healthcare sector," co-authored with Brigitte Banville (Aimia Inc.) and Nina Cole (Ryerson University).

François Carrillat (Marketing) won the title of Best Reviewer at the 2013 Australian & New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC), held at the University of Auckland in December 2013. ANZMAC is the largest university marketing conference in the southern hemisphere.

Pierre Saint-Laurent (Finance) was presented with the Leadership Award for Excellence in Alternative Investment Education by the Chartered Alternative Investment Analyst (CAIA) Association, in London, England, in November 2013. The Full-time Lecturer received the award for his outstanding support for CAIA's mission and for his efforts to raise the standards of knowledge, ethics and professionalism in the area of alternative investments.

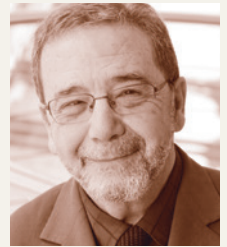
Eric Brunelle (Management) received the Best Paper Award from the *International Journal of Business and Social Science*, for his paper entitled "Leadership and Mobile Working: The Impact of Distance on the Superior-Subordinate Relationship and the Moderating Effects of Leadership Style."

Jean-Charles Chebat (Honorary Professor - Marketing) and **Pierre Hansen** (Management Sciences) won the grand prizes for teaching excellence (Jean Guérin Award) and for research (Pierre Laurin Award), respectively, in December 2013. These awards, presented every year by HEC Montréal, crown the particularly noteworthy careers of individuals who have gained their peers' highest regard.

Alain Gosselin (Human Resources Management) has been named a CRHA Fellow by the Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) du Québec. This distinction, the highest honour granted by the Order, is a tribute to recipients' leadership, superior skills, reputation for excellence and contribution to the advancement of the profession.

Martin Boyer, **Éric Jacquier** and **Simon van Norden** (Finance) received the Best Paper on the Theory of Risk Award for 2012, from the Casualty Actuarial Society (CAS). Their paper, entitled "Are Underwriting Cycles Real and Forecastable?", was published in the *Journal of Risk and Insurance*.

Jean-Charles Chebat (Honorary Professor - Marketing) and PhD graduates Kamel El Hedhli (2008) and Haithem Zourrig (2010) received two Best Paper Awards from the Association of Collegiate Marketing Educators at the 41st annual congress of the Federation of Business Disciplines, held in Dallas in March. The two winning articles were "Shopping Well-Being: Is it Just a Matter of Pleasure or Doing the Task?" and "A Cross-Cultural Perspective on Consumer Perceptions of Service Failures Severity: A Pilot Study."



Jean-Charles Chebat



Pierre Hansen



Alain Gosselin



Martin Boyer



Éric Jacquier



Simon van Norden

Étudiants et diplômés à l'honneur

Wipebook : l'entrepreneuriat étudiant à son meilleur

L'entreprise Wipebook, cofondée par **Thomas Sychterz**, qui étudie actuellement au MBA à HEC Montréal, constitue un exemple éloquent d'entrepreneuriat étudiant dont le succès a des retombées positives dans son milieu. Non seulement son cahier aux pages laminées entièrement effaçables est écologique, mais l'entreprise a également ouvert d'intéressantes perspectives de carrière à d'autres étudiants au MBA (**Olivier Cantin** et **Christine Connelly**) ainsi que des possibilités d'affaires à une entreprise montréalaise. En outre, Wipebook présentera son produit aux « dragons » de l'émission *Dragon's Den* de la CBC. wipebook.com

Omnium financier 2014 : HEC Montréal obtient la première place

Une délégation formée de 25 étudiants du baccalauréat en administration des affaires (B.A.A.) a permis à HEC Montréal de remporter, pour une troisième année consécutive, la première place au classement général de l'*Omnium financier 2014*, tenu en février, à l'École. Au total, plus de 300 étudiants de 10 universités membres du Regroupement étudiant des facultés d'administration de l'Est du Canada (RÉFAEC) ont pris part à cette compétition interuniversitaire organisée à l'intention des étudiants des spécialisations Finance et Comptabilité.

Start-up week-end 2014 : un étudiant de HEC Montréal parmi les gagnants

Félix Carrier, étudiant au B.A.A., faisait partie de l'équipe ayant remporté la deuxième place du *Start-up week-end* qui s'est déroulé du 7 au 9 février, à HEC Montréal. Au total, 130 personnes ont participé à cet événement au cours duquel les 17 équipes participantes ont dû créer leur *start-up* en 54 heures et la présenter devant un jury renommé.

Des étudiants au B.A.A. gagnent la compétition de cas en GOL de l'APICS

Christian Duret, Audray Langlois, Catherine Vincent et **Léonard Vincent**, étudiants au B.A.A., ont remporté la première place de l'*APICS Canadian Student Case Competition 2014*, en janvier dernier, à Burlington. Cette compétition de cas en gestion des opérations et de la logistique (GOL) a réuni 10 équipes provenant d'universités canadiennes. La délégation gagnante représentera la section canadienne de l'APICS lors de l'*APICS International Student Case Competition* qui aura lieu à La Nouvelle-Orléans, en octobre 2014.

Students and alumni honoured

Wipebook: student entrepreneurship at its best

Wipebook, a company co-founded by **Thomas Sychterz**, now doing his MBA at HEC Montréal, is a perfect example of successful student entrepreneurship that has produced all kinds of positive spinoff. Not only is the fully reusable notebook environmentally friendly, but the company has also offered attractive career opportunities for other School students (**Olivier Cantin** and **Christine Connelly**) and generated business for a Montreal manufacturer. The company will also be presenting its product to the "dragons" of the CBC *Dragon's Den* show. wipebook.com



Omnium financier 2014

2014 Financial Open Cup: HEC Montréal takes first place

For the third straight year, a delegation of 25 HEC Montréal Bachelor's in Business Administration (BBA) students took first place overall in the Financial Open Cup, held at the School in February this year. All in all, over 300 students from 10 member institutions of the Students' Association of Management Faculties of Eastern Canada (SAMFEC) went head to head in this interuniversity competition for students specializing in finance and accounting.

Startup Weekend 2014: an HEC Montréal student among the winners

BBA student **Félix Carrier** was part of the second-place team at the Startup Weekend held from February 7 to 9 at HEC Montréal. A total of 130 people took part in the event, as 17 teams raced to create their startups in 54 hours and present them to a jury of well-known judges.

BBA students win the APICS LOM case competition

Christian Duret, Audray Langlois, Catherine Vincent and **Léonard Vincent**, all BBA students, took first place in the 2014 APICS Canadian Student Case Competition, held in Burlington, Ontario, in January. Ten Canadian university teams took part in this Logistics and Operations Management case competition. The winning delegation will represent the Canadian District of APICS at the APICS International Student Case Competition to be held in New Orleans in October 2014.

Sophie Brault, étudiante-athlète de l'année en sport d'équipe

Sophie Brault, étudiante au B.A.A. à HEC Montréal et défenseuse de l'équipe de hockey féminin des Carabins de l'Université de Montréal, a été nommée étudiante-athlète de l'année en sport d'équipe, lors du 28^e Gala du sport universitaire québécois 2012-2013 organisé par la Fondation de l'athlète d'excellence du Québec.

3^e place à la compétition de cas de l'AGCA

Alix Goument, Mathieu Laflamme, Audray Langlois et **Catherine Vincent**, étudiants au B.A.A., ont remporté la troisième place du *Concours d'études de cas* à l'intention des étudiants de l'Association de la gestion de la chaîne d'approvisionnement (AGCA), qui a eu lieu le 21 février, à l'École. Cette compétition de cas en gestion des opérations et de la logistique a réuni 18 équipes provenant du Québec, de l'Ontario, de l'Alberta et de la Colombie-Britannique.

EFU 2013 : Francis Corriveau-Sauvé, médaillé d'or au Québec

Grâce à leurs résultats remarquables à l'Évaluation uniforme (EFU) de 2013 du cheminement CPA, CA, quatre diplômés du D.E.S.S. en comptabilité publique de HEC Montréal figurent parmi les huit lauréats du Québec au tableau d'honneur de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec. De ce nombre, **Francis Corriveau-Sauvé** (PricewaterhouseCoopers) a obtenu le meilleur résultat au Québec, une performance qui lui vaut la médaille d'or ainsi qu'un prix de 2 500 \$ des Comptables agréés du Canada. Les trois autres diplômés de HEC Montréal qui se trouvent aux tableaux d'honneur du Québec et du Canada sont **Christine Bussière** (Bureau du Vérificateur général du Québec), **Marie-France Lafortune** (KPMG) et **Stéphanie Warthold** (Deloitte).

John Molson Stock Exchange 2013 : une victoire pour HEC Montréal !

Quatre étudiants au B.A.A. et membres du Fonds de placement étudiant HEC Montréal, **Akram Bencherif, Antoine Gélinas, Maxime Nonglaton** et **Oren Elliott Reich**, ont remporté la 4^e édition du *John Molson Stock Exchange 2013* qui a eu lieu à Montréal en novembre dernier. De plus, individuellement, Oren Elliott Reich et Maxime Nonglaton ont décroché respectivement les titres de premier et troisième négociateur de la compétition. Au total, 2 500 \$ leur ont été remis pour cette victoire. Le *John Molson Stock Exchange* consiste en une simulation boursière à la crie et accueille chaque année des étudiants du Canada et des États-Unis.

2^e place à une compétition internationale en GRH

Miryah Lévesque Damphousse, Anne-Sophie Masse, Jean-François Payette et **Marie-Ève Thoin**, étudiants à la M. Sc., ont remporté la 2^e place de l'édition 2013 de la *Carlson International Human Resources Case Competition*, organisée par l'Université du Minnesota. La délégation gagnante a reçu une bourse de 1 200 \$ pour cette victoire.

Sophie Brault, Female Student Athlete of the Year in Team Sports

HEC Montréal BBA student **Sophie Brault**, who plays defence on the Université de Montréal Carabins women's hockey team, was named Female Student Athlete of the Year in Team Sports at the 28th Quebec University Sports Awards Gala, hosted by the Fondation de l'athlète d'excellence du Québec.



Sophie Brault

3rd place in the SCMA case competition

BBA students **Alix Goument, Mathieu Laflamme, Audray Langlois** and **Catherine Vincent** took third place in the Supply Chain Management Association (SCMA) Student Case Competition held on February 21 at the School. The case competition in logistics and operations management brought together 18 teams from Quebec, Ontario, Alberta and British Columbia.



Francis Corriveau-Sauvé

UFE 2013: Francis Corriveau-Sauvé, Quebec Gold Medallist

Thanks to their outstanding results on the 2013 Uniform Final Evaluation (UFE) for the CPA, CA path, four graduates from the HEC Montréal Specialized Graduate Diploma in Public Accountancy program were among the eight winners on the Quebec honour roll of the Ordre des comptables professionnels agréés du Québec. One of them, **Francis Corriveau-Sauvé** (PricewaterhouseCoopers), achieved the highest standing in Quebec, earning him a gold medal and a cash prize of \$2,500 from the Chartered Accountants of Canada. The other three HEC Montréal graduates on the Quebec and Canadian honour rolls are **Christine Bussière** (Office of the Quebec Auditor General); **Marie-France Lafortune** (KPMG) and **Stéphanie Warthold** (Deloitte).

2013 John Molson Stock Exchange: HEC Montréal wins big!

BBA students **Akram Bencherif, Antoine Gélinas, Maxime Nonglaton** and **Oren Elliott Reich**, all members of the HEC Montréal student investment fund, won the 4th edition of the John Molson Stock Exchange competition, held in Montreal in November. In addition, Oren Elliott Reich and Maxime Nonglaton took first and third places as individual traders in the competition. The team won a total of \$2,500 for their performance. The John Molson Stock Exchange competition, an open outcry market simulation, attracts students from across Canada and the United States every year.

2nd place in an international HR competition

MSc students **Miryah Lévesque Damphousse, Anne-Sophie Masse, Jean-François Payette** and **Marie-Ève Thoin** took 2nd place, and a \$1,200 prize, in the 2013 Carlson International Human Resources Case Competition hosted by the University of Minnesota.

MARTIN IMBLEAU

ÉNERGIE : L'URGENCE D'AGIR EN MISANT SUR LA COMPLÉMENTARITÉ

JACINTHE TREMBLAY



Pour limiter, sinon stopper, le réchauffement climatique, il faut changer à la fois les comportements et les sources d'énergie. Tel est le plaidoyer de Martin Imbleau, vice-président, exploitation, projets majeurs et énergie renouvelable chez Gaz Métro.

Depuis plusieurs années, Martin Imbleau participe, à titre d'expert dans les enjeux économiques et environnementaux de l'énergie, aux conférences Spectre* organisées par HEC Montréal. Il est également invité à prendre la parole sur ces enjeux ailleurs au Canada, aux États-Unis et en Europe.

Sur la scène internationale et dans le monde universitaire, il est aussi reconnu comme un expert en protection des droits humains. Il est l'auteur de plusieurs publications portant, entre autres, sur la négation de l'Holocauste, des génocides et des crimes contre l'humanité. En 2001, il a agi comme observateur au Rwanda pour Amnesty International.

« Mon engagement dans le secteur de l'énergie repose aussi sur des préoccupations sociales, précise-t-il. C'est une façon de redonner à la collectivité dans un domaine crucial pour l'avenir de notre planète. »

En outre, M. Imbleau met sa double expertise au service de l'avancement du savoir en siégeant aux comités de direction de la Chaire de recherche Raoul-Dandurand (UQAM) en études stratégiques et diplomatiques ainsi que de la nouvelle Chaire de gestion du secteur de l'énergie de HEC Montréal.

50 % de toute la croissance énergétique mondiale viendra de ces deux sources en 2035. À elle seule, l'énergie éolienne, dont les coûts de production sont de plus en plus concurrentiels, devrait assurer 7 % de la production mondiale d'électricité d'ici une vingtaine d'années, prédit également l'AIE.

Qu'en est-il de l'aspect environnemental ?

Malheureusement, la croissance actuelle de la consommation mondiale rend hors de portée la cible de limiter à deux degrés Celsius le réchauffement climatique. Il semble plus réaliste de prévoir une hausse de trois ou quatre degrés. Dans son rapport 2013, l'AIE note malgré tout que plusieurs initiatives sont susceptibles de diminuer les émissions de CO₂, en particulier le Plan d'action pour le climat du président Obama, la décision de la Chine de restreindre l'utilisation intérieure du charbon, les débats européens sur les cibles à atteindre en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre ainsi que les discussions sur l'établissement d'un nouveau plan pour le Japon.



Quelles sont les principales tendances dans le domaine de l'énergie et quels sont leurs impacts sur le Québec ?

Des changements majeurs sont en cours, aussi bien sur le plan des régions et des pays producteurs que sur celui des sources d'énergie.

