

DIALOGUE

Saine gouvernance
et performance

DOSSIER

La recherche au service
de la gouvernance dans
le secteur des arts

SPECIAL REPORT

HEC Montréal Celebrates
23 Years of Success in China



JIANWEI ZHANG

Président,
Bombardier Chine



Elle n'en fait
qu'à sa télé.

Du lundi au jeudi
12 h 30 et 22 h
BAZZO.TV



telequebec.tv

SOMMAIRE

À LA UNE

Jianwei Zhang : président, Bombardier Chine > **14**

La China Enterprises Union et la China Business Leaders Association lui ont conféré la distinction Most Notable Business Leader 2005. Portrait de Jianwei Zhang (MBA 1991 et Ph. D. 1996), président de Bombardier Chine, « l'une des rares personnes, selon la professeure Louise Séguin Dulude, à pouvoir établir un pont aussi solide entre les cultures nord-américaine et chinoise. »

DIALOGUE

Saine gouvernance et performance > **10**

Claude Lamoureux est une figure incontournable du milieu des affaires canadien. *HEC Montréal Mag* a rencontré le président et chef de la direction du Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario, à qui l'École a décerné dernièrement un doctorat *honoris causa*.

DOSSIER

La recherche au service de la gouvernance dans le secteur des arts > **20**

Dans le milieu des arts et de la culture, l'heure est venue de « prévenir plutôt que guérir ». Un ambitieux projet de recherche qui réunit 32 partenaires vise à établir les causes des crises financières qui affectent les OBNL de ce secteur. Et à proposer des modèles de gestion adaptés.

SPECIAL REPORT

Expertise for Hire: HEC Montréal Celebrates 23 Years of Success in China > **24**

While many institutions are still in the earliest stages of interaction, HEC Montréal has been nurturing its relationship with China for 23 years and has earned a place in its top ranks of academic partnership.

Off the Beaten Track

A Real-Time Innovation > **13**

Tête d'affiche

Christian Vandenberghe.
Vers un modèle de fidélisation des employés > **28**

Billet > **2**

Nouvelles > **3**

En action > **19**

Tendances > **30**

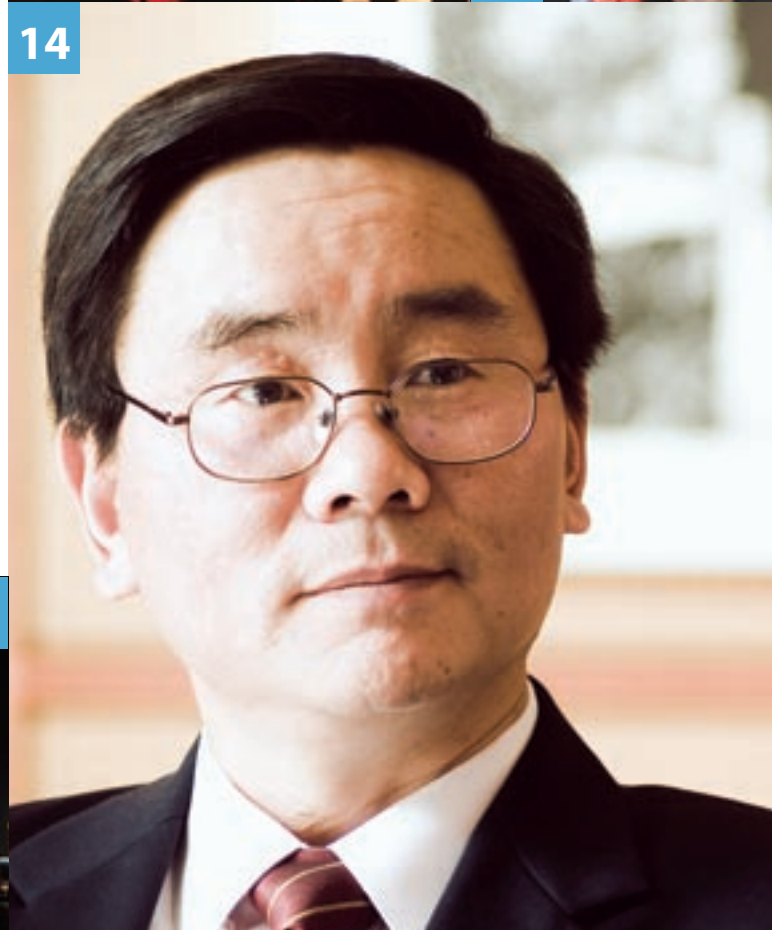
Lectures > **33**

En développement > **34**

Du côté des diplômés > **36**

Le mot de la fin / The Last Word > **38**

À votre agenda > **40**





SYLVIE BRISSON

Douze années de dévouement continu. Douze années vouées, entre autres objectifs, à élever l'École sur la scène internationale. Voilà, en trop peu de mots, le travail accompli par Jean-Marie Toulouse à la direction de HEC Montréal. Voyez, en page 4, l'hommage qui lui a été rendu par ceux et celles qui l'ont côtoyé. Puis faites, ou refaites connaissance avec son successeur, Michel Patry, qui signe pour la première fois *Le mot de la fin*, en page 38.

Restons, en quelque sorte, sur la scène internationale. Deux événements marquants survenus au cours du mois d'octobre dernier resteront dans les annales de notre programme de MBA. À quelques jours d'intervalle, *The Economist* et *BusinessWeek* classaient en effet ce programme parmi les meilleurs au monde (voir ci-contre).

Cette nouvelle prend une dimension encore plus grande lorsque l'on rappelle que l'École a maintenu sa 10^e position au *Top 10* international de *BusinessWeek* par rapport au dernier classement publié par le magazine américain, en 2004. Cet exploit renouvelé découle, il va sans dire, d'un esprit d'avant-garde et de beaucoup de travail. Comme le disait précisément le directeur du MBA, Jean Talbot : « Notre souci constant d'innovation et les efforts inhérents à cette exigence que déploient les professeurs nous permettent d'offrir un programme qui répond avec justesse aux besoins des étudiants et des employeurs. » Toutes les reconnaissances acquises au cours des dernières années en témoignent. Bravo!

Faisons maintenant un saut en Chine. Si, aujourd'hui, le nom de ce pays est pratiquement sur toutes les lèvres, il convient de retourner plus de 20 ans en arrière pour retracer les premiers pas de l'École en terre chinoise. Résultat : une expertise reconnue et de solides liens noués dans les milieux universitaire et des affaires, notamment dans le secteur de l'énergie – à découvrir dans le *Special Report* – ainsi que des diplômés de renom, dont Jianwei Zhang (MBA 1991 et Ph. D. 1996), président de Bombardier Chine, notre invité d'*À la une*.

Les autres pages de ce numéro sont tout aussi intéressantes, et parfois même surprenantes. Les sujets vont de la gouvernance, sous l'angle du service aux organismes à but non lucratif du secteur des arts (*Dossier*) et sous celui de la performance organisationnelle (*Dialogue*), à la recherche d'un modèle de fidélisation des employés (*Tête d'affiche*), en passant par la conception du logiciel ERPsim qui suscite déjà beaucoup d'intérêt de la part d'universités de partout à travers le monde (*Off the Beaten Track*). Et plus encore. Bonne lecture.

Sylvie Brisson

HEC MONTRÉAL MAG

Volume 5, numéro 1. Automne 2006

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

hecmontrealmag@hec.ca
www.hec.ca/hecmontrealmag

Éditrice :
Kathleen Grant

Rédactrice en chef :
Sylvie Brisson

Comité de rédaction :
Sylvie Brisson, Alain d'Astous, Claude Desranleau,
Jean Elslinger, Jocelyne Gonthier, Kathleen Grant,
Françoise Lyon, Guy Parent

Collaboration spéciale à la relecture :
Jacques Nantel

Ont collaboré à ce numéro :
Philippe Cauchi, Christine Deslandes, Michel De Smet,
Kathlyn Horibe, Lucie Lépine, Michel Patry,
Robin Philpot, David Pye et Karoline Truchon

Traduction et révision :
■ Français : Gilles Vilasco
■ Anglais : Terry Knowles
■ Espagnol : Traductions Nouveau Monde,
Alvaro Echeverri

Photographies :
Christian Fleury (page couverture), Paul Labelle,
Jean Martin, Bernard Préfontaine, Anthony Rancourt,
Sylvie Trépanier et Bombardier

Conception et production graphique :
Épicentre

Impression :
Les Imprimeries Transcontinental

HEC Montréal Mag est publié deux fois l'an par HEC Montréal et tiré à 42 000 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

BusinessWeek et The Economist Doublé pour notre MBA

Selon *BusinessWeek*, HEC Montréal demeure, comme en 2004, au rang des 10 meilleures écoles internationales offrant un MBA. Ce résultat apparaît dans l'édition du 23 octobre 2006 du magazine américain qui, aux deux ans, publie un classement des meilleurs programmes aux États-Unis et hors États-Unis.

HEC Montréal est, cette fois encore, la seule école de gestion québécoise à figurer dans ce prestigieux classement. Quelques jours avant la publication de ce classement, l'École voyait de plus son programme de MBA figurer dans le guide *Which MBA?* qui regroupe les 100 meilleurs programmes de MBA à travers le monde selon le classement de l'hebdomadaire *The Economist*.

BusinessWeek and The Economist A memorable month for our MBA

According to *BusinessWeek*, HEC Montréal has maintained its top 10 standing among international MBA-granting schools. The results appeared in the October 23 issue of the American magazine, which publishes a ranking of the best US and non-US MBA programs every two years. The School made the list in 2004, as well.

HEC Montréal is once again the only business school in Quebec to achieve this prestigious ranking. What's more, a few days before this excellent news was released, the School's MBA program also made the *Which MBA?* list of the top 100 MBA programs around the world published by the influential weekly *The Economist*.

BusinessWeek y The Economist Doblete de nuestro MBA

Según la clasificación del semanario *BusinessWeek*, en su edición del 23 de octubre de 2006, HEC Montréal se sigue ubicando, al igual que en 2004, entre las 10 mejores escuelas internacionales que ofrecen un MBA. La revista estadounidense publica, cada dos años, una clasificación de los mejores programas de MBA en Estados Unidos y en el mundo. Una vez más, HEC Montréal es la única escuela de gestión de Quebec que aparece en esta prestigiosa clasificación.

Pocos días antes de ser publicada la clasificación de *BusinessWeek*, la guía *Which MBA?* incluía el programa de MBA de la Escuela entre los 100 mejores programas de MBA del mundo, según la clasificación hecha por el semanario *The Economist*.

Nouvelles chaires de recherche

Ces derniers mois, la création de 2 nouvelles chaires de recherche a porté le nombre de chaires à HEC Montréal à 23. Il s'agit de la Chaire de recherche du Canada en logistique et en transport et de la Chaire de théorie des jeux et gestion.

En logistique et transport, le titulaire de la nouvelle chaire est Jean-François Cordeau, jeune professeur et chercheur dont la réputation dépasse déjà largement nos frontières. La chaire qu'il dirige a été créée dans le cadre du Programme des chaires de recherche du Canada, qui lui alloue une contribution de 500 000 \$ sur 5 ans.

La Chaire de théorie des jeux et gestion est dirigée par Georges Zaccour, qui a présidé la International Society of Dynamic Games de 2002 à 2006. Professeur et chercheur de réputation internationale, il a été élu membre de la Société royale du Canada, en 2003.

New research chairs

With the creation of two new chairs in recent months, the School now has 23 research chairs. The two new additions are the Canada Research Chair in Logistics and Transportation and the Chair in Game Theory and Management.

The holder of the new Chair in Logistics and Transportation is Jean-François Cordeau, a young professor and researcher who already enjoys an international reputation. The Chair was established under the Canada Research Chairs Program, with funding of \$500,000 over five years.

The Chair in Game Theory and Management is held by Georges Zaccour, President of the International Society of Dynamic Games from 2002 to 2006. He is an internationally renowned professor and researcher, and was elected a member of the Royal Society of Canada in 2003.

Nuevas cátedras de investigación

HEC Montréal alcanzó el número de 23 cátedras de investigación con la creación de dos nuevas cátedras en los últimos meses. En esta oportunidad se crearon la Cátedra de Investigación de Canadá en Logística y Transporte y la Cátedra de Teoría de Juegos y Gestión.

