
Madeleine Chenette

À la rencontre de la stratégie et de l'innovation

DIALOGUE

Luc Mayrand :
Leadership en créativité
chez Disney

SPECIAL REPORT

Brand management:
The changing dynamics
of core marketing
principles

DOSSIER

Enseignement
et apprentissage :
Mutation spectaculaire
en cours





hec.ca

HEC MONTRÉAL
CES LETTRES
VOUS MÈNERONT LOIN.

**BACCALAURÉAT EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES,
FRANÇAIS, BILINGUE OU TRILINGUE. VOUS AVEZ LE CHOIX.**



16 À LA UNE MADELEINE CHENETTE À LA RENCONTRE DE LA STRATÉGIE ET DE L'INNOVATION

En 2012, lorsque KPMG fait l'acquisition de SECOR, Madeleine Chenette (M. Sc. 1994) préside le conseil d'administration de la firme de consultation en stratégie et en gestion où elle évolue depuis 20 ans. Son expertise en stratégie et en innovation, son professionnalisme et son audace l'ont hissée au rang des femmes les plus influentes du Canada.

12 DIALOGUE Luc Mayrand Leadership en créativité chez Disney

Luc Mayrand dirige la création d'attractions majeures au sein du plus célèbre empire du divertissement : Disney. L'été dernier, il était conférencier et participant à la 5^e édition de l'École d'été en management de la création dans la société de l'innovation de HEC Montréal.



22 SPECIAL REPORT Brand management : The changing dynamics of core marketing principles

In the 21st century, where social media delivers real-time news as it unfolds, brand management has taken on new forms as companies scramble to equip themselves with the tools they need to respond instantaneously to emerging challenges and opportunities.



27 DOSSIER Enseignement et apprentissage : Mutation spectaculaire en cours

Quelle forme l'enseignement universitaire prendra-t-il au cours des prochaines années ? La mort des cours magistraux a-t-elle sonné ? Quelles approches pédagogiques s'avèreront les plus efficaces pour stimuler l'intérêt des étudiants ? Des questions et des réponses.



2 BILLET

3 NOUVELLES

15 OFF THE BEATEN TRACK Mai Thai An entrepreneurial master

21 EN ACTION MBA : Nouveau départ

32 TÊTE D'AFFICHE Johanne Brunet Carrières parallèles et équilibre

34 DU CÔTÉ DES DIPLÔMÉS Scène internationale Le Réseau HEC Montréal mise sur ses ambassadeurs

36 EN DÉVELOPPEMENT Le Relais HEC Montréal – Québec Un événement incontournable en 2014

38 LE MOT DE LA FIN / THE LAST WORD L'entrepreneuriat, moteur de création de richesse / Entrepreneurship, the engine of wealth creation

40 À VOTRE AGENDA



Le thème de l'innovation semble inépuisable. On en a parlé. On en parle. On en parlera. Et dans ce numéro-ci de votre magazine, vous le trouverez partout.

Vous découvrirez l'une de ses facettes en lisant notre article À la une, qui présente Madeleine Chenette. Peu connue du grand public, elle est pourtant l'une des femmes les plus influentes du Canada. Les dirigeants de nombreuses organisations recourent en effet à ses services-conseils. Ses domaines d'expertise : la stratégie et l'innovation... qui constitue en quelque sorte son carburant!

Alors fraîchement diplômée de notre programme de M. Sc., Madeleine Chenette est entrée au service de SECOR en 1994. Il y a donc 20 ans que celle qui est aujourd'hui associée et directrice nationale des services-conseils en stratégie chez SECOR-KPMG Canada est aux premières loges pour observer l'évolution de ce secteur. Son regard sur la question, parallèlement à l'évolution des besoins des entreprises et des enjeux auxquels doivent faire face les dirigeants, est très intéressant. Lorsque l'on dit que notre programme de M. Sc. prépare bien à une carrière de haut niveau en consultation, la carrière de cette femme de tête et de cœur en est une excellente illustration.

Et que dire de notre invité de la section Dialogue, Luc Mayrand, directeur de la création et producteur chez Walt Disney Imagineering? En juillet dernier, nous avons eu la chance de l'accueillir à la fois comme conférencier et participant dans le cadre de la 5^e édition de l'École d'été en management de la création dans la société de l'innovation organisée par le Pôle Mosaic de HEC Montréal. Dans une rare entrevue, il partage avec nous sa conception de la gestion de projets créatifs d'envergure, comme celui qu'il dirige actuellement, soit la construction du futur parc d'attractions de Disney, dont l'ouverture est prévue à Shanghai à la fin de 2015.

Dans ce numéro, l'innovation se conjugue aussi au mode pédagogique. L'an dernier, à la même époque, nous vous avons annoncé le lancement d'EDUlib, véritable campus virtuel qui permet à l'École de proposer des cours de gestion à accès libre, en français, en abolissant littéralement les frontières. Un an plus tard, dans notre Dossier, on peut certes se réjouir du succès remporté par EDUlib. Mais le plus important est de constater à quel point l'École a raison de rester constamment aux aguets et de se donner les moyens d'expérimenter de nouvelles approches. Le monde change. Rien de nouveau sur ce plan. Mais il change dorénavant à une vitesse folle. Les modèles d'enseignement et d'apprentissage d'hier sont bousculés, notamment à cause des percées technologiques. Pour rester dans la course, il importe donc de continuer d'explorer et d'innover. En d'autres mots, de s'inscrire dans la mouvance et d'être partie prenante de la redéfinition des modèles.

Qu'il s'agisse de placer le MBA sur une nouvelle ligne de départ, de relancer la section new-yorkaise du Réseau, de donner un nouveau visage à la philanthropie... l'innovation a toujours sa place. Dans Le mot de la fin, le plaidoyer du directeur Michel Patry en faveur de l'entrepreneuriat est aussi un plaidoyer en faveur de la création et de l'innovation, qui passent par un besoin urgent d'appui accru à la prochaine génération d'entrepreneurs. Cela afin que leurs rêves de création d'entreprise puissent se réaliser, « pour assurer notre mieux-être collectif ».

Enfin, j'aime bien la réflexion de la professeure Johanne Brunet, qui nous dit que « la créativité, l'innovation – et le succès – naissent dans l'équilibre, jamais dans les extrêmes ». De belles paroles à méditer...

Sylvie Brisson

HEC MONTRÉAL MAG

Volume 12, numéro 1. Automne 2013

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

hecmontrealmag@hec.ca
hec.ca/hecmontrealmag

ÉDITRICE

Michèle Beaubien

RÉDACTRICE EN CHEF

Sylvie Brisson

COMITÉ DE RÉDACTION

Michèle Beaubien, Guy Benoît, Sophie Briand,
Sylvie Brisson, Lucie Dubois, Jean Elsliger,
Kathleen Grant, Paul Lanoie, Federico Pasin

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
Anglais : Terry Knowles
Espagnol : Alvaro Echeverri

PAGE COUVERTURE

Photographie : Sylvie Trépanier

CONCEPTION ET PRODUCTION GRAPHIQUE

Epicentre

IMPRESSION

Les Imprimeries Transcontinental

HEC Montréal Mag est publié deux fois l'an par HEC Montréal. Ce numéro est tiré à 57 000 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.

Entente avec la MSB, en Tunisie

HEC Montréal a conclu récemment une entente importante en ce qui a trait à son programme de baccalauréat en administration des affaires (B.A.A.) avec un établissement d'enseignement supérieur renommé en Tunisie, la Mediterranean School of Business (MSB). Grâce à cette entente, HEC Montréal accueillera à compter de l'automne 2016 des étudiants de cette école tunisienne qui viendront réaliser ici les deux dernières années de leur programme de baccalauréat de quatre ans. Ces étudiants recevront à la fin de leurs études un double diplôme, soit un diplôme émis par chacun des partenaires.

Il s'agit de la deuxième entente pour un programme de ce type, communément appelé *B.A.A. 2 + 2*, la première ayant été signée en juillet 2011 avec la Chongqing Technology and Business University (CTBU). Dans le cadre de cette entente, une première cohorte d'une dizaine d'étudiants chinois est attendue à l'École à l'automne 2014.

Pour ce qui est de l'entente avec la MSB, on prévoit accueillir une quarantaine d'étudiants tunisiens à l'École dès 2016. Ceux-ci pourront accéder au cheminement français ou bilingue du B.A.A. et devront répondre aux exigences linguistiques du programme. Par ailleurs, pendant la portion du programme donnée en Tunisie, quelques professeurs de HEC Montréal se rendront en Tunisie pour donner certains cours.

Fondée en 2002, la MSB est une école de gestion privée située à Tunis, qui fait partie de la South Mediterranean University (SMU). Il s'agit de la seule université africaine à être accréditée par l'Association of MBAs (Royaume-Uni) et la première école de gestion tunisienne qui propose des programmes et des activités en anglais.

MBA et EMBA

Ces derniers mois, le MBA de l'École a récolté les honneurs en se démarquant dans quatre classements internationaux. Il figure au 23^e rang mondial hors Amérique latine du classement du magazine *AméricaEconomía*. On le trouve dans le palmarès biennal des meilleurs MBA hors États-Unis du magazine *Forbes*. Il occupe le 84^e rang des 100 meilleurs programmes du guide *Which MBA?* 2013 de l'hebdomadaire *The Economist*. Enfin, il apparaît dans le guide *The Best 295 Business Schools: 2014 Edition* de The Princeton Review.

De plus, le EMBA McGill – HEC Montréal s'est taillé une place enviable dans le tout premier classement – un *top 30* mondial – des programmes d'*Executive MBA* de *The Economist*. Selon ce classement, notre EMBA se classe 1^{er} au Québec, 2^e au Canada et 29^e au monde. Lancé en 2008, ce programme conjoint de haut niveau accueille des participants qui ont en moyenne plus de 40 ans et 15 années d'expérience de travail.

Agreement with the MSB, in Tunisia

HEC Montréal recently signed an important agreement concerning its Bachelor's in Business Administration (BBA) program with a renowned institute of higher education in Tunisia, the Mediterranean School of Business (MSB). MSB students from Tunisia will now come to HEC Montréal for the last two years in their four-year BBA program, starting in fall 2016. Upon completing their studies they will receive a double diploma, issued jointly by the two partner institutions.

This is the second agreement signed by HEC Montréal for this type of program, commonly known as a BBA 2+2. The first was signed in July 2011 with the Chongqing Technology and Business University (CTBU). A first cohort of about ten Chinese students is expected to arrive at the School in fall 2014.

Under the agreement with the MSB, HEC Montréal will host some forty Tunisian students starting in 2016. They can enter the French or bilingual stream for the BBA and will have to meet the language requirements for the program. In addition, some HEC Montréal professors are expected to give a number of courses in Tunisia during the part of the program taught there.

The MSB, founded in 2002, is a private business school in Tunis, part of the South Mediterranean University (SMU). It is the only African university accredited by the Association of MBAs (United Kingdom) and the first Tunisian business school to offer programs and activities in English.

MBA and EMBA

The School's MBA has been racking up the honours in recent months, appearing in four international rankings. It stands 23rd in the world outside of Latin America, according to *AméricaEconomía* magazine, and made the biennial *Forbes* magazine list of the best non-US MBA programs. It took 84th place out of the 100 top programs in the 2013 *Which MBA?* guide published by *The Economist*. Lastly, our MBA also appears in *The Best 295 Business Schools: 2014 Edition*, put out by The Princeton Review.

The McGill–HEC Montréal EMBA also earned an enviable place in the very first global ranking of the Top 30 Executive MBA programs published by *The Economist*. Our EMBA placed 1st in Quebec, 2nd in Canada and 29th worldwide. The high-level joint program, launched in 2008, is intended for managers with an average of 15 years' work experience and an average age of over 40.

Convenio con la MSB de Túnez

HEC Montréal firmó un convenio importante que vincula al programa de pregrado en administración de negocios (B.A.A.) con una reconocida institución de educación superior en Túnez, la Mediterranean School of Business (MSB). Gracias a este convenio, HEC Montréal recibirá a partir del otoño de 2016 a un primer grupo de estudiantes de esta escuela que vendrán a realizar los dos primeros años de un programa de pregrado de cuatro años. Estos estudiantes recibirán un diploma doble al final de sus estudios. Es decir, un diploma emitido por cada una de las instituciones asociadas.

Se trata del segundo convenio para este tipo de programa, normalmente llamado *B.A.A. 2 + 2*. El primer convenio fue firmado en julio de 2011 con la Chongqing Technology and Business University (CTBU). Fruto de este convenio, una primera cohorte de aproximadamente diez estudiantes chinos llegará a la Escuela en el otoño de 2014.

En lo referente al convenio con la MSB, la Escuela espera recibir unos 40 estudiantes tunecinos en 2016. Estos estudiantes podrán cursar el B.A.A. en francés o elegir la opción bilingüe y deberán responder a las exigencias lingüísticas del programa. Además, se tiene previsto que algunos profesores de HEC Montréal se desplacen hasta Túnez para dar los cursos de la parte del programa que se realiza allí.

La MSB es una escuela de gestión privada fundada en 2002 en Túnez y hace parte de la South Mediterranean University (SMU). Esta es la única universidad africana acreditada por la Asociación de MBA (Reino Unido) y la primera escuela de gestión tunecina en ofrecer programas y actividades en inglés.

MBA y EMBA

El MBA de la Escuela fue honrado en los últimos meses destacándose en cuatro clasificaciones internacionales. En la clasificación, fuera de América latina, de la revista *AméricaEconomía* el MBA de la Escuela obtuvo el puesto 23 en el mundo. También lo encontramos en el palmarés biennal de los mejores MBA fuera de los Estados Unidos de la revista *Forbes*. Ocupa el puesto 84 de los mejores 100 programas de la guía *Which MBA [¿Cuál MBA?]* 2013 del semanario *The Economist*. Para terminar, aparece en la guía *The Best 295 Business Schools: 2014 Edition* de la Princeton Review.

Además, el EMBA McGill – HEC Montréal obtuvo una ubicación notable en la primera clasificación – un *Top 30* mundial – de los programas *Executive MBA* de *The Economist*. En esta clasificación, nuestro EMBA ocupa el 1^{er} puesto en Quebec, el 2^o en Canadá y 29^o en el mundo. Este programa conjunto de alto nivel, lanzado en 2008, está destinado a personas con un promedio de edad de más de 40 años y 15 años de experiencia laboral.

Tech³Lab remporte un OCTAS

HEC Montréal a remporté le prix OCTAS de la catégorie « Innovation – plus de 100 employés » pour son laboratoire Tech³Lab, lors du gala des OCTAS organisé par le Réseau Action TI en mai dernier.

Le Tech³Lab est un laboratoire de recherche de pointe en gestion, spécialisé dans l'analyse des interactions entre les interfaces des organisations et leurs employés ou consommateurs. Regroupant une vingtaine de chercheurs, le laboratoire est dirigé par les professeurs Pierre-Majorique Léger et Sylvain Sénécal. Il dispose de nombreux instruments de mesures comportementales et neurophysiologiques à la fine pointe de la technologie. Ceux-ci permettent notamment d'enregistrer les mouvements oculaires des employés ou des consommateurs et de déceler les zones les plus regardées et les plus négligées d'une interface technologique telle qu'un site Web, une application mobile ou un système d'information interne.

Soulignons par ailleurs que la plateforme EDUlib, lancée à l'automne 2012, figurait au nombre des trois finalistes de la catégorie « TI au service de la société » du même concours des OCTAS. Véritable campus virtuel, EDUlib offre des cours de gestion à accès libre, en ligne et en français (voir le Dossier en page 27).

Entente avec LISI Aerospace

L'École a remporté un appel d'offres international lancé sur invitation pour la formation des membres du comité de direction de LISI Aerospace, une entreprise française qui occupe le troisième rang mondial de la fabrication de pièces de fixation et de composants d'assemblage pour l'industrie de l'aéronautique.

Quatorze dirigeants suivront le programme, qui sera donné en collaboration avec le LISI Aerospace Knowledge Institute. Huit professeurs contribueront à donner ce programme conçu sur mesure. Celui-ci s'échelonnait sur 18 mois et comprendra quatre modules, qui se dérouleront à Paris (France), à Torrance (Californie), à Bangalore (Inde) et à Montréal.

L'offre de service présentée à LISI Aerospace avait été préparée par l'équipe de la Formation des cadres et des dirigeants à l'international.



Tech³Lab wins an OCTAS award

HEC Montréal won the OCTAS award in the "Innovation – Over 100 employees" category for its Tech³Lab laboratory, at the OCTAS gala held by the Réseau Action TI in May.

Tech³Lab is a laboratory for advanced management research, specializing in the analysis of interfaces between organizations and their employees or customers. The laboratory, with some twenty researchers, is directed by professors Pierre-Majorique Léger and Sylvain Sénécal. It has a variety of cutting-edge instruments for measuring behaviours and neurophysiological data, including instruments for recording employees' or customers' eye movements so as to identify the most and least seen zones of a technological interface such as a website, a mobile application or an in-house information system.

Note also that the EDUlib platform, launched in fall 2012, was one of the three finalists in the "ITs serving society" category in this same OCTAS competition. EDUlib is a true virtual campus, offering free online university courses for the public in French (see the Dossier section, on page 27).

Agreement with LISI Aerospace

The School has won an invitational international call for tenders for training the senior executives of French company LISI Aerospace, the world's third-largest manufacturer of aerospace fasteners and structural components.

Fourteen senior executives will attend the training program, to be delivered jointly with the LISI Aerospace Knowledge Institute. Eight professors will be involved in offering the 18-month custom-designed, four-part program. Classes will be held in Paris, France, Torrance, California, Bangalore, India, and Montreal.

The service offer submitted to LISI Aerospace was prepared by the HEC Montréal International Executive Education team.

Tech³Lab ganó un premio OCTAS

El laboratorio Tech³Lab de HEC Montréal ganó el premio OCTAS en la categoría «Innovación – más de 100 empleados», durante la entrega de los premios OCTAS organizada por Réseau Action TI el pasado mes de mayo.

El Tech³Lab es un laboratorio de investigación avanzada en administración especializado en el análisis de las interacciones entre las interfaces de las organizaciones y sus empleados o consumidores. Bajo la dirección de los profesores Pierre-Majorique Léger y Sylvain Sénécal, una veintena de investigadores disponen de un gran número de instrumentos de medidas de comportamiento y neurofisiológicas de tecnología avanzada. Con estos instrumentos se pueden captar los movimientos oculares de los empleados y consumidores. El objetivo es identificar las zonas sobre las que más concentran sus miradas y aquellas a las que prestan menos atención en una interface tecnológica como un sitio web, una aplicación móvil o un sistema de información interno.

También debemos destacar que la plataforma EDUlib, inaugurada en el otoño de 2012, estuvo entre los tres finalistas en la categoría «TI al servicio de la sociedad» en el mismo concurso de los premios OCTAS. Todo un campus virtual, EDUlib ofrece gratuitamente cursos de administración en línea en francés (ver el Dossier en la página 27).

Convenio con LISI Aerospace

La Escuela obtuvo la licitación internacional por invitación para la formación de miembros del comité de dirección de LISI Aerospace, una empresa francesa, tercera a nivel mundial en la fabricación de piezas de fijación y de sistemas de ensamblado para la industria aeronáutica.

Catorce dirigentes harán la formación que será ofrecida en colaboración con el LISI Aerospace Knowledge Institute. Ocho profesores se encargarán de ofrecer este programa sobre medida. El programa incluye cuatro módulos y tendrá una duración de 18 meses. Los cuatro módulos se desarrollarán en París (Francia), Torrance (California), Bangalore (India) y Montreal.

La oferta de servicio presentada a LISI Aerospace fue preparada por el equipo de Formación de Ejecutivos y Dirigentes a Nivel Internacional.

Daniel Racette, professeur émérite



Économiste réputé, Daniel Racette, aujourd'hui à la retraite, a été nommé professeur émérite. Cette distinction reconnaît sa contribution exceptionnelle à HEC Montréal tout au long de sa carrière au sein de

l'établissement, qui s'est échelonnée sur une période de 27 années.

Spécialiste de la politique monétaire au Canada, Daniel Racette a donné plusieurs cours aux 1^{er} et 2^e cycles et mené des activités de recherche importantes en macroéconomie. Parallèlement, son apport au fonctionnement interne de l'École a été majeur. Il a, sur ce plan, été directeur des programmes et directeur de l'Institut d'économie appliquée à deux reprises ainsi que directeur de la M. Sc. Son rayonnement à l'externe a aussi été marquant. Rappelons qu'il a été notamment conseiller spécial de la Banque du Canada (1999-2000) et qu'il a fait partie du prestigieux Conseil de politique monétaire de l'Institut C.D. Howe (2003-2006).