En 2012, l'Agence internationale de l'énergie (AIE) prévoyait qu'en 2020 les États-Unis allaient dépasser l'Arabie Saoudite et la Russie comme premier producteur mondial de gaz et de pétrole. Or, l'an dernier, la production américaine dépassait déjà celle de la Russie en raison du développement fulgurant de l'exploitation de pétrole et de gaz de schiste par fracturation hydraulique, principalement dans le Dakota du Nord, en Pennsylvanie et au Texas. L'AIE croit par ailleurs qu'en 2030 les États-Unis seront la plus grande puissance exportatrice d'énergie du monde.

Il est clair que ce bouleversement aura des impacts importants pour le Québec, tant sur ses sources d'approvisionnement que sur ses capacités d'exporter de l'électricité.

L'autre tendance lourde signalée par l'AIE dans son rapport 2013 est la croissance des énergies renouvelables, dont les énergies éolienne et solaire. Selon cet organisme,

Quelles sont les interventions les plus susceptibles de limiter le réchauffement de la planète ?

Il est urgent de changer à la fois les comportements et les sources d'énergie. Il faut éviter de tomber dans la pensée magique pour trouver « la » solution. Nous devons travailler en simultané sur trois axes : l'efficacité énergétique, le développement accru des énergies renouvelables et le déplacement du pétrole vers le gaz naturel. Cette approche est d'ailleurs celle préconisée par l'AIE.

Comment se situe le Québec à cet égard ?

Le Québec avance bien, mais pas assez vite.

Les Québécois sont les deuxièmes plus grands consommateurs d'électricité par habitant dans le monde, derrière l'Islande. Nous en consommons près de 50 % de plus que les autres Canadiens. Nous avons donc d'énormes progrès à faire en matière d'efficacité énergétique.

Par contre, nous faisons très bien au chapitre des énergies renouvelables. L'hydroélectricité, à elle seule, représente quelque 40 % de nos sources énergétiques.

Cela dit, le Québec est très lent en ce qui a trait au remplacement du pétrole par le gaz naturel. Près de 40 % de notre énergie provient du pétrole. Le gaz naturel,

à 12,55 %, est encore loin derrière. Qui plus est, le Québec est le plus important utilisateur de mazout lourd du pays. C'est la plus polluante des sources d'énergie. Notre part de la consommation canadienne est de 35 %. À titre comparatif, celle de l'Ontario s'élève à 12 %.

Quelle serait la priorité pour améliorer ce bilan ?

Au Québec, 75 % des produits pétroliers servent au transport lourd, que ce soit par train, par bateau ou par camion. Selon l'AIE, un tiers de la hausse des émissions de gaz à effet de serre est lié au camionnage. La priorité consisterait donc à passer du pétrole au gaz naturel dans ce secteur.

C'est tout à fait possible dans la mesure où l'utilisation par les camions de gaz naturel liquide ou comprimé constitue une technologie éprouvée. Elle permet déjà une autonomie de 600 à 1 000 kilomètres entre les points d'approvisionnement.

En Europe et aux États-Unis, les réseaux de distribution de gaz naturel se développent rapidement. En Amérique du Nord, les sources d'approvisionnement sont abondantes et les prix sont beaucoup plus bas que ceux du pétrole et du diesel. Plusieurs grandes entreprises américaines, comme Walmart, UPS et FedEx, ont converti leur parc de véhicules au gaz naturel.

Existe-t-il des initiatives similaires au Québec ?

La Société des traversiers du Québec a fait l'acquisition de trois navires carburant au gaz naturel liquéfié. Groupe Robert a décidé d'intégrer à sa flotte 180 camions alimentés par cette source. Le CN a aussi investi dans un projet de démonstration de locomotives fonctionnant au gaz naturel. Gaz Métro est partenaire de ces projets.

Nous travaillons également au déploiement de points de service sur les corridors de camionnage les plus achalandés. Notre réseau s'étend actuellement de Québec jusqu'à la grande région de Toronto, le long des autoroutes 20 et 401.

En parallèle, le groupe privé EBI détient deux stations publiques de gaz naturel comprimé en service à Berthierville et à Montréal-Est. Ce carburant est le résultat de la valorisation du biométhane produit par les déchets. EBI prévoit également étendre son réseau dans un proche avenir.

Quelle place occupe l'électrification des véhicules personnels dans cet échantillon ?

Le Québec visait la circulation de 300 000 véhicules électriques sur son territoire d'ici 2020. Or, en 2013, il s'en est vendu environ 100 000 dans le monde entier. L'objectif québécois initial était donc impossible à atteindre. C'est pourquoi il a été ramené à 17 000 véhicules électriques d'ici 2017, ce qui demeure un objectif ambitieux.

Toutefois, si on accélérât le transfert du pétrole au gaz naturel pour les camions, on pourrait beaucoup plus sérieusement penser atteindre nos cibles de réduction d'émissions de CO₂, puisqu'en matière de bénéfice un seul camion converti au gaz naturel équivaut à neuf voitures électriques. Par ailleurs, l'alimentation en gaz naturel ou

en biométhane des parcs de véhicules municipaux ou des services de courrier pourrait également avoir un impact important sur l'environnement.

Où en sommes-nous dans le développement des énergies renouvelables, excluant l'hydroélectricité ?

Nous faisons des progrès dans le secteur éolien. Chez Gaz Métro, par exemple, nous venons de mettre en service, avec Boralex, l'un des plus grands parcs éoliens du Canada, d'une puissance installée de 272 mégawatts. Ce parc est situé sur les terres privées de la Seigneurie de Beauré, près de Saint-Ferréol-les-Neiges.

Le prochain grand projet au Québec est de transformer en gaz naturel le méthane produit par les déchets. Plusieurs sites sont possibles. En procédant à cette transformation, environ 5 % de notre approvisionnement pourrait, à terme, provenir de cette source.

Vous avez collaboré à la création de la Chaire de gestion du secteur de l'énergie de HEC Montréal, en décembre 2013, et Gaz Métro en est un des partenaires financiers. Pourquoi cet engagement ?

Je crois qu'il y a un urgent besoin d'une littérature en énergie au Québec. Il y a un urgent besoin de parler du rôle des différentes sources d'énergie et de leur complémentarité. Si on ne comprend pas l'énergie, il est impossible de faire les bons choix économiques et environnementaux.

Actuellement, on examine trop souvent ce secteur par la loupe de l'électricité. C'est compréhensible, compte tenu de la place historique de l'hydroélectricité dans l'imaginaire collectif, mais cela s'avère insuffisant. Les débats autour de l'énergie véhiculent aussi plusieurs anachronismes. On veut bénéficier du libre-échange tout en prônant l'autonomie énergétique. On désire des infrastructures, mais on exige qu'elles se situent loin des populations. Or, en ce qui concerne les sources d'énergie en général, plus elles sont près des clients, plus elles se révèlent efficaces. On sous-estime aussi le potentiel économique et écologique du gaz naturel. Or, je suis convaincu que la complémentarité de l'hydroélectricité et du gaz naturel constitue la meilleure avenue pour le Québec.

* Spectre, un acronyme pour représenter les tendances dans les domaines Social, Politique, Économique, de la Créativité, Technologique, des Ressources et de l'Énergie.

AMIR BARNEA INVESTING IN THE FUTURE

KATHLYN HORIBE

When Amir Barnea joined HEC Montréal in 2011, he knew two words in French, *bonjour* and *au revoir*, laughs the Associate Professor, Department of Finance. “The language is gorgeous. I love it and I’m investing a ton of time, two hours a day, in learning it. Some of the structure of the Hebrew language is similar to French, like the plural and the singular,” says the Tel Aviv-born Canadian citizen. “We also say ‘house red’ and not ‘red house’ and conjugate by gender, but that’s about it.”

Committed to becoming proficient in French, he was able to teach his first class in French last semester. He teaches multiple sessions of corporate finance in English and French to MBA students.

Barnea is no stranger to Canada. He received a PhD in Finance from the University of British Columbia – his dissertation was on socially responsible investing. Then he spent three years each at the University of Texas at Austin and at Southern California’s Claremont McKenna College.

In 2010, his paper “Nature or Nurture: What Determines Investor Behavior?” was published in the prestigious *Journal of Financial Economics*; it was mentioned recently in *The Economist*. It was co-written with Associate Professor Henrik Cronqvist, Claremont McKenna College, and Associate Professor Stephan Siegel, University of Washington.

Using data on the complete financial portfolios of 37,504 identical and fraternal Swedish twins, the paper examined the fundamental determinants of individual investor behaviour, in particular the decision to invest in the stock market and the choice of asset allocation.

Barnea explains, “Some people have a relaxed kind of attitude toward risk, while others are risk averse. Why? Is it genetic, something we’re born with, or something that we learn?” The Swedish database was “perfect, because we could study individuals with the same DNA and examine similarities in their investment holdings.” The evidence indicated that an individual’s genetic composition is an important determinant of an individual’s investment behaviour. “The genetic factor is super important,” he adds. “You’re born with a certain attitude and that attitude is going to be with you for the rest of your life.”



One paper currently in an advance round of acceptance with the *Journal of Financial Intermediation* mapped out the social networks among 12,000 directors named to the boards of firms on the S&P 500 Index. “The idea was to examine how connectedness plays a role in the networks and what are the features, the implications of being highly connected within this network.”

As for his current research, “I like to work on sexy topics,” he says, “that aren’t necessarily related to each other. One common feature that some of my papers have is that methodologies are borrowed from other fields. In the social networks paper, we borrowed methodologies from sociology, in nature or nurture, from biology.” A work in progress is on the role of luck in the corporate world. “You sometimes hear public speeches given by top directors, and ask yourself how these individuals made it to the top? Maybe it’s the role of luck, maybe other factors. I’m trying to focus on that question.”

Compared with Southern California’s suburbia, he enjoys living in the heart of a big city. “Montreal is the perfect place for us,” he says. His wife is a McGill University physics professor and they have two daughters and a baby boy. “I like the lifestyle. I bike to school. I adore the cafés two minutes from my house. It reminds me of the lifestyle in Israel. We’re very happy to be back in Canada.”

JEAN-GUY DESJARDINS

LE FINANCIER QUI OSE RÊVER

MARIE LAMBERT-CHAN



En 40 ans, l'homme d'affaires Jean-Guy Desjardins a bâti deux sociétés de gestion de portefeuille qui, tour à tour, se sont classées parmi les plus importantes du pays. Fiera Capital, celle qu'il dirige aujourd'hui, poursuit sa croissance à l'échelle nord-américaine. À 69 ans, cet entrepreneur passionné, sportif invétéré et père de cinq enfants, nourrit toujours de grandes ambitions, à commencer par son rêve de voir un jour son entreprise se tailler une place sur la scène internationale – un projet qu'il compte laisser à sa relève.

L'année 2013 aura été, sans contredit, importante pour Jean-Guy Desjardins. Sa firme Fiera Capital, l'un des plus grands gestionnaires de portefeuille du pays, a célébré son dixième anniversaire. Ses actifs sous gestion sont passés de 58 à 77,5 milliards de dollars grâce à l'acquisition de deux fonds de la société torontoise GMP Investment Management, de certains comptes d'UBS Gestion globale d'actifs et de deux gestionnaires privés, la californienne Bel Air Investment Advisors et la new-yorkaise Wilkinson O'Grady – ce qui, du coup, a consolidé la position de Fiera à l'échelle continentale. Il n'en fallait donc pas plus pour que Jean-Guy Desjardins, président du conseil et chef de la direction de son entreprise, annonce son intention de doubler ses actifs sous gestion d'ici cinq ans. Et il a complété son tour du chapeau en raflant, pour une deuxième fois en trois ans, le titre de personnalité financière de l'année du journal *Finance et Investissement*.

La nouvelle année démarre aussi de belle façon : le 20 février dernier, HEC Montréal reconnaissait le parcours professionnel exceptionnel de Jean-Guy Desjardins en le consacrant diplômé émérite dans le cadre du Rendez-vous annuel des diplômés. « Cette distinction m'honore, d'autant plus que c'est entre les murs de cette école que j'ai finalement trouvé ma place », déclare l'homme d'affaires qui a obtenu sa licence en sciences commerciales en 1969 et qui siège au conseil d'administration de HEC Montréal depuis 2002.

C'est qu'au départ rien ne prédisposait Jean-Guy Desjardins à diriger une entreprise responsable des actifs de centaines de caisses de retraite, de fondations, d'organismes religieux et caritatifs. Adolescent turbulent, il est renvoyé de trois collèges avant d'aboutir au Collège Mont-Saint-Louis, réputé à l'époque pour

recueillir les enfants difficiles. « Je haïssais l'école à mort, se rappelle-t-il. C'était long, ça ne bougeait pas assez. » À 16 ans, ce fils de col bleu décroche un emploi d'été dans une petite entreprise de finances. La fenêtre de son bureau donne sur la rue Saint-Jacques, qui était alors la *Bay Street* du pays. « De temps à autre, j'allais faire un tour à la Bourse. Je ne comprenais rien, mais j'adorais ça. »

Ses premiers pas à HEC Montréal lui confirment qu'il a trouvé sa voie. « J'ai eu des professeurs extraordinaires, notamment Jacques Parizeau et Vély Leroy, se remémore-t-il, mais par-dessus tout, j'ai découvert que le placement est une science, qu'on ne s'improvise pas gestionnaire de portefeuille. Ça été une révélation et j'ai bâti ma carrière là-dessus. »

En effet, Jean-Guy Desjardins ne doit pas son succès au hasard. « Il maîtrise les concepts macroéconomiques comme personne, ce qui fait de lui un expert dans la répartition stratégique de l'actif », affirme Alain St-Hilaire, vice-président principal des ressources humaines et des communications corporatives chez Fiera Capital, qui le connaît depuis 17 ans alors qu'il travaillait chez TAL Gestion globale d'actifs. Créée en 1972 par Jean-Guy Desjardins, cette société de gestion de portefeuille est devenue, en 30 ans, l'une des firmes les plus importantes du Canada dans son secteur avec des actifs de 65 milliards de dollars. C'est à contrecoeur et après d'âpres négociations que son fondateur la laissera aux mains de la CIBC en 2001, au terme d'une transaction de plusieurs centaines de millions de dollars.



FIERA CAPITAL EN BREF



- **5^e meilleur gestionnaire de portefeuille du Canada, selon le classement TopGun 2013 de la firme Brendan Wood International**



- **Fondée en 2003 par Jean-Guy Desjardins à la suite de l'acquisition d'Elantis, filiale de placement du Mouvement Desjardins**



- **Plus de 400 employés**
- **Siège social : Montréal**
- **Bureaux : Toronto, Calgary, Vancouver, Halifax, New York et Los Angeles**



- **Actifs sous gestion : 77,5 G \$**
- **Répartition de l'actif sous gestion : 41,5 G \$ pour les marchés institutionnels, 23,8 G \$ pour les partenariats stratégiques, 10,5 G \$ pour la gestion privée et 1,7 G \$ pour les solutions aux investisseurs**

- **Capitalisation boursière : 957 M \$**
- **Actions en circulation : 67,4 millions**



- **Actionnariat : 35 % à la Banque Nationale du Canada, 34 % aux actionnaires publics, 20 % aux employés de Fiera Capital et 11 % au Mouvement des caisses Desjardins**

Source : Fiera Capital, 20 mars 2014

Il aurait pu prendre cet argent et se la couler douce pour le restant de ses jours. Mais ce serait mal connaître Jean-Guy Desjardins que de l'imaginer à ne rien faire. « Mes deux passions dans la vie sont les affaires et la famille, déclare-t-il. C'est mon oxygène. Alors, après quatre mois de pause, j'ai décidé de me relancer en affaires, de me remarier et d'avoir d'autres enfants. » Ce qu'il a fait, comme en témoignent aujourd'hui la réussite de Fiera Capital et la ribambelle de photos de famille qui ornent son bureau, où l'on voit tout sourire ses enfants âgés de 44, 40, 35, 8 et 6 ans.