El titular de la nueva cátedra de logística y transporte es Jean-François Cordeau, joven profesor e investigador reconocido internacionalmente. La cátedra que el profesor Cordeau dirige se estableció en el marco del Programa de Cátedras de Investigación de Canadá, que aporta 500.000 dólares repartidos en cinco años.

Por su parte, Georges Zaccour dirige la nueva Cátedra de Teoría de Juegos y Gestión. Este profesor e investigador de reputación internacional fue presidente de la *International Society of Dynamic Games* desde 2002 hasta 2006 y fue elegido miembro de la Sociedad Real de Canadá en 2003.

Vibrant hommage à Jean-Marie Toulouse

Pour les 12 années qu'il a consacrées, avec un dévouement indéfectible, à l'essor de HEC Montréal, ses proches ont tenu à lui rendre hommage, notamment lors de deux événements. D'abord à l'École même, le 31 août, lors d'un cocktail réunissant professeurs et membres du personnel, sous l'œil admiratif des étudiants qui passaient par là. Puis le 20 septembre, dans le cadre du cocktail de la rentrée du Réseau HEC Montréal qui a rassemblé des centaines de diplômés, professeurs, membres du personnel et autres amis du milieu des affaires sur le parquet de la Caisse de dépôt et placement du Québec.

S'il est difficile de faire état brièvement des hauts faits du directorat de Jean-Marie Toulouse, la reconnaissance internationale dont jouit dorénavant l'École est certainement l'un d'entre eux. Les trois agréments internationaux – AACSB International, EQUIS et AMBA – ainsi que le positionnement du MBA dans les classements de grands médias en témoignent. Figurent également à son actif la création du B.A.A. trilingue et de nombreuses chaires de recherche, l'accroissement important du nombre de professeurs et d'étudiants étrangers, l'intégration des technologies à l'enseignement et le changement d'identité de marque de l'École, dont la nouvelle dénomination adoptée en 2002 – HEC Montréal – traduit avec force la place de choix qu'elle occupe sur l'échiquier international des grandes écoles de gestion. Et bien plus encore.

Leadership, innovation et dynamisme mis au service des étudiants, des diplômés et de l'École dans son ensemble ainsi qu'au service des entreprises et de la société, voilà qui caractérise certainement Jean-Marie Toulouse. Et voilà pourquoi tous s'unissent pour lui dire d'une même voix : « merci ».



Jean-Marie Toulouse



En haut : Des centaines de diplômés, professeurs, membres du personnel et amis du milieu des affaires se sont réunis sur le parquet de la Caisse de dépôt et placement du Québec pour rendre hommage à Jean-Marie Toulouse.

En bas : Tous étaient invités à inscrire un témoignage dans un livre d'or remis par la suite à Jean-Marie Toulouse.



Jean-Marie Toulouse, au centre, entouré par ceux et celles qui lui ont rendu hommage lors du cocktail de la rentrée du Réseau HEC Montréal, de gauche à droite : **Mirabel Paquette**, présidente du Réseau, **Pierre Brunet**, président du conseil d'administration de la Caisse de dépôt et placement du Québec et président du comité d'honneur des fêtes du 100^e anniversaire de l'École, **Louise Leroux**, présidente du conseil d'administration du Réseau, **Raymond Bachand**, ministre du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation du Québec et député d'Outremont, **Hélène Desmarais**, présidente du conseil d'administration de HEC Montréal, et **Michel Patry**, directeur de l'École.

A vibrant tribute to Jean-Marie Toulouse

The outgoing Director was recently hailed at two events for his 12 years of unflagging commitment to HEC Montréal. At the School itself, on August 31, a cocktail party was held for faculty and staff members, under the admiring eyes of passing students. Then, on September 20, for the cocktail party marking the fall season of the Réseau HEC Montréal alumni network, hundreds of graduates, faculty and staff members and friends from the business community assembled on the floor of the Caisse de dépôt et placement du Québec.

While it is difficult to sum up in a few words everything Jean-Marie Toulouse accomplished in his years at the helm of HEC Montréal, he definitely deserves credit for the worldwide recognition the School now enjoys. Its three international accreditations – AACSB International, EQUIS and AMBA – and the MBA's place in the rankings by major media are clear proof. He can also be proud of the new trilingual BBA and many new research chairs, not to mention the substantial increases in the number of professors and international students, the integration of technology into teaching methods and the School's new brand identity, including its new name, HEC Montréal, adopted in 2002, a clear indication of its pre-eminent place among the world's great management schools. And much more, besides!

Leadership, innovation, his dynamic approach and commitment to serving students, alumni and the School as a whole, as well as the business community and society in general – all these describe Jean-Marie Toulouse. It is no surprise that so many voices were raised in unison to say "Thank you!"

Caluroso homenaje a Jean-Marie Toulouse

Los colaboradores más cercanos de Jean-Marie Toulouse aprovecharon dos eventos para rendirle un sentido homenaje por sus 12 años de dedicación indefectible a la promoción del avance de HEC Montréal. El primer evento tuvo lugar el 31 de agosto en la Escuela, durante un cóctel que reunió a profesores y empleados, ante las miradas atónitas de los estudiantes que transitaban por el sitio. El segundo se celebró el 20 de septiembre en la sede de la *Caisse de dépôt et placement du Québec*, en el cóctel de inicio de las clases, ofrecido por la Red HEC Montréal y contó con la presencia de centenares de egresados, profesores, funcionarios y otros amigos del ámbito de los negocios.

Sería difícil hablar brevemente de los grandes logros de Jean-Marie Toulouse como director de la Escuela. El reconocimiento internacional de HEC Montréal es sin lugar a dudas uno de sus grandes logros. Las tres certificaciones internacionales, AACSB International, EQUIS y AMBA, así como el ingreso del programa de MBA en la clasificación que elaboran los grandes medios de comunicación dan testimonio de sus esfuerzos. Se suman también a sus logros la creación de una licenciatura trilingüe, la creación de varias cátedras de investigación, el incremento en el número de profesores y estudiantes extranjeros, la integración de las nuevas tecnologías en la formación y la nueva identidad de marca de la Escuela al adoptar en 2002 la denominación –HEC Montréal– que refleja certeramente el prestigio de la Escuela en el escenario internacional de las grandes escuelas de administración. Ésta es sólo una muestra de los grandes logros de Jean-Marie Toulouse.

Las cualidades que mejor caracterizan a Jean-Marie Toulouse son liderazgo, innovación y dinamismo puestos al servicio de los estudiantes, de los egresados y de toda la comunidad de la Escuela, así como al servicio de las empresas y de la sociedad. Es por estas razones, y muchas más, que todos unimos nuestras voces para decirle: "Gracias".

Coup d'envoi de la campagne annuelle

En présence d'une centaine d'invités, Michel Patry, directeur de HEC Montréal, et Louis Larivière, directeur du Bureau de développement, ont donné le coup d'envoi de la campagne annuelle de financement de l'École. Objectif : 3,1 millions de dollars.

Toujours sous le thème *Déjà demain*, la campagne 2006-2007 est coprésidée par Pierre Fitzgibbon, premier vice-président, finances, technologie et affaires corporatives de la Banque Nationale du Canada, et par Richard Lupien, premier vice-président et directeur général de la Financière Banque Nationale, respectivement diplômés en 1978 et 1981.

« La Banque Nationale du Canada, a indiqué M. Fitzgibbon, emploie quelque 700 diplômés de HEC Montréal. Richard Lupien et moi nous sentons donc directement concernés par la formation dans le domaine de la gestion, par la réussite des étudiants et par le rayonnement de l'École. » En matière de formation et d'innovation, M. Lupien a pour sa part rappelé que l'École « a été la première, au Canada, à créer, en 2006, un profil *finance de marché et conseil en placement* au baccalauréat, un profil qui formera des professionnels dans un domaine où le manque de relève préoccupe les institutions financières ». Ces propos vont dans le sens de ceux du directeur Michel Patry pour qui « les dons recueillis permettent véritablement de faire la différence afin que l'École continue de se démarquer. »

Nouveau CA de l'AEAHEC

En assemblée générale annuelle, en juin dernier, les membres de l'Association européenne des anciens de HEC Montréal (AEAHEC) ont élu les membres du conseil d'administration pour l'année 2006-2007. Ces membres sont :

Yann Leclerc, président

Josée Cardinal, secrétaire générale

Loïc Bohan, responsable du comité événements

Myriam Sabet, secrétaire et responsable du Club finance

François Boisselier, trésorier

Méline Olouman-Aquereburu, responsable du comité Web

Jean-Luc Portier, responsable des relations extérieures

Georges Rochas, responsable des relations avec EM Lyon

Claire Ariston, responsable du Club innovation marketing

Pour information sur l'AEAHEC :
www.unicocom.org/clients_unicocom/aeahec_new.

The annual campaign gets off to a good start

Michel Patry, Director of HEC Montréal, and Louis Larivière, Director of the Development Office, kicked off the School's annual fund-raising campaign at a cocktail party attended by some one hundred guests. This year's goal: \$3.1 million.

The 2006-2007 campaign, continuing the theme *Already Tomorrow*, is co-chaired by Pierre Fitzgibbon, Senior Vice-President – Finance, Technology and Corporate Affairs, with the National Bank of Canada, and Richard Lupien, Senior Vice-President and CEO of National Bank Financial, who graduated from the School in 1978 and 1981, respectively.

"The National Bank of Canada," explained Mr. Fitzgibbon, "employs some 700 HEC Montréal alumni. Richard Lupien and I have a real stake in encouraging management training, students' success and the School's reputation at home and abroad." Mr. Lupien emphasized the School's contribution to teaching and innovation, and noted that it was "the first in Canada to create a *Market Finance and Investment Counselling* track, launched in 2006, as part of the BBA program. This track will train students in a field in which the lack of future professionals is a source of concern for financial institutions." Director Michel Patry agreed, declaring that "it is the funds raised through these campaigns that allow the School to continue to stand out."

A new Board for AEAHEC

The Association Européenne des Anciens de HEC Montréal (AEAHEC) met in June to elect its Board for 2006-2007. The members are:

Yann Leclerc, Chair

Josée Cardinal, General Secretary

Loïc Bohan, head of the Events Committee

Myriam Sabet,

Secretary and head of the Finance Club

François Boisselier, Treasurer

Méline Olouman-Aquereburu,

head of the Web Committee

Jean-Luc Portier, co-ordinator of external relations

Georges Rochas, co-ordinator of relations with EM Lyon

Claire Ariston, head of the Innovation Marketing Club

For more information on AEAHEC, visit www.unicocom.org/clients_unicocom/aeahec_new.

Lanzamiento de la campaña anual de financiamiento

En presencia de unos cien invitados, Michel Patry, director de HEC Montréal, y Louis Larivière, director de la Oficina de Desarrollo, hicieron el lanzamiento de la campaña anual de recaudación de fondos de la Escuela. Su objetivo es alcanzar la suma de 3.100.000 dólares.

La campaña 2006-2007 que mantiene el lema *"Ya es mañana"*, está copresidida por Pierre Fitzgibbon, Vicepresidente primero de Finanzas, Tecnología y Asuntos Empresariales del Banco Nacional de Canadá, y Richard Lupien, Vicepresidente primero y Director General de *Financière Banque Nationale*, egresados de la Escuela en 1978 y 1981, respectivamente.

Según Pierre Fitzgibbon: "El Banco Nacional de Canadá emplea aproximadamente a 700 egresados de HEC Montréal. De ahí que Richard Lupien y yo sintamos que la formación en administración, el éxito de los estudiantes y la difusión de la Escuela nos conciernen directamente". Con respecto a la formación y la innovación, Richard Lupien recalcó que la Escuela "fue la primera en Canadá en crear, en 2006, un perfil de estudios de *finanzas de mercado y asesamiento en colocaciones*, en el marco de la licenciatura con el objetivo de capacitar a nuevos profesionales en un área donde la falta de sangre nueva preocupa particularmente a las instituciones financieras". Estas declaraciones concuerdan con las del director Michel Patry, quien subraya que "los fondos recaudados en la campaña permiten que la Escuela siga sobresaliendo".