Nouveaux professeurs

En juin dernier, l'École a accueilli six nouveaux professeurs :

- En affaires internationales : Gwyneth Edwards, Ph. D. (administration), Université Concordia, et Thierry Warin, Ph. D. (sciences économiques), ESSEC Business School (France).
- En économie appliquée : Helios Herrera, Ph. D. (Economics), New York University.
- En management : Kevin J. Johnson, Ph. D. (management), HEC Montréal.
- En sciences comptables : Caroline Lambert, Ph. D. (contrôle de gestion), Université Paris-Dauphine.
- En technologies de l'information : Camille Grange, doctorante (Information Systems), University of British Columbia.

Daniel Racette, Professor Emeritus

Renowned economist Daniel Racette, now retired, has been appointed a Professor Emeritus. The distinction recognizes his exceptional contribution to HEC Montréal over the course of his 27 years with the School.

An expert on Canadian monetary policy, he taught a number of different undergraduate and graduate courses and conducted wide-ranging research in macroeconomics. At the same time, he made a major contribution to the School's internal management, serving as Director of Academic Programs and, twice, Director of the Institute of Applied Economics, as well as Director of MSC programs. He also made his mark outside the School. He was appointed Special Adviser to the Bank of Canada for 1999-2000 and was a member of the prestigious C.D. Howe Institute Monetary Policy Council from 2003 to 2006.

New professors

The School welcomed six new professors in June:

- In International Business: Gwyneth Edwards, PhD (Administration), Concordia University, and Thierry Warin, PhD (Economics), ESSEC Business School (France)
- In Applied Economics: Helios Herrera, PhD (Economics), New York University
- In Management: Kevin J. Johnson, PhD (Management), HEC Montréal
- In Accounting: Caroline Lambert, PhD (Controllershhip), Université Paris-Dauphine
- In Information Technologies: Camille Grange, doctoral student (Information Systems), University of British Columbia

Daniel Racette, profesor emérito

Hoy jubilado, este influyente economista, Daniel Racette, fue nombrado profesor emérito. Esta distinción es un reconocimiento a su contribución excepcional a HEC Montréal durante 27 años de carrera en el seno de la institución.

Especialista en política monetaria, Daniel Racette enseñó varios cursos en el 1^{er} y en el 2^o ciclo además de desarrollar una importante actividad investigadora en el campo de la macroeconomía. Su aporte al funcionamiento de la Escuela, fue igualmente considerable. En este sentido, fue director de programas y director, en dos oportunidades, del Instituto de Economía Aplicada. También fue director de la Maestría (M. Sc.). Su influencia externa también fue considerable. Recordemos que Daniel Racette fue consejero especial del Banco de Canadá (1999-2000) y que hizo parte del prestigioso Comité sobre Política Monetaria del Instituto C.D. Howe (2003 a 2006).

Nuevos profesores

El pasado mes de junio, la Escuela dio la bienvenida a seis nuevos profesores:

- En negocios internacionales: Gwyneth Edwards, Ph. D. (administración), Université Concordia, y Thierry Warin, Ph. D. (ciencias económicas), ESSEC Business School (Francia).
- En economía aplicada: Helios Herrera, Ph. D. (Economía), New York University.
- En administración: Kevin J. Johnson, Ph. D. (administración), HEC Montréal.
- En ciencias contables: Caroline Lambert, Ph. D. (control de la administración), Université Paris-Dauphine.
- En tecnologías de la información: Camille Grange, doctoranda (Sistemas de información), University of British Columbia.



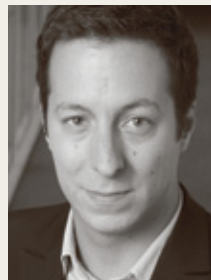
Gwyneth Edwards



Thierry Warin



Helios Herrera



Kevin J. Johnson



Caroline Lambert



Camille Grange

Campus Montréal : don de 10 M\$

La Fondation familiale Trottier a fait un don majeur de 10 millions de dollars à Campus Montréal, la grande campagne de financement qui réunit HEC Montréal, Polytechnique Montréal et l'Université de Montréal. Ce don, l'un des plus importants reçus par Campus Montréal à ce jour, servira à créer l'Institut de l'énergie Trottier à Polytechnique Montréal. L'annonce de ce don a été faite le 14 mai dernier.

Réunissant une soixantaine de professeurs et chercheurs des trois établissements, l'Institut a pour mission de promouvoir la recherche de solutions qui permettront d'assurer l'avenir énergétique du Québec, du Canada et de la planète. Sa particularité est de reposer sur une approche systémique et globale mettant dans la balance les dimensions technique, sociale et économique des enjeux énergétiques.

Sylvain Lafrance, décoré de l'Ordre du Canada



Directeur du Pôle médias, Sylvain Lafrance a été désigné membre de l'Ordre du Canada en reconnaissance de son immense contribution au rayonnement de

la langue française. Celui qui a eu une longue carrière à la Société Radio-Canada et qui en a dirigé l'ensemble des services français radio-télévision-Internet de 2005 à 2011 est aujourd'hui professeur associé à HEC Montréal.

Michel Vézina, éducateur exceptionnel

Le professeur de sciences comptables Michel Vézina a reçu en mai dernier le prix L.-S.-Rosen, éducateur exceptionnel, de l'Association canadienne des professeurs de comptabilité. Ce prix reconnaît l'excellence de l'enseignement de la comptabilité du professeur aux trois cycles universitaires ainsi que sa contribution aux activités de plusieurs organisations professionnelles et à la refonte du programme de formation professionnelle à la suite de la fusion des trois ordres comptables du Québec.

Campus Montréal: A \$10 million gift

The Trottier Family Foundation made an exceptionally generous gift of \$10 million to Campus Montréal, the major fundraising campaign for HEC Montréal, Polytechnique Montréal and the Université de Montréal. The donation, one of the largest made to Campus Montréal to date, will go toward creating the Trottier Energy Institute at Polytechnique Montréal. The gift was announced on May 14.

The mission of the Institute, with some sixty professors and researchers from the three institutions, is to promote the search for solutions to help secure the future of energy in Quebec, Canada and the world. It will focus on a systemic and global approach weighing the technical, social and economic dimensions of energy-related issues.

Sylvain Lafrance invested into the Order of Canada

Sylvain Lafrance, Director of the Media Centre, has been made an Officer of the Order of Canada for his tremendous contribution to the advancement of communications and the French language. He is now an Adjunct Professor with HEC Montréal, following a lengthy career at Radio-Canada, where he directed all French-language radio, television and internet services from 2005 to 2011.

Michel Vézina recognized as an exceptional educator

In May, Accounting Professor Michel Vézina received the L.S. Rosen Outstanding Educator Award from the Canadian Academic Accounting Association. The award recognizes the Professor's excellence in teaching accounting to undergraduate and graduate students, along with his contribution to a number of professional organizations and the overhaul of the professional training program following the merger of the three accounting orders in Quebec.

Campus Montréal: donación de 10 M\$

La Fundación Familiar Trottier hizo una donación mayor de 10 millones de dólares a Campus Montréal, la gran campaña de financiación que reúne a HEC Montréal, Polytechnique Montréal y la Université de Montréal. Esta donación, una de las más importantes que ha recibido Campus Montréal hasta ahora, servirá para la creación del Instituto de la Energía Trottier en el Polytechnique Montréal. El anuncio de esta donación se hizo el 14 de mayo pasado.

La misión del Instituto, que acogerá a unos sesenta profesores e investigadores de los tres establecimientos, será la promoción de la búsqueda de soluciones que garanticen el futuro energético de Quebec, del Canadá y del planeta. La particularidad del instituto es la aplicación de un enfoque sistémico y global en el que se consideran las dimensiones técnicas, sociales y económicas de los desafíos energéticos.

Sylvain Lafrance, condecorado por la Orden de Canadá

El director del Pôle médias, Sylvain Lafrance fue nombrado miembro de la Orden del Canadá en reconocimiento a su enorme contribución a la proyección de la lengua francesa. Sylvain Lafrance trabajó durante muchos años para la Sociedad Radio-Canada. Entre 2005 y 2011 dirigió el conjunto de servicios en francés de radio-televisión-Internet. En la actualidad se desempeña como profesor asociado de HEC Montréal.

Michel Vézina, educador destacado



El profesor de ciencias contables Michel Vézina recibió el pasado mes de mayo el premio L.-S.-Rosen, educador excepcional, de la Asociación Canadiense

de Profesores de Contabilidad. Este premio es un reconocimiento a la excelencia de la enseñanza de la contabilidad del profesor en los tres ciclos universitarios. El premio también reconoce su contribución a las actividades de varias organizaciones profesionales y a la reestructuración del programa de formación profesional como consecuencia de la fusión de las tres órdenes de contabilidad de Quebec.

Docteurs *honoris causa*

L'École a décerné en mai deux nouveaux doctorats *honoris causa* à des figures marquantes des milieux des affaires et universitaire.

Première femme à la tête d'une institution financière au Canada, Monique F. Leroux, présidente et chef de la direction du Mouvement Desjardins, a d'abord reçu cet honneur dans le cadre de la collation des grades de 1^{er} cycle. Grâce à son leadership, la croissance de Desjardins – l'un des 20 plus grands employeurs du Canada – s'est accentuée. Cette dirigeante exceptionnelle a su proposer une vision porteuse d'avenir pour la société qui met en avant éducation, coopération et création d'une prospérité durable.

Le professeur Arch G. Woodside, personnalité influente dans le domaine du marketing, a pour sa part été honoré dans le cadre de la collation des grades de 3^e cycle de l'Université de Montréal. Les contributions théoriques et méthodologiques du professeur à la Carroll School of Management du Boston College se rapportent aux grands domaines du marketing, de la psychologie, des affaires et du tourisme.

Georges Dionne, président de l'EGRIE

En septembre dernier, Georges Dionne a été élu président du European Group of Risk and Insurance Economists pour l'année 2013-2014. Cette association, qui a pour objectif de promouvoir la recherche sur le risque et l'assurance, publie notamment la revue scientifique *Geneva Risk and Insurance Review*. Le professeur Dionne est titulaire de la Chaire de recherche du Canada en gestion des risques de HEC Montréal.



Monique F. Leroux



Arch G. Woodside

Honorary PhDs

In May, the School awarded two new honorary doctorates to leading figures in the business and university communities.

The first woman to head a financial institution in Canada, Monique F. Leroux, President and CEO of Mouvement Desjardins, received this distinction during the School's undergraduate convocation ceremonies. Under her leadership, Desjardins – one of the country's 20 largest employers – posted increased growth. An exceptional manager, she has brought a forward-looking vision for society based on education, co-operation and creating sustainable prosperity.

Professor Arch G. Woodside, an influential figure in the marketing world, was honoured at the Université de Montréal convocation for doctoral graduates. The theoretical and methodological contributions of Professor Woodside, who teaches at the Carroll School of Management at Boston College, have benefited the fields of marketing, psychology, business and tourism.

Georges Dionne elected EGRIE President

In September, Georges Dionne was elected President of the European Group of Risk and Insurance Economists for 2013-2014. EGRIE is dedicated to promoting research on risk and insurance, and publishes a scientific journal, the *Geneva Risk and Insurance Review*. Professor Dionne holds the Canada Research Chair in Risk Management at HEC Montréal.

Doctores *honoris causa*

La Escuela entregó en mayo dos nuevos doctorados *honoris causa* a figuras destacadas en los medios de los negocios y universitario.

Primera mujer en dirigir una institución financiera en Canadá, Monique F. Leroux, presidenta y jefe de la dirección del Movimiento Desjardins, recibió un doctorado *honoris causa* durante la ceremonia de graduación de 1^{er} ciclo. Con su liderazgo logró la consolidación del crecimiento de Desjardins – uno de los 20 empleadores más importantes de Canadá. Dirigente excepcional, Monique F. Leroux, logró proponer una visión corporativa con grandes perspectivas en la que sobresalen la educación, la cooperación y la creación de una prosperidad sostenible.

El profesor Arch G. Woodside, influyente personalidad en el campo del marketing – recibió por su parte un doctorado *honoris causa* durante la ceremonia de graduación de 3^{er} ciclo de la Universidad de Montreal. Las contribuciones teóricas y metodológicas del profesor a la Carroll School of Management del Boston College se relacionan con los grandes campos del marketing, de la psicología, de los negocios y del turismo.

Georges Dionne, presidente del EGRIE



El pasado mes de septiembre, Georges Dionne fue elegido presidente del European Group of Risk and Insurance Economists para el periodo 2013-2014.

Esta asociación cuyo objetivo es la promoción de la investigación sobre el riesgo y los seguros publica la revista científica *Geneva Risk and Insurance Review*. El profesor Dionne es el titular de la Cátedra de Investigación del Canadá en Gestión de Riesgos de HEC Montréal.



À la mémoire de J.-Denis Duquette

La communauté de HEC Montréal tient à rendre hommage à l'un de ses grands artisans, J.-Denis Duquette (diplômé émérite 2010), décédé le 29 juillet 2013 à l'âge de 79 ans.

Entré au service de HEC Montréal en 1961, il en a été le secrétaire général de 1971 à 1995. Parmi ses réalisations, soulignons la mise en œuvre des premières campagnes de financement de l'École, le renforcement des liens avec le milieu des affaires et la création du plus important programme d'échanges internationaux du Canada.

Étudiants, diplômés et membres du personnel saluent le dévouement absolu de J.-Denis Duquette à l'endroit de l'École et gardent son souvenir dans leurs mémoires. Et les membres de la famille de J.-Denis Duquette – son épouse Denise et ses enfants Anne, Pascal et Isabelle – tiennent à remercier les nombreuses personnes qui leur ont exprimé des témoignages de sympathie.

Honneurs au Ph. D.

Au cours des derniers mois, nos doctorants ont remporté de nombreux honneurs, sur différentes tribunes, contribuant ainsi au rayonnement du programme de Ph. D. de l'École. Tout d'abord, **Lorenzo Bizzi** (spécialisation en marketing) s'est distingué parmi les 15 diplômés du Ph. D. de HEC Montréal en 2012. Il est en effet le lauréat du prix Mercure de la meilleure thèse de doctorat 2012. Intitulée *Social Networks and Job Design: Merging Relational and Proactive Perspectives*, celle-ci porte sur les relations entre le design de l'emploi, les réseaux de communication, les comportements proactifs (*job crafting*) et la performance au sein des organisations.

Les nouveaux talents et le savoir-faire montréalais en matière de technologie financière étaient mis en valeur dans le cadre du premier Forum FinTech Montréal, organisé par Finance Montréal en mai dernier. Parmi ceux-ci, **Yann Bilodeau** (spécialisation en finance) a remporté le prix Relève universitaire, assorti d'une bourse de 10 000 \$ de la Caisse de dépôt et placement du Québec. La recherche doctorale de Yann – dans le cadre de laquelle il a mis au point un logiciel novateur (Xetra Parser) – porte sur la microstructure de marché en utilisant des données à ultra-haute fréquence, obtenues de la Bourse de Francfort (plateforme Xetra).

À Bogotá, en Colombie, lors d'un congrès biennal, les deux premières places du Prix du meilleur article de l'Association internationale de management des arts et de la culture ont été remportées par des doctorants de l'École. Ce congrès, qui se tenait pour la première fois en Amérique latine, a rassemblé plus de 250 universitaires du monde entier. En première place, l'article intitulé « The motivations and roles of parents in cultural transmission » portait la signature d'**André Courchesne**. La deuxième place est revenue à **Pascale Landry** pour l'article « The succession of artistic directors in cultural organizations and organizational identity: A typological approach ».

Pour sa part, **Saouré Kouamé** s'est vu remettre le prix Jean-Marie-Fecteau dans le cadre de la 14^e édition du Colloque annuel des étudiants de cycles supérieurs du Centre de recherche sur les innovations sociales. Son article intitulé « La diversité affective dans les *upper echelons* » s'est distingué parmi toutes les communications scientifiques soumises par les étudiants associés au Centre.

Enfin, dans le domaine de l'éthique des affaires, le *Society for Business Ethics Founders' Award*, remis à un jeune chercheur prometteur, a été remporté par **Joé T. Martineau** (spécialisation en management). Son prix lui a été remis en août à Orlando (Floride), dans le cadre de la conférence annuelle de la Society for Business Ethics, pour son projet de recherche intitulé *Building a Taxonomy of Ethical Practices in Organization and an Instrument to Measure their Perceived Effectiveness*.

Honours for PhD students and grads

Over the past several months, our doctoral students have brought home many honours of all kinds, helping to raise the profile of the School's PhD program. First of all, **Lorenzo Bizzi** (Marketing specialization) stood out among the 15 HEC Montréal PhD graduates in 2012, winning the Mercure award for the year's best doctoral thesis. His thesis, entitled *Social Networks and Job Design: Merging Relational and Proactive Perspectives*, looked at the relationship between job design, communication networks, job crafting and performance within organizations.

New talent and Montreal-based financial technology know-how were very much in evidence at the first Forum FinTech Montréal, organized by Finance Montréal in May of this year. Among the standouts was **Yann Bilodeau** (Finance specialization), who won the Relève universitaire award, along with a cash prize of \$10,000 from the Caisse de dépôt et placement du Québec. Yann's doctoral research, in which he developed an innovative software program called Xetra Parser, examined market microstructure using ultra high-frequency data obtained from the Frankfurt stock exchange (Xetra platform).

In Bogotá, Colombia, at a biennial congress, the top two Best Paper Awards from the International Association of Arts and Cultural Management went to two HEC Montréal PhD students. The congress, held for the first time in Latin America, brought together over 250 academics from around the world. **André Courchesne's** paper entitled "The motivations and roles of parents in cultural transmission" took first place. Second place went to **Pascale Landry** for her paper, "The succession of artistic directors in cultural organizations and organizational identity: A typological approach."

Saouré Kouamé received the Jean-Marie-Fecteau award at the 14th edition of the Research Centre on Social Innovations (CRISES) graduate student conference. His paper, "La diversité affective dans les *upper echelons*", was considered the best of all the scientific papers submitted by students associated with the Centre.

Lastly, in the field of business ethics, the Society for Business Ethics Founders' Award, presented to a promising young researcher, went to **Joé T. Martineau** (Management specialization). The award was presented in August in Orlando, Florida, at the annual conference of the Society for Business Ethics, for her research project entitled *Building a Taxonomy of Ethical Practices in Organization and an Instrument to Measure their Perceived Effectiveness*.

Palmas de honor para el Ph. D.

En los últimos meses, nuestros doctorandos se destacaron en diferentes frentes contribuyendo al reconocimiento del programa de Ph.D. de la Escuela. En primer lugar, **Lorenzo Bizzi** (especialización en marketing) sobresalió entre los 15 nuevos graduados del Ph. D. de HEC Montréal en 2012. Lorenzo fue el ganador del premio Mercure a la mejor tesis de doctorado de 2012. Bajo el título *Social Networks and Job Design: Merging Relational and Proactive Perspectives*, su tesis se centra en las relaciones entre el diseño del empleo, las redes de comunicación, los comportamientos proactivos (*job crafting*) y el desempeño en el seno de las organizaciones.

Los nuevos talentos y el saber-hacer montréalais en materia de tecnología financiera fueron destacados en el marco del primer Forum FinTech Montréal, organizado por Finance Montréal el pasado mes de mayo. Entre los nuevos talentos, se destaca, **Yann Bilodeau** (especialización en finanzas) quien ganó el premio Relevé Universitaire, este premio incluye una beca de 10 000 \$ de la Caisse de dépôt et placement du Québec. El tema de investigación de doctorado de Yann – en el que propuso un programa computacional innovador (Xetra Parser) – es la microestructura de mercado utilizando datos de alta frecuencia obtenidos en la Bolsa de Frankfurt (plataforma Xetra).

En Bogotá, Colombia, durante un congreso biennal, dos doctorandos de la Escuela obtuvieron los dos primeros puestos del Premio al mejor artículo de la Asociación Internacional de Administración en las Artes y la Cultura. Este congreso, que se realizó por primera vez en América Latina, reunió a más de 250 universitarios de todo el mundo. El primer lugar del concurso fue para el artículo «The motivations and roles of parents in cultural transmission», escrito por **André Courchesne**. El segundo lugar lo obtuvo **Pascale Landry** con el artículo «The Succession of artistic directors in cultural organizations and organizational identity: a Typological approach».