Le désir de gagner

Quiconque connaît Jean-Guy Desjardins vous le dira : il n'y a pas un homme plus droit et honnête que lui. « Cela fait 40 ans qu'il est dans l'industrie et il a toujours un dossier réglementaire impeccable », fait remarquer le président de la Banque Nationale, Louis Vachon, dans une vidéo présentée lors d'une soirée organisée par Fondation Montréal inc. pour lui rendre hommage.

« Oui, il est fortuné, mais il n'a pas gagné son argent à la loterie et il n'a rien volé ! renchérit Alain St-Hilaire. Tout ce qu'il a, il l'a bâti patiemment. Ce qui le motive ? Gagner. Dans son cas, il ne suffit pas de participer... »

« Je ne suis pas le gars dans les estrades qui regarde les autres jouer. Je suis sur la glace avec mon bâton et ma rondelle, et c'est moi qui compte le but », confirme le président de Fiera Capital, grand sportif qui avale les kilomètres à vélo l'été et dévale les pentes de ski l'hiver, tout en s'entraînant cinq jours par semaine.

En sport comme en affaires, Jean-Guy Desjardins vise toujours plus haut. C'est d'ailleurs ce manque de vision et d'ambition qu'il reproche au milieu du placement québécois. « Les jeunes entrepreneurs qui se lancent dans la gestion de portefeuille sont souvent de très bons gars de placement... qui ne savent pas bâtir une entreprise ! déplore-t-il. Leur infrastructure est minimale. Ils refusent d'investir dans la gestion des ressources humaines ou de créer un service du contentieux. Ils préfèrent se payer de gros dividendes. Un jour, ils atteignent 10, 12, voire 20 milliards d'actifs sous gestion, puis ils s'effondrent. En revanche, cela représente une opportunité pour nous, car c'est le genre d'entreprise que nous achetons. »

Dès l'acquisition d'Elantis en 2003, filiale de placement du Mouvement des caisses Desjardins et pierre d'assise de Fiera Capital, Jean-Guy Desjardins s'est doté d'un service du contentieux et d'un vice-président des ressources humaines. « La petite taille de notre firme à cette époque ne justifiait pas du tout une telle structure organisationnelle, affirme-t-il. Mais nous nous préparions à ce que nous voulions devenir. Si nous avons été capables d'absorber d'autres entreprises, c'est parce que nous étions bien organisés. » Et aussi parce que, comme tout bon leader, il a toujours bien su s'entourer. Il est d'ailleurs prêt à mettre le prix qu'il faut pour attirer les professionnels les plus compétents. « Le coût des ressources humaines dans notre secteur a augmenté de façon substantielle au cours des dernières années parce que le talent est précieux et rentable », observe-t-il.

L'admiration qu'il voue à son personnel est d'ailleurs réciproque. « Il possède une intelligence émotionnelle, ce qui est plutôt rare chez les dirigeants, estime Lise Pistono, vice-présidente et chef des finances de DJM Capital, une société de portefeuille et de gestion détenue majoritairement par Jean-Guy Desjardins. Vous pouvez me croire sur parole : j'en ai croisé plusieurs tout au long de ma carrière ! Cela fait de lui une personne qui aime travailler en équipe, qui est ouverte au changement et qui, surtout, est très loyale. »

Alors que la plupart des hommes d'affaires aiment discuter chiffres, statistiques et projections, Jean-Guy Desjardins, lui, préfère parler de rêve, un mot qu'il utilise beaucoup. « C'est très important pour moi d'imaginer ce que sera mon entreprise dans 5 ans, 10 ans. Je sais déjà à quoi elle ressemblera, et surtout, je sais comment y parvenir. »

Alors que la plupart des hommes d'affaires aiment discuter chiffres, statistiques et projections, Jean-Guy Desjardins, lui, préfère parler de rêve, un mot qu'il utilise beaucoup.

Car le patron de Fiera ne se contente pas de chimères. Il a son plan de match. Il lui manque 72 milliards de dollars pour atteindre 150 milliards de capitaux sous gestion dans cinq ans. La croissance organique de l'entreprise devrait générer de 50 à 55 milliards. « C'est la partie la plus difficile, car tout dépend de notre performance. Dans notre milieu, ça ne pardonne pas : tu es bon ou tu ne l'es pas », déclare-t-il, réaliste. Les acquisitions stratégiques combleront la différence. Jean-Guy Desjardins sait pertinemment qu'il pourrait régler ce dossier en achetant une seule entreprise à l'actif sous gestion bien garni. Mais cela comporte des risques. « En faisant une telle acquisition, nous allons nous retrouver avec des services et des expertises que nous avons déjà, explique-t-il. Je préfère de loin les plus petites sociétés qui offrent un produit de niche. Le critère numéro un dans nos projets d'acquisition demeure le talent en gestion. C'est comme ça qu'on bâtit Fiera. »

Une seule fois, Jean-Guy Desjardins s'est permis une grosse prise, celle de Natcan, la filiale de gestion de portefeuille de la Banque Nationale, en 2012. En plus de mettre la main sur 26 milliards d'actifs sous gestion, il réunissait à la même table deux féroces compétiteurs, la Banque Nationale et le Mouvement Desjardins, déjà actionnaire de Fiera Capital. Ensemble, ces institutions financières possèdent aujourd'hui 44 % de l'entreprise. « Démontrer à la Banque Nationale et au Mouvement Desjardins qu'ils pouvaient aider leurs clients, sans engendrer un conflit d'intérêts, ce n'était pas évident, remarque Jean C. Monty, administrateur de Fiera et ancien président de Bell Canada. J'ai dit à Jean-Guy : "Si tu réussis, il y a des chances qu'on te nomme pour le prix Nobel de la paix !" »

Cette alliance stratégique est sans doute la plus grande fierté de Jean-Guy Desjardins. « J'ai expliqué aux présidents de ces institutions, Louis Vachon et Monique Leroux, que nous devions unir nos efforts pour construire une entreprise qui peut devenir un acteur nord-américain important d'ici 15 ou 20 ans, dit-il. C'est bon pour Montréal et le milieu financier. Et ça crée de bons emplois. Mais pour y arriver, il faut être stratégique et voir à long terme. »

Pour Jean-Guy Desjardins, c'est une question de survie. Fiera joue dans la ligue des grands au Canada, mais elle doit faire sa marque à l'échelle continentale si elle veut durer dans cette industrie, croit-il. « Dans le marché actuel, on est un poids moyen, estime-t-il. C'est pour cette raison qu'on vise 150 milliards d'actifs sous gestion d'ici cinq ans. Dans dix ans, ce sera 300 milliards ! Et après ? D'ici 20 ans, il faudrait devenir un acteur mondial. C'est ce que je souhaitais avec TAL. La relève s'en chargera. »

Le plan de succession est d'ailleurs déjà en place. Dans cinq ans, Jean-Guy Desjardins prévoit laisser la direction de Fiera à son dauphin, Sylvain Brosseau, président et chef de l'exploitation. Il conservera la présidence du conseil d'administration. « C'est important que la prochaine génération sente que je veux passer le témoin. Par contre, je resterai ici tant que je le pourrai. La seule chose est que je ne me permets plus de concevoir où sera l'entreprise dans 20 ans, comme je le faisais quand j'étais plus jeune, parce que je ne suis pas sûr d'y être. » Mais si l'on se fie à sa forme exceptionnelle et à ses bons gènes – sa mère a vécu jusqu'à l'âge vénérable de 99 ans et 11 mois ! –, Jean-Guy Desjardins peut espérer rêver encore longtemps.



Jean-Guy Desjardins an entrepreneur who dares to dream big

Over the space of 40 years, businessman Jean-Guy Desjardins has built two portfolio management firms that have ranked in turn among the country's largest. The first, TAL Global Assets Management, had \$65 billion in assets under management in 2001 when its founder reluctantly sold it to CIBC. A tireless entrepreneur, he re-entered the fray in 2003 when he acquired Elantis, the investment subsidiary of the Mouvement des caisses Desjardins, and created Fiera Capital, which today has \$77.5 billion in assets under management and more than 400 employees across Canada and the United States.

In 2013, Fiera Capital acquired two US private wealth management firms, consolidating its position in North America. All of which encouraged Mr. Desjardins, Chairman of the Board and CEO of the company, to announce his goal of reaching \$150 billion in assets under management within the next five years, and \$300 billion in ten years.

Mr. Desjardins did not just toss out these numbers. He is an expert in strategic asset allocation and learned when earning his undergraduate degree in commerce (Management Sciences) at HEC Montréal that investing is not a gift, but a science. He is also a patient, ambitious and visionary individual who likes to imagine what his firm will be within a few years and who, above all, knows how to make his dreams a reality. From Fiera's earliest days, he invested in an organizational infrastructure worthy of the largest firm. And the firm's assets under management, as large as the figure is today, grew through a series of small acquisitions where the emphasis was on the expertise of the firms he was after, rather than the value of their portfolios.

Only once did Mr. Desjardins allow himself to go after a large catch, when he acquired Natcan, the National Bank portfolio management subsidiary, in 2012. In addition to giving him \$26 billion in managed assets, the move also brought together two fierce competitors, the National Bank and Mouvement Desjardins, already a shareholder in Fiera Capital. This alliance is his greatest pride.

At age 69, this committed entrepreneur, sports buff and father of five is thinking of eventually handing over the reins at his firm. He will stay on as Chairman of the Board, however, because he firmly intends to remain with Fiera as long as possible. On February 20, HEC Montréal recognized Mr. Desjardins' accomplished career by naming him a Distinguished Alumnus.

Jean-Guy Desjardins el financista que se atreve a soñar

En 40 años, el hombre de negocios Jean-Guy Desjardins construyó dos empresas de gestión de portafolio que, cada una en su momento, se ubicaron entre las más importantes del país. La primera, TAL Gestion global d'actifs, administraba 65 millardos de dólares en activos en 2001 antes de que su fundador la vendiera al banco CIBC. Emprendedor infatigable, Jean-Guy Desjardins inicia una nueva aventura en 2003 con la adquisición de Elantis, la filial de inversión de Desjardins, y con la creación de Fiera Capital que en la actualidad administra 77,5 millardos de dólares en activos y tiene más de 400 empleados en Canadá y en los Estados Unidos.

En 2013, Fiera Capital adquirió dos administradores privados de fondos de inversión para consolidarse continentalmente. Esto bastó para que Jean-Guy Desjardins, presidente del consejo directivo de la empresa, anunciara su ambición de alcanzar los 150 millardos de activos bajo su control en los próximos 5 años y de alcanzar 300 millardos en 10 años.

Jean-Guy Desjardins no lanza estas cifras al azar. Como experto en la gestión estratégica de activos, aprendió durante su licencia en ciencias comerciales en HEC Montréal que la inversión no es un don, sino una ciencia. También es un hombre paciente, ambicioso y visionario que piensa en lo que será su empresa en los próximos años y, sobre todo, alguien que sabe hacer realidad sus sueños. Desde los primeros días de Fiera, invirtió en una infraestructura organizacional digna de las grandes firmas. Los activos que él administra, por más impresionantes que sean, crecieron gracias a una serie de pequeñas adquisiciones en las que los conocimientos de las empresas adquiridas estaban por encima del valor de su portafolio.

Jean-Guy Desjardins solo se ha permitido una gran adquisición. En 2012 compró Natcan, la filial de administración de portafolio del Banque Nationale. Además de agregar 26 millardos de dólares en activos administrados, reunía en una misma mesa a dos fuertes rivales, el Banque Nationale y el Movimiento Desjardins, que ya era accionista de Fiera Capital. Esta alianza es su mayor orgullo.

A sus 69 años, este emprendedor apasionado, deportista consumado y padre de cinco hijos piensa ceder la dirección de su empresa. En cualquier caso, seguirá como presidente del consejo administrativo porque seguirá en Fiera hasta que sus fuerzas se lo permitan. El pasado 20 de febrero, HEC Montréal en reconocimiento al recorrido profesional excepcional de Jean-Guy Desjardins lo nombró egresado emérito.

UNE ÉCOLE D'ÉTÉ

POUR SE PLONGER DANS LE FRANÇAIS DES AFFAIRES

MARIE LAMBERT-CHAN

Au mois d'août prochain, HEC Montréal accueillera une quarantaine d'étudiants à la toute première édition de son École d'été en français des affaires. L'institution devient ainsi la seule école de commerce en Amérique du Nord à offrir un programme d'immersion crédité s'adressant aussi bien aux étudiants qui n'ont jamais prononcé un mot de français qu'à ceux qui maîtrisent assez bien la langue de Molière.

« Quand on pense à la langue des affaires, on songe spontanément à l'anglais, reconnaît Éric Buisson, le responsable du programme. Mais pour les étudiants qui se destinent à une carrière internationale, une seconde langue représente un atout majeur. Plus de 200 millions de personnes parlent le français dans le monde. C'est pourquoi il nous apparaît important de le promouvoir et, par le fait même, de valoriser le milieu des affaires francophone au Québec. »

Car le programme de l'École d'été va bien au-delà de la salle de classe. Bien sûr, on y donnera une quarantaine d'heures de cours de français et des ateliers de communication orale qui permettront notamment aux novices d'acquérir des bases en grammaire et en vocabulaire et aux plus avancés de peaufiner leurs compétences en rédaction de courriels, de lettres professionnelles et de rapports. Mais, chaque jour, les étudiants auront aussi droit à des activités qui les amèneront à découvrir Montréal et son milieu des affaires. Ils visiteront des petites et moyennes entreprises (PME) de même que de grandes entreprises telles que Bombardier, Radio-Canada, Moment Factory ou le Cirque du Soleil. Ils assisteront à des séminaires de marketing et de gestion dont le thème central sera la créativité et participeront à un rallye urbain ainsi qu'à des sorties socioculturelles et sportives. Évidemment, le tout se déroulera en français.