Nuevo Consejo de Administración de la AEAHEC

Durante la asamblea general anual, celebrada en junio, los miembros de la Asociación Europea de Egresados de HEC Montréal (AEAHEC) eligieron a las siguientes personas como los nuevos miembros de la junta directiva para el período 2006-2007:

Yann Leclerc, presidente

Josée Cardinal, secretaria general

Loïc Bohan, encargado del Comité de Eventos

Myriam Sabet, secretaria y encargada del Club Finanzas

François Boisselier, tesorero

Méline Olouman-Aquereburu, encargada del Comité Web

Jean-Luc Portier, encargado de Relaciones Exteriores

Georges Rochas, encargado de las relaciones con EM Lyon

Claire Ariston, encargada del Club Innovación en mercadotecnia

Para obtener más información, consulte el sitio de la AEAHEC: www.unicocom.org/clients_unicocom/aeahec_new.

Actualité : déséquilibre fiscal au Canada

Mandaté par le Conseil de la fédération, qui réunit les 13 premiers ministres des provinces et des territoires canadiens, le Comité consultatif sur le déséquilibre fiscal a déposé son rapport le printemps dernier. Ce comité était coprésidé par Robert Gagné, directeur de l'Institut d'économie appliquée de l'École.

Reconcilier l'irréconciliable, « ce titre, souligne Robert Gagné, attire l'attention sur le caractère multidimensionnel du déséquilibre fiscal et sur les défis liés à la recherche d'un consensus. » Diagnostic, défis, histoire et résumé des consultations menées pendant plusieurs mois précèdent, dans l'imposant rapport, quatre séries de recommandations qui touchent les territoires, le déséquilibre fiscal vertical, le déséquilibre fiscal horizontal et la gouvernance.

En conclusion, les auteurs soulignent : « Nous croyons que les principes qui sous-tendent l'analyse du présent rapport sont équitables et seront perçus comme équitables par les deux ordres de gouvernement et par les Canadiens. La mise en œuvre des nouveaux arrangements proposés ferait honneur au gouvernement national. Les propositions du Comité en matière de gouvernance ouvrent la porte à un système de relations intergouvernementales faisant une place beaucoup plus large à la collaboration et au respect réciproque. » À suivre... et à lire sur le site du Conseil de la fédération à l'adresse www.conseildelafederation.ca.

Organismes subventionnaires Plus de 1 M\$ à 50 étudiants

Pour l'année 2006-2007, 50 étudiants de la maîtrise ès sciences de la gestion (M. Sc.) et du doctorat en administration (Ph. D.) se partagent un peu plus d'un million de dollars en bourses offertes par cinq grands organismes subventionnaires. Ces étudiants ont été sélectionnés sur la base de la très haute qualité de leurs réalisations universitaires portant sur des enjeux sociaux, économiques et culturels.

Les 13 boursiers du doctorat reçoivent des bourses variant entre 20 000 \$ et 30 000 \$ par année, pour une période pouvant aller jusqu'à 3 ans. Quant aux 37 boursiers de la maîtrise, ils se voient attribuer des bourses variant entre 15 000 \$ et 17 500 \$.

News: The fiscal imbalance in Canada

The Advisory Panel on Fiscal Imbalance submitted its report this past spring. The Panel was established by the Council of the Federation, bringing together the 13 provincial and territorial premiers, and co-chaired by Robert Gagné, Director of the School's Institute of Applied Economics.

As Mr. Gagné noted, the title of the report, *Reconciling the Irreconcilable*, focuses attention on the multidimensional character of fiscal imbalance and the challenges associated with securing a consensus. The impressive report includes a diagnosis, explains the challenges and background and summarizes the consultations conducted over several months, leading to four sets of recommendations affecting the territories, vertical and horizontal fiscal imbalance and governance.

It concludes: "We believe that the principles that shape the analysis in this Report are fair and will be seen as fair by both orders of government and by Canadians. The implementation of the proposed new arrangements would do credit to the national government. The Panel's governance proposals open the door to a much more collaborative and mutually respectful system of inter-governmental relations."

More to come... read all about it on the Council of the Federation Website, at www.councilofthefederation.ca.

Granting organizations Over \$1 M in scholarships to 50 students

For 2006-2007, 50 HEC Montréal students have received awards to pursue their management studies at the MSc and PhD in Administration levels. All in all, these students will share just over \$1 M from five major granting agencies. The students were selected for the exceptional quality of their university work focusing on social, economic and cultural issues.

Thirteen students received postgraduate scholarships of \$20,000 to \$30,000 per year for periods of up to three years. Graduate scholarships of \$15,000 to \$17,500 went to 37 MSc students.

Tema de actualidad: el desequilibrio fiscal en Canadá

El Comité Consultivo sobre el Desequilibrio Fiscal presentó su informe en la primavera de conformidad con los términos del mandato que le otorgó el Consejo de la Federación conformado por los trece Primeros Ministros de las provincias y de los territorios canadienses. El copresidente del Comité es Robert Gagné, quien se desempeña como director del Instituto de Economía Aplicada de la Escuela.

Robert Gagné indica que "el título del informe, *Reconciliar lo irreconciliable*, hace hincapié en la naturaleza multidimensional del problema del desequilibrio fiscal y en el desafío que supone la búsqueda de un consenso". En el voluminoso informe, los autores hacen una reseña histórica del desequilibrio, presentan el diagnóstico y los retos y resumen las consultas públicas que se llevaron a cabo durante varios meses antes de proponer cuatro series de recomendaciones acerca de los territorios canadienses, el desequilibrio fiscal vertical, el desequilibrio fiscal horizontal y la gobernanza.

Para concluir, los autores declaran: "Creemos que los principios que subyacen al análisis de este informe son equitativos y que así los percibirán los dos niveles de gobierno y todos los canadienses. La aplicación de los nuevos acuerdos propuestos honraría al gobierno nacional. Las propuestas del Comité en materia de gobernanza permitirían la creación de un sistema de relaciones intergubernamentales en el que se les daría mayor importancia a la colaboración y al respeto mutuo". Para saber más sobre este informe, los interesados pueden visitar el sitio del Consejo de la Federación: www.conseildelafederation.ca.

Organismos de subvención Más de un millón de dólares para cincuenta estudiantes

En el año lectivo 2006-2007, 50 estudiantes de maestría en ciencias de la gestión (M.Sc.) y de doctorado en administración (Ph.D.) van a compartir un poco más de un millón de dólares en becas provenientes de cinco grandes organismos subvencionadores. Los estudiantes fueron elegidos por la altísima calidad de sus logros universitarios relacionados con los desafíos sociales, económicos y culturales.

Los trece becarios del programa de doctorado recibirán becas que van desde 20.000 hasta 30.000 dólares anuales durante máximo tres años. Por su parte, los 37 becarios de la maestría recibirán sumas que van desde 15.000 hasta 17.500 dólares.

DISTINCTIONS

Le professeur **Jean Boivin**, de l'Institut d'économie appliquée, a été nommé membre du Conseil de la politique monétaire de l'Institut C.D. Howe, de Toronto. Il remplace à ce titre le professeur **Daniel Racette**, qui a participé à la création du Conseil et en a été membre pendant trois ans.

Titulaire de la Chaire de gestion des espaces commerciaux et des services à la clientèle, **Jean-Charles Chebat** a été élu Distinguished Fellow de l'Academy of Marketing Science (AMS) en reconnaissance de sa contribution au domaine du marketing et de son apport à l'Academy. Il est de plus l'un des coauteurs de l'article intitulé *The Shopping Experience of Female Fashion Leaders* qui a remporté *ex æquo* le prix du meilleur article lors de la 9^e conférence internationale de la European Association for Education and Research in Commercial Distribution tenue à Londres, en juin dernier.

Jean-Claude Cosset figure au nombre des nouveaux membres élus en 2006 par les Académies des arts, des lettres et des sciences de la Société royale du Canada, la plus prestigieuse des sociétés savantes au pays. Il est professeur au Service de l'enseignement des affaires internationales.

La recherche intitulée *Intraday Value at Risk (IVaR) Using Tick-by-Tick Data with Application to the Toronto Stock Exchange* a valu à ses auteurs deux prix prestigieux : le prix de la meilleure communication sur le marché financier canadien de la Northern Finance Association et le prix de la meilleure communication sur la gestion des risques de la Financial Management Association International. Les cochercheurs sont **Georges Dionne**, titulaire de la Chaire de recherche du Canada en gestion des risques, **Maria Pacurar** (Ph. D. 2006), de la School of Business Administration, Dalhousie University, et Pierre Duchesne, de l'Université de Montréal.

Le professeur **Louis Hébert**, du Service de l'enseignement du management, partage avec deux autres coauteurs le prix Temple/AIB 2006 du meilleur article de l'Academy of International Business (AIB). L'article s'intitule *Assessing the Advantages of Multilevel Methods for Entry Mode Research*.

Suzanne Rivard a reçu le prix du meilleur article publié en 2005 dans le *MIS Quarterly*, la revue scientifique qui, selon le *Journal Citation Report*, a le facteur d'impact le plus important parmi les 83 revues de la catégorie Computer Science/Information System. L'article cosigné avec Liette Lapointe, de l'Université McGill, s'intitule *A Multilevel Model of Resistance to Information Technology Implementation*. Avec **Muriel Mignerat**, étudiante au doctorat en administration, la titulaire de la Chaire de gestion stratégique des technologies de l'information a aussi reçu le Prix de la meilleure communication, division Systèmes d'information, lors du congrès annuel de l'Association des sciences administratives du Canada tenu en juin, à Banff.

DISTINCTIONS

Professor **Jean Boivin**, of the Institute of Applied Economics, has been appointed to the Monetary Policy Council of the C.D. Howe Institute, in Toronto. He replaces Professor **Daniel Racette**, a founding member of the Council, who is stepping down after a three-year term.

Jean-Charles Chebat, holder of the Chair of Commercial Space and Customer Service Management, has been elected a Distinguished Fellow of the Academy of Marketing Science (AMS) in recognition of his contribution to the advancement of knowledge in the field of marketing and to the Academy. He is also one of the co-authors of the paper entitled *The Shopping Experience of Female Fashion Leaders*, co-winner of the Best Paper Award at the 9th International Conference of the European Association for Education and Research in Commercial Distribution, held in London in June.



Jean-Claude Cosset, Louis Hébert et Suzanne Rivard

Professor **Jean-Claude Cosset**, a Professor in the Department of International Business, is one of the new fellows elected in 2006 to the Academies of Arts, Humanities and Sciences of the Royal Society of Canada, the most prestigious scholarly society in Canada.

The research paper entitled *Intraday Value at Risk (IVaR) Using Tick-by-Tick Data with Application to the Toronto Stock Exchange* has earned its authors two prestigious awards: the Best Canadian Financial Market Paper Award, from the Northern Finance Association, and the Award for the Best Paper in Risk Management, from the Financial Management Association International. The co-researchers are **Georges Dionne**, holder of the Canada Research Chair in Risk Management, **Maria Pacurar** (PhD 2006), of the School of Business Administration, Dalhousie University, and Pierre Duchesne, of the Université de Montréal.

Professor **Louis Hébert**, of the Department of Management, and two other co-authors shared the 2006 Temple/AIB Best Paper Award from the Academy of International Business (AIB), for their article entitled *Assessing the Advantages of Multilevel Methods for Entry Mode Research*.

Suzanne Rivard received the award for the best article published in 2005 in *MIS Quarterly*, the scientific journal that *Journal Citation Report* rated #1 out of 83 in the Computer Science/Information System category. The article, co-authored with Liette Lapointe, of McGill University, is entitled *A Multilevel Model of Resistance to Information Technology Implementation*. Along with PhD student **Muriel Mignerat**, the holder of the Chair in Strategic Management of Information Technology also brought home the Best Paper Award in the Information Systems Division from the annual conference of the Administrative Science Association of Canada, held in Banff in June.

DISTINCCIONES

El profesor **Jean Boivin**, del Instituto de Economía Aplicada, ha sido nombrado miembro del Consejo de Política Monetaria del Instituto C.D. Howe de Toronto en reemplazo del profesor **Daniel Racette**, miembro fundador del Consejo y miembro activo durante tres años.

Jean-Charles Chebat, titular de la Cátedra de Gestión de los Espacios Comerciales y de la Atención al Cliente, ha sido nombrado miembro distinguido de la Academia de Ciencias de la Mercadotecnia (AMS) en reconocimiento a su contribución en el campo de la mercadotecnia y a su aporte a la Academia. Por otra parte, es coautor del artículo titulado *The Shopping Experience of Female Fashion Leaders* que obtuvo, *ex æquo*, el premio al mejor artículo en la novena edición de la conferencia internacional organizada por la Asociación Europea para la Educación y la Investigación en Distribución Comercial realizada en Londres en junio de este año.