Por su parte, **Saouré Kouamé** recibió el premio Jean-Marie-Fecteau en el marco de la 14^a edición del Coloquio de Estudiantes de los Ciclos Superiores del Centro de Investigación en Innovaciones Sociales. Su artículo titulado «La diversidad afectiva dans les *upper echelons*» se distinguió entre todas las ponencias científicas presentadas por los estudiantes afiliados al Centro.

Por último, en el campo de la ética en los negocios, el premio Society for Business Ethics Founders' Award, que se entrega a un joven investigador prometedor, fue ganado por **Joé T. Martineau** (especialización en administración). Su premio le fue entregado en agosto en Orlando (Florida) en el marco de la Conferencia Anual de la Society for Business Ethics, el título de su proyecto de investigación es *Building a Taxonomy of Ethical Practices in Organization and an Instrument to Measure their Perceived Effectiveness*.

Distinctions

Benoît A. Aubert*, **Michel Patry** (économie appliquée; directeur de HEC Montréal), **Suzanne Rivard** (TI) et Jean-François Houde (M. Sc. 2000) : prix du meilleur article 2012 paru dans le *Journal of Strategic Information Systems* pour « A multi-level investigation of information technology outsourcing ».

Tolga Cenesizoglu (finance) et Badye Omar Essid (Ph. D. 2010) : *Outstanding Article Award* du *Journal of Financial Research* pour « The effect of monetary policy on credit spreads ».

Luis Cisneros (management) : prix d'excellence professionnelle de l'Universidad Autónoma de Aguascalientes (Mexique), remis dans le cadre du 40^e anniversaire de l'établissement.

Sandra Laporte (marketing) : prix du meilleur article de l'Aix Graduate School of Business (France) pour « Similarity as a double-edged sword: The interpersonal hot hand and gambler's fallacies in sweepstakes ».

Isabelle Le Breton-Miller (management) et **Danny Miller** (chercheur titulaire) : prix du meilleur article 2013 du Corporate Governance Strategic Interest Group pour « Talent-based and conflict perspectives in family firm governance: Performance implications of blending leadership and ownership options ».

Sophie Marmousez (sciences comptables) : prix du meilleur article 2012 de la revue *Comptabilité-Contrôle-Audit* (CCA) pour « Étude d'une exception française : les déterminants du choix de la composition du collège de commissaires aux comptes ».

Louise Martel et **Diane Paul** (sciences comptables) : prix du meilleur cas en français de l'Association canadienne des professeurs de comptabilité pour *Bonbons Hansel & Gretel inc.*

Danielle Morin (sciences comptables) et Sarah Megas (B.A.A. trilingue 2009) : prix Roland-Parenteau du meilleur article paru en français dans la revue bilingue *Administration publique du Canada/Canadian Public Administration* au cours de la dernière année pour « Caisse de dépôt et placement du Québec : Je me souviens... ».

Sylvie St-Onge (management) et **Line Dubé** (TI) : respectivement, Prix du ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie, catégorie « Volumes » (enseignement supérieur), pour *Gestion de la performance*, et mention, dans la même catégorie, pour *La gestion des technologies de l'information. Un guide pratique pour l'expert-comptable*.

Trois *Highly Commended Paper Awards* remis dans le cadre des *Emerald Literati Network 2013 Awards* à : **Claude Francoeur** et **Philémon Rakoto** (sciences comptables), pour « Ownership structure, earnings management and acquiring firm post-merger market performance: Evidence from Canada », paru dans l'*International Journal of Managerial Finance*; **Jean Poitras** (gestion des ressources humaines), pour « Meta-analysis of the impact of the research setting on conflict studies », paru dans l'*International Journal of Conflict Management*; et **Veronika Kisfalvi** (management), pour « Looking desperately for courage or how to study a polysemic concept », paru dans *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*.

* Au moment où il a reçu ce prix, il était professeur de technologies de l'information à HEC Montréal.

Distinctions

Benoît A. Aubert*, **Michel Patry** (Applied Economics; HEC Montréal Director), **Suzanne Rivard** (IT) and Jean-François Houde (MSc 2000): 2012 award for the best article in the *Journal of Strategic Information Systems*, for "A multi-level investigation of information technology outsourcing."

Tolga Cenesizoglu (Finance) and Badye Omar Essid (PhD 2010): Outstanding Article Award from the *Journal of Financial Research* for "The effect of monetary policy on credit spreads."

Luis Cisneros (Management): Award of outstanding professional achievement from the Universidad Autónoma de Aguascalientes (Mexico), presented as part of the University's 40th anniversary.

Sandra Laporte (Marketing): Best Paper Award from the Aix Graduate School of Business (France) for "Similarity as a double-edged sword: The interpersonal hot hand and gambler's fallacies in sweepstakes."

Isabelle Le Breton-Miller (Management) and **Danny Miller** (Full Academic Researcher): 2013 Best Paper Award from the Corporate Governance Strategic Interest Group for "Talent-based and conflict perspectives in family firm governance: Performance implications of blending leadership and ownership options."

Sophie Marmousez (Accounting): 2012 Best Paper Award from *Comptabilité-Contrôle-Audit* (CCA) magazine for "Étude d'une exception française : les déterminants du choix de la composition du collège de commissaires aux comptes."

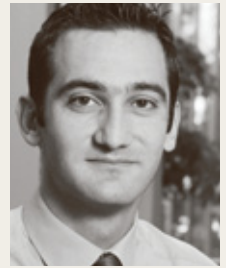
Louise Martel and **Diane Paul** (Accounting): Award for the best case in French from the Canadian Academic Accounting Association, for *Bonbons Hansel & Gretel inc.*

Danielle Morin (Accounting) and Sarah Megas (trilingual BBA 2009): Prix Roland-Parenteau for the best article in French appearing in the bilingual *Administration publique du Canada/Canadian Public Administration* journal in the previous year, for "Caisse de dépôt et placement du Québec : Je me souviens..."

Sylvie St-Onge (Management) and **Line Dubé** (IT): respectively the Prix du ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie, textbook category (higher education), for *Gestion de la performance*, and an honourable mention, in the same category, for *La gestion des technologies de l'information. Un guide pratique pour l'expert-comptable*.

Three Highly Commended Paper Awards as part of the Emerald Literati Network 2013 Awards, to: **Claude Francoeur** and **Philémon Rakoto** (Accounting), for "Ownership structure, earnings management and acquiring firm post-merger market performance: Evidence from Canada," published in the *International Journal of Managerial Finance*; **Jean Poitras** (Human Resources Management), for "Meta-analysis of the impact of the research setting on conflict studies," published in the *International Journal of Conflict Management*; and **Veronika Kisfalvi** (Management), for "Looking desperately for courage or how to study a polysemic concept," published in *Qualitative Research in Organizations and Management: an International Journal*.

* He was a Professor of Information Technologies at HEC Montréal when he received this award.



Tolga Cenesizoglu



Sandra Laporte



Sophie Marmousez



Danielle Morin

Étudiants et diplômés à l'honneur

Ces derniers mois, des **équipes d'étudiants et de jeunes diplômés du B.A.A.** se sont distinguées dans le cadre de cinq compétitions interuniversitaires d'envergure.

Début mai, devant 12 équipes provenant de 11 universités québécoises, l'équipe de l'École a remporté la première édition du Tournoi 360, chapeauté par l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA). La compétition comprenait trois études de cas. Pour leur victoire, **Lucia Aguilar, Vicky Boissonneault, Laurence Bourgouin et Jeanne Worthington** ont reçu chacune une bourse de 1 000 \$ de la Fondation de l'Ordre.

En avril, **Justine Authier, Étienne Chabot, Arianne Gravel et Edmond Vladis** ont obtenu deux prix dans le cadre de l'*International Collegiate Business Strategy Competition* organisée par la California State University. Près de 30 équipes venant des quatre coins du monde ont participé à cette compétition qui s'est échelonnée sur 10 semaines. L'équipe de l'École a remporté une première place dans la catégorie « *Outstanding Reports* » et une deuxième place dans la catégorie « *Outstanding Performance* ».

Le même mois, après trois jours de compétition, **Jasmyn Beauséjour, Jonathan Bolduc, Sarah Stapleton et Sébastien Tremblay-Drolet** ont enlevé la première place d'une compétition internationale en stratégie d'entreprise. Vingt équipes d'universités à travers le monde ont participé à cette 11^e édition de la *Royal Roads University International Undergraduate Case Competition*.

Début avril, tous les honneurs de la *Simulation boursière interuniversitaire* (SBIU) organisée par la Société de relations d'affaires de HEC Montréal ont été remportés, en équipe et individuellement, par des étudiants et des diplômés de l'École. Plus de 340 participants de 10 universités québécoises étaient au rendez-vous. L'équipe composée de **Francis Desrosiers, Jonathan Desrosiers, Antoine Lamarche et Alexandre Tougas** s'est classée en première position et a reçu une bourse de 2 000 \$ de la Caisse de dépôt et placement du Québec. En deuxième position, **Xavier Ducharme, Vincent Morency-Laplane, Kevin Tardif et Julien Théberge** (B.A.A. 2012) ont remporté 1 500 \$. La troisième position et un prix de 1 000 \$ ont été attribués à **Benjamin Achache** (B.A.A. 2009), **Pierre Laroulandi** (étudiant à l'UdeM), **Marc Laurent-Atthalin** (B.A.A. 2010), **Jérémy Paris** et **Alix Sicaud** (B.A.A. 2012). Individuellement, Xavier Ducharme, Benjamin Achache et Vincent Morency-Laplane ont obtenu respectivement les première, deuxième et troisième places de la compétition.

Enfin, à la fin du mois de mars, pour une deuxième année consécutive, l'équipe représentant l'École a remporté la première place de la *McGill Trading Simulation*, l'une des plus importantes simulations boursières en Amérique du Nord. Plus de 200 étudiants de 15 universités canadiennes et américaines se disputaient le titre. Les membres de l'équipe gagnante – **Jean-Christophe Aubert, Vincent Forbes, Gabriel Grenier et Maxime Nonglaton** – se sont partagé une bourse de 2 000 \$.

Students and graduates honoured

Teams of BBA students and recent BBA graduates have done well in recent months in five major interuniversity competitions.

In early May, the HEC Montréal team defeated 12 teams from 11 Quebec universities to win the first edition of the Tournoi 360, held by the Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA). The competition consisted of three case studies. **Lucia Aguilar, Vicky Boissonneault, Laurence Bourgouin and Jeanne Worthington** were each rewarded with a \$1,000 prize from the CRHA Foundation.

In April, **Justine Authier, Étienne Chabot, Arianne Gravel and Edmond Vladis** won two trophies at the International Collegiate Business Strategy Competition organized by California State University. Close to 30 teams from around the globe took part in the 10-week event. The HEC Montréal team won first place in the "Outstanding Reports" category and second place for "Outstanding Performance."

That same month, after three days of competition, **Jasmyn Beauséjour, Jonathan Bolduc, Sarah Stapleton and Sébastien Tremblay-Drolet** won top honours in the 11th edition of the Royal Roads University International Undergraduate Case Competition, beating out close to twenty teams from other universities worldwide.

In early April, the School's students and alumni took all the team and individual honours in the HEC Montréal interuniversity trading simulation (SBIU) organized by the Société de relations d'affaires, bringing together over 340 participants from 10 Quebec universities. The team of **Francis Desrosiers, Jonathan Desrosiers, Antoine Lamarche and Alexandre Tougas** won first place and a \$2,000 prize from the Caisse de dépôt et placement du Québec. In second place, **Xavier Ducharme, Vincent Morency-Laplane, Kevin Tardif and Julien Théberge** (BBA 2012) came away with a \$1,500 purse. Third place and a \$1,000 prize went to **Benjamin Achache** (BBA 2009), **Pierre Laroulandi** (UdeM student), **Marc Laurent-Atthalin** (BBA 2010), **Jérémy Paris** and **Alix Sicaud** (BBA 2012). Individually, Xavier Ducharme, Benjamin Achache and Vincent Morency-Laplane took first, second and third places, respectively.

Last but not least, in late March, for the second straight year, the School's team took first place in the McGill Trading Simulation, one of the largest such events in North America. Over 200 students from 15 Canadian and American universities competed. The members of the winning team (**Jean-Christophe Aubert, Vincent Forbes, Gabriel Grenier and Maxime Nonglaton**) shared a \$2,000 prize.

Cinq étudiants ont reçu le printemps dernier une Médaille du Lieutenant-gouverneur pour la jeunesse, en reconnaissance de l'excellence de leur parcours scolaire et de leur engagement communautaire exemplaire. Félicitations à **Chloé Fortin Bergeron** (M. Sc. 2012), doctorante, à **Catherine Archambault** (B.A.A., cheminement trilingue, 2010), étudiante à la M. Sc., à **Renaud Sylvain**, également à la M. Sc., ainsi qu'à **Catherine Girard** et à **Philippe Grégoire**, étudiants au B.A.A.

Quatre diplômés 2013 du MBA – **Jean-Michel Beaudoin**, **Lauris Bonnet**, **Daniel Tardif** et **Simon Turcotte** – feront partie de la prochaine cohorte de *Start-Up Chile*. Seulement 85 projets sur 1 386 candidatures reçues de 63 pays ont été retenus pour participer à ce programme créé par le gouvernement chilien en 2010. Le but : attirer les jeunes entrepreneurs à fort potentiel en leur offrant de démarrer leur compagnie au Chili. Les quatre diplômés, qui seront au Chili de novembre à juin, recevront 40 000 \$US pour démarrer leur entreprise nommée MissingLINK.

Pour avoir obtenu la meilleure moyenne cumulative au terme de son D.E.S.S. en communication marketing, **Joannie Denault** a reçu une bourse de 6 000 \$ de l'Association des agences de publicité du Québec. Cette bourse lui permettra d'assister au Festival international de la créativité de Cannes en juin 2014.

Jean Bertrand Gauthier (M. Sc. 2011, spécialisation en méthodes analytiques de gestion) a remporté le Prix du meilleur mémoire 2011-2012 remis par l'École. Son mémoire s'intitule *Méthode de génération de colonnes pour les problèmes linéaires dégénérés*.

Arielle Desforges (B.A.A. 2011), étudiante à la M. Sc., spécialisation en finance, est l'une des trois récentes lauréates du prix Relève de l'Association des femmes en finance du Québec. Ce prix était accompagné d'un stage de trois mois et demi chez RBC Investor Services, à Paris.

Étudiant au B.A.A., **Antoine Chupin** est l'un des trois lauréats des Bourses Pierre-Péladeau 2013, qui soutiennent la relève entrepreneuriale au Québec. La bourse de 30 000 \$ lui permettra de développer son projet d'affaires Jard'in (commercialisation de potagers verticaux).

L'été dernier, **Mathieu Perron**, étudiant au B.A.A. et golfeur de l'équipe des Carabins de l'Université de Montréal, a remporté la 79^e édition du Duc de Kent, l'un des trois tournois amateurs les plus importants du Québec, avec une fiche cumulative de – 10. Du jamais vu lors de cette compétition.

Five students were honoured this spring with the Lieutenant-Governor's Youth Medal, in recognition of their academic excellence and exemplary community involvement. Congratulations to doctoral student **Chloé Fortin Bergeron** (MSc 2012), MSc student **Catherine Archambault** (BAA, trilingual stream, 2010), **Renaud Sylvain**, also working toward his MSc, and BBA students **Catherine Girard** and **Philippe Grégoire**.

Four 2013 MBA grads – **Jean-Michel Beaudoin**, **Lauris Bonnet**, **Daniel Tardif** and **Simon Turcotte** – will be part of the next cohort of Start-Up Chile. Only 85 of the 1,386 projects submitted from 63 countries were selected by the jury to take part in this program, launched by the Chilean government in 2010. The goal is to attract high-potential young entrepreneurs by helping them to start their businesses in Chile. The four alumni, who will be in Chile from November to June, will receive US\$40,000 to kick-start their company, named MissingLINK.

After earning the best GPA upon completing her Graduate Diploma in Marketing Communication, **Joannie Denault** received a \$6,000 award from the Association of Quebec Advertising Agencies, so that she can attend the Cannes International Festival of Creativity in June 2014.

Jean Bertrand Gauthier (MSc 2011, Management Sciences specialization) was presented with the School's 2011-2012 Award for the best master's thesis, for his thesis entitled *Méthode de génération de colonnes pour les problèmes linéaires dégénérés*.

Arielle Desforges (BBA 2011), MSc student (Finance specialization), was one of three winners of the Relève award from the Association of Québec Women in Finance. The award comes with a three and a half month internship with RBC Investor Services, in Paris.

BBA student **Antoine Chupin** was one of three recipients of a 2013 Pierre Péladeau Bursary, supporting future entrepreneurial leaders in Quebec. The \$30,000 bursary will allow him to develop his Jard'in project, to commercialize vertical vegetable gardens.

This past summer, BBA student **Mathieu Perron**, a golfer on the Université de Montréal Carabins team, won the 79th Duke of Kent tournament, one of the three main amateur events in Quebec, with a cumulative score of 10 under par. It was the best score ever for this competition.



De gauche à droite : Simon Turcotte, Lauris Bonnet, Jean-Michel Beaudoin et Daniel Tardif, diplômés 2013 du MBA.

LUC MAYRAND

LEADERSHIP EN CRÉATIVITÉ CHEZ DISNEY

JACINTHE TREMBLAY



Le designer industriel québécois Luc Mayrand dirige la création d'attractions majeures au sein du plus célèbre empire du divertissement du monde : Disney. Ces temps-ci, la construction du futur parc de type Magic Kingdom, dont l'ouverture est prévue à Shanghai à la fin de 2015, est dans sa mire.

Luc Mayrand a travaillé pendant 12 ans en cinéma aux États-Unis avant de devenir, en 1998, producteur et directeur de création chez Walt Disney Imagineering (WDI). Dès son arrivée au sein de ce groupe responsable de la conception de tous les parcs d'attractions et centres de villégiature de Disney à travers le monde, il a hérité de la direction de la création de *Mission: SPACE*, un manège phare d'EPCOT, au Walt Disney World Resort, en Floride. De cet énorme succès il a tiré de précieuses leçons qui l'aideront à tenir la barre de la conception et de la concrétisation, en Chine, du plus important investissement de la décennie pour Disney.

« La chance, c'est l'occasion qui se présente à quelqu'un qui est préparé. En nouant de réels contacts avec les gens et en travaillant très fort, on peut se mettre dans une telle situation. J'ai créé ces conditions, par exemple, en allant en Californie pour étudier au Art Center College of Design. Puis, après être revenu terminer mon baccalauréat en design industriel à l'Université de Montréal, j'y suis retourné pour y travailler. J'ai eu au moins une demi-douzaine d'occasions d'abandonner, mais j'ai persévéré », dit celui qui, malgré ses lourdes responsabilités chez WDI, trouve le temps d'enseigner au sein de ses deux *alma mater*.

En juillet 2013, Luc Mayrand était à la fois conférencier et participant à la 5^e édition de l'École d'été en management de la création dans la société de l'innovation organisée par le Pôle Mosaic de HEC Montréal. Échange sur les principes et la pratique du leadership en créativité avec cet artiste-gestionnaire qui aime bien se définir comme un conteur d'histoires.

HEC Montréal Mag : Quels sont les principes qui vous guident pour mener à bien des projets créatifs d'envergure ?

Luc Mayrand : Au démarrage de tout projet, ma préoccupation première consiste à définir l'essentiel de l'expérience que nous voulons offrir à nos invités et à trouver l'histoire que nous voulons partager avec eux. Plusieurs projets échouent parce que les intentions et les priorités ne sont pas clairement établies au départ. Cette étape est cruciale et exige qu'on y mette du temps, beaucoup de temps.

Avoir des idées, des tonnes d'idées, ne suffit pas. Lorsque Disney a décidé de concevoir la nouvelle génération d'attractions pour EPCOT, en 1982, plusieurs esquisses et



scénarios ont été produits autour d'un pavillon de l'espace. Mais le projet a été reporté, car il allait dans tous les sens.

Quand nous l'avons repris, en 1998, il nous a fallu plusieurs mois de réflexion et de débats pour définir précisément ce que nous voulions offrir à nos invités. À terme, nous avons choisi de leur offrir de réaliser leur rêve d'être astronautes. Nos invités n'allaient pas être confinés dans le rôle de spectateur, mais deviendraient des parties prenantes d'une expédition vers la planète Mars. Tous nos efforts de création ont été orientés vers cet objectif. C'est pourquoi, par exemple, nous avons travaillé conjointement avec la Nasa et nous avons construit un simulateur de vol et une centrifugeuse qui donnent le sentiment réel d'être dans une capsule spatiale.