Élaboré par le Centre de formation en langues des affaires de HEC Montréal, ce programme d'immersion s'adresse à un public très large. « Nul besoin de détenir des connaissances particulières dans le domaine des affaires ou même d'être inscrit

à HEC Montréal pour y participer, souligne Éric Buisson. Bien que nous visions à rejoindre plus particulièrement les anglophones de l'Amérique du Nord, nous ferons aussi la promotion de l'École d'été dans le reste du monde, notamment au Mexique, au Brésil, en Angleterre et en Espagne. »

Pour les étudiants, en échange, l'École d'été sera l'occasion de mettre le pied à l'étrier. « Plusieurs d'entre eux n'ont pas le français comme langue maternelle, rappelle M. Buisson. Ils auront ainsi trois semaines pour se familiariser avec la langue et leur ville d'adoption avant que ne s'amorce la session d'automne. En prime, ils allégeront un tout petit peu leur volume de cours, puisque ce programme leur sera crédité au trimestre d'automne. » Les autres participants de l'École se verront remettre un relevé de notes qu'ils pourront transmettre à leur université s'ils le désirent.

« À l'issue du programme, les étudiants auront assurément amélioré leurs compétences parlées et écrites et, selon leur niveau d'habileté, maîtriseront entre 500 et 1 500 termes liés aux principales disciplines de gestion, précise-t-il. Par-dessus tout, ils auront davantage confiance en eux lorsque viendra le temps de s'exprimer en français. »



L'ÉCOLE D'ÉTÉ EN FRANÇAIS DES AFFAIRES

QUAND ?

Du 4 au 22 août 2014

OÙ ?

À HEC Montréal

QUOI ?

Des cours intensifs crédités (3 crédits) portant sur le français des affaires, offerts par niveau (débutant, élémentaire, intermédiaire et intermédiaire/avancé). Des ateliers interactifs de communication orale sur le monde des affaires francophone. Des séminaires et des conférences sur le marketing et la gestion. Des visites de PME montréalaises et de grandes entreprises. Des activités socioculturelles et sportives pour découvrir Montréal.

POUR QUI ?

Pour les étudiants non francophones à HEC Montréal ou pour toute personne intéressée à améliorer son français des affaires.

COMBIEN ?

Les droits de scolarité sont de 1 855 \$.

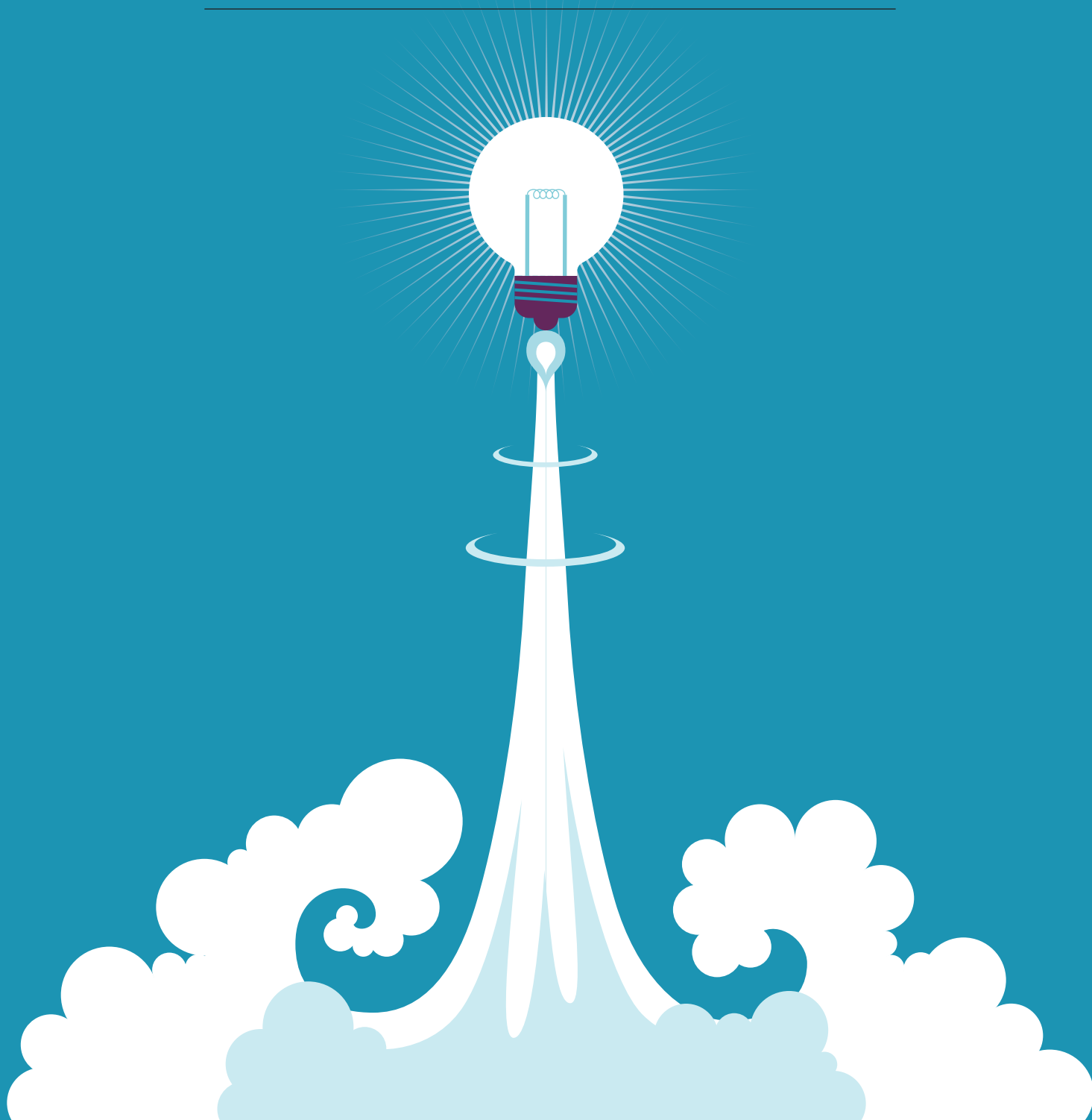
Pour en savoir plus :

francaisaffaires-immersion.hec.ca

EXPLORING NEW FRONTIERS

HEC MONTRÉAL AND ÉTS TO HOST
ISU 2014 SPACE STUDIES PROGRAM

DAVID PYE



When visionary minds converged on Cambridge, Massachusetts in April 1987 to form the International Space University (ISU), the groundwork was laid for ensuring the future of space exploration. More than a quarter of a century later, the organization has never seemed more relevant, as government budgets shrink and the private sector steps up its space-related activities.

Over the course of its history, the ISU has become increasingly interdisciplinary. While the space sector is still largely founded upon such technical fields as engineering and space physical sciences, business management and policy and law have become increasingly important components as it evolves. For that reason, the timing seems impeccable for the first Space Studies Program (SSP) to be hosted by a business school, as HEC Montréal and ÉTS (École de technologie supérieure) team up to welcome the world in June 2014.

“Private interests are now building transportation systems and adopting different business models, and this is paving the way for new partnerships between governments and the private sector,” notes Lucy Stojak, Director of HEC Montréal’s Summer School on Management of Creativity in an Innovation Society and the lead organizer for the upcoming SSP. “As new players enter the field, the space sector will have to adopt and come up with new business models.”

Strong connections within HEC Montréal

Since its founding in 1987, the ISU has looked to champions of its cause when selecting host cities for its annual Space Studies Program. This year is no different, given Lucy Stojak’s lengthy connection with the International Space University, which began on April 12, 1987. On that fateful day, as a graduate student of McGill University’s Institute of Air and Space Law, Stojak was in Boston attending to academic business when she was invited to the inaugural session of the ISU. She has been closely involved ever since, co-chairing an ISU policy and law program over the years and also serving as the SSP’s first director, beginning in 1994.

“We tend to take for granted all of the ways in which space activities affect our daily lives, from the GPS in our cars to telecommunications, weather satellites and so much more,” she notes. “However, with changing dynamics in the industry, the challenge for governments and agencies is to find new metrics for gauging the return on their investment. This is of great interest to a business school like HEC Montréal.”

When Stojak began working at HEC Montréal in 2008, the converging fields of space, science and technology were increasingly knocking at the door of new business models, and the timing seemed right for proposing the business school as a potential host for an SSP. Stojak was the catalyst at HEC Montréal and together with ÉTS submitted a winning bid to host the 2014 SSP, from June 9 to August 8, 2014. The nine-week multi-disciplinary program will include space, aerospace and other technical industry participants, as well as graduate-level students.

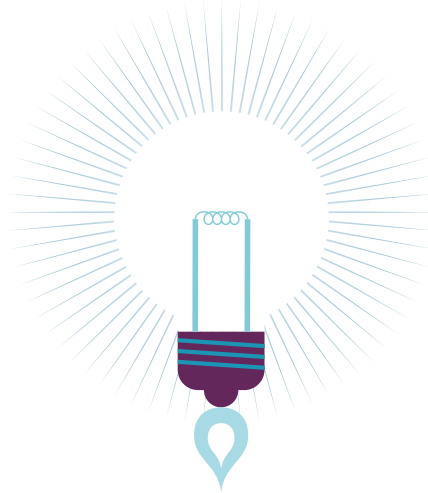
Rolling out the program

Since its inception, the ISU Space Studies Program has produced 3,700 graduates from more than 100 countries, including 450 Canadians. The program works in close collaboration with the world’s leading space agencies, including NASA, ESA, CSA, CNES, DLR, CNSA, ISRO, JAXA, RKA and more. The program also attracts such aerospace industry giants as Boeing, Lockheed Martin, EADS, Arianespace and others.

“As new players enter the field, the space sector will have to adopt and come up with new business models,” notes Lucy Stojak. “This is of great interest to a business school like HEC Montréal.”

The nine-week program is divided into three parts, beginning with three to four weeks of core lectures introducing all participants to the basic concepts of seven disciplines traditionally covered by the ISU. The middle part of the program allows participants to sign on with specific departments and to join in-depth departmental activities.

“The nine-week process of working together provides you with hands-on knowledge that otherwise might take years to acquire,” explains Stojak. “You are parachuted into a team to work with people from different countries



and different disciplines and, at the end of the nine weeks, you come together with a project that you have produced.”

The 2014 SSP will be greatly enhanced by Montreal’s extensive network of industry and academic partnerships and will include visits to some of the region’s largest aerospace companies, as well as lectures and workshops hosted by McGill University, École Polytechnique, Université de Montreal, Université Laval and more. The program’s core lectures will be held on the ÉTS campuses, while HEC Montréal will host non-technical department activities, as well as panel discussions and other evening functions.

“It’s interesting to see the growing number of engineers and people with science backgrounds who sign up for the program’s non-technical departments,” notes Stojak. “Engineers are often called upon later in their careers to hold management positions, so it’s about familiarizing people outside of your own field with some basic concepts.”

The final segment of the program is dedicated to finalizing team projects. The 2014 SSP will include at least three team projects, including one focused on open innovation in space and, more specifically, how open innovation can change the way space projects are managed. The team project will also look at how to measure the impacts that open innovation may have on future investments in the space sector.

“From a legal perspective, I’m very interested in regulatory issues because, as more and more private sector companies get involved, broader international implications are arising, such as how to regulate space debris,” explains Stojak. “There is also a whole new set of possibilities for analyzing new business models and seeing how you can learn from different industries, and this is of tremendous interest to HEC Montréal researchers, particularly those involved in the Mosaic research group.”

Experience and expertise

One HEC researcher with a keen interest in the SSP coming to town is Patrick Cohendet, a professor in HEC Montréal’s Department of International Business. Like Lucy Stojak, Cohendet has a long history of involvement

with the International Space University. While conducting research on space economics in Strasbourg in the late 1980s, Cohendet received a call from the ISU concerning the possibility of Strasbourg’s hosting the organization’s second SSP. In 1989, he helped organize the event and served in the program’s business management department. He went on to co-chair the department for several years and was instrumental in the ISU’s decision to name Strasbourg as its international headquarters in 1994.

“When you look at all the disciplines relating to space activities, Montreal is a very talented city,” says Cohendet. “The SSP will bring all the main global space organizations together, offering the promise of spurring new partnerships and research projects for HEC Montréal.”

While space exploration largely began with a core set of countries, including the United States, some European leaders, Japan and Canada, there has been a huge increase in involvement from countries around the globe in recent years, all of them eager to join the ISU’s growing community of alumni holding senior positions in the space and related industries.

“If there is one field that is international, it is space, because space programs require the co-operation of companies from numerous countries,” notes Cohendet. “The space sector is both interdisciplinary and intercultural, with many interconnected factors.”

During the 2014 SSP, Professor Cohendet will support the business management department by giving lectures pertaining to his expertise in space economics. He will also lecture on open innovation and his experiences gained from an important ongoing research project with the Canadian Space Agency on the impact of space industry expenditures on Canadian cities.

“Space has traditionally been viewed from an engineering standpoint, but the involvement of a business school demonstrates that innovation and the sector’s business models are changing,” notes Cohendet. “As a result, as is often the case with evolving sectors, business disciplines are becoming increasingly important.”

Reinforcing Canada’s commitment to space

Another HEC faculty member who recognizes the importance of space economics is Jacques Roy, a professor in HEC’s



01



02



03



04

- 01 **Patrick Cohendet, HEC Montréal**
 02 **Lucy Stojak, HEC Montréal**
 03 **Jacques Roy, HEC Montréal**
 04 **David Kendall, Agence spatiale canadienne/
 Canadian Space Agency**

Department of Logistics and Operations Management. Roy's expertise in researching transportation issues led to his appointment to a federal government advisory board in 2012, set up to provide recommendations for improving Canadian space and aerospace programs and policies, with a particular focus on financial assistance for industry.

"Canadian companies are investing millions annually in R&D into satellites, robotics and other technologies, and we were looking at ways to improve programs and to allocate funding more effectively," he explains. "There is money available for pure research in universities, but governments still need to fund the intermediate phase of technology demonstration."

Since its inception, the ISU Space Studies Program has produced 3,700 graduates from more than 100 countries, including 450 Canadians.

Given that Canada's space sector spends more than \$3 billion annually and generates significant revenue from satellite communications, Roy feels that Canada has done very well with relatively low investment, focusing on key areas where the country has established itself as a leader.

"Like any high-tech industry, the space sector requires funding, but governments come and go," he explains. "Therefore, in order to ensure long-term funding, we need to prioritize spending by picking and choosing our expertise."

One important recommendation made by the advisory board was that the Canadian government continue to provide economic support for international collaborative research and for events like the SSP, which the federal government has actively backed since its beginnings.

"If you go to the Canadian Space Agency or any of the leading aerospace companies in Canada and Quebec, you'll find ISU alumni from all of the SSPs held over the years," says Lucy Stojak. "I think that it was quite visionary to see that giving people this kind of international, interdisciplinary experience would pay dividends for Canada in the long run."

In fact, since 1988, the CFISU (Canadian Foundation on ISU) has been providing funding to send as many qualified Canadians to the SSPs as possible. And with more than 450 Canadian alumni currently working in space and related high-tech industries, the return on that investment has been enormous.