Jean-Claude Cosset fue elegido en 2006 como nuevo miembro de las Academias de artes, letras y ciencias de la Sociedad Real de Canadá, la sociedad erudita más prestigiosa del país. El profesor Cosset se desempeña en el Servicio de Enseñanza de Asuntos Internacionales.

La investigación que lleva el título de *Intraday Value at Risk (IVaR) Using Tick-by-Tick Data with Application to the Toronto Stock Exchange* le ha valido a sus autores dos destacados reconocimientos: el premio a la mejor ponencia sobre el mercado financiero canadiense de la Asociación de Finanzas del Norte y el premio a la mejor ponencia sobre gestión de riesgos de la Asociación Internacional de Administración Financiera. Se trata de los coinvestigadores **Georges Dionne**, titular de la Cátedra de Investigación de Canadá en Gestión de Riesgos, **Maria Pacurar** (Ph.D. 2006), de la Escuela de Administración de Negocios de la Dalhousie University, y Pierre Duchesne, de la Université de Montréal.

El profesor **Louis Hébert**, del Servicio de Enseñanza de la Gestión, comparte con otros dos coautores el premio Temple/AIB 2006 al mejor artículo de la Academia de Negocios Internacionales (AIB). El título del artículo es *Assessing the Advantages of Multilevel Methods for Entry Mode Research*.

Suzanne Rivard, titular de la Cátedra de Gestión Estratégica de las Tecnologías de la Información, obtuvo el premio al mejor artículo publicado en 2005 en *MIS Quarterly*. Según el *Journal Citation Report*, *MIS Quarterly* es la revista científica de mayor influencia entre las 83 publicaciones de la categoría Computación/Sistemas Informáticos. El título del artículo, elaborado conjuntamente con Liette Lapointe de la McGill University, es *A Multilevel Model of Resistance to Information Technology Implementation*. En el marco del congreso anual de la Asociación de Ciencias Administrativas de Canadá que se realizó el pasado mes junio en Banff, Alberta, la profesora Rivard y la estudiante de doctorado **Muriel Mignerat** recibieron el premio a la mejor ponencia en la categoría Sistemas Informáticos.



À gauche : Mirabel Paquette (en haut) et Marie-Hélène Rainville.
À droite : les membres de l'équipe victorieuse du Défi Marketing TD Meloche Monnex.

ÉTUDIANTS ET DIPLÔMÉS À L'HONNEUR

Le Réseau HEC Montréal a une nouvelle présidente pour l'année 2006-2007. Il s'agit de **Mirabel Paquette** (certificats en gestion du marketing, 1994, et en gestion des ressources humaines, 1997), directrice du marketing et des communications au cabinet d'avocats Stikeman Elliott S.E.N.C.R.L., s.r.l.

Marie-Hélène Rainville (B.A.A. 2002), étudiante à la M. Sc., option finance, a reçu le prix Relève de l'Association des femmes en finance du Québec, prix assorti d'un stage de trois mois chez Desjardins. Ce concours était ouvert à toutes les étudiantes en finance de 1^{er} et 2^e cycle des universités québécoises.

Le Prix du Lieutenant-gouverneur 2006 a été remis à **Pierre-Olivier Legault Tremblay** (B.A.A. 2006), présentement étudiant à la London School of Economics. Son dossier scolaire remarquable et son engagement communautaire et humanitaire exceptionnel pendant ses études au baccalauréat lui ont valu cet honneur.

En reconnaissance de leurs qualités de leader et de leur contribution au Canada, **Bart Kasowski** (MBA 2005) et **Caroline Charest** (B.A.A. 2002) ont reçu une bourse de 20 000 \$ d'Action Canada pour l'année 2006-2007. Ils effectueront un programme de 10 mois sur le perfectionnement en leadership et sur les enjeux d'importance pour le Canada en matière de politiques publiques.

Finissant à la M. Sc., **Nicolas Hien** (B.A.A. 2004) a obtenu le prix H. James Eckler remis par l'Association Chaîne d'approvisionnement et logistique Canada à l'étudiant ayant soumis le meilleur article en logistique. Il a reçu ce prix pour son mémoire intitulé *Facteurs environnementaux, sélection des Incoterms et performance export*.

La victoire au Défi Marketing TD Meloche Monnex 2006, chapeauté par l'Association marketing de Montréal, revient à **Mélissa Bernier, Julie Lemonde, François-Xavier Lessard, Kim Marois et Antoine Pinard**, finissants en marketing au B.A.A. Au même programme, **une équipe composée de 30 étudiants** a remporté la 2^e place à la 14^e édition du Happening Marketing, qui a réuni des étudiants de 10 universités canadiennes. Toujours au B.A.A., **Amine Chabane, François Schumayer et Ali Youfsi** ont récolté la 3^e place, dans la catégorie « moins de 45 crédits », lors de la compétition de cas CA organisée par le Comité CA de Montréal – Jeunes CA.

STUDENTS AND GRADUATES HONOURED

The Réseau HEC Montréal has a new President for 2006-2007 – **Mirabel Paquette** (Marketing Management and Human Resources Management certificates, 1994 and 1997), Director of Marketing and Communications with the law firm of Stikeman Elliott LLP.

Marie-Hélène Rainville (BBA 2002), MSc student, Finance option, received the Relève award from the Financial Women's Association Quebec. The award comes with a three-month internship with Desjardins. The competition was open to all undergraduate and graduate Finance students at Quebec universities.

Pierre-Olivier Legault-Tremblay (BBA 2006), currently studying at the London School of Economics, is this year's winner of the Lieutenant Governor's Award, in recognition of his academic excellence and exceptional community and humanitarian involvement during his undergraduate studies.

Bart Kasowski (MBA 2005) and **Caroline Charest** (BAA 2002) have each received a \$20,000 Action Canada Fellowship for 2006-2007, in recognition of their exceptional leadership qualities and their contribution to Canada. They will be taking part in a ten-month program focusing on leadership development and public policy issues of importance to Canada.

Nicolas Hien (BBA 2004), a graduating student in the MSc in Administration program, logistics option, has won the H. James Eckler award presented by Supply Chain and Logistics Canada (SCL) for the best student paper on logistics. He won for his thesis on environmental factors, selection of Incoterms and export performance.

Mélissa Bernier, Julie Lemonde, François-Xavier Lessard, Kim Marois et Antoine Pinard, graduating BBA students in marketing, won the Défi Marketing Meloche Monnex 2005, a competition organized by the Association marketing de Montréal. A **team of 30 students** also took 2nd place in the 14th edition of the Happening Marketing, an inter-university competition between 10 Canadian institutions. BBA students **Amine Chabane, François Schumayer et Ali Youfsi** brought home 3rd place in the "Under 45 credits" category at the CA case competition organized by the Montreal CA Committee – Young CAs.

PALMAS DE HONOR PARA ESTUDIANTES Y EGRESADOS

La Red HEC Montréal tiene una nueva presidenta para el período 2006-2007. Se trata de **Mirabel Paquette** (certificado en gestión de mercadotecnia, 1994, y certificado en gestión de los recursos humanos, 1997), quien se desempeña como directora de mercadotecnia y comunicaciones en el estudio de abogados Stikeman Elliott S.E.N.C.R.L., s.r.l.

Marie-Hélène Rainville (B.A.A. 2002), estudiante de maestría, orientación finanzas, recibió el premio *Relève* de la Asociación de Mujeres en las Finanzas de Quebec. Este premio incluye una pasantía de tres meses en Desjardins. En este concurso pueden participar todas las estudiantes de finanzas inscritas en los programas de licenciatura (pregrado) y de maestría de las universidades de Quebec.

El Premio del Vicegobernador 2006 le correspondió a **Pierre-Olivier Legault Tremblay** (B.A.A. 2006), quien actualmente cursa sus estudios en la London School of Economics. Esta distinción es un reconocimiento a su destacado desempeño académico y a su excepcional compromiso comunitario y humanitario.

En mérito a sus calidades de liderazgo y a su aporte a Canadá, **Bart Kasowski** (MBA 2005) y **Caroline Charest** (B.A.A. 2002) recibieron una beca de 20.000 dólares otorgada por *Action Canada* para el período 2006-2007. Los galardonados realizarán un programa de 10 meses sobre perfeccionamiento en liderazgo y sobre los mayores desafíos que enfrenta Canadá en materia de política pública.

Nicolas Hien (B.A.A. 2004), actualmente en el último año del programa de maestría, recibió el premio H. James Eckler que la Asociación Canadiense de Cadena de Aprovechamiento y Logística otorga al mejor artículo sobre logística escrito por un estudiante. El trabajo que le valió tal distinción fue su trabajo de grado titulado *Facteurs environnementaux, sélection des Incoterms et performance export*.

En la edición 2006 del Desafío de Mercadotecnia TD Meloche Monnex, patrocinado por la *Association marketing* de Montreal, la victoria fue para **Mélissa Bernier, Julie Lemonde, François-Xavier Lessard, Kim Marois et Antoine Pinard**, estudiantes de último año del programa de B.A.A. en mercadotecnia. Dentro del mismo programa, **un equipo de 30 estudiantes** obtuvo el segundo lugar en la décima cuarta edición del *Happening Marketing* en el que participaron estudiantes de 10 universidades canadienses. **Amine Chabane, François Schumayer et Ali Youfsi**, estudiantes de licenciatura (pregrado), obtuvieron el tercer puesto en la categoría de "menos de 45 créditos" en el concurso de estudios de caso organizado por el Comité CA de Montreal – Jóvenes Contadores Públicos.

SAINE GOUVERNANCE ET

Photos > Jean Martin



CLAUDE LAMOUREAUX

Sous la présidence et la direction de Claude Lamoureux, l'actif net du Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (RREO) – mieux connu sous l'appellation de Teachers – est passé de 17 à 96 milliards de dollars entre 1990 et 2005, et son taux de rendement annuel a été, en moyenne, de 12 %. De quoi faire l'envie de bien des investisseurs! Claude Lamoureux est une figure incontournable du milieu des affaires canadien. Tout au long de sa carrière, trois principes l'ont guidé : une vision à long terme, une gestion des ressources humaines misant sur la fierté et la motivation et une saine gouvernance. **PAR KAROLINE TRUCHON**

PERFORMANCE

AVANT DE PRENDRE LA DIRECTION DU RREO, Claude Lamoureux a travaillé pendant près de 25 ans pour la compagnie d'assurance La Métropolitaine, où il a occupé plusieurs postes de direction, au Canada et aux États-Unis, jusqu'à celui de la direction des activités canadiennes de l'entreprise. Ardent défenseur des principes de saine gouvernance, il est l'un des cofondateurs de la Coalition canadienne pour une bonne gouvernance, dont il préside le sous-comité des politiques publiques.

À l'occasion de sa collation des grades de 1^{er} cycle, en juin dernier, HEC Montréal a rendu hommage à Claude Lamoureux en lui remettant un doctorat *honoris causa*. Les nouveaux bacheliers ont alors eu le privilège de voir et d'entendre cet homme respecté pour ses réalisations et son intégrité. *HEC Montréal Mag* s'est entretenu avec Claude Lamoureux, fin juillet, quelques minutes avant la tenue d'une réunion du conseil d'administration de Domtar, au sein duquel il siège.

HEC MONTRÉAL MAG : Depuis 1990, Teachers figure parmi les investisseurs institutionnels les plus performants au Canada grâce, notamment, à ses placements dits alternatifs, comme l'immobilier. Comment en êtes-vous venu à vous intéresser aux placements alternatifs ?

CLAUDE LAMOUREUX : En 1990, le régime investissait dans un seul type de placement, les obligations de la province de l'Ontario, et ces obligations n'étaient pas négociables. Nous avons dû expliquer au conseil d'administration que l'inflation constituait notre plus gros risque. Comme les prestations, en Ontario, sont indexées en totalité, il nous fallait agir rapidement.