Vous décrivez les visiteurs des parcs d'attractions de Disney comme des invités...

Tout à fait. Nous ne pensons pas en termes de clients ou de consommateurs. Nous concevons des services – non pas des produits – pour que nos invités se sentent à l'aise et qu'ils soient heureux. C'est l'une des caractéristiques de la culture Disney.

Sur quels critères vous basez-vous pour déterminer l'essentiel de l'expérience que vous voulez offrir à ces invités ?

Il faut trouver quelque chose d'inédit, en dehors des sentiers battus. Au départ, il faut imaginer l'idéal, sans jamais écarter les idées farfelues en présumant qu'elles seront impossibles à réaliser ou qu'elles seront refusées. Il faut prendre des risques. La conception de *Mission: SPACE* en témoigne.

Au moment du démarrage du projet, il était prévu, pour des raisons budgétaires, de conserver une partie d'un bâtiment existant à EPCOT. Or, cette contrainte empêchait la réalisation d'une des composantes les plus audacieuses et spectaculaires de l'expérience que nous voulions offrir et de l'histoire que nous voulions raconter.

Nous, de l'équipe de création, avons décidé de soumettre à la direction ce scénario idéal, bien que plus coûteux. Or, c'est l'équipe des finances elle-même qui a donné le feu vert à notre proposition.

Quelles autres leçons tirez-vous de vos expériences ?

L'incertitude et les obstacles, parfois énormes, font partie de tout projet d'envergure. Il faut s'adapter, persévérer et se rappeler que tout est relatif. Les problèmes éprouvés en faisant *Mission: SPACE* n'étaient rien en comparaison de ceux liés au vrai programme spatial !

Il faut aussi se rappeler à qui s'adresse le projet, s'efforcer de bien comprendre notre public et ne jamais le perdre de vue. On ne réalise pas des projets pour soi... Chez Disney, par exemple, nous créons des expériences destinées à être partagées par des familles. En conséquence, nous ne créons pas de manèges horribles. C'est un filtre à respecter, qui ne nous empêche cependant pas de proposer des émotions fortes...

Je recherche chez ces proches collaborateurs une combinaison du sens du détail et de l'habileté à avoir une vue d'ensemble.

Parlons maintenant de l'exercice du leadership dans ces projets d'envergure...

Le travail d'idéation initial est fait en petits groupes de deux, trois, quatre ou cinq personnes qui prennent le temps de réfléchir et de débattre. À cette étape, comme nous nous donnons la chance de rêver, je m'entoure surtout de gens polyvalents, qui possèdent des qualités en écriture, en dessin et en technologie... Je recherche chez ces proches collaborateurs une combinaison du sens du détail et de l'habileté à avoir une vue d'ensemble. Je privilégie les idées originales plutôt que les expertises particulières. J'aime travailler avec des gens capables d'expliquer leurs propositions – ce qui donne souvent lieu à de belles surprises – tout comme leurs désaccords ou leurs réserves. Je déteste travailler avec des gens dont le seul commentaire est « J'aime » ou « Je n'aime pas ».

Puis, tout au long du processus de développement du projet, les équipes deviennent plus nombreuses et, là encore, tout le monde a des idées, des tonnes d'idées. Un des rôles les plus importants du leader en créativité est de savoir « mettre en forme » en gardant en tête l'essentiel. Cela peut se faire de différentes façons. Il peut s'agir de mieux définir le contexte, de demander à l'une ou l'autre des équipes d'insuffler plus d'humour ou de magie, d'adopter un ton plus actif, de mettre un personnage plus en valeur. Le leadership s'exerce aussi en déterminant les priorités ou encore, tout simplement, en faisant des choix. La création n'est pas un processus démocratique...

Par ailleurs, pendant la conduite du projet, la collaboration de tous est essentielle. Chez nous, plus de 140 disciplines sont mises à contribution dans un projet. Il faut réussir à garder tout le monde engagé, même si c'est de manière différente.

Existe-t-il un modèle organisationnel qui favorise la réussite de tels projets ?

Selon moi, chaque projet devrait imposer sa propre structure et sa propre approche créative. De plus, celles-ci devraient pouvoir évoluer et changer à différentes étapes du projet. Dans un projet de l'envergure de celui de Shanghai, je dis parfois que nous sommes comme des gens qui construisent un avion tout en le pilotant ! Mon propre rôle évolue également au fil de la mise en œuvre du projet ; il alterne, par exemple, entre la direction de petits groupes et de larges groupes.

Vous avez souligné l'importance de s'adapter et de bien comprendre son public. Comment cela se traduit-il dans le projet de Shanghai ?

Chaque parc d'attractions de Disney est unique et différent. Pour Shanghai Disneyland, nous avons d'abord cherché à comprendre, auprès des Chinois eux-mêmes, ce qui les intéressait. Leur message a été très clair : ils ne veulent pas d'histoires chinoises racontées par Disney. Le Shanghai Disneyland sera donc à la fois authentiquement Disney et distinctement chinois. Mickey sera Mickey, mais nos histoires seront adaptées aux réalités chinoises.

Dans le volet spectacles du parc, nous aurons des contenus et des comédiens chinois. Nous célébrerons les grandes fêtes, comme le Nouvel An chinois. Il y aura des festivals de lanternes. Les restaurants serviront de la nourriture du pays. Nous voulons que les Chinois, nos principaux invités, se sentent chez eux. La nourriture fait partie du *confort*.

Nous savons aussi que nous devons nous adapter au marché local et nous ajuster au cours des premières années d'exploitation du parc, comme nous l'avons fait à Paris. Par exemple, aux États-Unis, il n'y a pas d'alcool au Disney Magic Kingdom. Mais en France, nous avons compris que nous devions absolument proposer du vin dans nos restaurants...

La crise économique aux États-Unis a-t-elle eu des impacts sur Disney ?

Disney a réagi à la crise d'une façon différente de bon nombre d'entreprises : elle a augmenté ses investissements. Cette décision a été prise pour nous assurer que nos invités auraient une expérience de qualité équivalente à celle d'avant la crise. Quand une entreprise réinvestit en des temps difficiles, les gens savent qu'ils peuvent lui faire confiance. En 2012, les parcs de Disney ont accueilli 120 millions de visiteurs.

Depuis votre arrivée chez Disney, notez-vous des changements chez vos « invités » ?

Le changement le plus significatif est l'utilisation de téléphones intelligents dans nos emplacements. Les gens s'appellent, s'envoient des textos, jouent, vont sur les réseaux sociaux. Il est impossible et non souhaitable de les en empêcher. Une expérience totalement contrôlée n'est pas agréable. Ce phénomène est une belle occasion d'engagement et de participation.

MAI THAI

AN ENTREPRENEURIAL

MASTER

KATHLYN HORIBE

Mai Thai didn't even speak French when she accepted the job offer from HEC Montréal. "It was a bold decision. Now it's four years later and French is my third language," says the Assistant Professor in the Department of International Business.

Thai is used to taking risks, as proven by her academic path: Vietnam's Hanoi University (BA), University of Hawai'i (MBA) and Switzerland's University of St. Gallen (PhD). It's not surprising, then, that her research focuses on risk takers. "My area of interest is the interaction between entrepreneurship and its context, which can be cultural, political, economic, social," explains Thai, whose interest in international studies was sparked by her travels, her stint as a journalist for a Hong Kong-based newspaper and the unique North Vietnamese milieu.

"I grew up in a transitional economy in Hanoi and my generation witnessed huge economic growth and rapid context changes," she explains. "So I got interested in how the context influences the way entrepreneurs conduct their businesses and how their commercial activities change the context."

Last year she co-authored a book on entrepreneurship in the informal economy in various countries with Ekaterina Turkina, Assistant Professor in the Department of International Business. "In the formal economy," Thai says, "entrepreneurial activities fall under the radar of state regulatory systems. Although they are unmonitored in the informal economy, they account for an estimated 30% of economic activity around the world."

Besides publishing in such periodicals as the *Journal of Enterprising Communities* and the *Journal of Business Venturing*, Thai and Turkina are guest editors for the *International Journal of Business and Globalisation's* forthcoming issue on the value of trust in entrepreneurship. The literature suggests trust is critical for social relationships to develop and for economies to grow. "In one of our papers, we found trust to be an important issue, but there is very little empirical research in this area," explains Thai. Interest is high with 22 submissions for a maximum publication of five papers.

Another one of her research collaborators is her younger sister Huong Thanh Thai, Sales Executive for Ayo Furniture. They were the 2012 winners of the Alma Lepage Award, recognizing the outstanding quality of a case focusing on women. Their case depicted the effects of the Asian and global financial crises on a Vietnamese clothing company.

Mai Thai, who teaches MSc, MBA and, starting next winter, BBA students, has always had a strong entrepreneurial spirit. At age 14, she and her 12-year-old brother ran their own mobile convenience store, their family's main source of income. While pursuing her BA in foreign studies, Thai became the first sales executive in northern Vietnam for a private company based in Ho Chi Minh City, in the south, and succeeded in expanding its market share.

In 2003, while studying for her MBA in the United States, Mai Thai and her American and Chinese partners won the first prize and the social enterprise award for their business helping to prevent bird extinction by converting rainforest bird hunters to bird-watching guides. Soon after arriving in Canada in 2008, Thai joined Farleigh Dickinson University's pioneering team to set up a new campus in Vancouver, about 5,000 kilometres from its main campus in New Jersey. A year later, she sought new challenges by joining HEC Montréal.

Another project benefiting from Thai's entrepreneurial élan is HEC Montréal's International Graduate Competition, IGC, the only one of its kind for Master's students in Management Science. "I helped the student organizers by designing the competition, including the concept and the format," she said. IGC is a *coopetition* in which contestants collaborate within and across teams to tackle four cases involving an existing business. At the same time, they have to distinguish themselves by offering their consulting services to the company both orally and in writing. Six universities participated in 2011 in the first event, eight in the second in 2012 and next year, 12 universities will be invited. "It's a planned growth strategy, because the students must demonstrate their ability to organize the competition. You can have the best design ever but if you don't have a good implementation team, you're dead in the water."



MADELEINE CHENETTE

À LA RENCONTRE DE LA STRATÉGIE ET DE L'INNOVATION

MARIE LAMBERT-CHAN



Madeleine Chenette (M. Sc. 1994) est peu connue du grand public. Cette éminente spécialiste en stratégie et en innovation œuvre en effet dans les coulisses du milieu des affaires, où elle est abondamment sollicitée. Elle compte parmi ses clients une multitude d'entreprises et d'organisations nationales et internationales des secteurs de la finance, du transport, du commerce de détail et des ressources naturelles, entre autres secteurs. En 2012, lorsque KPMG fait l'acquisition de SECOR, c'est elle qui préside le conseil d'administration de la firme de consultation en stratégie et en gestion où elle évolue depuis 20 ans. Son expertise, son professionnalisme et son audace l'ont d'ailleurs hissée au rang des femmes les plus influentes du Canada. Femme d'action et de cœur qui carbure à l'innovation, Madeleine Chenette souhaite changer les choses partout où elle passe.

Madagascar, 2010. Mandatée par SECOR, Madeleine Chenette a traversé le globe pour venir en aide à une entreprise internationale basée sur l'île rouge. L'enjeu : les employés malgaches ne comprenaient pas les directives de leurs collègues étrangers. La consultante en stratégie aurait pu se contenter de leur livrer un exposé sur le leadership et la communication dans une équipe diversifiée. Mais ce serait bien mal la connaître. Les participants, étonnés, se sont vu remettre des pommes de terre et des *sobikas*, des paniers tressés faits pour être portés sur la tête. Leur tâche : expliquer à un collègue ayant les yeux bandés comment remplir son *sobika* de tubercules, le mettre sur sa tête et déambuler ainsi avant de passer le relais.

« Les gestionnaires ont compris une leçon importante : parfois, on dirige les équipes à l'aveugle, en donnant des stratégies, des plans d'action et des consignes qui sont clairs pour nous, mais qui ne le sont pas forcément pour tous, précise Madeleine Chenette. Bien que ludique, cet exercice de communication a permis au groupe de mieux travailler ensemble sur leur plan d'affaires, malgré la barrière de la langue et des différences culturelles. »

Mon travail consiste à innover.

Quand je rencontre un client, il doit sentir que j'apporte quelque chose de différent, une réelle valeur ajoutée.

Qu'on se le tienne pour dit : « Avec Madeleine, il n'y a rien de banal ! » C'est ce qu'aiment bien répéter les amis, collègues et clients à propos de celle qui est associée et directrice exécutive nationale des services-conseils en stratégie chez SECOR-KPMG Canada. « Si vous voulez comprendre à quel point cette femme est unique, vous n'avez qu'à observer son habillement », nous avait conseillé son amie et ex-collègue Françoise Bertrand, présidente-directrice générale de la Fédération des chambres de commerce du Québec. En effet, lors de notre rencontre, Madeleine Chenette s'est présentée vêtue à la dernière mode, à mille lieues du classique tailleur marine ! « Mon travail consiste à innover. Quand je rencontre un client, il doit sentir que j'apporte quelque chose de différent, une réelle valeur ajoutée. Cela se traduit autant dans mes propos que dans ma façon de m'habiller », explique-t-elle.

La personnalité de Madeleine Chenette tranche avec la discrétion dont elle fait preuve sur la place publique. Pourtant, cette conférencière recherchée sur les grandes tribunes d'affaires internationales pour traiter des nouvelles tendances et des meilleures pratiques aurait de quoi pavoiser. Entrée chez SECOR en 1994, fraîchement diplômée de la M. Sc., elle y a connu une ascension fulgurante. Elle est devenue associée au sein de ce cabinet indépendant, le plus grand en services-conseils en gestion stratégique du Canada, en 2000, puis elle a été la première femme nommée présidente de son conseil d'administration, en 2009. À ce titre, elle a été au cœur de la transaction ayant permis l'acquisition de SECOR par KPMG Canada en 2012. Parallèlement, elle a siégé à plusieurs conseils d'administration, dont ceux de l'Orchestre symphonique des jeunes de Montréal,

de l'Association des femmes en finance du Québec et même du très sélect Cercle canadien de Montréal, dont elle a été la sixième femme à accéder au poste de présidente en 105 ans d'histoire.

Aujourd'hui, Madeleine Chenette est chargée de la croissance des services-conseils en stratégie du bureau canadien. En plus d'être à l'affût d'acquisitions potentielles, elle doit, pour ce faire, rester connectée aux enjeux auxquels font face les PDG et les présidents de conseils d'administration canadiens, véritables acteurs de la croissance de notre économie. Et afin de toujours mieux servir les clients de SECOR-KPMG, elle mobilise les forces vives de plus de 200 consultants en stratégie et opérations au Canada. Elle cherche enfin à maximiser la collaboration entre ces derniers et les stratèges de l'ensemble du réseau KPMG, répartis dans 156 pays.

Ces deux dernières années, des récompenses prestigieuses sont venues couronner son travail. L'Association des femmes en finance du Québec lui a remis en 2011 son prix Inspiration et, en 2013, son prix Grand Mentor. En 2012, Madeleine Chenette faisait aussi son entrée dans le *top 100* des Canadiennes les plus influentes, catégorie « Professionnel », du Women's Executive Network. Malgré tout, en tapant le nom de Madeleine Chenette dans Google, on découvre que même le plus puissant moteur de recherche de la Toile est avare de renseignements sur cette très estimée consultante. « Mon métier se déroule en coulisses. Ce sont les PDG et les équipes de direction que j'accompagne qui doivent briller, pas moi », affirme-t-elle.

Née pour innover

Les organisations frappent à la porte de Madeleine Chenette pour différentes raisons : leur croissance n'est pas satisfaisante ; leur situation financière devient précaire ; des choix stratégiques doivent être faits en fonction d'un cycle économique défavorable ; l'équipe de direction manque de cohésion ; la mission et la vision de l'organisation doivent être précisées ; la recherche de talents exige une stratégie de mobilisation et de gestion...

« La stratégie et l'innovation sont des concepts flous pour la plupart des gens, convient-elle. Essentiellement, nous cherchons à déterminer les enjeux auxquels fait face une entreprise en analysant son environnement externe – soit son marché, ses clients et sa concurrence – et son organisation interne, c'est-à-dire son modèle d'affaires, ses forces, sa culture et ses processus. Notre analyse est souvent à la fois économique, sociale et politique. Autrement dit, nous voulons connaître ce qui empêche le PDG de dormir la nuit ! Ensuite, nous pouvons nous attaquer aux priorités stratégiques. »

Pour y parvenir, Madeleine Chenette manifeste une rare combinaison de talents. Elle sait remettre en question les pratiques d'une organisation tout en demeurant à l'écoute de ses besoins. Elle aime prendre des risques, mais ne perd jamais de vue le bonheur du personnel de l'entreprise. « Elle a une pensée systémique extraordinaire. Elle réfléchit *out of the box* », ajoute Dana Adès-Landy, présidente de l'Association des femmes en finance du Québec. Et elle ne fait jamais rien à moitié,

KPMG EN BREF

Réseau mondial de cabinets membres offrant des services en audit et en fiscalité ainsi que des services-conseils.



152 000 employés dans 156 pays et territoires.

KPMG Canada :



Des bureaux dans 33 emplacements, et quelque 760 associés et 5 600 employés.



Revenu net d'honoraires de 1,14 milliard de dollars en 2011.



Parmi les 100 meilleurs employeurs du Canada en 2011.

SECOR-KPMG EN BREF

Firme internationale de services-conseils en stratégie et en management.

1975 Fondation de SECOR par Marcel Côté, Roger Miller et Yvon Allaire.

1998 Ouverture d'un bureau à Paris.

2001 Ouverture d'un bureau à Toronto.

2007 Ouverture d'un bureau à New York.

2009 Ouverture d'un bureau à Vancouver.

2012 Acquisition de SECOR par KPMG. À ce moment, la firme comptait 125 employés et 18 associés et était considérée comme le plus important cabinet-conseil indépendant dans son domaine au Canada.

renchérit Françoise Bertrand. « Elle cherche constamment à en offrir davantage à ses clients », affirme-t-elle.