The commitment of the federal government can also be seen through the involvement of David Kendall, PhD, Senior Executive Advisor to the President of the Canadian Space Agency, who has been seconded to serve as Director of the 2014 SSP in his hometown of Montreal.

"With so many space and aerospace companies concentrated in and around the city, I think that Montreal is the ideal location for this event and I'm excited to be part of it," he says. "Additionally, we have a very strong team and great partnerships, with institutional support at the highest levels and truly remarkable facilities."

Mr. Kendall has been involved with the ISU since 1990, when he first lectured at an SSP hosted at York University. Since then, he has remained involved as a lecturer, academic counsellor and member of the Board of Trustees. He is looking forward to the 2014 SSP and has high hopes for its long-lasting implications.

"The whole business of space is very much in the forefront right now, with an interesting shift taking place into "new space," which refers to commercialization," he explains. "This new approach is the future of the space industry and having a link to a business school like HEC Montréal is a very progressive concept."

The SSP is sure to shine a light on the excellence of Montreal's academic institutions, including HEC Montréal, and Lucy Stojak is already looking well beyond the program's end date in that respect.

"Once the SSP leaves town, we hope that the melding of innovation, technology and management will give rise to a pool of excellence in the aerospace sector that will produce new partnerships and interactions, as well as a new curriculum," she says. "This is really a stepping stone to building a centre of excellence around the aerospace sector, which is already strong in Quebec."

HEC Montréal et l'ÉTS accueilleront le programme d'études spatiales de l'ISU à l'été 2014

Du 9 juin au 8 août 2014, HEC Montréal et l'ÉTS (École de technologie supérieure) feront équipe afin d'accueillir le programme d'études spatiales (Space Studies Program - SSP) 2014. HEC Montréal devient ainsi la première école de gestion à tenir cet événement prestigieux créé par l'International Space University (ISU).

Le programme d'une durée de neuf semaines se décline en trois parties en commençant par des cours magistraux sur les notions de base. Le deuxième volet donnera aux participants l'occasion de s'inscrire à des formations spécifiques et d'approfondir ainsi certains sujets. Enfin, la troisième partie sera réservée aux projets d'équipes.

En outre, le SSP 2014 donnera accès au savoir-faire et à la riche expertise des acteurs de l'industrie spatiale et aérospatiale établis à Montréal. Cette école d'été proposera des visites dans certaines des plus importantes entreprises de la région ainsi que des cours et des ateliers. Les cours magistraux seront donnés par l'ÉTS, alors que HEC Montréal tiendra les activités offertes par des facultés non techniques, les discussions entre experts et les soirées spéciales.

La mise sur pied d'un tel programme exige l'implication de plusieurs passionnés. Du côté de HEC Montréal, l'organisation du SSP 2014 a été orchestrée par Lucy Stojak, directrice de l'École d'été en management de la création, avec la collaboration de Patrick Cohendet, professeur titulaire au Service de l'enseignement des affaires internationales. Notons que Lucy Stojak et Patrick Cohendet participent aux activités de l'ISU et du SSP depuis leur création en 1987. La direction de l'événement a été confiée à David Kendall, conseiller exécutif principal au Président, Agence spatiale canadienne.

Explorando nuevas fronteras HEC Montréal y la ÉTS organizan el programa de estudios espaciales 2014 de la ISU

Del 9 de junio al 8 de agosto de 2014, HEC Montréal y la Escuela Superior de Tecnología (ÉTS) se unen para organizar el Programa de estudios espaciales 2014. Primera vez que una escuela de negocios acoge el prestigioso evento de la Internacional Space University (ISU).

El programa de nueve semanas comprende tres fases: conferencias sobre conceptos básicos; inscripción en cursos específicos y participación en actividades departamentales; realización de proyectos en equipo.

Este año, el Programa de estudios espaciales se concentrará en empresas de los sectores espacial y aeroespacial de Montreal. Incluye visitas a las principales empresas del sector en la región, conferencias y talleres organizados en instituciones académicas de renombre. Las conferencias se realizarán en la ÉTS. HEC Montréal, por su parte, acogerá las actividades no técnicas, los paneles de discusión y otras actividades nocturnas.

El equipo organizador del Programa de estudios espaciales 2014 incluye a David Kendall, Agencia espacial canadiense, director del evento. Lucy Stojak, directora de la Escuela de verano en administración de la creatividad en la sociedad de la innovación de HEC Montréal, será organizadora principal. Lucy Stojak y Patrick Cohendet, profesor del Departamento de negocios internacionales de HEC Montréal, han participado en las actividades de la ISU y su Programa de estudios espaciales desde sus inicios en 1987.

GESTION DE LA SANTÉ L'ART D'INNOVER DANS LA COMPLEXITÉ

LIETTE D'AMOURS



Au cours des dernières années, HEC Montréal a acquis une solide expertise en gestion de la santé et des services sociaux. Si bien qu'aujourd'hui les décideurs de ce secteur font spontanément appel à ses chercheurs pour relever les défis auxquels ils font face, expérimenter de meilleures pratiques, parfaire leurs connaissances et en cocréer d'autres, implanter de nouvelles technologies et en évaluer les impacts, etc. Et ce que ces gestionnaires semblent le plus apprécier, ce sont les avancées concrètes que ces partenariats leur permettent de réaliser.

Car, inutile de le rappeler, le but ultime de tous ces efforts est de réussir à offrir de meilleurs soins de santé à prix moindres à une société aux prises avec des enjeux majeurs tels que le vieillissement de sa population, la vétusté de ses infrastructures ou la vastitude de son territoire. Des problématiques à ce point complexes qu'il faut plus que jamais faire preuve de créativité et d'innovation pour trouver de nouvelles façons de faire.

Et c'est justement à ce chapitre que HEC Montréal peut se démarquer. Sa contribution au réseau québécois de la santé s'est d'ailleurs considérablement accrue depuis la création du Pôle santé en 2009. Cette plateforme de connaissances en gestion de la santé a permis à la vingtaine de professeurs et de chercheurs qui effectuaient en solo des travaux dans ce secteur d'unir leurs talents et leurs expertises.

« En optimisant notre force de frappe, nous pouvons désormais mieux répondre aux besoins spécifiques du milieu, déclare la directrice, Marie-Hélène Jobin. Ainsi, lorsqu'un établissement fait face à un défi technologique, nous nous tournons spontanément vers Guy Paré, qui dirige la Chaire de recherche du Canada en technologie de l'information dans le secteur de la santé. Même réflexe pour les problèmes de gestion complexe, que nous soumettons à Ann Langley, dont la Chaire de recherche du Canada en gestion stratégique en contexte pluraliste a acquis une riche expertise dans ce domaine » (voir les encadrés).

Mis à part ces deux chaires, le Pôle santé – HEC Montréal collabore aussi avec la Chaire internationale CPA de recherche en contrôle de gestion, le Centre d'études en transformation des organisations et le Groupe de recherche CHAÎNE.

Chercher, former et diffuser

Bon an mal an, le Pôle santé mène en simultané une vingtaine de projets dans les établissements de santé du Québec. La valeur de son portefeuille se maintient autour de 600 000 \$ par année. Ses activités s'articulent autour de trois principaux axes d'intervention : la recherche, la formation et la diffusion de connaissances.

Côté recherche, l'équipe mise sur deux approches : la recherche-action et l'évaluation. La première approche consiste à générer de nouvelles connaissances sur les problématiques propres à la gestion du réseau de la santé.

Cette recherche peut prendre différentes formes : études de cas, recension des écrits sur les meilleures pratiques, accompagnement, soutien et recommandations, etc. Comme son nom l'indique, la seconde approche vise à évaluer une situation particulière afin d'obtenir un avis externe.

« Nous intervenons vraiment sur plusieurs plans. Sur le plan stratégique, certains gestionnaires peuvent nous demander de les accompagner pour prendre un virage qu'ils jugent un peu plus risqué. D'autres sont sur le point de finaliser un bon coup, telle la fusion d'un établissement, et ont besoin d'être soutenus dans cette aventure, explique Marie-Hélène Jobin. On peut aussi faire appel à notre expertise pour évaluer certains processus ou mesurer l'efficacité de nouveaux programmes ou technologies implantés il y a quelques années. »

À titre d'exemple, le Pôle santé évalue actuellement, pour le compte du ministère de la Santé et des Services sociaux, la phase 1 de la démarche Lean récemment implantée dans les établissements de santé du Québec. « Dans le cadre de ce projet estimé à plus de 400 000 \$, nous avons, l'an passé, mis sur pied le Centre de transfert Lean pour soutenir le réseau dans cette transformation majeure, précise Marie-Hélène Jobin. Nous animons aussi un forum où sont discutés les grands enjeux que soulève cette implantation sur le plan des directions des ressources humaines. Nous allons également élaborer un tableau de bord permettant de suivre les principaux indicateurs de performance des établissements. Enfin, pour accompagner les leaders Lean du Québec en santé, nous prévoyons offrir, dès cette année, une école d'été. »

Développer les compétences... et les partenariats

Et quel est l'avantage distinctif du Pôle santé? « Nous sommes très orientés gestion et solutions concrètes. Pour nous, il est nécessaire, voire primordial, d'aller au-delà du développement de connaissances et d'être en phase avec les besoins du milieu. Toutes nos actions sont d'ailleurs guidées par cette préoccupation », affirme Marie-Hélène Jobin.

Autre avantage non négligeable : « Nous ne vendons aucun service-conseil, nous n'avons donc aucun intérêt à étirer indéfiniment un projet, poursuit la directrice. Au contraire, comme nous travaillons en équipe très réduite,

DIX ANS D'EXPERTISE EN GESTION DES TI

Depuis la création en juin 2004 de la Chaire de recherche du Canada en TI dans le secteur de la santé de HEC Montréal, le professeur Guy Paré a fortement contribué au développement et à la diffusion de connaissances dans la gestion des projets technologiques du secteur de la santé. L'expertise du titulaire a d'ailleurs été sollicitée à plusieurs reprises par diverses organisations influentes du secteur de la santé, dont l'Organisation mondiale de la santé, la Haute Autorité de Santé en France, Inforoute Santé du Canada, le ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec (MSSS) ainsi que la Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé.

nous préférons enseigner à nos partenaires comment faire les choses plutôt que faire à leur place. Ainsi, notre mandat consiste principalement à développer les compétences. »

Mais quel que soit le mandat confié, un *modus operandi* semble privilégié. « Nous cherchons à établir des relations à long terme avec nos partenaires comme nous l'avons fait avec le Centre hospitalier universitaire Sainte-Justine, souligne la directrice. Cette façon de procéder permet de créer un dialogue constant entre les deux organisations. Nos partenaires peuvent ainsi partager avec nous des problématiques sur lesquelles ils n'ont pas encore beaucoup réfléchi et nos chercheurs, tester certaines idées plus embryonnaires. Cette approche n'est pas toujours facile à gérer, mais les résultats qu'elle procure peuvent s'avérer très riches. »

Des collaborations qui changent les choses

« Avec le Pôle santé, nous avons créé l'École de gestion Sainte-Justine, explique Isabelle Demers, directrice du Bureau de la direction générale, CHU Sainte-Justine. Des enseignants de HEC Montréal y forment non seulement nos professionnels et nos gestionnaires de la santé, mais aussi nos médecins, car ils sont de plus en plus impliqués en gestion hospitalière. À leur demande, nous travaillons d'ailleurs à élaborer un programme pour répondre à leurs besoins spécifiques en gestion. » Une initiative assez novatrice dans le milieu de la santé.

L'objectif premier du Pôle santé : développer les compétences en donnant accès aux meilleures pratiques en gestion de la santé.

Très pratico-pratiques, ces formations permettent de résoudre des problématiques de gestion en temps réel. L'intervention va bien au-delà du simple *coaching*, car elle s'appuie sur des théories validées par des universitaires (données probantes). Les gestionnaires peuvent ainsi développer de meilleures compétences en gestion.

« Avec le professeur titulaire Michel Vézina, nous avons conçu une méthodologie et un outil permettant de calculer nos coûts à l'activité, poursuit Isabelle Demers.

En juin prochain, le chercheur présentera au congrès e-Health 2014, le « happening » en santé et technologies le plus prisé du Canada, les résultats d'une importante étude en lien avec les effets de la télépathologie sur l'accessibilité et la qualité des soins de santé offerts à la population. « Nous sommes très fiers des résultats de cette étude, qui aura sans doute beaucoup de répercussions tant dans le milieu professionnel que dans le milieu scientifique. » Coordonné par le Réseau universitaire intégré de santé (RUIS) de l'Université Laval, ce projet de 6,2 millions de dollars vise à mettre à contribution les technologies de l'information pour combler l'importante pénurie d'anatomopathologistes dans les régions de l'est de la province. En donnant à ces médecins spécialistes la possibilité d'effectuer un diagnostic à distance, cette nouvelle avenue permet non seulement d'améliorer la tenue de chirurgies en région, mais aussi de réduire les délais d'intervention.

Les travaux que la Chaire a menés sur les télésoins à domicile ont également eu une très grande portée dans les communautés scientifique et professionnelle. « Par ces recherches, nous avons démontré que les télésoins à domicile permettaient de réduire radicalement le nombre d'hospitalisations et leur durée, et contribuaient aussi à désengorger les salles d'urgence, affirme Guy Paré. À la lumière de ces résultats, le MSSS a récemment investi massivement dans ce mode de prestation des soins qui permet une gestion proactive des maladies chroniques. »

Parmi les projets en cours, Guy Paré s'est vu confier par Inforoute Santé du Canada un important contrat de recherche de près de 200 000 \$ sur l'utilisation et les impacts des dossiers médicaux électroniques. Le Canada, et plus particulièrement le Québec, accuse un important retard dans l'adoption de ces systèmes destinés aux médecins travaillant dans les cliniques médicales privées. Ce projet vise à comprendre pourquoi les cabinets de médecins du Québec n'investissent pas dans ces technologies et en quoi ceux qui l'ont fait ont grandement amélioré leurs pratiques.



01



02



03



04

01 Marie-Hélène Jobin, HEC Montréal
 02 Ann Langley, HEC Montréal
 03 Guy Paré, HEC Montréal
 04 Isabelle Demers, CHU Sainte-Justine

Désormais, nous saurons ainsi combien coûtent une radiographie, un séjour, etc. Au cours des prochains mois, nos gestionnaires apprendront à utiliser cet outil en suivant une formation pendant laquelle des cas concrets tirés de notre réalité leur seront présentés. »

Autre bel exemple de collaboration : le projet CAPTE mené de main de maître par la professeure agrégée Céline Bareil. Au CHU Sainte-Justine, une réalité s'imposait : « Il nous fallait développer des capacités en gestion du changement, raconte Isabelle Demers. Certains projets échouaient, nous faisons parfois face à de la résistance. Avec la chercheuse, nous avons donc mis au point une méthodologie et des outils pour répondre à ce besoin. »

Aujourd'hui, CAPTE est devenu SherpaTO, un système expert commercialisé par Brio Conseils, une firme spécialisée en gestion du changement. « Pour moi, CAPTE représente le modèle idéal de projet : un codéveloppement de connaissances non seulement qui met en valeur l'expertise des deux parties, mais dont la résultante peut aujourd'hui s'avérer fort utile pour l'ensemble du réseau de la santé. Ce projet incarne exactement l'archétype de ce que j'aimerais que nous développons en série. »

Offrir un guichet unique

La diffusion occupe aussi une grande place dans le programme du Pôle santé. Afin que les connaissances acquises au cours de ses projets profitent à un plus grand nombre, le Pôle santé organise d'importantes activités de diffusion (colloques, séminaires, etc.) destinées au Réseau québécois de la santé. En collaboration avec le CHU Sainte-Justine, HEC Montréal a notamment tenu, en février dernier, *Hacking Health*, un évènement itinérant qui a lieu un peu partout sur la planète.