Une stratégie s'est alors imposée : diversifier nos placements. Pour y arriver, nous avons décidé de nous servir des produits dérivés, comme les « *swaps* ». Au début des années 1990, les caisses de retraite ne prisaient pas non plus l'immobilier. Ce secteur s'est pourtant révélé fructueux. Au départ, avec Cadillac Fairview, nous voulions y aller graduellement et acheter seulement une partie de l'entreprise. À cause du désistement successif de nos deux partenaires, nous sommes passés de moins de 50 % à la totalité de l'entreprise. Là encore, il a fallu convaincre le conseil d'administration. Mais nous étions persuadés qu'il y avait peu de risques associés à cette transaction. Il y avait une bonne corréla-

tion entre le rendement espéré sur l'immeuble et les prestations à payer.

Ce qui nous a permis d'amorcer ce virage avec succès tient pour beaucoup dans la qualité des membres du conseil d'administration de l'époque. Des personnes qui n'avaient pas peur de prendre des risques, au sens de faire les choses différemment.

Quelles ont été les conditions gagnantes à mettre en place pour créer pareil climat de confiance ?

Lors de mon embauche chez Teachers, j'ai dit à Gerald Bouey, le président du conseil d'administration de l'époque, que je souhaitais gérer l'organisation comme une entreprise commerciale. Je voulais que nos employés se sentent responsables. Qu'ils aient toute la latitude nécessaire pour oser faire des choix qui n'étaient pas préconisés d'emblée dans notre secteur d'activité. Il fallait cesser d'encourager cette espèce de culture du blâme qui planait. Il était temps de favoriser une atmosphère basée sur l'innovation.

Maintenant que toutes les caisses de retraite font comme vous, comment allez-vous continuer d'innover ?

Dans plusieurs domaines, et celui des placements n'y échappe pas, la plupart des méthodes sont connues. Le défi consiste plutôt à savoir comment les rendre opérationnelles dans le but de fournir aux gestionnaires assez de liberté, tout en conservant un certain contrôle. L'imagination et l'innovation ne proviennent pas de moi. Elles émanent des employés, de l'équipe des placements. Recruter les bonnes personnes nous permet de créer un environnement propice à l'atteinte de résultats constants et à hauts rendements.

Comment définissez-vous une saine gouvernance ?

Il existe plusieurs façons de voir la gouvernance. Pour moi, il s'agit d'un processus. Et ce processus comporte des exigences auxquelles doivent se plier les membres du conseil d'administration. Ceux-ci doivent s'engager à représenter les intérêts d'individus qui sont actionnaires d'une entreprise. Leur rôle n'est donc pas d'agir en « amis » des gestionnaires en place.

Une bonne gouvernance s'installe quand chacun des membres d'un conseil d'administration pense en propriétaire et se questionne à savoir ce qu'il ferait si l'entreprise lui appartenait

IL EXISTE PLUSIEURS FAÇONS DE VOIR LA GOUVERNANCE. POUR MOI, IL S'AGIT D'UN PROCESSUS. ET CE PROCESSUS COMPORTE DES EXIGENCES.

à 100 %. Une bonne régie d'entreprise est aussi pilotée par des personnes aux compétences variées et complémentaires qui acceptent de consacrer le temps nécessaire à l'exercice des responsabilités inhérentes à cette position de leadership ultime.

Vous avez beaucoup mis l'accent sur la gouvernance ces dernières années. Quelle a été votre plus grande réussite sur ce plan ?

En 2002, Stephen Jarislowsky et moi avons fondé la Coalition canadienne pour une bonne gouvernance. Aujourd'hui, 48 entreprises du secteur du placement institutionnel en sont membres. Notre mission est de favoriser la synergie entre les intérêts des actionnaires et ceux des conseils d'administration et des hautes directions des entreprises. Quand nous exprimons des points de vue, nous le faisons maintenant d'une voix unifiée. Notre plus importante bataille, en ce moment, est d'obtenir une meilleure corrélation entre la rémunération des cadres supérieurs et les résultats des entreprises. Notre plus grande réussite est donc à venir.

Quel est votre plus grand irritant ?

En ce qui a trait aux crimes financiers, cela prend énormément de temps pour arriver à faire modifier les lois au Canada, d'une part, et, d'autre part, nos tribunaux éprouvent parfois des difficultés à appliquer les lois existantes. Notre corps policier, pour sa part, n'est pas outillé pour suivre adéquatement les transactions et tractations douteuses que peuvent commettre certains hauts dirigeants. Bref, nos gouvernements n'ont pas encore assez insisté publiquement sur l'importance des principes de bonne gouvernance au sein des entreprises canadiennes. Ce contexte est propice à la prolifération des crimes financiers, car la réglementation et les sanctions ne sont pas suffisantes.

Quelles ont été vos motivations pour faire de la saine gouvernance au sein des entreprises canadiennes l'un de vos principaux chevaux de bataille ?

Historiquement, les actionnaires ne se préoccupaient pas de vérifier de quelle manière les sociétés dans lesquelles ils investissaient étaient régies. Quand nous achetions des programmes indicels, nous ne pouvions pas vendre les moins bons titres et nous devions conserver tout le portefeuille. Pour améliorer le rendement des titres plus faibles, nous nous sommes impliqués auprès de ces organisations. Nous leur avons conseillé des stratégies reliées à leur gouvernance. Et cette façon de faire a fonctionné. Une bonne régie d'entreprise est un moyen qui aide l'entreprise et ses actionnaires à atteindre de meilleures performances.

Pour vous, qu'est-ce qu'un bon PDG ? Quelles sont les qualités requises pour exercer un leadership efficace ?

Un bon PDG s'occupe à la fois de ses clients et de ses employés. Si l'on voulait simplifier, on dirait que des employés heureux rendront leurs clients heureux. Et que si les clients sont satisfaits, l'entreprise sera généralement rentable et performante. Cela dit, le PDG doit savoir communiquer clairement les objectifs de l'entreprise aux employés. Les habiletés de communication sont donc primordiales. Le dirigeant doit aussi avoir un nombre défini d'objectifs réalistes et réalisables, et les répéter sans cesse. Chez Teachers, on se limite à cinq objectifs, au maximum. Finalement, on s'attend à ce qu'un bon PDG rende compte des avancements de ces objectifs au conseil d'administration. Cela est à la base de l'établissement d'une relation de confiance entre l'entreprise et les membres du conseil.

Trouvez-vous qu'il soit plus difficile de faire carrière aujourd'hui ?

À chaque génération ses défis, dans des contextes différents. La compétition était moins féroce quand j'ai terminé mon baccalauréat. Mais les jeunes d'aujourd'hui se voient offrir des propositions exaltantes de travail à l'étranger, par exemple, ce qui était extrêmement rare à mon époque. Les domaines de la finance et de la santé, pour ne nommer qu'eux, sont des secteurs en pleine expansion. Les jeunes peuvent y contribuer et y faire leur marque.

Quels conseils donneriez-vous aux finissants actuels afin qu'ils mènent une carrière stimulante ?

Le mot « finissant » me fait sourire. S'il est une certitude, aujourd'hui, c'est que nous n'avons jamais fini d'apprendre. Nous devons sans cesse renouveler nos connaissances, admettre que nous n'en savons jamais assez. De nos jours, le monde est « plat », c'est-à-dire que nous ne sommes plus en compétition avec notre voisin, mais avec des gens de France, d'Inde, de Chine, etc. Par ailleurs, les finissants doivent trouver un créneau dans lequel ils se sentent à l'aise et ils ont aussi avantage à choisir un patron qui les invitera à constamment se dépasser. Avec beaucoup de persévérance et de passion, le succès suivra. □

A REAL-TIME INNOVATION

A groundbreaking world premiere occurred recently at HEC Montréal. Forty MBA students took part in a public competition using the ERP* management simulation (ERPsim) system developed thanks to the ingenuity of four professors. **BY KATHLYN HORIBE**

PIERRE-MAJORIQUE LÉGER, Gilbert Babin and Jacques Robert, from HEC Montréal's Department of Information Technologies, and École Polytechnique professor Robert Pellerin developed ERPsim, a simulation software program designed to be compatible with SAP R/3, a software package in the mySAP Business Suite™ used worldwide by many universities and business schools belonging to the SAP Alliance. The technical aspect was a considerable challenge for the professors behind the simulation. But for Pierre-Majorique Léger, the project initiator and head of HEC Montréal's SAP University Alliance, the teaching aspects were also very interesting. "Students now have the opportunity to try out a complex system used by many large companies. At the same time they can practise their strategic decision-making skills in real-time management, in a specific economic environment."

In the day-long simulation, eight competing teams operated a muesli production company with the SAP system and ERPsim software. Using their decision-making and operations management skills, they evaluated market fluctuations, consumer behaviour and market reaction as they managed the end-to-end production of six varieties of cereal – from purchasing raw materials right down to choosing the distribution channel. Once the simulation was completed, students had to produce a report and make a presentation to the jury

on their performance. The winner was the most profitable team.

"Contrary to other business simulation games, this ERP simulation is played in real time," said Léger. "The students felt they were managing an actual business with a real-life ERP system. To make a profit, they had to understand how to leverage the IT to achieve a competitive advantage against the other students – not learn IT for the sake of learning IT. This hadn't been done before."

The unique experiment attracted enormous attention. SAP representatives and professors from North American universities like Carnegie Mellon witnessed the simulation, which was the students' final exam for the Enterprise IS (ERP) course. "People told us that the tool is likely to change the way in which business process integration, business strategy and ERP are taught in many university curricula," said Léger, winner of HEC Montréal's 2005 Technology in Teaching award.

The Assistant Professor's interest in technology started early on. "I was born with a computer in my hand and I love to play games." With a PhD in Industrial Engineering from École Polytechnique, he conducts research in business IT value and presented two papers on the simulation game approach to the 2005 and 2006 SAP Curriculum Congress.

Immediately after the simulation, Léger and Robert left for Toronto to train 22 Canadian and American professors on



PIERRE-MAJORIQUE LÉGER

the simulation software. "We've got global pressure," Léger added, as interest is being expressed by universities in Japan, India and Germany.

Software developers are also keen. "We've been approached about commercializing the process," he said. "That will be very interesting as it will increase HEC Montréal's visibility." The team has received a \$15,000 grant from a special fund to encourage product development, part of the VINCI project to promote innovation and intellectual capital. The goal of the fund is to accelerate the development of promising innovations to eventually be transferred from universities to industry. The VINCI project is funded by the Intellectual Property Mobilization Program, a joint initiative of the Canadian Institutes of Health Research, the Social Sciences and Humanities Research Council and the Natural Sciences and Engineering Research Council of Canada.

As for the future, a textbook authored by the three HEC Montréal professors, entitled *ERP Simulation Games with SAP R/3*, will be published shortly. Other plans include opening up the competition to other universities, beta sites to use the system and speaking engagements. More information can be found at www.hec.ca/sap/ERPsim. □

* ERP: Enterprise Resource Planning



JIANWEI ZHANG,

PRÉSIDENT, BOMBARDIER CHINE

Jianwei Zhang (MBA 1991 et Ph. D. 1996) est l'un des rares dirigeants de filiale d'une compagnie occidentale établie en Chine qui soit natif du pays et en poste depuis si longtemps. À ses étonnantes capacités intellectuelles et d'écoute et à sa longue expérience au sein d'une multinationale s'ajoute une profonde connaissance des cultures nord-américaine et chinoise. Ces atouts majeurs servent bien le président de Bombardier Chine qui vise, pour l'entreprise, l'atteinte de sommets au pays de l'empire du Milieu, friand de matériel de transport sur rail et aérien. **PAR PHILIPPE CAUCHI**



IL EST L'UNE DES RARES
PERSONNES À POUVOIR ÉTABLIR
UN PONT AUSSI SOLIDE ENTRE
LES CULTURES NORD-AMÉRICAINES
ET CHINOISE.

MODESTE, JIANWEI ZHANG a longtemps refusé les honneurs. N'empêche. Le 16 janvier 2006, la China Enterprises Union et la China Business Leaders Association lui ont accordé rien de moins que la distinction Most Notable Business Leader of 2005. Le lendemain, le Comprehensive Transportation Institute de la prestigieuse National Development and Reform Commission (NDRC) de Chine faisait de lui le premier dirigeant d'une société étrangère nommé chercheur invité de l'Institut. Parcours de celui qui, en Chine, est à la barre des activités de Bombardier, entreprise d'envergure internationale dont le siège social est situé à Montréal.

Né en 1957 dans la province de Shandong, Jianwei Zhang part travailler en région dès la fin de ses études collégiales, en 1974. Rapidement, il devient haut fonctionnaire gouvernemental au niveau municipal. En 1978, il se présente aux examens nationaux d'entrée des universités, qui recrutent dorénavant au mérite. Et se classe parmi les 100 meilleurs étudiants chinois.