Rob Brouwer, associé directeur canadien, relations clients et stratégies de marchés, chez KPMG, se dit un fervent admirateur de sa collègue. « Elle est l'incarnation d'une bonne associée : professionnelle, réfléchie et brillante, en plus de posséder d'excellentes aptitudes interpersonnelles et un sens aigu des affaires. Elle fait certainement partie des raisons à la base de l'attraction que SECOR a exercée sur KPMG. »

On peut presque dire que Madeleine Chenette est « tombée dans la soupe » de la stratégie quand elle était petite. Dernière d'une famille de huit, la petite Madeleine a dû déployer des trésors d'imagination pour faire sa place. « Je voulais leur montrer de quoi j'étais capable, se rappelle-t-elle, sourire en coin. J'ai donc appris à analyser les membres de ma famille afin d'avoir une certaine influence sur eux. Aujourd'hui, quand je rencontre une nouvelle équipe de direction, je dois exécuter un examen similaire. »

Ses études – baccalauréat en récréologie à l'Université Concordia et maîtrise ès sciences en gestion, spécialisation en management, à HEC Montréal – et son titre IAS.A de l'Institut des administrateurs de sociétés ont ajouté d'autres cordes à son arc. « Je me suis orientée en premier lieu vers la récréologie, à un moment où tout le monde espérait l'avènement de la société des loisirs. Force est de constater qu'on en est aujourd'hui bien loin! J'ai ensuite choisi de me réorienter, mais en conservant l'aspect plaisir au travail! »

Et du plaisir, les clients de Madeleine en ont. Un exemple? Avec elle, élaborer la vision d'une entreprise, exercice laborieux s'il en est, peut se transformer en un atelier de journalisme. « Les gens doivent choisir une revue économique et imaginer que leur entreprise en fera la une dans trois ans. Quel sera le titre sur la couverture? Quelle photo apparaîtra? L'objectif est de répondre à ces questions, et à d'autres, en plus de rédiger l'article sur les secrets du succès de l'entreprise. Par la suite, nos infographistes reproduisent fidèlement la première page du magazine. Mon travail est d'extraire de l'ensemble les thèmes porteurs qui aideront les dirigeants à bâtir leur énoncé de vision. Bien souvent, les clients conservent cette une de magazine comme outil de motivation pour leur personnel. Et ça fonctionne : trois ans plus tard, plusieurs ont atteint leurs objectifs. »

Catalyser le changement

Madeleine Chenette a découvert sa vocation au début de sa carrière, alors qu'elle était au service du groupe Vigi Santé. Elle participait alors à la création d'un concept de centre d'hébergement pour personnes âgées. « Ça été tout un défi, se remémore-t-elle, qui m'a amenée à comprendre que j'avais besoin de diversité, d'intensité et de complexité dans ma vie professionnelle. C'est ce que la maîtrise à HEC Montréal m'a apporté. J'y ai appris à penser différemment. »

Encore aujourd'hui, elle revient chez son *alma mater*, au moins une fois par année, lors du colloque Spectre, en décembre. Organisé en partenariat avec SECOR-KPMG,

ce colloque propose à la communauté universitaire et aux gens d'affaires de se réunir pour réfléchir aux grandes tendances stratégiques de l'année à venir. « Notre firme y est associée depuis les débuts et, en sept ans, je n'ai manqué qu'une seule édition, dit-elle fièrement. Ce colloque permet vraiment aux participants de mieux anticiper leur environnement d'affaires. J'invite d'ailleurs toujours mes clients à y assister. »

Pendant ses études à la maîtrise, Madeleine Chenette a jeté les fondations de sa philosophie de travail. Sous la houlette de la professeure Estelle Morin, elle s'est penchée sur un sujet qui lui tenait à cœur depuis son expérience en centre d'hébergement : le sens du travail. « J'avais côtoyé le plus beau et le plus difficile de la vie. D'un côté, la vieillesse et la maladie. De l'autre, la grande générosité du personnel, des familles et des bénévoles. Grâce à ce projet, j'ai compris qu'au-delà des grandes stratégies il y a les employés. Du concierge au PDG, tout le monde est important. Contrairement à l'équipe de direction, les employés ne sont pas motivés par le profit. Pour que leurs tâches aient du sens, ils doivent avoir le sentiment d'exercer une influence au sein de l'entreprise. En fin de compte, il faut travailler ensemble pour créer de meilleures entreprises et une meilleure économie, ce qui assurera une qualité de vie à tous. »

Jusqu'à l'arrivée de Madeleine Chenette en 1994, SECOR offrait des services-conseils en stratégie principalement axés sur l'analyse du marché externe. « J'étais la première consultante à avoir un profil *soft* dans l'organisation, c'est-à-dire sensible à la dynamique humaine », indique-t-elle. En l'embauchant, SECOR a vu juste : au cours des 20 dernières années, les spécialistes de la stratégie et de l'innovation ont graduellement tourné leur regard vers l'interne. Ils ont réalisé que la capacité de livrer et d'exécuter un plan stratégique dépend en grande partie du modèle d'affaires, des talents, de la culture, des processus, etc.

Le temps a aussi donné raison à la diplômée de HEC Montréal sous un autre angle. Auparavant, les entreprises considéraient avant tout les besoins de leurs clients dans leur planification stratégique. Désormais, cette attention se divise entre l'employé, le client et l'actionnaire. « L'employé est revenu au centre des préoccupations. Comment attire-t-on les meilleurs ? Comment mobilise-t-on les talents ? Par ailleurs, avec la pression du marché, l'actionnaire est devenu un acteur incontournable », explique Madeleine Chenette.

Ces deux dernières décennies, l'évolution des cycles économiques a aussi modifié le travail des consultants en stratégie. « La période entre la planification et l'exécution d'un plan stratégique s'est considérablement écourtée, observe-t-elle. Maintenant, on anticipe des scénarios, on élabore la stratégie, tout en la mettant en œuvre et en se remettant en question pour refaire la prochaine. »

Donner à la suivante

Madeleine Chenette peut se vanter d'avoir brisé le plafond de verre à plusieurs reprises. « Je suis particulièrement fière du rôle-clé que j'ai joué dans l'évolution de SECOR, dit-elle. J'ai piloté pour la firme le premier mandat

international pour un grand groupe mondial, ce qui nous a permis d'ouvrir notre bureau européen. Puis j'ai été la première femme à être nommée directrice associée au sein de notre bureau montréalais. On m'a alors confié la responsabilité du capital intellectuel du cabinet, avant de me choisir comme présidente du conseil. Ce fut une immense reconnaissance de mon apport. »

La consultante pourrait se satisfaire de sa réussite. Mais fidèle à ses principes, elle refuse de s'enfermer dans le *statu quo*, surtout en ce qui a trait aux plus démunis. « Si tous les employés d'une organisation sont importants, tous les individus d'une société le sont également, croit-elle. C'est notre devoir de donner au suivant. »

Au centre de ses préoccupations, il y a les femmes. En 2008, elle a parrainé une campagne de financement en appui à des projets de création littéraire pour des femmes en difficulté organisée par Les Filles électriques, une compagnie artistique interdisciplinaire. Et en août dernier, elle a accepté la présidence d'honneur de la campagne de financement de la Fondation de La rue des Femmes, un organisme qui vient en aide aux femmes en état d'itinérance et en grande difficulté. Objectif : amasser 2,5 millions de dollars en 2014.

La place des femmes dans le monde des affaires est un autre cheval de bataille de Madeleine Chenette. « On trouve seulement 14 % de femmes dans les conseils d'administration et encore trop peu de femmes accèdent à des postes de PDG », se désole celle qui agit comme mentor auprès de femmes... et d'hommes également.

À ses protégés elle rappelle souvent qu'une bonne connaissance de ses talents, de ses aspirations et de son environnement permet d'atteindre l'harmonie au travail. Ce conseil a manifestement réussi à la pétillante consultante qui a fêté cette année ses 50 ans. « Après tout ce temps, je sais désormais dans quoi j'excelle. Je sais ce que j'ai besoin d'apprendre. Je sens davantage une maîtrise de mes compétences et je les assume totalement. Cela m'offre une solide base pour explorer des territoires inconnus et, qui sait, pour faire preuve d'encore plus d'audace ! »

Madeleine Chenette Strategy and innovation

Madeleine Chenette (MSc 1994) is not exactly a household name. Yet her clients include a multitude of national and international businesses and organizations in the areas of finance, transportation, retail and natural resources, to mention only a few. When KPMG acquired SECOR in 2012, she was Chair of the Board of Directors of the strategy and management consulting firm where she has worked for 20 years. Her expertise, professionalism and initiative have made her one of the most influential women in Canada. A woman of heart and action, she thrives on innovation.

Her personality contrasts sharply with her low public profile. Yet she is a highly sought-after guest at major international business forums, speaking on new trends and best practices. And she has good reason to be proud of her record. After joining SECOR in 1994, as a new MSc graduate, she raced up the corporate ladder. She became a partner in the independent firm, the largest strategic management consulting firm in Canada, in 2000, and was the first woman to chair its Board of Directors, starting in 2009. As such, she was deeply involved in the transaction that saw SECOR sold to KPMG Canada in 2012. At the same time, she sits on a number of other boards of directors and is active in the community, especially on behalf of women's causes.

Today, Madeleine Chenette is responsible for developing strategy consulting services at the Canadian office. While staying on the lookout for potential acquisitions, she has to remain attentive to the challenges facing Canadian presidents, CEOs and chairs of the board, key players in our economic growth. To best serve the needs of SECOR-KPMG clients, she leads a team of over 200 strategy and operations consultants in Canada, striving to maximize collaboration among them and strategists throughout the KPMG network, based in 156 countries.

She concedes that strategy and innovation are concepts that can be difficult for most people to grasp. "Basically, we start by identifying the challenges facing a business by analyzing its external environment – its market, customers and competitors – and its internal organization, meaning its business model, strengths, culture and processes. Our analysis is often economic, social and political, all at the same time. In other words, we want to know what keeps the firm's president and CEO awake at night! Then we can address its strategic priorities."

In the past two years she has received a number of prestigious distinctions in recognition of her work. The Association of Québec Women in Finance presented her with its "Inspiration" award in 2011 and named her a "Grand Mentor" in 2013. In 2012, the Women's Executive Network ranked her as one of Canada's 100 most powerful women, in the "Professional" category.

Madeleine Chenette Estrategia e innovación

Madeleine Chenette (M. Sc. 1994) no es muy conocida del público en general. Sin embargo, entre sus clientes se encuentran una gran cantidad de empresas y de organizaciones nacionales e internacionales de los sectores de las finanzas, del transporte, del comercio al detalle y de los recursos naturales, entre otros sectores. Desde 2012, ella es la presidenta del consejo de administración de SECOR y fue quien estuvo al frente cuando KPMG adquirió esta firma

de consultoría en estrategia y en gestión en la que ha trabajado desde hace 20 años. Su experiencia, su profesionalismo y su audacia la han erigido como una de las mujeres más influyentes de Canadá. Esta mujer de acción y de corazón respira innovación.

La personalidad de Madeleine Chenette contrasta con su discreción en la esfera pública. Sin embargo, esta conferencista frecuentemente invitada a las grandes tribunas de los negocios internacionales para hablar de nuevas tendencias y mejores prácticas tiene mucho para mostrar. En 1994, recientemente diplomada de la M. Sc., llegó a SECOR y desde entonces vivió una ascensión fulgurante. En 2000, se convirtió en socio de este bufete independiente, el más grande en servicios y asesoría en gestión estratégica de Canadá. En 2009, fue la primera mujer nombrada presidente del consejo de administración de SECOR. Como presidenta, estuvo al frente de la transacción que implicó la adquisición de SECOR por parte de KPMG Canadá en 2012. También ha sido miembro de varios consejos de administración. Además, se mantiene activa en el seno de la comunidad, especialmente a favor de la causa feminista.

Actualmente, Madeleine Chenette es la responsable del crecimiento de los servicios de asesoría estratégica de la sede canadiense. Para estar al tanto de las adquisiciones potenciales, debe permanecer al corriente de los desafíos que enfrentan los presidentes y directores generales lo mismo que los presidentes de los consejos de administración en Canadá. Ellos son los verdaderos actores del crecimiento de nuestra economía. Y con el objetivo de brindar un mejor servicio a los clientes de SECOR-KPMG, ella moviliza las fuerzas vivas de más de 200 consultores en estrategia de las operaciones en Canadá. Su objetivo es maximizar la colaboración entre estos últimos y los estrategas de la red KPMG, repartidos en 156 países.

Madeleine Chenette reconoce que la estrategia y la innovación son conceptos vagos para la mayoría de la gente. «Esencialmente, buscamos determinar los desafíos a los que se enfrenta una empresa con el análisis de su ambiente externo –es decir su mercado, sus clientes y su competencia–, y su organización interna, es decir su modelo de negocios, sus fuerzas, su cultura y sus procesos. Nuestro análisis es a menudo a la vez económico, social y político. ¡En otras palabras, queremos conocer los factores que hacen que el presidente de una compañía no duerma en las noches! Seguidamente, podemos concentrarnos en las prioridades estratégicas.»

En los dos últimos años, su trabajo se ha visto coronado con varios reconocimientos de prestigio. La Asociación de Mujeres en Finanzas de Quebec la distinguió en 2011 con el premio «Inspiração» y, en 2013, el premio «Grand Mentor». En 2012, Madeleine Chenette entró en el Top 100 de las canadienses más influyentes, en la categoría «Profesional», de la Red de Mujeres Ejecutivas.

MBA : NOUVEAU DÉPART

NOTRE MBA : QUELQUES AVANTAGES DISTINCTIFS



- **Maximum de 50 étudiants par classe.**
- **Coaching personnel : 10 heures d'accompagnement accordées par un gestionnaire expérimenté.**
- **Campus internationaux : une expérience d'affaires immersive à l'international.**
- **Certification SAP : possibilité de suivre la formation requise.**
- **Projet de consultation en entreprise : réalisation d'un mandat en équipes multidisciplinaires et multiculturelles.**
- **Et une présence régulière dans des classements prestigieux : *The Economist, Forbes, The Princeton Review, AméricaEconomía, Expansión.***

**Nouveau calendrier :
début du programme en mai.**

hec.ca/mba

Mai 2014. Le printemps prochain, une nouvelle cohorte d'étudiants s'engagera dans un marathon menant à l'obtention d'un MBA. Le départ du parcours sera donc donné à une nouvelle date, printanière plutôt qu'automnale. Et le parcours lui-même sera renouvelé, recentré, adapté... Comme il se doit, de temps à autre, pour répondre à la réalité changeante des besoins des nouveaux gestionnaires et des organisations.

La durée du programme restera d'un an à temps plein (de mai à mai). À temps partiel, certains réaménagements et resserrements ont permis de réduire la durée de trois à deux ans. Deux voies seront toujours proposées aux étudiants à temps plein : en français ou en anglais (en français seulement pour le temps partiel). Pour le reste, les changements apportés reposent sur un juste équilibre entre le *savoir*, le *faire* et l'*être*, et sur une intégration optimale des apprentissages.

Michael Wybo, le directeur du programme, explique : « Pour nous, il importe que "savoir, faire et être" se traduisent, pour nos étudiants, par "plus de connaissances, plus de compétences et une attitude juste". Les gestionnaires recherchent cet équilibre. En même temps, ils ont des besoins très personnels. Ils peuvent rechercher des compétences plus pointues dans un secteur d'activité ou un domaine de la gestion. Ils peuvent avoir besoin d'affiner certaines habiletés de gestion en particulier. C'est pourquoi trois principes directeurs nous ont guidés tout au long du processus de transformation de notre MBA : l'intégration, la cohérence et la flexibilité. L'intégration des apprentissages, la cohérence, pendant tout le parcours, et la flexibilité du cheminement. »

L'intégration maximale des apprentissages tant recherchée par les étudiants est rendue possible grâce à une approche pédagogique basée sur l'expérience. Les fondements de la gestion, par exemple, ne sont plus acquis dans des cours fonctionnels, mais bien à l'intérieur de modules thématiques, suivis en cohorte. L'étape suivante, plus personnelle, permet le développement de compétences qui répondent aux besoins et aux objectifs professionnels propres à chacun. Puis, pour renforcer le tout en fin de programme, le projet de consultation réalisé dans une organisation est véritablement l'occasion d'intégrer les apprentissages acquis. De plus,



Michael Wybo

à cette étape, un espace est également créé pour permettre une réflexion en profondeur sur le leadership et sur les changements personnels qui se sont opérés pendant le programme.

« En fait, le format de notre MBA se rapproche de celui de notre *executive MBA*. À HEC Montréal, nous pouvons nous permettre cette approche, car nos étudiants ont en moyenne 31 ans et 7 années d'expérience de travail. Toutes les personnes, professeurs et autres, qui ont travaillé à la refonte de notre programme ont fait un excellent travail, et je suis persuadé que notre MBA est bien en phase avec la pratique actuelle de la gestion. »

BRAND MANAGEMENT

THE CHANGING DYNAMICS OF CORE MARKETING PRINCIPLES

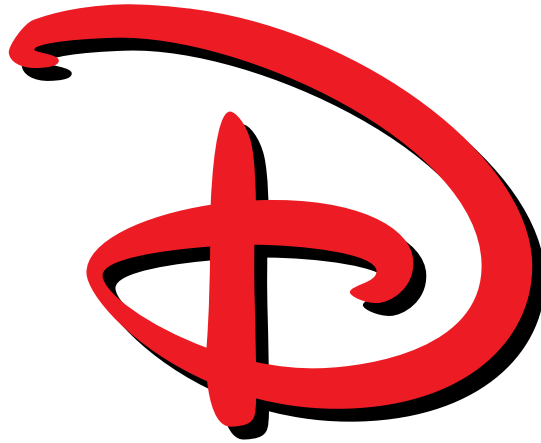
DAVID PYE



We can all think of a brand name or image that has stuck with us throughout our lives. From Coca-Cola classics to Budweiser Super Bowl commercials, images associated with a variety of brands have left indelible impressions on our psyches. However, in the 21st century, where social media delivers real-time news as it unfolds, brand management has taken on new forms, with companies scrambling to equip themselves with the tools they need to respond instantaneously to emerging challenges and opportunities. As they do so, some of the core fundamentals of Marketing 101 are being re-written and the previously defined boundaries of brand and image management are becoming blurred.

One man who has been tracking the winds of change is Jean-Jacques Stréliski, Adjunct Professor at HEC Montréal's Office of Research Development, Technology Transfer and Executive Education. Before joining the HEC Montréal faculty, Stréliski carved out his reputation in the advertising world as one of the founders of Cossette Inc., a Quebec-based marketing and communications agency considered one of the leaders in North America. In his 15 years with Cossette, and during subsequent runs as president and creative director of other successful agencies (BBDO, TAXI and Publicis), Stréliski never strayed from the creative world of brand and communication strategies. He has authored more than 100 articles as a contributor to the *Le Devoir* newspaper in Quebec and has committed himself to developing a new generation of marketing professionals as a teacher and researcher at HEC Montréal.

"In my day, there weren't really any schools that trained you in advertising," notes Stréliski, who was instrumental 10 years ago, even before joining HEC Montréal, in developing a Graduate Diploma in Marketing Communication at HEC Montréal along with other prominent members of Quebec's advertising community. "I relished the opportunity to apply my passion to teaching and to participate in the birth of a program that has become a kind of mandatory passage for people looking to succeed in the industry."



Stréliski is also a member of Mosaic, a pole of expertise in creativity and innovation, where he contributes valuable research. He and Pierre Balloffet, Associate Professor in the Department of Marketing, have widened academic perspectives on brand strategies by focusing their attention ahead of the curve of emerging trends. “I come from a professional background of hands-on involvement in the field, while Pierre brings a very rigorous academic and scientific approach to the table,” explains Stréliski, who also teaches brand communications at the bachelor level. “It makes for a very dynamic and, we hope, useful match.”

What we see is that those who adhere to their beliefs and exhibit strong intuition can take things much further than others.

The intuition imperative

One area where the two have collaborated with great results relates to the effects of conviction and the intuitive point of view of entrepreneurs who have been successful in developing their brand manifestos. “Universities and other academic researchers throughout the world have tried to map out a sort of DNA of the creative entrepreneur,” he explains. “However, when we

do those kinds of studies, we realize that we don’t know much at all and that it’s very difficult to extract perfect models or patterns for becoming a creative boss.”

Instead, the two professors have focused on the complexities of human behaviour, noting that creative people typically exhibit strong intuitive powers and conviction that rarely fades along the road to success. Oft-cited examples of creativity clearly reveal personalities who stuck with their initial intuition. Their behaviour not only served them in creating their respective enterprises, but also helped them defend their point of view. “What we see is that those who adhere to their beliefs and exhibit strong intuition can take things much further than others,” notes Stréliski. “People often try to make soup with the ingredients they are given but, in the end, the soup isn’t good because it lacks creativity, which is more of a posture or an attitude than a recipe.”

Intuition appears to be a common driving force behind those who have created successful brands and businesses, with most confessing that making money wasn’t a primary motivation. In contrast, most business models are designed to avoid risk and to maximize returns. “It’s very difficult to accept in business schools that your first objective shouldn’t be profitability, but rather an understanding of your own beliefs and the project that you’re passionate about,” he adds. “Creative people

B: **Bell**
R: **Rolls Royce**
A: **Adobe**
N: **Nokia**
D: **Disney**



01

try to solidify the beliefs that they have had since the beginning and to transform them into something unique, recognizable and desirable.”

Mosaic provides the professors with an environment in which to collaborate with academics, master's-level and doctoral students and entrepreneurs from around the world who work on the leading edge of creativity. That environment is enriched by the participation of creative Montreal-based companies like Ubisoft and Cirque du Soleil, providing concrete examples of businesses that operate beyond the realm of traditional methods and benefit from more intuitive processes.

As Pierre Balloffet noted in a presentation entitled “The Cat Side of Us,” creativity has changed branding and marketing beyond the act of simply passing from a functional approach to a more systemic one. In fact, he defines the combination of branding and creativity as a whole new language that remains to be invented. “There are many things evolving in marketing around the subject of branding,” notes Balloffet, the current Academic Advisor for the Graduate Diploma in Marketing Communication, who strives to ensure that the program remains very competitive. “If we look at how brands have managed to flourish and evolve in recent years, as well as historically, then we should be able to better understand the changes that are occurring in the field.”

Today's view is that brands can be adapted to changing realities, because it's important not only to consumers, but also to employees, suppliers and many other observers.

Brands in motion

In collaboration with the co-directors of Mosaic, Laurent Simon and Patrick Cohendet, and thanks to a grant from the Social Sciences and Humanities Research Council, Balloffet recently completed a research project on “moving brands” that examines ways of managing brands dynamically in markets that are also changing. “The traditional view of a brand has been that of a point of reference and stability that essentially stays put,” he explains. “Today's view is that brands can be adapted to changing realities, because it's important not only to consumers, but also to employees, suppliers and many other observers.”