« Notre objectif premier est de faire connaître les meilleures pratiques en gestion de la santé validées par le réseau universitaire. C'est pourquoi nous ne nous cantonnons pas dans ce qui est développé à HEC Montréal, soutient la directrice. Il n'est d'ailleurs pas rare que nous invitions des chercheurs venant d'autres universités à se joindre à nos activités (recherche, formation, diffusion). Nous aspirons ainsi à créer une communauté d'experts dynamiques autour des enjeux de gestion et à devenir le guichet unique des gestionnaires du réseau de la santé. »

GÉRER EN CONTEXTE PLURALISTE : TOUT UN DÉFI!

Certaines organisations sont assurément plus complexes à gérer que d'autres, notamment celles qui évoluent dans les secteurs de la santé et des arts, les coopératives et les institutions d'enseignement. Dans ce type de structures, les valeurs divergent, les impératifs financiers entrent souvent en contradiction avec la mission, le pouvoir est partagé entre diverses parties prenantes et la connaissance nécessaire pour prendre des décisions est répartie entre plusieurs niveaux dans l'organisation.

« Dans ces contextes dits pluralistes, les gestionnaires ne peuvent évoluer en solo, ils doivent travailler en coopération et en coalition avec toutes les instances. Malheureusement, la plupart des modèles et des techniques de gestion stratégique ont été conçus pour des organisations aux structures plus hiérarchiques et conventionnelles. C'est justement pour aider ces organisations à relever les défis de gouvernance qui leur sont propres que la Chaire de recherche du Canada en gestion stratégique en contexte pluraliste a été créée », explique la directrice, Ann Langley.

Bon nombre de ses travaux, tels que le projet de recherche *Vers de nouvelles pistes de partenariat médico-administratif*, portent sur le leadership collectif. « Dans cette étude menée en collaboration avec le Pôle santé, nous évaluons pour le compte de l'Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux la mise en place d'un nouveau mode de gestion implanté à titre expérimental dans quatre établissements de santé du Québec. Ce mode de gouvernance mise sur l'implication des médecins dans la haute direction en créant des duos de décideurs avec des gestionnaires chevronnés. Cette cogestion permettrait de prendre de meilleures décisions, car elle tiendrait compte à la fois des impératifs financiers et des enjeux médicaux », précise Ann Langley.

Pour la soutenir dans cette recherche, la professeure titulaire s'est adjoint l'expertise des chercheurs Jean-Louis Denis, de l'École nationale d'administration publique, et Marie-Pascale Pomey, de l'Université de Montréal, ainsi que l'apport de Nicolas Van Schendel et d'Émilie Gibeau, respectivement professionnel de recherche et doctorante œuvrant au Pôle Santé. Ensemble, ils ont déterminé les enjeux associés à l'implantation de ce mode de gouvernance ainsi que ses conditions de réussite.

Healthcare Management: The Art of Innovating in Complex Times

In recent years, HEC Montréal has developed valuable expertise in health and social services management. So much so that decision makers in this area now automatically turn to the School's researchers to help them meet the challenges they are facing, test new practices, hone their knowledge and work with them to develop new advances, introduce new technology and assess its impact, and more. And what seems to appeal most to these managers is the concrete advances they are able to make thanks to such partnerships.

HEC Montréal's contribution to the Quebec healthcare system has increased significantly since the Health Research Centre (Pôle santé) was created in 2009. This healthcare management knowledge platform brings together some twenty professors and researchers who previously worked on their own in this area, allowing them to pool their talents and expertise.

What is the Health Research Centre's distinct advantage? "We are very management and concrete-results oriented," says Director Marie-Hélène Jobin. "For us, it's essential to go beyond knowledge development, and to be in step with the needs of those working in the field. Everything we do is guided by this principle."

"Our primary objective is to offer access to best practices in healthcare management that have been validated by academics," continues Professor Jobin. "To do this, we attract the most talented researchers to work with us on research, training and sharing knowledge. We want to create a community of committed experts working on management issues and become a one-stop centre for managers in the healthcare system."

Administrar la salud: el arte de innovar en la complejidad

Durante los últimos años, HEC Montréal ha desarrollado conocimientos avanzados en gestión de la salud y de los servicios sociales. En la actualidad, los responsables del sector recurren espontáneamente a los investigadores de HEC Montréal para enfrentar los desafíos a los que se enfrentan, implementar las mejores prácticas, perfeccionar los conocimientos y co-crear otros, implantar nuevas tecnologías y evaluar su impacto, etc. Al parecer lo que estos administradores valoran son los avances que estas asociaciones les permiten realizar.

La contribución de HEC Montréal a la red quebequesa de la salud aumentó considerablemente desde la creación del Polo de la salud en 2009. Esta plataforma de conocimiento en administración de la salud hizo posible que unos 20 profesores e investigadores que trabajaban aisladamente en el sector unieran sus talentos y sus conocimientos.

¿Cuál es la ventaja distintiva del Polo de la Salud? Como declara la directora Marie-Hélène Jobin «Nuestra orientación es ante todo la *gestión* y las soluciones concretas. Es esencial avanzar en el desarrollo de los conocimientos y estar al tanto de las necesidades del medio. Todas nuestras acciones se rigen por esta preocupación. Nuestro principal objetivo es facilitar el acceso a las mejores prácticas en gestión de la salud validadas por la red universitaria. Para lograrlo invitamos a los investigadores con mayor talento (investigación, formación, difusión) a unirse a nuestras actividades. Esperamos crear de esta manera una comunidad de expertos dinámicos en torno a los desafíos de la gestión y convertirnos en una ventanilla única para los administradores de la red de la salud.»



ROBERT GAGNÉ

FAIRE DE LA RECHERCHE POUR CHANGER LES CHOSES

LIETTE D’AMOURS

Tout au long de sa carrière, Robert Gagné a été animé par une seule et même volonté : enrichir le débat public par des analyses pertinentes et rigoureuses. « Je veux changer les choses et faire partie intégrante du changement, c’est la contribution que je souhaite apporter à la société », affirme-t-il d’entrée de jeu. Pour ce faire, le chercheur oriente ses travaux sur des enjeux concrets et des défis économiques auxquels le Québec fait face. Ses résultats suscitent souvent la controverse. Et avec détermination, il martèle ses messages jusqu’à ce qu’ils soient entendus.



Il semble d’ailleurs que la stratégie du martèlement commence à porter des fruits. « Depuis la création du Centre sur la productivité et la prospérité (CPP) en 2009, nous démontrons par notre bilan annuel que le Québec vit au-dessus de ses moyens, qu’il éprouve de sérieux problèmes de productivité et que nous avons tout intérêt à revoir nos façons de faire si nous voulons éviter le pire, déclare le directeur-fondateur. Eh bien, il aura tout de même fallu cinq ans pour que le message se propage et que plusieurs influenceurs économiques (journalistes, politiciens, décideurs) y adhèrent. »

Les oreilles se montrent souvent plus réceptives lorsque les résultats de recherche font l’objet d’un important battage médiatique ou encore lorsqu’un économiste chevronné tel que Jacques Parizeau en cite des passages pour appuyer ses propos. Car vous l’aurez compris, le combat de Robert Gagné se déroule davantage dans les médias grand public que dans les revues scientifiques.

Informar les citoyens pour qu’ils puissent faire valoir leurs droits, les outiller pour qu’ils puissent se mesurer à leurs élus, démocratiser les sciences économiques pour mieux faire comprendre les enjeux, voilà donc l’avenue que le directeur du CPP préconise pour amener les gouvernements, les lois et les politiques publiques à changer, et au final, pour tenter d’améliorer le sort des Québécois.

« Avec le *Palmarès des municipalités* créé par le CPP l’automne dernier, nous sommes en voie de remporter ce pari. Grâce à cette initiative, la Ville de Montréal a mis sur pied un comité consultatif afin d’améliorer ses performances organisationnelles. Et nous osons espérer que les autres municipalités du Québec emboîteront

le pas », déclare Robert Gagné. Cet outil, qui sera mis à jour chaque année, permet à un citoyen non seulement de savoir combien coûtent les services dispensés (égouts, ordures, déneigement, etc.) par sa municipalité, mais aussi de comparer ces dépenses avec celles d'autres municipalités de même taille.

Lorsqu'on demande au chercheur quels ont été les meilleurs coups du CPP depuis sa création, la réponse est claire : son bilan annuel, dont la cinquième édition a fait grand bruit cette année, et le *Palmarès des municipalités*, qui a été lancé en partenariat avec *La Presse* tout juste avant la campagne électorale municipale à l'automne 2013.

L'homme aux multiples chapeaux

Mais Robert Gagné ne met pas son talent qu'au profit du Centre sur la productivité et la prospérité. À HEC Montréal, l'homme porte, dans les faits, cinq chapeaux. Depuis plus de 20 ans, cet excellent vulgarisateur y enseigne l'économie. Le professeur titulaire a même dirigé l'Institut d'économie appliquée pendant quelques années.

Entre 2005 et 2010, Robert Gagné s'est aussi vu confier la présidence de trois importants groupes de travail sur l'économie : le Comité consultatif sur le déséquilibre fiscal, instauré par le Conseil de la fédération, le Groupe de travail sur les aides fiscales aux régions ressources et à la nouvelle économie, du gouvernement du Québec, et le Comité consultatif sur l'économie et les finances publiques, du gouvernement du Québec, qu'il a coprésidé avec Raymond Bachand, alors ministre des Finances. Ces premières contributions au débat public marqueront un tournant dans sa carrière.

En juin 2013, HEC Montréal lui témoigne toute sa confiance en lui offrant le poste de directeur de la recherche. Plus stratégique, ce travail consiste à tout mettre en œuvre pour amener l'École à se distinguer sur le plan de la recherche en gestion, et ce, tant sur la scène locale qu'à l'échelle internationale.

Par ses travaux, Robert Gagné cherche à déterminer les causes qui expliquent le manque de productivité du Québec et à proposer des pistes de solution.

Sa contribution : aller chercher tous les financements possibles et s'assurer que cet argent est bien utilisé; optimiser l'infrastructure de recherche en créant et en consolidant des pôles, des centres, des chaires et leur donner les ressources dont les chercheurs ont besoin pour aller plus loin. « Nous procédons actuellement à la révision de nos processus de travail et de certaines politiques, comme notre politique de recherche, précise le directeur. Notre objectif est simple : encourager la performance et l'excellence chez les chercheurs afin d'attirer les professeurs et les étudiants les plus talentueux. Ainsi, en maintenant des standards de qualité, non seulement on contribue à accroître la notoriété de HEC Montréal, mais on en assure aussi la pérennité. »

Sur le plan de la recherche, Robert Gagné favorise une approche multidisciplinaire. « Nous tentons de développer une vision moins en silo, d'organiser la recherche par enjeux de gestion plutôt que par disciplines. » Depuis plus de 20 ans, ce chercheur met ses connaissances d'économiste au service d'autres disciplines. Cette pratique lui a d'ailleurs permis de prendre conscience de tous les avantages qu'il y a à utiliser différentes lunettes pour résoudre certaines problématiques.

Quatrième chapeau : Robert Gagné agit aussi à titre de représentant de HEC Montréal au comité des priorités de la Grande campagne de financement Campus Montréal. C'est à ce comité que se définissent les priorités d'action et le portefeuille de projets. Son travail consiste à expliquer aux donateurs la nature des activités afin de les inciter à contribuer à leur réalisation.

Pour faire un pas de plus

En février dernier, Robert Gagné ajoutait une nouvelle expérience à son curriculum : directeur scientifique à l'Institut du Québec. Fruit d'un partenariat entre le Conference Board du Canada et HEC Montréal, ce nouvel institut de recherche a pour mission d'aider le Québec à accroître sa compétitivité.

Par cette alliance, HEC Montréal bénéficie désormais des nombreuses analyses et de la riche expertise que possède le Conference Board sur l'ensemble du Canada. En contrepartie, l'École lui donne accès à son réseau de chercheurs et aux connaissances plus pointues qu'elle détient sur la réalité québécoise. Ce partenariat sera l'occasion de mettre leurs forces en commun pour proposer des solutions étoffées et adaptées aux défis particuliers du Québec.

Mais les actions de l'Institut du Québec ne risquent-elles pas d'interférer avec celles du Centre sur la productivité et la prospérité ? « Bien que ces organismes cherchent tous deux à améliorer la productivité et la compétitivité du Québec, l'alliance HEC-Conference Board vise justement à éviter les possibles dédoublements, car chacun connaîtra le programme de recherche de l'autre et contribuera à le bonifier. Nous souhaitons ainsi maximiser la pertinence et la portée de nos études. Si nous voulons que le Québec soit plus productif, nous devons d'abord prêcher par l'exemple en adoptant de bonnes pratiques. »

Bien que la programmation de recherche ne soit pas encore établie, il faut s'attendre à ce que des thèmes comme la fiscalité, les finances publiques, la santé et les ressources humaines soient abordés. Robert Gagné contribuera à définir ce programme car, après tout, n'est-il pas la personne toute désignée non seulement pour pouvoir cibler les grands enjeux du Québec, mais aussi pour savoir quelle recherche s'est déjà faite sur quoi à HEC Montréal et par qui.

Avec un programme aussi chargé, il y a donc fort à parier que nous n'avons pas fini d'entendre parler de Robert Gagné et des débats que suscitent ses travaux.

LA RELÈVE SOUS LES FEUX DE LA RAMPE

MARIE LAMBERT-CHAN

LeRéseau HEC MONTRÉAL

Ils ont 35 ans ou moins. Ils ont de l'énergie, de la détermination et du talent à revendre. Les lauréats du prix Relève d'excellence ont déjà un parcours professionnel exceptionnel. Chaque année, les réalisations de ces diplômés sont soulignées lors d'un prestigieux gala.

Au moment de mettre sous presse, le Réseau HEC Montréal peaufinait les derniers détails de la 29^e édition de cet événement qui a eu lieu le 15 mai. Près de 300 diplômés étaient invités à cette soirée qui s'est tenue sous la présidence d'honneur de Charles Guay, président et chef de la direction de Standard Life du Canada.