À la Faculté de génie thermophysique de l'Université de Tianjin, l'étudiant est chef de classe et président des étudiants de la Faculté. C'est à cette époque qu'il se familiarise avec la langue anglaise. Diplôme d'ingénieur (moteurs à combustion interne) en poche, il occupe un poste de professeur adjoint en génie, toujours à l'Université de Tianjin, ville située à 130 kilomètres au sud de Beijing.

Il se joint ensuite à la toute nouvelle Faculté d'administration de l'Université, où il établit ses premiers contacts avec des professeurs de HEC Montréal. Ceux-ci sont en Chine pour la mise sur

le pied d'un programme d'études avancées en gestion, dans le cadre d'un projet de l'ACDI qui regroupe les quatre universités montréalaises et qui s'échelonne sur cinq ans (1983-1988). Louise Séguin Dulude, professeure à HEC Montréal, dirige ce projet et remplit par la même occasion une autre mission : inciter les plus brillants candidats chinois à entreprendre un MBA à HEC Montréal.

Destination : HEC Montréal

Jianwei Zhang veut tenter sa chance. Il suit donc quelques cours de français, puis s'inscrit à l'examen, qu'il réussit. « C'était un candidat brillant et très motivé, un travailleur infatigable qui déployait toute l'énergie nécessaire pour réussir », se rappelle Louise Séguin Dulude.

Arrivé en terre montréalaise à la fin des années 1980, il travaille d'arrache-pied pour améliorer sa maîtrise du français et mener parallèlement ses études. De session en session, ses notes s'améliorent, pour dépasser la barre des 80. Son épouse vient le rejoindre à Montréal à cette époque; ils auront plus tard deux enfants, nés à Montréal.

Le premier contact de Jianwei Zhang avec Bombardier se fera sous la forme d'études de cas. Et ses premiers contacts avec le professeur Alain Noël, l'un des premiers à s'intéresser aux alliances stratégiques, auront lieu dans le cadre de deux cours du programme.

Jianwei Zhang entame sa scolarité de doctorat avant même d'avoir terminé son MBA. Passionné par les questions d'alliances stratégiques et les relations entre son pays et l'Amérique du Nord,

il choisit, comme directeur de thèse, le professeur Alain Noël. Ce dernier se souvient de leurs premières discussions. « Dans la culture chinoise, relate-t-il, un étudiant ne contredit pas son professeur et donne rarement son avis. J'ai donc dû provoquer gentiment Jianwei afin qu'il ose exprimer ses propres opinions. » Une grande complicité s'installera entre le professeur et l'étudiant. Il en naîtra une thèse imposante intitulée *Études sur le processus de prise de décision au sein de l'alliance stratégique. Le cas des alliances stratégiques entre entreprises chinoises et nord-américaines*.

« Pour l'époque, affirme le professeur Noël, cette thèse était unique, avant-gardiste et exceptionnelle. » L'auteur y décrit sans détour la réalité chinoise, avec le système de double gestion, la structure hiérarchique du Parti et des syndicats ainsi que la structure mise en place pour satisfaire aux demandes des partenaires étrangers dans les alliances.

Le professeur Noël reconnaît avoir beaucoup appris à travers les réflexions, les commentaires et les écrits de Jianwei Zhang, qui lui ont permis de mieux comprendre le mode de fonctionnement de la société chinoise, l'importance qu'elle accorde à la connaissance et sa patience proverbiale. Il se considère choyé d'avoir eu un tel étudiant. « D'une grande intelligence et d'une tout aussi grande capacité de raisonnement, Jianwei est perspicace, persévérant et tenace. Il ne laisse aucun détail de côté. » Les deux hommes entretiennent toujours une amitié profonde.

L'ascension chez Bombardier

Pendant la rédaction de sa thèse, Jianwei Zhang offre des services de consultation à des entreprises canadiennes voulant se lancer sur le marché chinois. Et avant même le dépôt de sa thèse, il se voit proposer un poste à l'ONU, à Genève, et il est sollicité par deux unités de Bombardier : le siège social, à Montréal, et le groupe Transport, à Saint-Bruno.

En 1995, il se joint au siège social du géant québécois, d'abord à titre de manager de projet, puis, rapidement, de directeur de projet. Deux ans plus tard, il devient vice-président et représentant principal de Bombardier Transport en Chine. Le développement des affaires et la coordination de toutes les activités du constructeur canadien reliées au domaine ferroviaire en Chine lui reviennent. Et quand, en 1999, Bombardier Chine est créée et ouvre ses bureaux à Beijing, le souhait de Jianwei Zhang de rentrer dans son pays natal se réalise.

Depuis le 27 septembre 2005, date de sa nomination au poste de président de Bombardier Chine, Jianwei Zhang ne dirige plus uniquement les activités ferroviaires de Bombardier en Chine, mais également celles liées au secteur aéronautique.

Pour assurer la croissance de Bombardier en Chine, Jianwei Zhang met à profit sa vaste expérience dans le secteur des transports, sa profonde connaissance de la Chine, ses années d'expérience en gestion au sein d'une grande multinationale, son excellente crédibilité dans son pays natal et ses relations exceptionnelles avec les autorités chinoises.



JIANWEI ZHANG, PRESIDENT, BOMBARDIER CHINA

In January, the China Enterprises Union and the China Business Leaders Association named Jianwei Zhang (MBA 1991 and PhD 1996) Most Notable Business Leader of 2005. The next day, the Comprehensive Transportation Institute of China's prestigious National Development and Reform Commission (NDRC) appointed him a guest researcher at the Institute, the first time that the head of a foreign company has been honoured in this way.

Jianwei Zhang began his career as a senior municipal government official while earning an engineering degree at Tianjin University, where he went on to become a professor. It was at that time that he established his first contacts with his HEC Montréal counterparts. He was recognized as a brilliant and industrious student, and began working on his PhD even before

completing his MBA. His thesis, on strategic alliances between Chinese and North American businesses, was described as "unique, avant-garde and exceptional" by Professor Alain Noël, his thesis director.

Mr. Zhang joined Bombardier in 1995, and by 1998 was the company's Vice-President and Chief Country Representative for Bombardier Transportation in China. He was responsible for business development and for co-ordinating all the Canadian company's operations relating to rail transportation in China. When Bombardier China was created and opened its offices in Beijing in 1999, he returned to his native land. In September 2005, he was appointed President of Bombardier China, and took on responsibility for operations in the aeronautics field as well. He intends to boost this sector to the same level as rail transportation equipment.

Today China is the world's second-largest economy. Bombardier, for its part, is the third-largest builder of civilian aircraft and

the largest rail transportation equipment manufacturer. The multinational directly employs over 2,400 people in China, including three wholly owned subsidiaries and three joint ventures, and it remains the only rail builder with a strategic long-term agreement with the Chinese Department of Railways.

As André Navarri, President, Bombardier Transportation, emphasizes, "Our success in China owes a great deal to Jianwei Zhang's exceptional commitment, his talent and his ability to reach very ambitious objectives. He has managed to turn some very difficult situations around for us. He is a recognized and respected player in China, at even the most senior levels." Professor Louise Séguin Dulude describes him as "one of the few people who can build such solid bridges between the North American and Chinese cultures."



Production de voitures de métro à l'usine de Changchun.

André Navarri, président, Bombardier Transport, souligne sa contribution exemplaire : « Notre succès en Chine tient beaucoup à l'engagement exceptionnel de Jianwei, à son talent et à sa capacité à atteindre des objectifs très ambitieux. Il a su retourner en notre faveur des situations très difficiles. C'est un interlocuteur reconnu et apprécié à tous les niveaux en Chine, même les plus élevés. Il est capable d'expliquer la Chine et ses problématiques souvent très complexes à nos managers occidentaux et, inversement, de défendre nos positions avec des arguments adaptés. »

La Chine, dont le PIB a quadruplé depuis les réformes de 1978, est aujourd'hui la seconde plus importante économie au monde. Pour sa part, à l'échelle mondiale, Bombardier (BBD sur le TSX) est le troisième constructeur d'aéronefs civils et le premier de matériel de transport sur rail. Active dans plus de 20 pays, la multinationale affichait des revenus de 14,7 milliards de dollars US à la fin de l'exercice financier se terminant le 31 janvier 2006. Par le rachat d'entreprises européennes, elle est présente en Chine depuis plus de 50 ans et y a déjà livré plus de 2000 véhicules ferroviaires. Incluant ses trois filiales en propriété propre et les trois coentreprises auxquelles elle participe, elle y emploie directement plus de 2400 personnes.

Pour atteindre ses objectifs commerciaux, Jianwei Zhang insiste sur l'importance d'établir des partenariats à long terme, basés sur des produits d'avant-garde, une technologie éprouvée, le respect strict des engagements et une image d'entreprise forte et unique. Sur ce plan, Bombardier est d'ailleurs le seul constructeur ferroviaire ayant une entente stratégique à long terme avec le ministère chinois des Chemins de fer, rappelle le président de Bombardier Chine, qui valorise non seulement la production en Chine du matériel qui y est vendu, mais aussi le transfert de méthodes de gestion à leurs usines locales.

Le réseau ferroviaire intercity chinois nécessite déjà entre 1500 et 2000 nouvelles voitures annuellement. Bombardier a déjà obtenu des commandes de plusieurs milliers de voitures intercity, et la demande est très forte du côté du métro. Parmi les 37 villes de plus d'un million d'habitants que compte le pays, dix seulement ont un réseau de métro, qui totalise 420 km. Vingt autres planifient la construction d'un métro dans un avenir rapproché. Dans ce marché, Bombardier a déjà livré plus de 1000 voitures de métro en Chine.

Parmi tous les contrats ferroviaires obtenus par Bombardier en Chine, celui de la fabrication des voitures destinées au train Qinghai-Tibet a comporté les plus grands défis sur le plan technologique. Mis en service en juin 2006, le train atteint une altitude de 5000 mètres et est exposé aux conditions naturelles difficiles du Tibet : froid intense, oxygène raréfié et tempêtes de sable combinés. Bombardier a donc dû concevoir et construire des voitures dotées d'équipements ultramodernes, comprenant notamment des systèmes à oxygène enrichi et des dispositifs de protection contre les rayons ultraviolets.

Du côté de l'aviation régionale et d'affaires, Bombardier fait figure de leader dans ce pays de 1,3 milliard d'habitants. Pourtant, ce secteur en est encore à ses balbutiements. Le marché des avions régionaux compte au total 56 appareils seulement, et celui des avions d'affaires 54. Pour sa part, Bombardier a fourni à la Chine 70 de ces appareils, 36 de transport régional et 34 d'affaires, avec des parts de marché, respectivement, de 59 % et de 44 %. L'avenir est donc prometteur.

Au Salon de Farnborough, en juillet dernier, Bombardier a annoncé la conclusion, avec Shenyang Aircraft Corporation (SAC) et AVIC-1, une des sociétés d'État de construction aéronautique, d'un partenariat pour la fabrication, en Chine, des fuselages des

avions Dash 8 de transport régional bi-turbopropulsés, assemblés à Toronto et jusqu'alors construits par Mitsubishi, au Japon. Le groupe industriel fabrique depuis déjà une quinzaine d'années les portes des Dash 8. Il s'agit d'un groupe solide et efficace, selon le président de Bombardier Chine, dont le nouvel objectif stratégique majeur est de hisser le secteur aéronautique au niveau de celui du matériel de transport sur rail.

Malgré ses énormes responsabilités et un emploi du temps plus que chargé, Jianwei Zhang reste profondément attaché à HEC Montréal. En juin dernier, l'École a organisé un campus international en Chine, auquel ont pris part 23 étudiants de MBA accompagnés par Louise Séguin Dulude, aujourd'hui directrice du Service de l'enseignement des affaires internationales, Ari Van Assche, professeur au même service, et Julie Mougeot, chargée de projets aux Projets internationaux.

À Beijing et à Shanghai, les étudiants ont visité des entreprises américaines, canadiennes et chinoises, dont le site de Bombardier où est construit le système de navettes automatisées pour l'aéroport international de Beijing qui entrera en service en 2008, pour les Jeux olympiques. Ils ont aussi rencontré plusieurs dirigeants, dont Jianwei Zhang. Avec une joie manifeste et une grande générosité, celui-ci leur a consacré une journée entière.