Balloffet's research was conducted in collaboration with Bell, one of Canada's oldest and most recognized brands, and focused on how the company has engineered the evolution of its brand in parallel with its business model. “There are many papers on branding that are essentially theoretical, but we wanted to focus on how things evolve from the inside,” explains Balloffet. “We wanted to get into the kitchen to see how different teams within the company collaborate in order to successfully produce a brand.”

The researcher showed that a brand is global within an organization, involving input from many different

departments and people who feel that the brand ultimately has an effect on them. For example, employees in the finance department have a stake in the evolution of a brand, which ultimately carries weight in the company's markets. “We also found that it isn't always easy to manage that reality with input from different levels,” he adds. “It's particularly difficult when a company's brand has traditionally been controlled from the top, but now must open up in order to evolve.”

The importance of flexibility cannot be underestimated in a world of fast-paced social media. Brands themselves have become topics of conversation, forcing brand managers to deal not only with what they have traditionally been able to control, but also the uncontrollable. “That's a more complex issue, since the president of a company can't control what I put on my Facebook page or Twitter account,” explains Balloffet. “Individual consumers have become a form of media, and we're no longer able to say that negative feedback has only marginal effects.”

Today's moving brands evolve through consumer experiences, while brand allies – consumers, employees, suppliers and investors – have the power to intervene in the conversation in concrete ways. Practically everything around us has become associated with a brand in some way, including cities, hospitals and universities. “A brand is not a commercial element per se, but rather an avenue for mobilizing an organization and projecting it outward,” explains Balloffet. “Cities are no exception as they strive to mobilize their citizens.”

While Balloffet feels that most cities have been effective in building their brands on a technical and strategic level, the challenge lies in trying to position those brands as the faces presented to the outside world. “Not everyone has the same vision of a city, but cities are essentially built on those contradictions, debates and fundamental differences,” he explains. “Denying those elements projects a very artificial message.” As cities become increasingly important to economies in terms of their social and cultural representation, their “moving brands” must evolve in dynamic ways over time to capture very diverse realities.

“What we have come to realize is that a brand is not an image – an image is fundamentally the result of the brand,” adds Balloffet. “But I believe that the coming years will see a return to the fundamentals of marketing, where the principal role of a brand will be to instill confidence in the consumer.”

Innovation and recognition

In the meantime, HEC Montréal's Department of Marketing continues to position itself on the leading edge of today's branding realities, with faculty members like Associate Professor Jean-Francois Ouellet stepping outside the traditional box to examine the issues at hand. Ouellet recently completed a sabbatical that included a research project on brand innovativeness. With a specialization in new-product development and innovation management, Ouellet set out to explore the intersection between those issues and branding. “There was nothing published on the subject and my feeling was that a brand perceived



02



03



04

- 01 Pierre Balloffet
02 Jean-François Ouellet
03 Marie-Agnès Parmentier
04 Jean-Jacques Strélski

to be more innovative than another must certainly result in different performance levels on the market,” explains Ouellet, who is also entering his fourth season as host of V Channel’s *Generation Inc.*, a show focused on entrepreneurship and people who are building innovative companies that will shape the future of the Quebec economy. “Marketing literature has always embraced the idea that consumers are more or less psychologically predisposed to adopting innovative new products, so my belief was that the same must be true of innovative brands.”

What Ouellet discovered was that consumers appear more inclined to adopt products introduced by long-established brands than they are to embrace the products of a company perceived to be very innovative, like the Sonys and Apples of the world. “It’s kind of counter-intuitive, but what we see is that people classified as ‘innovative consumers,’ who represent about 5-15% of the market, tend to adopt the products of companies perceived to be innovative more readily,” he says. “But the vast majority of consumers in any given market tend to react less enthusiastically to new products from innovative brands, while giving more credibility to established brands that they trust will introduce products that are useful to them.”

Ouellet’s research also reveals a fine line between brand stagnation and over-innovation, noting that companies must find a dynamic middle ground that continues to evolve, without re-inventing the wheel. One company that breaks the mould is Coca-Cola, which has managed to remain current through branding and sales adaptations despite selling the same product for decades. “Essentially, brand innovativeness is just one brand association among thousands – brands can be perceived as masculine or feminine, grey or colourful,” he explains.

Other brand research being conducted at HEC Montréal includes the prolific work of Marie-Agnès Parmentier, an Assistant Professor in the Department of Marketing whose research on person branding has included studies of how and why aesthetic and entertainment brands thrive or stall. Her published work includes research on how individuals use brand positioning to effectively position themselves to both stand out and fit in. Parmentier also published a research paper in the *International Journal of Sport Management and Marketing* on how athletes build their brands to project more valuable mainstream media personas, while her thesis entitled *Consuming and Producing Human Brands: A Study of Online Fans of Reality TV* examines how person brands can be used as resources for communal purposes.

What’s certain is that HEC Montréal will continue to blaze new trails in brand management research in the years ahead, forging valuable partnerships with academics and professionals in the field from around the world. That research will also continue to fuel the innovative curriculum of the business school’s Graduate Diploma in Marketing Communication which, over the course of the past decade, has trained close to 300 professionals who now hold senior positions in advertising agencies,

media outlets and other related fields. In association with the AQAA (Association of Quebec Advertising Agencies), the program’s curriculum continues to evolve in flexible ways that provide for the quick integration of emerging trends within a field that is in constant motion.

“My goal is to continue to arouse curiosity and to draw attention to questions that have traditionally not been addressed by business schools or marketing schools,” adds Stréliski. “HEC Montréal has been particularly receptive and sensitive to emerging patterns of innovation and creativity, and Mosaic is a perfect example of how it allows those ideas to blossom.”

La gestion de la marque

Au XXI^e siècle, la gestion de la marque a pris de nouvelles formes et les entreprises tentent de se doter des outils nécessaires pour répondre aux nouveaux défis qui se présentent.

Jean-Jacques Stréliski, l’un des fondateurs de l’agence Cossette, est aujourd’hui professeur associé à HEC Montréal. Le professeur Pierre Balloffet (marketing) et lui s’intéressent notamment aux effets de la conviction et de l’intuition chez les entrepreneurs ayant réussi à bien établir leur plateforme de marque. Ils ont abordé cette question sous l’angle de la complexité du comportement humain et remarqué que les gens au tempérament créatif font normalement montre de capacités intuitives et de convictions fortes qui leur permettraient de progresser davantage que les autres.

Pierre Balloffet a récemment collaboré à un projet de recherche portant sur les « marques mouvantes », qui examine les méthodes de gestion dynamique sur les marchés en changement. Si l’approche traditionnelle de la gestion de la marque s’appuie sur une certaine stabilité, il appert aujourd’hui qu’une marque peut être adaptée aux réalités changeantes et que cela est important non seulement pour le consommateur, mais aussi pour les employés, les fournisseurs et bien d’autres observateurs.

Le chercheur soutient aussi que la marque a une portée dans l’ensemble d’une organisation et implique l’apport de nombreux services et personnes. En outre, compte tenu des médias sociaux, il note qu’il ne faut pas négliger l’importance de la souplesse. Les marques en soi sont devenues un sujet de conversation, ce qui oblige les gestionnaires de marque à gérer désormais l’incontrôlable, en plus de ce qui autrefois était sous leur contrôle. Les marques mouvantes évoluent selon l’expérience du consommateur, tandis que les alliés de la marque

(los consumidores, los empleados, los proveedores y los inversores) ont le pouvoir d'intervenir concrètement dans la conversation.

Pour sa part, le professeur Jean-François Ouellet (marketing) vient de réaliser, pendant son année sabbatique, un projet de recherche sur la capacité d'innovation des marques. Fort de sa spécialisation en conception de nouveaux produits et en gestion de l'innovation, il a exploré le point de rencontre de ces questions et de la stratégie de marque. Son constat : les consommateurs sont plus enclins à adopter des produits lancés par des marques établies depuis longtemps que ceux d'une entreprise perçue comme très innovatrice.

Les recherches de Marie-Agnès Parmentier (marketing) sur la marque personnelle comprennent des études sur les raisons pour lesquelles les marques esthétiques ou de divertissement prospèrent ou sont en perte de vitesse. Ses travaux portent notamment sur la façon dont les personnes utilisent le positionnement de la marque pour se distinguer tout en suivant le courant, sur la façon dont les athlètes établissent leur marque afin de projeter une personnalité médiatique plus grand public et sur la façon dont les marques personnelles peuvent servir de ressources à des fins communautaires.

Gestión de la marca

En el siglo XXI, la gestión de la marca se transforma y las empresas se adaptan para responder a nuevos desafíos.

Jean-Jacques Stréliski, uno de los fundadores de la agencia Cossette, es actualmente profesor asociado en HEC Montréal. En asociación con el profesor Pierre Balloffet (marketing) estudian los efectos de la convicción y de la intuición en los empresarios que han logrado establecer su plataforma de marca. Los dos profesores estudian este aspecto desde la perspectiva del comportamiento humano y observaron que las personas con temperamento creativo demuestran poseer capacidades intuitivas y convicciones fuertes que les permiten lograr mayores progresos.

Pierre Balloffet colaboró recientemente en un proyecto de investigación sobre las «marcas móviles», en el que se estudiaron los métodos de gestión dinámica en los mercados en plena transformación. Tradicionalmente, el enfoque de la gestión de marca gira en torno a cierta estabilidad. Hoy en día, sin embargo, una marca se puede adaptar aparentemente a realidades cambiantes. Esto es importante no solo para el consumidor sino también para los empleados, para los proveedores y para muchos otros observadores.

El investigador observa que la marca influye sobre toda la organización y exige el aporte de muchos servicios y personas. Además, si se tienen en cuenta las redes sociales, no se debe

menospreciar la importancia de la flexibilidad.

Las marcas en sí se convirtieron en un tema de conversación y esto obliga a los administradores de marca a administrar tanto lo que pueden controlar como lo que está fuera de su control. Las marcas móviles de hoy evolucionan según la experiencia del consumidor mientras que los aliados de la marca (los consumidores, los empleados, los proveedores y los inversionistas) tienen el poder de intervenir en la conversación de manera concreta.

Por su parte, el profesor Jean-François Ouellet (marketing) acaba de realizar, durante su año sabático, un proyecto de investigación sobre la capacidad de innovación de las marcas. Apoyado en sus conocimientos sobre la concepción de nuevos productos y en gestión de la innovación, el profesor Ouellet estudió el punto de convergencia de estos interrogantes y de la estrategia de marca. Su conclusión: los consumidores adoptan con mayor facilidad los productos propuestos por las marcas establecidas desde hace mucho tiempo que los productos de una empresa percibida como muy innovadora.

Las investigaciones de Marie-Agnès Parmentier (marketing) sobre la marca personal incluyen estudios sobre las razones que explican porque ciertas marcas estéticas o de entretenimiento prosperan o van perdiendo su impulso. Sus estudios están relacionados directamente con la manera en que las personas utilizan el posicionamiento de la marca para distinguirse mientras siguen las tendencias. Es el caso de los atletas que crean su propia marca con el fin de proyectar un personaje mediático dirigido al público en general. Otro caso, es el de las marcas personales que pueden ponerse al servicio de proyectos comunitarios.

ENSEIGNEMENT ET APPRENTISSAGE **MUTATION SPECTACULAIRE EN COURS**

LIETTE D'AMOURS



Quelle forme l'enseignement universitaire prendra-t-il au cours des prochaines années ? La mort des cours magistraux a-t-elle sonné ? Quelles approches pédagogiques s'avéreront les plus efficaces non seulement pour stimuler l'intérêt des étudiants, mais surtout pour les inciter à choisir une université plutôt qu'une autre ? À l'heure où tous les acteurs de l'enseignement supérieur multiplient les initiatives pour se positionner sur un marché devenu mondial, *HEC Montréal Mag* fait le point sur ces questions.

Depuis l'automne 2011, la multiplication des *Massive Open Online Courses* (MOOC), créés par les grandes universités américaines, a donné un coup de fouet à l'apprentissage par Internet. Le phénomène a pris sa source à l'Université Stanford : son premier cours en ligne gratuit, en intelligence artificielle, a attiré à lui seul 160 000 participants ! Flairant l'immense potentiel que représentaient les MOOC, tout comme leur côté incontournable, HEC Montréal entrainait dans la ronde un an plus tard en lançant *EDUlib*. Cette plateforme sert à offrir des cours de niveau universitaire de qualité, en accès libre et en français, dans le domaine de la gestion. Le succès a été immédiat : au cours de la première année, le site d'*EDUlib* a attiré plus de 70 000 personnes issues de 155 pays et 15 000 personnes se sont inscrites aux trois premiers cours donnés en 2012-2013 par l'École.

Le phénomène des MOOC a explosé : aujourd'hui, des millions d'étudiants venant de partout sur la planète sont inscrits sur les plateformes américaines Coursera, Udacity et edX. Les plus éminentes sommités y donnent des cours. Les plus grandes universités y sont présentes. Et les décideurs de l'enseignement supérieur redoublent actuellement d'efforts pour réinventer l'apprentissage et, au détour, se positionner pour enlever quelques parts de marché à leurs rivaux. Du coup, certains osent une prédiction : d'ici quelques décennies, seuls les plus stratégiques survivront. Le monde de l'éducation est en mutation. Rien de moins !

La prochaine révolution

« Les technologies de l'information (TI) ont transformé de façon radicale l'industrie de la musique et le secteur de l'édition. Je suis convaincu que le prochain secteur qui subira une telle révolution sera celui

de la formation », lance d'entrée de jeu le professeur Jean Talbot, initiateur d'*EDUlib* et directeur de l'apprentissage et de l'innovation pédagogique (DAIP) à HEC Montréal.

Comment cela se manifestera-t-il dans le monde universitaire ? « Les établissements d'enseignement supérieur commencent à coûter très cher et les gouvernements ont de moins en moins les moyens de les soutenir financièrement. Il faudra donc trouver des façons de réduire les coûts, et les TI semblent la meilleure avenue à explorer pour y parvenir », poursuit-il.

Autre changement à l'horizon – et sûrement le plus important à surveiller : « Si des plateformes telles que Coursera donnent désormais accès, à des prix plus que raisonnables, à des cours de l'Université Harvard ou à d'autres experts de réputation internationale, cela représente peut-être, à moyen terme, un danger pour bon nombre de petites universités, avance le chercheur. Peut-être est-ce aussi le signe qu'une certaine consolidation surviendra dans le milieu. » D'où l'importance d'être partie prenante de cette transformation et d'explorer à fond ces nouvelles avenues.

Nous assistons actuellement à une véritable explosion des modèles d'enseignement et d'apprentissage.

Place à la plus-value

Concrètement, il y a lieu de se demander vers quels modes d'apprentissage nous nous dirigeons. « Nous assistons actuellement à une véritable explosion des modèles d'enseignement et d'apprentissage, déclare Jacques Raynauld, titulaire de la Chaire des technologies pour l'enseignement et

l'apprentissage de la gestion. Aujourd'hui, HEC Montréal offre tant des cours traditionnels que des formations plus expérimentales. En fin de compte, nous allons découvrir que certaines approches sont plus profitables que d'autres pour transmettre tels ou tels types de contenus. »

À court terme, la pédagogie inversée (*flipped classroom*) pourrait se tailler une place assez importante selon plusieurs experts. « À l'opposé de l'approche traditionnelle, cette pédagogie consiste à offrir à distance les notions théoriques et à réserver les apprentissages pratiques pour la classe, explique Judith Cantin, conseillère principale en pédagogie à la DAIP. Comme le contenu s'avère assez facile à transmettre par écrit (manuel, notes, etc.) ou par images (vidéo, webdiffusion, etc.), les étudiants ont déjà tendance à ne plus vouloir se déplacer pour assister à des cours magistraux sans valeur ajoutée. »

« Le temps en classe est bien trop précieux pour qu'on le consacre à des apprentissages que les étudiants peuvent effectuer en solo, surenchérit Jacques Robert, directeur du Service de l'enseignement des TI, qui se sert de la pédagogie inversée dans le cours *Technologies de l'information dans les organisations*. Pour bâtir ce cours, nous avons d'abord relevé les activités qui pouvaient très bien être réalisées en dehors de la classe, comme apprendre du vocabulaire, s'initier à des outils de modélisation, maîtriser certains logiciels tels qu'Excel et Access. Nous pouvons ainsi profiter du temps en classe pour aller plus loin et expérimenter, par exemple en ayant recours à des jeux sérieux, à des simulations, à des exercices en équipe, à des études de cas, etc. »

« Cette approche nous fait aussi gagner un temps fou, poursuit Jacques Robert. Auparavant, un ou deux étudiants pouvaient



01



02



03



04



05

01 Judith Cantin
02 Catherine Carré
03 Jacques Raynauld
04 Jacques Robert
05 Jean Talbot

retarder tout le groupe en demandant qu'on leur répète les explications. Aujourd'hui, ils peuvent apprendre à leur propre rythme et accéder "à volonté" aux explications jusqu'à ce qu'ils les intègrent. Ils sont responsables de cet aspect. Le temps en classe, lui, peut être consacré à autre chose, comme à des simulations d'affaires qui permettent aux étudiants de mieux comprendre pourquoi les technologies sont devenues si importantes, voire indispensables, en entreprise. Pour ce faire, nous utilisons notamment l'application ERPsim que nous avons mise au point à HEC Montréal. Avec ce progiciel, les étudiants apprennent à gérer une entreprise, à acheter et vendre des produits, à fixer des prix, à réaliser des investissements, etc. »

Ce logiciel, qui s'appuie sur le système de gestion intégrée de SAP, est désormais adopté dans plus de 175 universités à travers le monde. « Ce jeu sérieux permet aux étudiants de travailler sur des cas fictifs tout en se familiarisant avec un environnement technologique utilisé dans la plupart des grandes organisations. »

EDUlib : un laboratoire porteur d'avenir

À travers son histoire, HEC Montréal a toujours poursuivi des recherches en matière d'innovation pédagogique et expérimenté de nouvelles approches. « En étant accessible gratuitement à tous, EDUlib fait bien sûr éclater les limites physiques d'une classe, mais il ne s'agit pas uniquement d'une plateforme innovatrice de livraison de cours. C'est un environnement qui permet aux professeurs de l'École de participer pleinement à la réinvention de la pédagogie de l'avenir. Par exemple, nous avons constaté qu'un cours d'une heure très bien structuré dans EDUlib peut couvrir l'équivalent de quatre à cinq heures de cours en classe, étant donné que le professeur n'est

pas interrompu », affirme Jean Talbot, qui est maintenant invité régulièrement à titre de conférencier, aux États-Unis et en Europe, pour présenter l'approche EDUlib.

Les cours donnés sur EDUlib s'échelonnent sur une période de six semaines, à raison d'une heure par semaine. Chaque dimanche soir, le matériel d'apprentissage de la semaine est mis en ligne. Les participants ont alors sept jours pour en prendre connaissance – autant de fois que cela est nécessaire – et faire les tests ou quiz proposés. Ces cours sont vraiment de niveau universitaire, même si aucun préalable n'est exigé. Ils ne mènent pas à un diplôme universitaire, mais une attestation est accordée aux personnes qui réussissent tous les tests dans les délais impartis.

« Le succès remporté par EDUlib a fait rayonner l'École dans toute la Francophonie, affirme Jean Talbot. La France mise à part, bon nombre de participants venaient la première année d'Haïti, du Maghreb et d'autres pays de l'Afrique francophone. Sur le plan du développement international, c'est très important, car cela permet de donner accès à une formation universitaire à des gens qui, autrement, n'y auraient pas accès. À ce chapitre, nous avons d'ailleurs reçu de nombreux courriels de personnes mentionnant que ces cours les aidaient dans leur entreprise ou leur carrière et leur donnaient le goût de poursuivre leur apprentissage. »

Expérimentation et réalisation d'un élément de la mission de l'École dans la sphère de la citoyenneté mondiale vont de pair avec EDUlib. « Et les résultats de notre recherche-expérimentation peuvent être transférés éventuellement dans les programmes crédités de l'École », poursuit Jean Talbot.

La saison 2013-2014 d'EDUlib est maintenant lancée. Un nouveau cours sur la gestion des conflits a commencé en octobre. Un

autre nouveau cours, cette fois sur l'esprit entrepreneurial, sera donné l'hiver prochain et il y aura reprise du cours *Introduction au marketing* au printemps. Pour le moment, il n'est pas question d'accélérer le rythme de l'offre. Il s'agit plutôt de chercher à tirer le maximum des expérimentations menées... Tout en étant parallèlement à la recherche de partenaires financiers convaincus de la portée et du potentiel d'EDUlib.