Voici les lauréats dans les différentes catégories.

CATÉGORIE SERVICES DE CONSULTATION



David Beudet, M. Sc. 2004
Directeur et cofondateur
LIDD Consultants

A lancé en 2009 sa propre firme de consultation en logistique dans le but de devenir une référence en la matière sur le plan mondial. A réalisé une soixantaine de mandats pour des clients originaires du Canada, des États-Unis, du Mexique et de Singapour.

CATÉGORIE GRANDE ENTREPRISE



François Claveau, B. Gest. 2003
Directeur corporatif, ventes et marketing
AFFI

A complètement réorganisé les méthodes de vente, le marketing et l'image de marque de l'entreprise en instaurant des indicateurs de performance, en rafraîchissant les sites Internet ainsi qu'en mobilisant et en coachant le personnel, ce qui a permis d'augmenter les revenus, de diversifier la clientèle et de préserver des emplois.



Eleonore Derome, M. Sc. 2005
Avocate en droit des affaires
McCarthy Tétrault
Est devenue l'avocate de référence pour tous les dossiers de capital d'investissement, de fusions et d'acquisitions, de valeurs mobilières, de gouvernance dans lesquels son cabinet agit comme conseiller juridique auprès des grandes institutions financières canadiennes, ainsi qu'auprès des conseils d'administration à propos de questions réglementaires et de conformité.



Alexandre Décary, D.E.S.S.
en comptabilité publique 2001
Vice-président, fusions et acquisitions
Aimia Inc.
A réalisé avec succès des investissements de haut rendement dans deux programmes de fidélisation de transporteurs aériens d'envergure, Club Premier et AirAsia BIG, des transactions fort complexes et dont on trouve peu d'exemples dans le monde.



Christine Lavoie, D.E.S.S.
en comptabilité publique 2004
Directrice principale
Deloitte
Grâce à d'excellentes aptitudes pour la communication et la gestion des ressources humaines, a réussi à ramener dans le giron de son entreprise un client très important qui se disait insatisfait, a rebâti les ponts entre les employés de son bureau et ce client, et a motivé son équipe à finaliser, avec brio, ce mandat exigeant.



Matthieu Duhaime, B.A.A. 2001
Directeur, Programme Challenger
Bombardier Aéronautique
A redressé la performance opérationnelle et financière en plus d'assurer la pérennité du Centre de tubes de Mirabel et de l'Unité d'affaires Airbus, deux unités totalisant un chiffre d'affaires de près de 90 millions de dollars et comptant environ 200 employés.

COUP DE CŒUR DU JURY



Marie-Claude Hamel, B.A.A. 2009

Directrice

Folie Technique

A su remettre sur les rails en moins de trois ans Folie Technique, un organisme à but non lucratif qui démystifie la science auprès des jeunes. Sa créativité et sa détermination ont permis à l'organisation de renouer avec la santé financière, de doubler les inscriptions au camp d'été, d'augmenter son personnel, de multiplier ses partenariats et d'étendre ses activités en région.



JEUNE PHILANTHROPE

Daniel Cimon, B.A.A. 2002

Président

Cimon – Gestion de projet

A fait preuve d'un leadership admirable et d'un grand engagement. Véritable source d'inspiration pour ses pairs et pour toute la communauté, il a fait un don planifié exceptionnel à la Fondation HEC Montréal et a participé à la création d'un nouveau club de jeunes philanthropes.

CATÉGORIE ENTREPRENEUR



Mathieu Foltz, B.A.A. 2002

Président

Edgar

A mis sur pied un cabinet de traduction qui non seulement est devenu l'un des leaders au pays dans son domaine, mais a aussi redynamisé le secteur de la traduction au Québec, en a amélioré les perspectives d'emploi et a contribué à la revitalisation de la Vieille Capitale où l'entreprise a démarré.



CATÉGORIE PME

Alexandre Gagnon, M. Sc. 2006

Vice-président exécutif

Pétrolia

A mené à bien le projet d'exploration pétrolière de l'île d'Anticosti à l'aide d'une stratégie complexe visant à modifier l'image du Québec quant à son ouverture aux projets d'hydrocarbures, à rassurer les milieux tant financier que politique, à attirer des partenaires financiers et à entreprendre des négociations avec le gouvernement.



Francis Gosselin, M. Sc. 2008

Président et cofondateur

f. & co

A cofondé une entreprise de conseil en management stratégique spécialisée en créativité et en collaboration qui, en moins de deux ans, a obtenu un succès inespéré auprès de grandes organisations et de PME d'ici et d'ailleurs grâce à des méthodes innovantes.



Jean-Yan Law-Kam, B.A.A. 2001

Directeur général

Boulangerie Pinsonneault Inc.

A réussi à assurer la double transition de l'entreprise, c'est-à-dire son transfert familial et sa transformation de fabricant artisanal en fabricant industriel, ce qui s'est traduit par l'agrandissement des installations, le développement d'un marché de niche hors Québec, l'amélioration des marges brutes et l'augmentation des actifs.

Louis Lachapelle, B.A.A. 2007

Président et fondateur

Avantage Plus

A redressé les finances de l'entreprise de rénovation générale, qu'il avait fondée à la fin de son baccalauréat et qui a frôlé la faillite, pour en faire l'une des sociétés canadiennes ayant enregistré la plus forte croissance, de même que l'une des organisations les plus appréciées et les plus admirées dans son industrie.



Vanessa Olivia Palumbo, B.A.A. 2005

Contrôleur

Groupe Courchesne Larose

À l'âge de 21 ans, première femme à accéder à un poste de direction dans cette entreprise connaissant une forte croissance. En tant que contrôleur, a modernisé les pratiques comptables à l'aide des nouvelles technologies, une tâche colossale qui a permis d'améliorer les décisions et de mieux répondre aux exigences de la clientèle.

400 000 \$ POUR SOUTENIR LES ÉTUDIANTS INSCRITS AUX CERTIFICATS

MARIE LAMBERT-CHAN

Parmi les étudiants inscrits aux programmes de certificat, on trouve des immigrants, des parents qui doivent concilier études, boulot et famille et des travailleurs qui souhaitent changer de carrière ou se perfectionner. Plusieurs ont besoin d'un répit financier. C'est pourquoi leur association étudiante leur offrira 400 000 \$ en bourses au cours des 10 prochaines années.

En janvier 2013, il ne restait que huit cours à suivre avant que Francis Dinelle, 32 ans, puisse enfin décrocher son baccalauréat en gestion par cumul de certificats. Après avoir étudié pendant plus de trois ans, parfois à temps plein, parfois à temps partiel, il voulait vraiment mettre la main sur son diplôme.

Mais sa situation financière était précaire. Son contrat de gérant de territoire chez Heinz venait de se terminer. Il lui fallait un peu d'argent. Pour payer ses droits de scolarité, ses déplacements jusqu'à HEC Montréal, son stationnement, le loyer, l'épicerie, les besoins de son grand garçon de 14 ans dont il a la garde exclusive... Une bourse d'encouragement de 3 000 \$ offerte par l'Association des étudiants aux programmes de certificat (AEPC) lui a permis d'atteindre son objectif. « Sans cette reconnaissance, mon parcours aurait été plus long, admet Francis Dinelle. Je n'aurais peut-être même pas terminé ma session. Je ne trouve pas de mots assez forts pour décrire ce que j'ai éprouvé lorsque j'ai appris qu'on m'accordait cette bourse. Cela m'a donné la motivation nécessaire pour terminer mon bac. » Six mois plus tard, c'était chose faite.

Depuis 2009, l'AEPC verse des bourses aux étudiants inscrits aux certificats. Son président, Dragos-Cristian Cacio, et son équipe souhaitent cependant assurer la pérennité de cette initiative. Le 20 décembre 2013, ils ont signé une entente avec la Fondation HEC Montréal : l'AEPC fera un don de 400 000 \$ sur 10 ans qui sera redistribué sous forme de bourses d'encouragement et de bourses au besoin (voir l'encadré). « Cet argent provient de la cotisation de nos membres », précise M. Cacio, qui, peu après son arrivée en poste, a découvert l'ampleur des besoins des étudiants aux certificats.

Comme tant d'autres, il était convaincu que ces étudiants étaient pour la plupart des travailleurs à temps

plein, et donc n'ayant pas de soucis financiers. Au contraire, il a constaté que parmi ses collègues de classe se trouvaient de nouveaux immigrants, des parents, des individus opérant un changement de carrière ou désirant se perfectionner. Il a surtout découvert des histoires crève-cœur d'étudiants qui n'ont pas de quoi s'offrir une session à temps plein ou qui ont du mal à payer leur épicerie hebdomadaire. « Ça m'a choqué », affirme-t-il.

HEC Montréal compte environ 5 800 étudiants inscrits aux programmes de certificat – pratiquement le double de ceux inscrits au baccalauréat – et 85 % d'entre eux travaillent à temps partiel. « Cette clientèle m'impressionne, déclare Lyne Héroux, directrice du Service aux étudiants à HEC Montréal. Ces étudiants font souvent plusieurs certificats et passent de longues années sur les bancs d'école. Pour nombre d'entre eux, la conciliation études-travail-famille est un important défi. Quand ils finissent par obtenir leur diplôme, ils peuvent être drôlement fiers! »

Selon Dragos-Cristian Cacio, la précarité des étudiants aux certificats est accentuée par la faiblesse de l'aide financière gouvernementale. « Un étudiant inscrit à temps plein en formation permanente – les certificats font partie de cette catégorie – qui présente une demande de prêt et bourse recevra seulement le tiers du montant sous forme de bourse, dit-il, découragé. Quant à celui qui étudie à temps partiel, il n'aura qu'un prêt. Et cela s'ajoute aux décisions récentes du gouvernement d'indexer les droits de scolarité à 3 % et de réduire le crédit d'impôt pour droits de scolarité et d'examen de 20 à 8 %. »

« Le gouvernement a des contraintes budgétaires, certes, mais il n'est pas insensible à la réalité des parcours d'études atypiques, spécifie Lyne Héroux. Un récent avis du Conseil supérieur de l'éducation, justement intitulé *Parce que les façons de réaliser un projet d'études*



01



02



03

universitaires ont changé..., a émis des recommandations au sujet du retour aux études, de la parentalité, des études à temps partiel et de la conciliation travail-études. »

À la recherche de donateurs

Depuis quelques années, le nombre de bourses financées par des donateurs et destinées aux étudiants aux certificats est en hausse : la bourse Famille McDougall Chartrand, la bourse MSB Ressources globales, la bourse June Hébert, la bourse Ivanhoé Cambridge et, bien sûr, les bourses de l'AEPC et celles de la Fondation HEC Montréal en sont quelques exemples. Mais tout cela demeure bien peu en comparaison de celles offertes dans les autres types de programmes.

Pourtant, la demande est forte. « Pour chacune de nos bourses d'encouragement, on reçoit entre 40 et 80 demandes et, pour les bourses au besoin, le nombre est encore plus élevé », remarque M. Cacio. Il espère que l'initiative de l'AEPC contribuera à soutenir le potentiel des étudiants aux certificats, trop souvent sous-estimé, et incitera des entreprises à financer des bourses à leur intention. « Ces étudiants sont une ressource inestimable pour de futurs employeurs, croit-il. La plupart comptent déjà de trois à sept ans d'expérience et leur certificat leur apporte une spécialisation supplémentaire. Certains possèdent aussi une maîtrise et même un doctorat. D'autres sont des entrepreneurs dans l'âme et vont chercher des compétences plus pointues grâce à des certificats comme ceux en création d'entreprise, en gestion de projet ou en comptabilité professionnelle. En soutenant ces étudiants, nous stimulons l'entrepreneuriat québécois. »

La Fondation HEC Montréal est en quête de ces précieux donateurs. « Généralement, les individus qui font des dons souhaitent les voir attribuer à une clientèle qui a un parcours étudiant semblable au leur, note Annick Morin, directrice des opérations à la Fondation. Nous recherchons donc des diplômés qui ont fait un ou plusieurs certificats et qui, au moment de leurs études, ont peut-être connu quelques difficultés financières. »

En attendant, Dragos-Cristian Cacio espère former la prochaine génération de donateurs : « Les étudiants qui bénéficient aujourd'hui de bourses sauront sans doute donner au suivant un jour ou l'autre. Il faut pratiquer la philanthropie pour l'encourager. »

LES BOURSES AEPC EN BREF

- **Au cours des 10 prochaines années, l'Association des étudiants aux programmes de certificat donnera 400 000 \$ en bourses aux étudiants inscrits à un certificat à temps plein ou à temps partiel.**
- **De ce montant, 10 000 \$ seront versés annuellement dans un fonds capitalisé. Les intérêts générés seront transformés en bourses au besoin.**
- **À l'hiver 2014, l'AEPC a pu ainsi fournir 15 bourses d'encouragement d'une valeur de 2 000 \$ chacune et 5 bourses au besoin d'une valeur de 1 000 \$ chacune.**
- **Les bourses d'encouragement sont destinées aux étudiants qui se démarquent par les efforts et la persévérance dont ils font preuve, ou qui doivent, par exemple, concilier travail, famille et études. Une préférence est accordée à ceux qui démontrent un engagement communautaire ou scolaire.**
- **Les bourses au besoin visent les étudiants qui vivent une situation financière susceptible de compromettre la poursuite de leurs études. Elles sont octroyées de façon confidentielle.**
- **Pour en savoir plus, visitez le répertoire des bourses de HEC Montréal :**

hec.ca/repertoire_bourses

Récipiendaires de bourses d'encouragement offertes par l'AEPC : des étudiants dont les efforts et la persévérance ont été récompensés.

01 Dragos-Cristian Cacio et Francis Dinelle

02 Viktoria Shulgina, Dragos-Cristian Cacio et Michael Francis Prévost

03 Dragos-Cristian Cacio, Véronique Bonhomme, Priscilla Lauzier, Adam Ennamli, Janie Charest-Lafleur et Fadi Francis

À QUAND L'AMBITION DE NOUS (RE)DONNER LES MOYENS ?

J'ai souvent évoqué le fait que nous devons nous donner, sur le plan de l'éducation notamment, les moyens de nos ambitions. Toutefois, je me demande actuellement si nous retrouverons un jour l'ambition de nous donner des moyens à la simple hauteur de ceux de nos voisins et concurrents.

L'économiste que je suis ne peut faire autrement que de revenir sur l'important bilan que le Centre sur la productivité et la prospérité (CPP) a fait de notre santé économique en janvier dernier. Non seulement on y dresse un portrait réaliste – et à l'occasion alarmiste – de la situation, mais les conclusions ont de quoi nous faire pâlir. Le miroir qu'on nous met devant les yeux devrait nous inciter à faire preuve de courage au moment d'affronter une situation qui ne peut plus durer.

Rappelons quelques faits et indicateurs, tels qu'énoncés dans le *Bilan 2013* du CPP.