Photo : Bombardier

Bombardier construit un système de navettes automatisées pour l'aéroport international de Beijing dont l'entrée en service est prévue pour les Jeux olympiques de 2008.

Louise Séguin Dulude a retrouvé avec plaisir l'un de ses anciens étudiants, duquel elle n'hésite pas à dire qu'il est « l'une des rares personnes à pouvoir établir un pont aussi solide entre les cultures nord-américaine et chinoise. » □



JIANWEI ZHANG, PRESIDENTE DE BOMBARDIER CHINA

El pasado mes de enero, la Unión Empresaria China y la Asociación China de Líderes de Negocios eligieron a Jianwei Zhang (MBA 1991 y Ph.D. 1996) como el líder de negocios más notable de 2005. En el mismo mes de enero, el Instituto de Transporte Integral de la prestigiosa Comisión Nacional de Reforma y Desarrollo (NDRC) de China lo nombró investigador invitado. De esta manera, Jianwei Zhang se convirtió en el primer ejecutivo de una empresa extranjera en ser nombrado investigador invitado del Instituto.

Jianwei Zhang empezó su carrera como alto funcionario del gobierno municipal mientras hacía estudios de ingeniería en la University of Tianjin, donde trabajó luego como profesor. En esta época estableció sus primeros contactos con profesores de HEC Montréal. Como estudiante, Jianwei Zhang se destacó por su brillantez y tenacidad. Estas cualidades le permitieron emprender sus estudios de doctorado

incluso antes de haber finalizado su MBA. Su tesis sobre las alianzas estratégicas entre empresas chinas y norteamericanas fue calificada por el profesor Alain Noël, su director de tesis, como "única, vanguardista y excepcional".

En 1995, el señor Zhang fue contratado por Bombardier y tres años después ocupaba el cargo de vicepresidente y representante principal de la División de Transportes de Bombardier en China. Entre sus responsabilidades estaban el desarrollo de negocios y la coordinación de todas las actividades de Bombardier relacionadas con el transporte ferroviario en China. El retorno de Jianwei Zhang a su país natal se produjo en 1999 con la creación de Bombardier China y la instalación de sus oficinas en Beijing. En septiembre de 2005, el señor Zhang fue nombrado presidente de Bombardier China. A sus responsabilidades se agregaron las actividades del sector aeronáutico; las que se propone desarrollar al mismo nivel alcanzado por el sector ferroviario.

La economía china es actualmente la segunda más importante del mundo. Bombardier, por su parte, es el tercer fabri-

cante de aeronaves de aviación civil y el primer fabricante de equipo para transporte ferroviario en el mundo. En China, esta empresa multinacional emplea directamente a más de 2.400 personas en sus tres filiales de plena propiedad y en otras tres empresas de propiedad compartida. Bombardier se consolida además como el único fabricante de ferrocarriles que tiene un acuerdo estratégico, a largo plazo, con el ministerio chino de ferrocarriles.

En palabras de André Navarri, presidente de la División de Transportes de Bombardier, "Nuestro éxito en China se debe en gran parte al excepcional compromiso de Jianwei Zhang, a su talento y a su capacidad de alcanzar los objetivos más ambiciosos. Jianwei ha sabido resolver a nuestro favor situaciones de gran dificultad. Es un interlocutor reconocido y apreciado en China, incluso en las más altas esferas". La profesora Louise Séguin Dulude agrega que Jianwei Zhang "es una de las pocas personas que pueden crear puentes sólidos entre la cultura norteamericana y la cultura China".

NOUVEAUX PROFESSEURS

Depuis le 1^{er} juin dernier, HEC Montréal a accueilli 18 nouveaux professeurs dans ses rangs, dans l'un ou l'autre de ses 10 services d'enseignement. La diversité de leur provenance reflète à la fois la dynamique internationale de l'École et l'étendue des champs d'expertise qu'on y retrouve. Aujourd'hui, l'École regroupe 230 professeurs auxquels s'ajoutent 30 chargés d'enseignement,

chargés de formation, attachés d'enseignement et chercheurs ainsi que plusieurs centaines de chargés de cours.

Nous sommes heureux de vous présenter nos nouveaux professeurs. Parmi eux, Jean Boivin, Suzanne Landry et Pierre-Olivier Pineau sont professeurs agrégés, tous les autres étant professeurs adjoints.



AFFAIRES INTERNATIONALES

Jahan Ara Peerally

MSc (International Business), University of London
 Doctorat en cours, University of Mauritius



ÉCONOMIE APPLIQUÉE

Jean Boivin

PhD (Economics), Princeton University



FINANCE

Tolga Cenesizoglu

PhD (Economics), University of California, San Diego



Albert Lee Chun

MSc (Statistics), Stanford University
 Doctorat en cours, Stanford University



GESTION DES OPÉRATIONS ET DE LA LOGISTIQUE

Stéphane Vachon

PhD (Business Administration),
 University of Western Ontario



GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Olivier Doucet

MBA, UQAM
 Doctorat en cours, UQAM



MANAGEMENT

Luis Felipe Cisneros Martinez

D. Sc. (gestion), HEC Paris



Serge Poisson-de-Haro

PhD (Management), IESE Business School,
 Universidad de Navarra



Cyrille Sardais

D. Sc. (gestion), HEC Paris



MARKETING

Renaud Legoux

M. Sc. (gestion), HEC Montréal
 Doctorat en cours, McGill University



MÉTHODES QUANTITATIVES DE GESTION

Chantal Labbé

PhD (Statistics), University of Waterloo



Pierre-Olivier Pineau

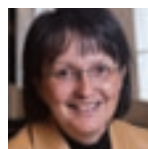
Ph. D. (administration), HEC Montréal



SCIENCES COMPTABLES

Jacqueline Di Vito

M. Sc. (sciences comptables), UQAM
 Doctorat en cours, HEC Montréal



Suzanne Landry, FCA, FCMA

PhD (Accounting and Taxation), University of Florida



Sophie Tessier, CMA

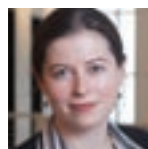
MRes (Accounting and Financial Management),
 Lancaster University
 Doctorat en cours, Lancaster University



TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

Jean-Grégoire Bernard

M. Sc. (gestion), HEC Montréal
 Doctorat en cours, Queen's University



Ann-Frances Cameron

MSc (Management), Queen's University
 Doctorat en cours, Queen's University



Marie-Claude Trudel

M. Sc. (gestion), HEC Montréal
 Doctorat en cours, University of Western Ontario

LA CULTURE,
MOTEUR DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

LA RECHERCHE AU SERVICE DE LA GOUVERNANCE DANS LE SECTEUR DES ARTS



Qui dit arts et culture dit organismes à but non lucratif (OBNL). D'aucuns pourraient penser que l'absence de but « lucratif », essence même du commerce, éloignerait les grandes écoles de gestion de l'étude de la gestion des organismes culturels et des OBNL. Rien n'est moins vrai. Du moins à HEC Montréal où le dernier-né dans ce domaine touche la gouvernance, au sens large, et fait l'objet d'un vaste projet de recherche. Plus encore, il s'agit d'une alliance université-communauté regroupant des chercheurs et collaborateurs des milieux universitaire et culturel. Et tout le monde en tirera... profit! **PAR ROBIN PHILPOT**



RESEARCH TO HELP GOVERNANCE

Non-profit organizations are the rule in the arts, but many are suffering. Major players agree that the situation calls for a full review, to come up with recommendations and management models taking account of the specific characteristics of the arts sector.

With this in mind, Johanne Turbide, Associate Professor, Accounting Studies, who is also responsible for the Research Group on Non-Profit Organizations, brought together 32 partners in the arts sector to work on an ambitious research project. The Social Sciences and Humanities Research Council of Canada, seeing the relevance of her initiative, granted Johanne and her partner

organizations nearly \$1 million in research funds over a five-year period, with the possibility of renewal, under the Community-University Research Alliances Program (CURA). Goals include identifying the causes of the financial crisis that cripple arts organizations, developing a governance framework adapted to this sector, and establishing a financial and organizational reference centre. Johanne also hopes to stem the trend that has large accounting firms shaken by the Enron scandal blindly applying blanket solutions to the arts sector.

The arts sector is already well represented at HEC Montréal. Professor Laurent Lapierre, Pierre Péladeau Chair in Leadership, insists that creativity is crucial to success. Boards and managers require the right “casting,” and they have to like art and understand creation. Arts organization board members also deserve admiration because their

job is very demanding. Professor Claude Laurin, head of the Accounting Studies Department, notes that the not-for-profit governance of arts organizations requires that all stakeholders be consulted.

Christine Harel, co-ordinator of the CURA project, adds that rethinking the funding of cultural organizations necessarily implies rethinking the role of culture and the arts in society. The economic and social role of culture is often trivialized. Quebec, for instance, has earned an enviable international reputation thanks to its cultural institutions such as the Cirque du Soleil and Robert Lepage, but many forget that they and others started small, as non-profit organizations. It is also said that aesthetic curiosity, not necessity, is the mother of invention. Creators working on new concepts in the arts unfortunately do not have the freedom enjoyed by their counterparts in industry R&D.

COMME LES DERNIÈRES ANNÉES ont été difficiles pour plusieurs organismes du secteur des arts au Québec, un grand nombre d'acteurs conviennent que l'heure est venue de faire un état de la situation et un bilan, d'établir un diagnostic, de dégager des recommandations et, si possible, de proposer un ou des modèles de gestion qui tiendront compte des caractéristiques propres au secteur.

Voilà ce qui a amené Johanne Turbide, professeure en sciences comptables et responsable du Groupe de recherche sur les organismes à but non lucratif, communautaires et culturels, à réunir 32 partenaires – organismes culturels, organismes subventionnaires, regroupements et syndicats, chaires de recherche et cabinets comptables – autour d'un ambitieux projet de recherche.

Ses efforts ont porté des fruits. Dans le cadre de son programme d'Alliances de recherche universités–communautés (ARUC), le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) lui a octroyé une subvention de près d'un million de dollars, étalée sur cinq ans et renouvelable, pour son projet *Les crises financières dans le secteur des arts* :

prévenir plutôt que guérir. Par ce montant important – qui ne vient en rien rogner les subventions destinées au fonctionnement des organismes culturels –, le CRSH reconnaît la pertinence du projet. Celle-ci repose sur l'expertise et la diversité des partenaires ainsi que sur la grande représentativité des organismes culturels qui ont signé la lettre de partenariat. En effet, pour une première fois, 16 d'entre eux, petits et grands, ont convenu de s'asseoir à une même table, dans un but commun, et de partager leurs informations et leurs expériences.

Laurent Lapierre, titulaire de la Chaire de leadership Pierre-Péladeau, dédiée à l'étude du leadership, dont celui qui s'exerce dans le domaine des arts, met l'accent sur l'importance de la créativité dans ce domaine. Créativité inhérente à l'art lui-même, certes. Mais aussi, et peut-être surtout, essentielle à la gestion et à la gouvernance des organismes culturels.

S'inspirant du monde du théâtre et du cinéma, Laurent Lapierre insiste, par exemple, sur l'importance du *casting* des conseils d'administration et des directions de ces organismes, gardiens de leur mission et de leur pérennité et dont le rôle lié à



JOHANNE TURBIDE



LAURENT LAPIERRE

la bonne gouvernance est déterminant. « Quelles sont les bonnes personnes qui pourront faire fonctionner le conseil? Les bonnes personnes sont-elles au bon endroit, tant au conseil qu'à la direction administrative et artistique? »

Le projet dirigé par Johanne Turbide permettra, dans un premier temps, d'établir les causes des crises financières qui affectent les organismes culturels. Mais celle-ci veut aller plus loin et élaborer une typologie de gouvernance adaptée à la réalité et à la taille des organismes culturels. Le projet prévoit de plus la mise en place d'un centre de référence et d'aide en matière de santé financière et organisationnelle qui tiendra compte des préoccupations de toutes les parties prenantes.