Avantages et défis de l'apprentissage virtuel

Donner de la formation par les TI présente évidemment une foule d'avantages : flexibilité de l'horaire et du lieu, possibilité de reprendre un cours pour en approfondir certains aspects, matière scindée en petites capsules vidéo pour en faciliter la compréhension, et ainsi de suite. Jean Talbot fait également remarquer que l'approche virtuelle correspond davantage aux modes d'apprentissage des nouvelles générations. « Les TI ont transformé la façon dont les jeunes apprennent aujourd'hui. Et ce, sans parler du fait qu'elles permettent de mieux accompagner les différents styles cognitifs et de servir une clientèle aux prises avec certains handicaps (motricité, ouïe, vue, etc.). Combinés avec le présentiel (en classe), ces outils deviennent donc extrêmement puissants. »

À la lumière de toutes ces expérimentations, quelques constats commencent à émerger. « À moyen terme, tout porte à croire que ce qui relève de l'enseignement magistral – la stricte livraison de connaissances – sera effectué à l'aide des TI, poursuit Jean Talbot. Le présentiel sera conservé pour faire vivre des activités qui requièrent une plus grande interaction entre les participants, plus de discussions, de critiques, etc. L'apprenant sera ainsi placé au centre et vivra des expériences beaucoup plus dynamiques. »

EDULib : PETITE HISTOIRE D'UN GRAND SUCCÈS



TROIS COURS OFFERTS EN 2012-2013 : 15 000 INSCRIPTIONS

- **Introduction au marketing** (Johanne Brunet et Yannik St-James) : 4 000 inscriptions.
- **Comprendre les états financiers** (Louise Martel) : 6 000 inscriptions.
- **Problèmes et politiques économiques** (Jacques Raynauld) : 5 000 inscriptions.



COURS OFFERTS EN 2013-2014

- **Automne 2013 : Gestion des conflits** (Jean Poitras).
- **Hiver 2014 : L'esprit entrepreneurial** (sous la direction de Luis Cisneros).
- **Printemps 2014 : reprise du cours Introduction au marketing.**



RAYONNEMENT PLANÉTAIRE

Après le Québec et le reste du Canada, les principaux pays de provenance des participants sont, par ordre décroissant : Haïti, France, Algérie, Sénégal, Côte-d'Ivoire, Maroc, États-Unis, Cameroun, Niger...



BÉNÉFICES POUR HEC MONTRÉAL

Notoriété, expérimentation et acquisition d'une expertise, transfert des résultats dans les programmes diplômants et responsabilité sociale.

edulib.hec.ca

Autre constat : plus les recherches évoluent, plus elles font la démonstration que le mode hybride représente la meilleure option pour offrir une formation créditée de qualité. À ce sujet, l'École teste depuis plusieurs années déjà différentes formules, notamment aux certificats et dans certains diplômes de 2^e cycle. « L'apprentissage hybride peut se décliner de multiples façons, nous informe Catherine Carré, conseillère en pédagogie, apprentissage en ligne, à la DAIP. À titre d'exemple, l'étudiant peut faire alterner des semaines où il assiste au cours en classe et des semaines où il suit le cours en ligne. Il peut ainsi bénéficier des avantages que procure la présence en classe et les possibilités offertes par les plateformes technologiques (classes virtuelles en direct, ressources en ligne, forums de discussion, etc.). Cette approche permet d'offrir plus de flexibilité aux participants qui peuvent ainsi davantage concilier travail, étude et famille. »

Des ajustements en vue

L'adoption de ces nouvelles pratiques soulève toutefois certaines questions, notamment en matière d'évaluation. « Le monde universitaire a pris un certain virage il y a quelques années. Dans cette foulée, les rapports que les universités doivent produire chaque année aux organismes qui délivrent les grands agréments internationaux – tels que l'AACSB International, EQUIS, l'AMBA – portent désormais principalement sur les apprentissages. Autrement dit sur ce que les étudiants ont retenu de leurs cours, explique Jacques Raynauld. Or, mesurer l'apprentissage s'avère un exercice fort complexe. Comment savoir si un étudiant a développé une capacité d'analyse, s'il peut résoudre des problèmes particuliers, effectuer un traitement de données, etc.? Nous ne trouvons habituellement pas ces facettes dans un relevé de notes conventionnel. »

Le problème se pose d'autant plus lorsqu'un établissement d'enseignement supérieur opte pour une hétérogénéité de ses méthodes d'enseignement. « Il devient alors impératif de se doter de mécanismes d'évaluation appropriés, de balises précises, pour s'assurer que nous avons bien atteint nos objectifs, poursuit Jacques Raynauld. D'où la nécessité, pour l'avenir, non seulement de mettre de côté les méthodes d'évaluation traditionnelles, mais aussi de développer une vision plus holistique et des outils de mesure plus efficaces et adaptés à la réalité actuelle. »

Entre autres avantages, les suivis d'apprentissage permettent aux étudiants de mieux connaître leurs forces et leurs

faiblesses. Ces évaluations leur indiquent où investir davantage d'efforts, en plus d'orienter leur cheminement de carrière. « Lorsqu'ils se cherchent un premier emploi et se présentent au Service de gestion de carrière, il arrive que les étudiants ne soient pas suffisamment conscients de leurs forces, révèle Jacques Raynauld. En adoptant une approche plus axée sur les apprentissages, cette situation devrait se corriger. Nos jeunes diplômés sauront davantage s'ils sont plus doués pour la résolution de problèmes, la prise de parole publique ou encore la gestion des conflits. »

Selon plusieurs chercheurs, l'avenir appartient aux universités qui sauront fournir une éducation de base sur le Web ainsi qu'une expérience en classe riche et différente qui apportera une réelle plus-value. La question n'est plus de savoir si telle matière se transmet mieux qu'une autre sur le Web. Tout peut désormais s'enseigner sur Internet. Il suffit de penser aux millions d'étudiants chinois et indiens qui, par manque d'espace dans leurs universités, suivent des formations en ligne – dans les secteurs de la santé, de la gestion, de l'ingénierie, des sciences, etc. – de mieux en mieux cotées. Pour rester dans la course, il faudra faire encore davantage montre de créativité et d'audace. Et, à ce chapitre, il semble que HEC Montréal a bien l'intention d'être au rendez-vous.

Great changes in teaching and learning

"Information technology (IT) has drastically transformed the music industry and publishing. I'm convinced that the next sector to undergo this kind of revolution will be teaching," predicts Professor Jean Talbot, initiator of the EDUlib platform and Director of the Learning and Teaching Innovation Centre at HEC Montréal.

It was with this in mind that the School launched EDUlib in fall 2012, offering free online university courses in management, in French. The platform is modelled after the Massive Open Online Courses (MOOC) offered by leading American universities, and was an instant hit: 15,000 people from around the globe signed up for the first three courses offered. Building on that success, two new courses and one repeat course will be online in 2013-2014.

"By offering free courses for everyone, EDUlib is obviously breaking free of the physical bounds of the classroom, but it is more than just an innovative platform for delivering courses," continues Professor Talbot. "It's an environment allowing the School's professors to play a real role in rethinking approaches to teaching and learning."

Among the new methods being tested are so-called "flipped classrooms," where theory is taught online and classroom time is devoted to more interactive exercises. Jacques Robert uses this method in an IT course. "We've identified the activities that can easily be covered outside the classroom (vocabulary, introduction to modelling tools and software). This lets us use classroom time to experiment, through serious games, simulations, team exercises and case studies, for instance."

Another formula being tested is the hybrid approach, which is proving to be an excellent option for offering high-quality credit courses. This type of teaching can be given in a variety of ways, for example by alternating a few weeks of classroom teaching with a few weeks of online learning. Students enjoy the benefits of both classroom time and technological platforms (virtual live classes, online resources, discussion forums, etc.). The result is greater

flexibility and a better balance between work, school and family life.

Many researchers feel that the future belongs to those universities that succeed in providing basic education over the Web combined with a rich classroom experience, offering students real added value. Jacques Raynault, holder of the Chair of Learning and Teaching Technologies in Management Education, firmly believes in this shift. "We are seeing a real explosion in new teaching and learning models. HEC Montréal is offering both traditional courses and more experimental approaches. In the end, we'll see that some means are better suited than others for delivering different kinds of content."

La enseñanza y el aprendizaje en plena mutación

«Las tecnologías de la información (TI) han transformado de manera considerable la industria de la música y el sector de la edición. Yo estoy convencido que la formación será el próximo sector que vivirá este cambio». Esas son las predicciones de Jean Talbot, iniciador de EDUlib y director de la Dirección del Aprendizaje y de la Innovación Pedagógica (DAIP) en HEC Montréal.

En este sentido, la Escuela lanzó en el otoño de 2012 la plataforma EDUlib, en la que se ofrecen cursos de nivel universitario en línea, gratuitos y en francés, en el campo de la administración. Esta plataforma se inscribe en la misma tendencia de los *Massive Open Online Courses* (MOOC), propuestos por las grandes universidades estadounidenses. El éxito fue inmediato: 15 000 personas de casi todo el mundo se inscribieron en los tres primeros cursos ofrecidos. La aventura continua con dos nuevos cursos y un curso que se ofrece por segunda vez en 2013-2014.

«Con acceso gratis para todo el mundo, EDUlib elimina los límites físicos de una clase. Sin embargo, no se trata solamente de una plataforma novedosa para enseñar los cursos. Es un ambiente que permite que los profesores de la Escuela participen activamente en la concepción de la pedagogía del futuro.» Insiste Jean Talbot.

Uno de los nuevos métodos que se están aplicando es la pedagogía invertida (flipped classroom), que consiste en ofrecer los contenidos teóricos a distancia y dedicar el tiempo de clase a ejercicios interactivos. Jacques Robert utiliza este método en uno de sus cursos de TI. «Hemos identificado actividades que pueden realizarse fácilmente fuera del aula (vocabulario, iniciación a las herramientas de modelización o a programas informáticos). De esta forma, el tiempo de clase se aprovecha para hacer experimentos, por ejemplo, recurriendo a juegos serios, simulacros, ejercicios en equipo, estudios de caso, etc.»

El modo híbrido es otra fórmula que se está ensayando. Esta fórmula es una excelente opción para ofrecer una formación de calidad certificada. El aprendizaje se puede organizar de diferentes maneras, como la alternancia entre semanas de clase y semanas de cursos en línea. Así, los estudiantes aprovechan las ventajas de los cursos presenciales y al mismo tiempo gozan de las oportunidades que ofrecen las plataformas tecnológicas (clases virtuales en directo, recursos en línea, foros de discusión, etc.) Esta flexibilidad facilita la conciliación trabajo, estudio, familia.

Según varios investigadores, el futuro pertenece a las universidades capaces de ofrecer una educación elemental en la red y una experiencia de clase enriquecedora que aporte una verdadera plusvalía. El titular de la Cátedra de Tecnologías para la Enseñanza y el Aprendizaje de la Administración, Jacques Raynault, es parte activa de esta transformación: «En la actualidad, vivimos una verdadera explosión de modelos de enseñanza y de aprendizaje. Hoy, HEC Montréal ofrece a la vez cursos tradicionales y formaciones experimentales. Al final, vamos a descubrir que ciertos enfoques son más indicados que otros para la transmisión de tales o tales tipos de contenidos.»

JOHANNE BRUNET

CARRIÈRES PARALLÈLES ET ÉQUILIBRE

JACINTHE TREMBLAY



La professeure agrégée Johanne Brunet, directrice du Service de l’enseignement du marketing de HEC Montréal, concilie avec bonheur, depuis plus de trois décennies, études et enseignement universitaires, gestion et administration d’organisations, voyages et pratique sportive... Portrait d’une femme au parcours marqué par une soif absolue d’apprendre, de partager ses connaissances et d’agir sur le terrain.

En septembre 2013, l’Association des MBA du Québec a rendu hommage à 40 titulaires d’un diplôme de MBA à l’occasion de son 40^e anniversaire. Johanne Brunet était du nombre. Il ne s’agissait cependant pas de sa première haute récompense. En 1999, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain lui décernait son prix Action femme d’affaires. Elle venait alors d’accéder à la vice-présidence principale du consortium de diffuseurs publics TV5 Amériques, après avoir occupé de nombreux – et fort différents – postes de direction au sein de la Société Radio-Canada. À l’époque, elle était également doctorante en *Industrial and Business Studies* à l’Université de Warwick, au Royaume-Uni.

C’est cette même Johanne Brunet qui, au printemps 2013, s’est hissée parmi les quatre finalistes du concours international du *Professeur de gestion de l’année 2013* organisé par l’Economist Intelligence Unit (EIU), filiale du magazine britannique *The Economist*. Parallèlement aux exigeants préparatifs de cette compétition où elle a devancé plus de 200 candidats, elle a maintenu ses engagements au sein des conseils d’administration de la Société des alcools du Québec, de la Société d’habitation et de développement de Montréal, du Théâtre du Rideau Vert et de l’Academy of International Management à Londres.

Et tout cela en exerçant ses multiples responsabilités universitaires... Car, en plus d’être professeure et directrice du Service de l’enseignement du marketing, Johanne Brunet est codirectrice du module *Catalytic Mindset* du EMBA McGill – HEC Montréal, membre associé de la Chaire de gestion des arts Carmelle et Rémi-Marcoux et membre du Centre d’études sur les médias, tout en collaborant au Pôle médias de HEC Montréal.

« Je mène depuis très longtemps des carrières parallèles, dans le monde universitaire et dans celui des organisations. Je suis heureuse parce que je fais les deux », explique-t-elle avec calme et douceur. De même, elle concilie sa vie professionnelle avec la pratique régulière de la course à pied et, à l’occasion, du golf et de l’aviron.

Un long périple

« Je suis une femme de mon époque », dit-elle aussi en amorçant le récit d’un itinéraire de vie peu banal qui débute par une course autour du monde de deux ans, après ses études au Cégep du Vieux Montréal. « À ce moment-là, j’ai songé à aller à l’université en géographie, en géologie ou en océanographie. J’ai finalement choisi

de commencer par découvrir le monde », raconte-t-elle. Son long périple l'a menée dans plusieurs pays d'Europe, d'Afrique du Nord et d'Asie. Pendant un séjour marquant de plusieurs mois en Inde, elle apprend le sanskrit et la méditation.

À son retour au pays, elle s'établit à Vancouver. Dans les emplois qu'elle occupe, ses patrons sont étonnés par ses habiletés en mathématiques et l'affectent à leurs services de comptabilité. Elle s'inscrit alors à l'Université de Colombie-Britannique (UBC) et devient comptable certifiée (CGA-CPA). Mais elle réalise rapidement qu'elle doit aller au-delà des états financiers pour vivre passionnément. Un conseiller en cheminement de carrière l'aide à visualiser le boulot parfait. Il comporte trois caractéristiques : travailler dans le monde des médias, en français, à Vancouver. Eurêka! Elle est embauchée comme comptable bilingue à la Canadian Broadcasting Corporation (CBC).

Pendant 22 ans, d'abord à Vancouver, puis à Montréal, elle sera une « Radio-Canadienne » d'une rare polyvalence. Avant son passage à TV5, elle a été, pendant cinq ans, directrice de la production extérieure et des acquisitions de la « Maison ». Auparavant, elle avait occupé des postes autant à la radio qu'à la télévision, aux réseaux français et anglais, incluant le poste de chef de cabinet du président Pierre Juneau. Tout en menant une double vie... universitaire. En 1988, lorsqu'elle termine son MBA avec profil en marketing et gestion internationale à HEC Montréal, elle amorce, à l'École, sa carrière d'enseignante à titre de chargée de cours.

Elle n'entend cependant pas en rester là et décide, quelques années plus tard, de faire un doctorat. « À Radio-Canada, comme à TV5, j'ai été témoin de projets qui, sur papier, semblaient destinés au succès mais qui ont connu de grandes difficultés ou qui ont même échoué. Je voulais mieux comprendre les facteurs qui, dans le processus de création d'une production télévisuelle et cinématographique, favorisent l'éclosion de la créativité et de l'innovation », rappelle-t-elle.

Ses recherches la ramènent à des constats très proches des apprentissages qu'elle a faits dans ses voyages en Inde! « La créativité, l'innovation – et le succès – naissent dans l'équilibre, jamais dans les extrêmes, résume-t-elle. Les approches de gestion ultrarigides aussi bien que le laisser-faire les briment. L'équilibre est également nécessaire dans l'environnement de travail et dans la composition des équipes, car la créativité est un processus collectif », ajoute-t-elle aussi.

Elle obtient son Ph. D. en 2000. Trois ans plus tard, après des incursions dans le secteur privé et en consultation, elle joint le corps professoral de l'École à temps plein. En 2010, ses pairs lui confient la direction du Service de l'enseignement du marketing, un mandat qu'ils lui ont demandé de renouveler en 2013.

« En plus de ses réalisations universitaires exceptionnelles et de ses accomplissements professionnels dans quelques-unes des organisations parmi les plus importantes du Québec, la professeure Brunet est demeurée humble et empathique et elle fait preuve d'attentions sincères envers ses étudiants », écrivait Ali Mahdavi,

en soumettant la candidature de celle qui a dirigé son mémoire de maîtrise au concours mondial du *Professeur de gestion de l'année 2013*.

La classe vue comme un gym

Le titre lui a échappé de peu, mais cette compétition l'a poussée, dit-elle, à approfondir sa réflexion sur l'essence de l'enseignement. « Notre rôle est de transférer des connaissances et de nous assurer que les étudiants ont compris. Bien sûr qu'il faut être intéressants, mais si nous ne sommes qu'intéressants, on est des *stand-up comics*, sans plus », résume-t-elle.

Une autre expérience récente a enrichi cette réflexion. Johanne Brunet et sa collègue Yannik St-James, aussi professeure agrégée en marketing, ont réalisé le premier cours donné sur la plateforme EDUlib lancée par l'École en 2012 sous l'égide de la Direction de l'apprentissage et de l'innovation pédagogique. Plus de 4 000 personnes originaires d'une cinquantaine de pays se sont inscrites à leur cours intitulé *Introduction au marketing*, offert en ligne gratuitement. « Le défi, dans ce cas, était de faire preuve de synthèse et de précision, puisque nous avons dû condenser en 6 heures des contenus habituellement enseignés en 18 heures », dit-elle.

Peu importe le contexte de formation, la professeure Brunet poursuit le même objectif. « Je veux m'assurer que les étudiants réfléchissent aux différentes théories et aux exemples pratiques qui leur sont présentés. Je veux qu'ils affinent leur propre jugement sur les enjeux d'affaires en les forçant à discuter entre eux et à dire vraiment ce qu'ils pensent. Je vois la classe comme un gymnase : un espace d'entraînement pour le cerveau, l'intellect et le jugement. Je pousse les étudiants à prendre des risques... parce qu'il n'y a justement pas de risques en classe », explique-t-elle.

Johanne Brunet se fait également un devoir de placer ses étudiants en contact direct avec la vie en entreprise, que ce soit en leur soumettant des cas « réels » ou en leur faisant exécuter, en équipe, des mandats de consultation. Elle a de plus participé à la mise sur pied des campus internationaux – des expériences d'affaires immersives sur le terrain – tenus aux États-Unis, en Inde et en Australie.

Au-delà de ses réflexions sur l'enseignement, le concours de *The Economist* a amené Johanne Brunet à faire des liens avec son parcours peu banal. « Méditer en Inde, vérifier des états financiers, œuvrer dans les industries culturelles et enseigner en marketing et en gestion, tout ça procède de la même quête : comprendre la vie, comprendre la planète et les êtres humains qui y vivent », conclut-elle.

SCÈNE INTERNATIONALE LE RÉSEAU HEC MONTRÉAL MISE SUR SES AMBASSADEURS



Sonya Gauthier et
Stéphane Fallecker

NEW YORK – COCKTAIL DE RÉSEAUTAGE

Le 5 décembre, à 18 heures

Lieu à venir

Pour information :

**Contactez Sonia et Stéphane à l'adresse
newyork@hec.ca**

**Pour les diplômés et les membres de la
communauté HEC Montréal qui vivent à New York
ou qui y sont de passage ce jour-là.**

Pensez-y... Un professeur se rend en Allemagne et aimerait être mis en contact avec le délégué du Québec à Berlin. Un diplômé prévoit un voyage au Vietnam pour rencontrer un éventuel partenaire d'affaires. D'autres diplômés veulent s'établir à Bangalore, à Londres ou à New York. Un groupe d'étudiants se trouve au Maroc dans le cadre d'un Campus international. Des diplômés vivant à Paris souhaitent profiter de la venue dans leur ville d'un professeur de l'École pour l'inviter à prononcer une conférence. Un jeune diplômé qui vient d'accepter un poste au Japon aimerait profiter des conseils d'un mentor... C'est à cela, entre autres choses, que sert un réseau : mettre en liaison.