Le niveau de vie au Québec, dont le PIB par habitant est évalué à 44 428 \$, est inférieur à celui de plusieurs pays de l'OCDE et de la plupart des provinces canadiennes, exception faite de l'Île-du-Prince-Édouard, du Nouveau-Brunswick et de la Nouvelle-Écosse. Depuis une quinzaine d'années, collectivement, nous consommons beaucoup plus que nous ne produisons. En conséquence, le Québec vit désormais au-dessus de ses moyens et, en ce domaine, malheureusement, la tendance se maintient.

On estime que près de 80 % de la hausse des dépenses publiques est principalement attribuable à la bonification du panier de services publics. Depuis 1989, les dépenses par habitant à ce chapitre ont connu un accroissement de 60 % au Québec, contre 29 % pour l'ensemble du Canada. On argue souvent que d'autres pays, comme la Suède ou la Norvège, soutiennent de tels engagements collectifs, avec succès. Le problème, c'est qu'ils trônent aussi parmi les pays les plus productifs, ce qui leur assure un niveau de vie supérieur, un atout qui manque cruellement au Québec. En Suède, le PIB par habitant s'élève à 52 771 \$, alors qu'en Norvège il atteint 80 521 \$. En somme, nous nous offrons un panier de services semblable à celui des pays scandinaves, mais avec un PIB par habitant inférieur, en moyenne, de près de 25 %. Quel banquier sérieux suggérerait à son client de s'offrir le même train de vie qu'un client plus fortuné alors que son salaire est 25 % plus faible ?

Le Québec n'a pas toujours été dans cette situation. Robert Gagné, directeur du CPP, rappelle qu'en 1981 le Québec faisait bonne figure en comparaison des 20 pays de l'OCDE retenus aux fins de l'analyse dans le bilan. Or, il traîne en 16^e place aujourd'hui.

Autre constat préoccupant, le bilan révèle que les entreprises québécoises investissent moins en machines et en matériel que leurs homologues canadiennes. En 2012, ce type d'investissement par emploi était 25 % moindre qu'en moyenne au Canada. On sait pourtant que ce sont les investissements en machines et en matériel qui influent le plus directement sur la productivité du travail.

Il faudrait donc impérativement innover, accroître notre productivité, relancer nos exportations, réviser le panier de services que nous nous offrons. Ce sont là des conclusions évidentes pour nombre d'économistes et de gestionnaires, mais qui sont peu populaires quand il s'agit de remettre en question nos choix de société.

Comment HEC Montréal peut-elle contribuer à éclairer ce débat et participer à la mise en place de solutions ?

L'École, récemment, s'est particulièrement investie dans des secteurs-clés de l'économie. La relance de l'entrepreneuriat, grâce au soutien de la Banque Nationale et de l'entrepreneur Rémi Marcoux, ou encore la promotion de l'innovation, par l'intermédiaire, par exemple, du groupe Mosaic et de son École d'été en management de la création, comptent parmi ses activités phares. L'accueil à l'École d'une antenne québécoise du Conference Board, l'Institut du Québec, ajoutera aussi au partage et à la diffusion d'études rigoureuses, utiles à la prise de décision.

Par ces initiatives, par ces gestes éloquents, HEC Montréal demeure fidèle à sa mission et continue de servir la communauté d'affaires et la société qui font face à des défis – actuels et futurs – de taille. Nos gestionnaires et décideurs publics devront, par conséquent, être de mieux en mieux formés, et informés. Un double rôle dont s'acquitte déjà l'École et qu'elle aspire à intensifier.

Michel Patry
Directeur, HEC Montréal

FINDING THE AMBITION TO GIVE OURSELVES THE MEANS

I have often said that we must give ourselves the means to achieve our ambitions, especially in the area of education. But now I am wondering whether we will ever find (or regain) the ambition to give ourselves the means simply to keep up with our neighbours and competitors.

As an economist, I can't help but focus on the findings of the comprehensive report on Quebec's economic health released in January by the Centre for Productivity and Prosperity (CPP). It not only paints a realistic, and sometimes alarming, picture of the situation, but also draws some frankly frightening conclusions. The mirror it holds up to us should spur us to show some courage and tackle what has become an untenable situation.

Let me remind you of a few of the facts and indicators cited in the *CPP 2013 Overview*.

The standard of living in Quebec, with per capita GDP of \$44,428, is lower than in many OECD countries and most Canadian provinces, with the exception of Prince Edward Island, New Brunswick and Nova Scotia. For about fifteen years now, we have collectively been consuming more than we produce. As a result, Quebec has been living beyond its means and, unfortunately, continues to do so.

Close to 80% of the increase in public spending has come mainly from the expansion of public services. Since 1989, per capita spending in this area has risen by 60% in Quebec, as compared with 29% in Canada as a whole. We are often told that other countries, like Sweden and Norway, successfully manage to offer this level of public services. The problem is that they are also among the most productive countries, giving them a higher standard of living – an advantage sorely lacking in Quebec. In Sweden, per capita GDP stands at \$52,771, while in Norway it is \$80,521. In short, we are offering a range of services similar to those in Scandinavian countries, but with per capita GDP nearly 25% lower, on average. What sensible banker would tell his clients that they can afford the same lifestyle as someone who earns 25% more than they do?

Quebec has not always been in this situation. CPP Director Robert Gagné points out that in 1981 Quebec compared well with the 20 OECD countries analyzed in the *Overview*. Today, on the other hand, we are in 16th place.

Another worrisome finding of the *CPP Overview* is that Quebec firms are investing less in machinery and equipment than their counterparts elsewhere in Canada.

In 2012, this kind of investment was 25% lower per job than the Canadian average. Yet we know that it is precisely investment in machinery and equipment that has the most direct impact on labour productivity.

So it is imperative that we innovate, boost our productivity, increase our exports, and review the range of public services that we offer ourselves. These are obvious conclusions for many economists and managers, but not terribly popular when it comes time to think about the choices we make as a society.

And what about HEC Montréal? How can we contribute to this debate and help identify and implement solutions?

The School has recently become more involved in some key economic sectors. Our renewed focus on entrepreneurship, thanks to the support of the National Bank and entrepreneur Rémi Marcoux, along with our efforts to promote innovation through the Mosaic group, for instance, with its summer school in managing creativity, are some of our key contributions. The School is also welcoming a Quebec offshoot of the Conference Board of Canada, the Institut du Québec, which will help to share and publicize the results of rigorous studies that may contribute to decision making.

Through these initiatives and concrete actions, HEC Montréal is remaining true to its mission and continuing to serve the business community and society as a whole, faced as they are with sizeable challenges both now and in the future. Quebec's managers and public decision-makers must be increasingly well educated and informed. The School is already playing this two-fold role and plans to step up its efforts.

Michel Patry
Director, HEC Montréal



À VOTRE AGENDA



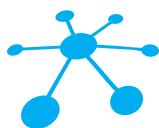
JOURNÉE PORTES OUVERTES

Pour information : hec.ca/portesuvertes
 HEC Montréal
 3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine,
 Montréal
 9 novembre, 10 h à 16 h



RELAIS HEC MONTRÉAL-QUÉBEC 2014

Pour information : hec.ca/fondation
 Troisième édition de cette course à relais
 dont l'objectif est de recueillir des fonds pour
 les bourses d'urgence et d'encouragement
 à l'intention des étudiants.
 7 et 8 juin



ACTIVITÉS DU RÉSEAU

Pour information : reseauhec.ca

Prix Relève d'excellence

15 mai, 17 h 30
 Salle Belvédère du Centre des sciences
 de Montréal

Retrouvailles B.A.A. 1974

19 juin, 18 h
 Au Petit Resto
 4732, avenue Papineau, Montréal



SÉMINAIRES ET AUTRES ÉVÉNEMENTS

Séminaire *Moving to Greener Societies: Moral Motivation and Green Behaviour*

Avec Lorenzo Cerda Planas,
 Paris School of Economics, France
 Organisé conjointement par la Fondation
 HEC Montréal, la Chaire de théorie des
 jeux et gestion et le Groupe d'études et de
 recherche en analyse des décisions (GERAD).
 23 mai, 11 h à 12 h
 Pavillon André-Aisenstadt
 Université de Montréal
 2920, chemin de la Tour, salle 4488,
 Montréal

TEDxHECMontréal

Pour information : tedxhecmonreal.com
 24 mai
 HEC Montréal

Séminaire *Gérer et améliorer le processus patient dans un hôpital de jour en oncologie*

Pour information :
expertise.hec.ca/polesante
 Avec Paul Gemmel, Ph. D.,
 professeur à l'Université Gent, en Belgique
 29 mai, 12 h à 13 h 30
 Salle Société canadienne des postes

Congrès annuel de l'Association of Arts Administration Educators

Pour information : artsadministration.org
 29 au 31 mai
 HEC Montréal

Programme d'études spatiales (*Space Studies Program*) de l'International Space University (ISU)

Pour information : isunet.edu
 9 juin au 8 août
 HEC Montréal et
 École de technologie supérieure (ÉTS)

École d'été en management de la création dans la société de l'innovation

Pour information : expertise.hec.ca/mosaic
 Une activité de HEC Montréal, en
 collaboration avec l'Université de
 Barcelone, tenue sous l'égide du groupe
 Mosaic (management de la création).
 27 juin au 12 juillet
 première semaine à Montréal
 et deuxième, à Barcelone

École d'été en français des affaires

Pour information :
francaisaffaires-immersion.hec.ca
 Une expérience en immersion totale pour
 s'initier au français des affaires ou se
 perfectionner, tant à l'oral qu'à l'écrit.
 4 au 22 août
 HEC Montréal

Séances d'information sur les programmes d'études

Pour information :
hec.ca/futur_etudiant/seances_info
 Séances en personne ou virtuelles



SALONS NATIONAUX ET INTERNATIONAUX

Pour information : hec.ca > Futur étudiant >
 HEC Montréal en tournée près de chez vous
 Venez nous visiter ou parlez-en à vos
 collègues qui s'intéressent à des études
 en gestion.

POUR EN SAVOIR PLUS, VISITEZ
hec.ca/evenements

DES FEMMES ET DES HOMMES D'EXCEPTION.

Les diplômés 2014 de l'EMBA McGill – HEC Montréal.



Zahi Abou Chacra
Médecin spécialiste
Collège royal
des médecins et
chirurgiens du Canada



Joey Adler
Présidente et fondatrice
Diesel Canada, IRII
et One X One



André Beauregard
Président
Canus



**France Margaret
Bélanger**
Vice-présidente
principale et chef
des affaires juridiques
Canadiens de Montréal /
evenko



**Raphaël
Bertinotti**
Directeur de la filiale
Choice Genetics Canada



**Jean-François
Bertrand**
Directeur, Architecture
Bourse de Montréal,
Groupe TMX



Michel Blais
Vice-président,
Planification et
conception des réseaux
Cogeco Câble Canada



Alexandre Brisson
Directeur principal,
Technologie
de l'information
CN



**Marie-Josée
Desrochers**
Directrice principale,
Planification
artistique et relations
internationales
Orchestre symphonique
de Montréal



Martin Dicaire
Vice-président
et chef de la direction
financière
GD-OTS Canada



Kate Duncan
Directrice, Recherche
et évaluation
Tatson Consulting



Kathleen Gill
Chef de programme
PMO
GlaxoSmithKline



Anik Girard
Directrice générale,
Groupe Constructo
TC Média -
Transcontinental



**Jean-François
Godmer**
Directeur,
Développement
des affaires
Schneider Electric



Yvan Guibault
Président
Gestion DG Guibault Itée



Rami Jabbour
Partenaire gérant
Jabbour Holding



Antonio Joyanes
Directeur général
CEPSA Chimie Montréal
S.E.C.



André Kayat
Directeur général
PGM Solutions



Mary Kazamias
Vice-présidente,
Développement
des affaires
TRSB Inc.



Steve Laberge
Directeur principal,
Développement
des affaires
Desjardins Assurances



**Nadège
Lenormand-
Dauvergne**
Directrice générale
Canus



Olivia Li
Présidente
Tabla9 Inc.



**Carolynne Maheu
Chatel**
Cofondatrice
Wigup Corp.



Ginette Mailhot
Présidente et directrice
générale
la turquoise



Robert Massé
Directeur, Crédit
et recouvrement
Cogeco Câble Canada



René Massicotte
Investisseur



Fabien Navet
Vice-président exécutif
AXA Assistance Canada



Philippe Ouimette
Directeur exécutif,
Développement
corporate
Alogent



Raphaël Picard
Président et directeur
général
Consultants Innus



Richard Priest
Président
PRIEST construction -
électricité



Stéphane Proulx
Directeur général et
fondateur
Poblano Consultation



Mathieu Riedl
Directeur,
Énergie
BBA Inc.



Nathalie Saad
Pneumologue
Hôpital général juif
de Montréal et Hôpital
Mont Sinai



Dominic St-Pierre
Directeur principal,
Région du Québec
Services immobiliers
Royal LePage

L'Executive MBA McGill-HEC Montréal
vous aidera à devenir le gestionnaire d'impact que vous désirez être.
Recrutement en cours de la cohorte débutant en septembre 2014.



www.embamcgillhec.ca
514 340-6500

EMBA
McGill – HEC Montréal

Ristourne de 1 000 000 \$ pour les clients diplômés de HEC Montréal.



Pour une quatrième année consécutive, TD Assurance est heureuse de faire bénéficier les clients diplômés de HEC Montréal d'une ristourne qui atteint cette année 1 000 000 \$¹. Ce programme de ristourne permet d'économiser davantage lors de l'achat ou du renouvellement d'une police d'assurance, et ce, en plus du tarif de groupe préférentiel déjà consenti.

Informez-vous dès aujourd'hui des économies
additionnelles auxquelles vous avez droit
1-866-352-6187
melochemonnex.com/reseauhec

Programme d'assurance recommandé par

LeRéseau
HEC MONTRÉAL



Le programme d'assurances habitation et auto TD Assurance Meloche Monnex est souscrit par SÉCURITÉ NATIONALE COMPAGNIE D'ASSURANCE. Le programme est distribué par Meloche Monnex assurance et services financiers inc. au Québec et par Meloche Monnex services financiers inc. dans le reste du Canada. Pour les résidents du Québec : nous sommes situés au 50, Place Crémazie, Montréal (Québec) H2P 1B6.

En raison des lois provinciales, notre programme d'assurances auto et véhicules récréatifs n'est pas offert en Colombie-Britannique, au Manitoba et en Saskatchewan.

¹ Certaines conditions et restrictions s'appliquent. La ristourne est offerte exclusivement aux clients qui sont diplômés de HEC Montréal et s'applique aux nouvelles polices d'assurances habitation, auto et moto émises au Québec du 1^{er} juin 2013 au 31 mai 2014 et aux renouvellements des polices d'assurances habitation, auto et moto effectués au Québec du 1^{er} août 2013 au 31 juillet 2014. Pour plus de détails, rendez-vous au melochemonnex.com/reseauhec.

^{MD} Le logo TD et les autres marques de commerce sont la propriété de La Banque Toronto-Dominion.