On l'oublie parfois, mais le Réseau HEC Montréal compte près de 4 500 diplômés vivant à l'étranger. Pas surprenant, donc, que son directeur, Guy Benoit, souhaite miser sur eux – et sur les ambassadeurs qui les représentent – dans son nouveau plan stratégique. « Nous voulons contribuer encore davantage à la réalisation des grands objectifs stratégiques internationaux de l'École. Nos diplômés à l'étranger constituent un atout incroyable. Ils peuvent être à l'origine de la création d'occasions et d'alliances », précise-t-il. En d'autres mots, ils peuvent générer des synergies, multiplier les possibilités d'entraide et d'échanges, favoriser l'établissement de relations d'affaires, contribuer au rayonnement de l'École...

Environ 30 ambassadeurs représentent actuellement le Réseau dans autant de villes à travers le monde. Afin de mieux les appuyer, le comité international du Réseau a été scindé en deux ces derniers mois, ce qui a donné naissance au comité Ambassadeurs, présidé par Claudine Carpentier. « Depuis, nous avons lancé un projet-pilote centré sur huit sections du Réseau à l'étranger. Grâce à ces projets, nous souhaitons fournir un plus grand appui aux ambassadeurs, les accompagner dans la préparation de leur plan d'action et formaliser un certain nombre de processus, ce qui pourra par la suite être étendu aux autres sections », affirme-t-elle.

New York, pôle stratégique important pour l'École, fait partie du groupe ciblé. Et sa section, mise sur pied il y a 10 ans déjà, connaîtra sous peu un second souffle, que comptent bien lui donner Sonya Gauthier (B.A.A. 1994) et Stéphane Fallecker (M. Sc. 2000), coambassadeurs. Sonya, directrice du design et du développement de nouveaux produits pour la gamme de bijoux pour hommes du dessinateur américain David Yurman, vit à New York depuis 15 ans. Stéphane vient de s'y établir avec sa famille, après avoir accepté le poste de directeur des affaires économiques à la Délégation générale du Québec à New York. Ensemble, ils ont décidé de reprendre le flambeau avec détermination, pour la soixantaine de diplômés qui vivent à New York.

Leurs objectifs sont clairs. Pour assurer la pérennité de la structure de la section new-yorkaise, ils veulent d'abord rétablir et renforcer les liens et la communication entre les diplômés grâce à un réseau de relations solide et une utilisation efficace des réseaux sociaux. Les deux coambassadeurs veulent en effet créer une plateforme de soutien social et professionnel accessible à l'ensemble des étudiants et des diplômés de l'École. En ce sens, une première activité de relance est prévue en décembre. Suivront la création de comités et l'organisation de diverses activités dans le cadre desquelles ils chercheront justement le soutien des diplômés vivant à New York.

Au moins une fois l'an, ils prévoient organiser un événement mettant en valeur des diplômés, toujours dans le but de renforcer le réseau et, du coup, d'accroître le rayonnement de l'École. L'établissement de partenariats, notamment avec des organisations canadiennes ainsi qu'avec les associations de diplômés d'autres universités, est aussi dans leur mire.

Vous souhaitez vous engager et être de la partie. Vous avez besoin du soutien des coambassadeurs new-yorkais. N'hésitez pas à les contacter à l'adresse newyork@hec.ca.

LES 10 PAYS ÉTRANGERS OÙ L'ON TROUVE LE PLUS GRAND NOMBRE DE DIPLÔMÉS HEC MONTRÉAL



- | | |
|--------------|---------------|
| – France | – Tunisie |
| – États-Unis | – Royaume-Uni |
| – Chine | – Sénégal |
| – Maroc | – Liban |
| – Suisse | – Belgique |

LES MEMBRES DU COMITÉ AMBASSADEURS



PRÉSIDENTE

Claudine Carpentier (HEC 2008)
Directrice, corridors de commerce
(Québec – États-Unis)
Fédération des chambres de commerce
du Québec



MEMBRES

Véronique Proulx (HEC 2008)
Directrice, Centre des affaires
internationales
Laval Technopole

Monica Flores (HEC 1999)
Gestionnaire principale,
communications d'entreprise
et d'affaires
Bristol-Myers Squibb Canada

Nathalie La Rochelle (HEC 2000)
Chargée de projets senior,
gestion du portefeuille d'initiatives
stratégiques
Banque Nationale

Pour en savoir plus sur les ambassadeurs :

reseauhec.ca

rubrique Présence internationale.

LE RELAIS HEC MONTRÉAL – QUÉBEC UN ÉVÉNEMENT INCONTOURNABLE EN 2014



Ils ont deux choses en commun : ils aiment la course à pied et ils aiment HEC Montréal. Si bien que la grande majorité des coureurs qui ont pris part aux deux premières éditions du Relais HEC Montréal – Québec se sont donné rendez-vous en 2014. Il y a même gros à parier qu'ils seront au moins deux fois plus nombreux à relever le défi en juin prochain. Pour une bonne cause : amasser des dons servant à offrir des bourses d'urgence à des jeunes d'une détermination incroyable qui, sans ce coup de pouce, auraient du mal à poursuivre leur formation universitaire.

Le phénomène saute aux yeux : la course à pied gagne de plus en plus d'adeptes. Ce sport se pratique bien sûr en solitaire. Mais lorsqu'on s'y adonne en équipe, dans le cadre d'une course à relais, en appui à une cause, l'expérience prend une dimension communautaire très importante. L'esprit de partage, l'engagement, la solidarité, l'entraide et la générosité sont au rendez-vous, sans oublier le plaisir.

« Nous formons des équipes de 12 personnes qui, bien souvent, ne se connaissent pas, ou se connaissent très peu, au départ. Mais pendant les 25 heures que dure cette épreuve de 260 kilomètres de Québec à Montréal, la magie opère. Un esprit de corps prend forme. Même les donateurs se sentent engagés. Soutenir un ami ou un collègue qui réalise une forme d'exploit change le visage de la philanthropie. C'est une façon de donner qui plaît aux gens », explique Jean-François St-Pierre, directeur de la campagne annuelle à la Fondation HEC Montréal, responsable de l'organisation du Relais.

Retour en arrière... L'idée d'organiser cet événement au profit des étudiants de l'École a germé dans l'esprit de Pierre Saint-Laurent, maître d'enseignement en finance et grand adepte de la course à pied. Puis la Fondation a accepté de tenter l'expérience en 2012, sur une petite échelle, de Montréal à Québec. Reprise en juin 2013, mais dorénavant en sens inverse, Québec-Montréal, la course a attiré cinq fois plus de coureurs. Une première équipe d'entreprise – Desjardins – a même pris part à l'événement, constituée par Jean-Sébastien Pilon, chargé de cours à l'École et directeur principal, gouvernance et services conseils en sécurité et valorisation de l'innovation chez Desjardins, qui a décroché la deuxième position au dernier Marathon de Montréal!

« L'année 2014 sera celle du raffinement, assure Jean-François St-Pierre. Nous souhaitons attirer entre 160 et 180 coureurs en juin prochain et atteindre une vitesse de croisière, avec environ 240 coureurs, en 2015. Cette année-là, nous croyons que la moitié des équipes seront des équipes portant la bannière d'une entreprise ou encore des équipes thématiques. Nous pourrions, par exemple, avoir l'équipe M. Sc., composée d'étudiants, de professeurs et d'autres personnes rattachées à ce programme d'études. Pierre Saint-Laurent et moi, nous explorons par ailleurs la possibilité d'adopter un modèle d'affaires qui consiste à organiser une course à relais en parallèle, inscrite dans un circuit connu pour coureurs non associés à l'événement de HEC Montréal, dans le but de couvrir tous les frais liés à l'infrastructure du Relais principal. »

Le Relais HEC Montréal – Québec couronnera aussi ses premiers médaillés en 2014! De plus, il est fort probable que toute la communauté de HEC Montréal sera invitée à se joindre aux coureurs pour parcourir – au pas de course ou à la marche – les cinq derniers kilomètres avant le fil d'arrivée, à l'École même. De quoi ajouter de la chaleur à l'événement et renforcer son caractère communautaire.

RELAIS HEC MONTRÉAL – QUÉBEC RENDEZ-VOUS EN 2014

Le 31 mai et le 1^{er} juin
Les inscriptions commenceront
en janvier.

hec.ca/fondation



UNE ÉVOLUTION RAPIDE

An 1 : 2012
12 coureurs
300 donateurs
Dons recueillis : 15 000 \$

An 2 : 2013
60 coureurs
800 donateurs
Dons recueillis : 50 000 \$

An 3 : 2014 – objectifs
160 à 180 coureurs
2 400 donateurs
Dons : plus de 100 000 \$

L'ENTREPRENEURIAT, MOTEUR DE CRÉATION DE RICHESSE

En octobre dernier s'éteignait un géant des affaires canadien, Paul Desmarais. Tous ont rappelé ses qualités de visionnaire, de stratège et de philanthrope, tout comme ses réussites, ses quelques échecs – quel chef d'entreprise n'en connaît pas ? –, et les honneurs qu'il a reçus, mérités.

Pour ma part, les qualités de Paul Desmarais représentaient certainement l'essence de l'entrepreneur. Il était tout à la fois passionné et réfléchi, tenace et respectueux, audacieux et soucieux de prendre des risques, calculés. Un modèle pour nos étudiants et pour tous les entrepreneurs, actuels et en herbe.

Le Québec aura besoin de beaucoup plus d'entrepreneurs s'il veut relever ce grand défi auquel il fait face : créer – en priorité – de la richesse. Notre société en a bien besoin. Le niveau de vie d'un citoyen québécois est toujours inférieur de 16 % à celui d'un Canadien moyen et de 30 % à celui d'un citoyen américain.

Or, l'entrepreneuriat est la pierre angulaire de la création de richesse dans nos sociétés. On le clame constamment sur toutes les tribunes. D'ailleurs, la récente politique économique du ministre Nicolas Marceau comprend des mesures pour favoriser l'essor de l'entrepreneuriat québécois. Mais ce gène entrepreneurial si recherché fait-il vraiment partie de notre ADN ? D'aucuns affirment que oui. Et pourtant...

L'*Indice entrepreneurial* de la Fondation de l'entrepreneurship, édition 2013, nous apprend que les « intentions de se lancer en affaires » sont de 14,8 % au Québec, alors que ce taux atteint 21,2 % dans le reste du Canada. Par ailleurs, le pourcentage des personnes interviewées qui affirment avoir entrepris des « démarches en vue de démarrer une entreprise » n'est que de 6,3 %, ce qui signifie que les intentions ne se traduiront pas nécessairement en actions. Ce qui m'interpelle et m'inquiète également, c'est que « l'option de reprendre une entreprise » est nettement inférieure à celle d'en créer une, alors que « près du tiers des propriétaires d'entreprise veulent prendre leur retraite d'ici les 10 prochaines années », selon la Fondation.

On le constate : le virage entrepreneurial souhaité – et souhaitable – ne se fera pas tout seul. Il faut le stimuler, et l'encadrer.

C'est pourquoi on doit célébrer l'engagement de la Banque Nationale et de Rémi Marcoux (HEC 1968), un autre grand entrepreneur québécois, dans cette cause

primordiale, ces derniers mois, dans le cadre de la grande campagne Campus Montréal. La Banque et l'entrepreneur vont permettre la mise sur pied, respectivement, de l'Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale | HEC Montréal et du Parcours Rémi-Marcoux, deux initiatives qui concourront à accroître et à concrétiser le goût d'entreprendre des Québécois et qui permettront à HEC Montréal d'affirmer son leadership en entrepreneuriat au Canada et à l'étranger. Cela pourra se faire de multiples façons, puisque non seulement la création d'une entreprise, mais également le reprenariat d'entreprise et la relève d'une entreprise familiale seront de plus en plus à l'honneur dans nos enseignements, notamment au B.A.A. avec la création d'un parcours dédié aux futurs entrepreneurs.

Soulignons que nous sommes déjà attelés à la tâche, alors que près de 1 000 étudiants sont actuellement inscrits à des cours d'entrepreneuriat offerts dans nos murs, au B.A.A., aux certificats, au MBA, aux différents D.E.S.S. et même à la M. Sc. !

Mais il faut accélérer le mouvement. Maintenant, sans attendre.

Pour assurer notre mieux-être collectif, on doit en effet avoir la certitude que chaque jeune du Québec, ou de l'étranger, qui fréquente notre École pourra réaliser son rêve d'entreprise, que cette dernière soit petite, grande, nouvelle, existante, familiale ou non.

Voilà l'engagement que prend HEC Montréal, en formant et en accompagnant ces jeunes dans leur projet, avec l'aide de la communauté d'affaires locale. Les sources d'inspiration ne manqueront pas pour ces jeunes : des géants les ont précédés.

Michel Patry
Directeur, HEC Montréal

ENTREPRENEURSHIP, THE ENGINE OF WEALTH CREATION

We lost a giant of the Canadian business scene in October. In remembering him, everyone hailed Paul Desmarais as a visionary, strategist and philanthropist and spoke of his successes, his occasional failures – what business leader hasn't made a few mistakes? – and the well-deserved honours he had received.

For me, Mr. Desmarais embodied the essence of entrepreneurship. He was passionate and thoughtful, tenacious and respectful, bold and calculating in weighing risks. He was a model for our students and for all current and future entrepreneurs.

Quebec will have to have many more entrepreneurs like him if it is to meet the huge challenge facing it: the need to create wealth. This must be a priority. Our society desperately requires it. Quebecers' standard of living remains 16% below the Canadian average, and 30% below that of Americans.

Entrepreneurship is the cornerstone of wealth creation in our societies. We hear about it constantly, from every side. In fact, the recent economic policy introduced by Minister Nicolas Marceau includes measures to foster entrepreneurship in Quebec. But is this entrepreneurial gene that everyone values so highly really in our DNA? Some may claim that it is, but the figures tell a different story.

The 2013 *entrepreneurial index* of the Fondation de l'entrepreneurship tells us that only 14.8% of Quebecers intend to launch a business, as compared with 21.2% elsewhere in Canada. In fact, the percentage of people interviewed who said they had already done something to start a business is only 6.3%, meaning that their intentions will not necessarily translate into concrete action. What I find interesting and worrisome also is that there is much less interest in taking over a business than in launching a new one, although close to one-third of business owners want to retire in the next ten years, according to the Fondation.

One thing is clear: the shift to an entrepreneurial mindset that we so sorely need will not occur on its own. It must be encouraged and supported.

That's why it's important to salute the commitment made to this vital cause in recent months by the National Bank and Rémi Marcoux (HEC 68), another great Quebec entrepreneur, as part of our major Campus Montréal campaign. The Bank and Mr. Marcoux will

allow us, respectively, to create the National Bank | HEC Montréal Entrepreneurship Institute and the Rémi Marcoux Entrepreneurial Track. These two initiatives will foster Quebecers' interest in becoming entrepreneurs and help them do so, in addition to allowing HEC Montréal to assert its leadership in this field here in Canada and abroad. This could take various forms, since our teaching will be increasingly focused not only on business creation but also on business relaunches and family business succession, especially at the BBA level, with the creation of a stream for future entrepreneurs.

We're already hard at work in this regard, with close to 1,000 students currently enrolled in our entrepreneurship courses at the BBA, certificate, MBA, diploma and even MSc levels!

But we have to accelerate this shift. Straight away, without delay.

To guarantee our collective well-being, we have to be sure that each and every young person from Quebec, or abroad, who attends our School will be able to fulfil his or her dream of running a business, be it large or small, new or existing, family-owned or otherwise.

This is the commitment made by HEC Montréal: to train and support these young people in pursuing their dreams, with the help of the local business community. And they have plenty of sources of inspiration in the giants who have gone before them.

Michel Patry
Director, HEC Montréal



JOURNÉE PORTES OUVERTES

À HEC Montréal
3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal.
[Le 5 février](#), de 16 h 30 à 20 h 30.
Pour information : hec.ca/portesouvertes.

RELAIS HEC MONTRÉAL – QUÉBEC

[Le 31 mai et le 1^{er} juin](#).
Troisième édition de cette course à relais dont l'objectif est de recueillir des fonds pour des bourses d'urgence et d'encouragement pour des étudiants.
Pour information : hec.ca/fondation.

LES ACTIVITÉS DU RÉSEAU

Pour information : reseauhec.ca.

Petits-déjeuners – conférences

Avec Marc DeSerres,
président-directeur général, DeSerres.
[Le 18 février](#), à 7 h 15, à la salle Marcel-Caron du cabinet Ernst & Young, 800, boul. René-Lévesque Ouest, 19^e étage, à Montréal.

Et d'autres à venir.

Le Rendez-vous annuel des diplômés

[Le 20 février](#). Lieu à venir.

Prix Relève d'excellence

En mai. Date et lieu à venir.

COLLOQUES ET AUTRES ÉVÉNEMENTS

Colloque HEC Montréal – SECOR-KPMG Canada sur le thème « Spectre 2014 : Faites la lumière sur les grandes tendances de l'an prochain ».

[Le 5 décembre](#), de 7 h 30 à midi, à HEC Montréal.
Pour information : chantal.bruneau@hec.ca.

Les Journées de l'optimisation 2014

[Du 5 au 7 mai](#), à HEC Montréal.
Pour information : <https://symposia.cirrelt.ca/JOPT2014/fr>.

Colloque international du CRIMT 2014 sur le thème « Les nouvelles frontières de la citoyenneté au travail ».

[Du 12 au 14 mai](#), à HEC Montréal.
Pour information : www.crimt.org/NFCT2014.html.

SÉANCES D'INFORMATION SUR LES PROGRAMMES D'ÉTUDES

Séances en personne ou virtuelles :
hec.ca > Futur étudiant > Séances d'information sur nos programmes.
Pour les séances sur le EMBA McGill – HEC Montréal : embamcgillhec.ca.

SALONS NATIONAUX ET INTERNATIONAUX

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

Canada

Séance d'information sur le B.A.A.
[Le 26 novembre](#), à 18 h 30,
au Novotel Toronto North York, Toronto.

Salon Access MBA
[Le 18 février](#), à Montréal (lieu à préciser).
[Le 19 février](#), à Toronto (lieu à préciser).

France

Salon de l'étudiant de Metz
[Du 28 au 30 novembre](#), au Parc des expositions Metz Métropole, hall A.

Salon Train de l'orientation de Strasbourg
[Le 30 novembre](#), à la Gare SNCF – voie 6.

Infosup Toulouse
[Du 4 au 7 décembre](#),
au Parc des expositions de Toulouse.

Forum Saint-Dominique de Neuilly-sur-Seine
[Le 18 décembre](#), au Théâtre de Neuilly.

Salon de l'étudiant de Lyon
[Du 17 au 19 janvier](#), à la Halle Tony-Garnier.

Salon spécial masters, mastères et MBA de Paris
[Les 18 et 19 janvier](#), au Parc des expositions de Paris, porte de Versailles.

Salon Le Monde de l'éducation, 2^e cycle, de Paris
[Le 25 janvier](#), aux Docks-Cité de la mode et du design.

Salon Le Monde de l'éducation de Lyon
[Le 1^{er} février](#), à La Sucrière – 49/50, quai Rambaud.

Inde

QS World MBA Tour
[Les 22 et 23 novembre](#), à Mumbai (The Leela Mumbai).
[Les 24 et 25 novembre](#), à New Delhi (The Taj Mahal Hotel).

QS World Grad School Tour
[Le 24 novembre](#), à Mumbai (The Leela Mumbai).
[Le 26 novembre](#), à Pune (The O Hotel).
[Le 28 novembre](#), à New Delhi (The Taj Mahal Hotel).
[Le 1^{er} décembre](#), à Bangalore (Vivanta by Taj Hotel).

POUR UNE INFORMATION À JOUR, VISITEZ
hec.ca/evenements.

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.

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

Pour une quatrième année consécutive, TD Assurance Meloche Monnex 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

Lundi au vendredi, de 8 h à 20 h.

Samedi, de 9 h à 16 h.

melochemonnex.com/reseauhec

Recommandé par

LeRéseau
HEC MONTRÉAL



Le programme d'assurances habitation et auto de 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.

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.

¹Certaines 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.

^{###}Le logo TD et les autres marques de commerce sont la propriété de La Banque Toronto-Dominion ou d'une filiale en propriété exclusive au Canada et/ou dans d'autres pays.