Culture et société

La gouvernance, qui évoque l'idée de gouvernail, est un terme parfois contesté. Claude Laurin est directeur du Service de l'enseignement des sciences comptables de HEC Montréal. Son collègue Raymond Morissette, professeur au même service d'enseignement, et lui sont associés au projet à titre de cochercheurs. De l'avis de Claude Laurin, le néologisme *gouvernance* est utile et nécessaire, car il englobe et décrit davantage que les locutions *régie d'entreprise* et *gouvernement d'entreprise* ou que le simple mot *administration*. De plus, le terme *gouvernance*, selon la plupart des définitions, exige que l'on tienne compte de toutes les parties prenantes de l'organisation, nombreuses dans le cas des OBNL culturels. Parmi celles-ci : le conseil d'administration, les bailleurs de fonds, les commanditaires, la communauté

artistique, la clientèle et les contribuables en général.

Christine Harel coordonne le projet. Musicienne, chanteuse classique, assistante de recherche, elle possède un D.E.S.S. en gestion d'organismes culturels. Après avoir entendu une interview avec François Colbert, titulaire de la Chaire de gestion des arts Carmelle et Rémi-Marcoux, elle s'est inscrite à ce programme offert à HEC Montréal depuis 1988. Considéré à juste titre comme un pionnier de la gestion des arts au pays, François Colbert a d'ailleurs contribué à imposer l'École comme une autorité internationale en matière de gestion et de marketing des arts. Sa chaire et la Chaire de gouvernance et juricomptabilité, dont le titulaire est Réal Labelle, sont partenaires du projet.

Ces 15 dernières années, Christine Harel a notamment dirigé l'Ensemble vocal

d'Outremont. En plus de cette expérience, elle apporte au projet une connaissance très personnelle des joies et des déceptions d'une artiste ayant œuvré dans un milieu qui vit constamment sur la corde raide financière. Convaincue que la culture ne doit pas être traitée comme un *business* – jamais, dans l'histoire, elle n'a été perçue ainsi –, elle croit que pour repenser le financement des organismes culturels, il faut d'abord repenser le rôle de la culture et des arts dans la société et dans l'économie.

À ce sujet, les professeurs Turbide, Lapierre et Laurin sont d'accord : l'art est aussi un moteur de développement économique et le Québec, comme c'est le cas pour l'Italie avec le design, se taille une réputation internationale enviable grâce à ses œuvres et à ses institutions culturelles, du Festival International de jazz de



INVESTIGACIÓN PARA IMPLUSAR LA GOBERNANZA EN LAS ARTES

Aunque las organizaciones sin ánimo de lucro tienen gran presencia en el mundo de las artes, muchas de ellas están pasando por una situación difícil. Algunos de los actores más importantes de este sector coinciden en que es tiempo de hacer un análisis profundo, formular recomendaciones y crear modelos de gestión que tengan en cuenta las particularidades del sector de las artes.

Con este objetivo en mente, Johanne Turbide, profesora agregada de Ciencias Contables y responsable del Grupo de Investigación sobre los Organismos no Lucrativos, Comunitarios o Culturales, convocó a 32 miembros del sector de las artes para trabajar en un ambicioso proyecto de investigación. El Consejo de Investigación en Ciencias Humanas de Canadá (CRSH), en el marco del Programa de Alianzas entre la Comunidad y la Universidad ("CURA"), reconoció la pertinencia de esta iniciativa y adjudicó un fondo de investigación de aproximada-

mente un millón de dólares distribuido en un período de cinco años, con posibilidad de renovación, para el trabajo de investigación de la profesora Turbide y sus colaboradores. Entre los objetivos de este trabajo se destacan: identificar las causas de la crisis de financiación que afecta a las organizaciones de las artes, elaborar un marco de gobernanza adaptado al sector y establecer un centro de referencia en materia de financiación y organización. La profesora Turbide aspira también a romper con la tendencia que lleva a las grandes firmas contables, sacudidas por el escándalo Enron y sus repercusiones, a aplicar soluciones genéricas al sector de las artes.

El sector de las artes tiene gran presencia en HEC Montréal. El profesor Laurent Lapierre, titular de la Cátedra de Liderazgo Pierre-Péladeau, insiste en que la creatividad es una de las claves del éxito. Los gerentes y los Consejos de administración deben conformar el "equipo" indicado con personas que amen las artes y que comprendan el proceso creativo. El Consejo de administración de una organización artística es digno de admiración por la complejidad de su misión. El profesor Claude Laurin, director

del Servicio de Enseñanza de Ciencias Contables, destaca que la buena gobernanza de las organizaciones artísticas exige la participación de todos los interesados.

Christine Harel, coordinadora del proyecto CURA, agrega por su parte que toda reconsideración de la financiación para las organizaciones culturales implica necesariamente un cuestionamiento sobre el papel que desempeñan la cultura y las artes en la sociedad. Las dimensiones social y económica de la cultura raramente reciben la atención necesaria. La provincia de Quebec, por ejemplo, se ha forjado una envidiable reputación internacional gracias a instituciones culturales como el *Cirque du Soleil* del Sol y Robert Lepage. Sin embargo, muchos olvidan que tanto el *Cirque du Soleil* como Robert Lepage y muchos otros empezaron desde abajo, como pequeñas organizaciones sin ánimo de lucro. Suele decirse también que la verdadera madre de la creatividad no es la necesidad sino la curiosidad estética. Lamentablemente, los creadores de nuevos conceptos artísticos no cuentan con la libertad que disfrutaban sus colegas de investigación y desarrollo en la industria.



CLAUDE LAURIN



CHRISTINE HAREL

Montréal à Robert Lepage, en passant par l'Orchestre symphonique de Montréal et, plus récemment, le Cirque Éloize. Ces cartes de visite sont inestimables. « Rappelons que New York a recréé sa cote d'amour grâce aux spectacles qu'on y donne, note Laurent Lapierre. Dans la même veine, le Festival de jazz est très important à plusieurs titres, même pour les personnes qui n'assistent pas aux spectacles de jazz. » Abondant dans le même sens, Johanne Turbide souligne que ceux et celles qui ont marqué le développement culturel récent au Québec ont presque tous débuté en étant des OBNL, comme ce fut le cas pour le Cirque du Soleil et Robert Lepage, par exemple.

L'idée de la culture comme moteur de développement économique rejoint celle, défendue notamment par l'écrivaine Jane Jacobs, selon laquelle la mère de l'invention n'est pas la nécessité, mais plutôt la curiosité esthétique. Mais curiosité esthétique et créativité artistique ne se prêtent pas nécessairement aux mécanismes de gestion courants, tels les indicateurs de performance et autres contrôles internes, qu'il faut, plutôt, réinventer dans le cas des OBNL.

Mission artistique et grands enjeux de gestion

À ce propos, Johanne Turbide met en garde les gestionnaires contre cette tendance lourde d'importer systématiquement dans les OBNL culturels les nouvelles pratiques comptables visant à assurer un bon contrôle interne. « Ébranlés par les crises comme celles d'Enron, poursuit-elle, les experts-comptables ont connu un resserrement de leurs règles de certification, qu'ils appliquent de manière très rigoureuse à tous les types d'organisations. Or, c'est sans doute une erreur d'appliquer systématiquement à tous les OBNL culturels des modèles qui

découlent de fraudes dans des secteurs tout à fait différents. La valeur ajoutée du travail d'expert-comptable dans les OBNL repose davantage sur l'accompagnement en matière de gestion financière ou sur l'aide à l'identification de moyens pour "faire plus avec moins". »

Laurent Lapierre, qui fut le premier directeur administratif du Théâtre du Trident, à Québec, insiste : « L'Espace GO n'est pas une usine. On ne gère pas la TOHU comme on gère la Ford Motor Company. Charles-Mathieu Brunelle est un artiste. On ne gère pas l'OSM comme une chaîne de production. Kent Nagano est un artiste, et il fonctionne comme un artiste. C'est ce que le public attend de lui. Le Conseil d'administration doit comprendre la création. Les membres du conseil, et en première instance le président, doivent être des passionnés de l'art. Ces OBNL existent pour l'art, pas pour l'administration. J'ai beaucoup de respect pour les gens qui se consacrent aux conseils d'administration d'OBNL culturels. Ça prend un dévouement incroyable, du temps. D'ailleurs, les gens ne se bousculent pas aux portes pour le faire. »

Si l'on admet que la culture est un moteur de développement économique, il conviendrait, du coup, de reconnaître pleinement la légitimité des organismes qui œuvrent dans ce secteur. Johanne Turbide ne veut plus utiliser le sigle OSBL, pour organismes sans but lucratif. « Ce sigle décrit les organismes par la négative, soutient-elle. Ces organismes ne sont pas "sans but". Ils en ont bel et bien un, et des plus valables. » « En effet, poursuit Claude Laurin, contrairement aux entreprises à but lucratif, les OBNL du monde de la culture ont une valeur qui n'est pas uniquement fonction des revenus qu'ils génèrent. Pour apprécier la valeur de ces organisations, il faut considérer les avantages, financiers ou autres, qu'elles procurent à un vaste ensemble de parties prenantes. Voilà pourquoi ces dernières ont tout intérêt à maintenir la santé financière de ces organismes de façon à ce qu'ils évitent les crises. »

Christine Harel est toujours surprise lorsque l'on brandit le spectre de l'erreur associé au domaine culturel. « Certaines idées germeront et fleuriront, d'autres pas. C'est la nature même de la créativité. »

D'ailleurs, en industrie, quel service de R-D peut se vanter de connaître le succès à tout coup? Pour chaque découverte, combien y a-t-il d'échecs? Combien de temps faut-il attendre le retour sur l'investissement? Le tâtonnement et la méthode essai-erreur sont le pain et le beurre de la créativité en industrie. Pourquoi en serait-il autrement dans le domaine des arts?

Le défi consiste plutôt à créer un espace dans lequel la créativité peut s'épanouir, dans un contexte où tout change de plus en plus rapidement et où la concurrence vient de partout. Comme il est axé sur la création d'outils de gouvernance et de gestion adaptés aux OBNL culturels, le projet dirigé par Johanne Turbide aidera à atteindre cet objectif et permettra aux artistes-gestionnaires de consacrer plus de temps à la création qu'à la gestion administrative et financière de leur organisme.

« Nous voulons identifier ce qui fonctionne bien et ce qui ne fonctionne pas. Cela sera possible grâce à la participation active des nombreux partenaires du projet, qui nous fourniront beaucoup d'information. Par exemple, nous voulons savoir pourquoi certaines grandes institutions culturelles ayant connu une série de succès n'ont pas su survivre lorsqu'elles ont tenté de prendre de l'expansion à l'étranger. Comment la gestion aurait-elle pu suivre le développement artistique? »

Cela nous ramène au conseil d'administration et à son *casting*. « Il faut une chimie positive, insiste Laurent Lapierre. S'il n'y a pas de rapport de confiance entre les administrateurs et la direction, non seulement le mariage n'aura pas lieu, mais les instances vont se nuire. » Christine Harel renchérit : « La direction, le conseil d'administration et, aussi, les artistes doivent faire front commun dans leur démarche. Ils doivent tous marcher main dans la main, sinon l'organisme court à sa perte. »

D'accord sur le principe, Johanne Turbide conclut : « Oui, l'idée du *casting* du conseil d'administration est bonne, mais sans oublier que le conseil idéal doit comprendre deux types d'acteurs qui se respectent et se complètent : ceux qui sont axés sur la mission artistique et ceux qui sont axés sur les grands enjeux de gestion. En fait, il faut que la gestion soit au service de la mission. » □



Shanghai



Forbidden City (Beijing) Temple painted facade detail

EXPERTISE FOR HIRE

HEC MONTRÉAL CELEBRATES 23 YEARS OF SUCCESS IN CHINA

With a population of 1.3 billion and a GDP experiencing close to 10% annual growth, the People's Republic of China is a rising star over the global landscape. Spurred by forecasts of continued growth in the years to come, companies worldwide are scrambling to get a foot in the door of the world's largest consumer market. **BY DAVID PYE**

ON AN ACADEMIC LEVEL, interest in China mirrors that of the economic sector, as universities around the world strive to understand the inner workings of the emerging giant. China's growing infrastructure of universities continues to generate interest and create new opportunities for international collaboration in research and education. The race is on to gain insight into the development of the next leading global power.

While many institutions are still in the earliest stages of interaction, HEC Montréal has been nurturing its relationship with China for 23 years and has earned a place in its top ranks of academic partnership. The School's entry into China began in 1983 as part of a consortium of Montreal business schools that included UQAM, Concordia and McGill. The initial project, sponsored by the Canadian International Development Agency (CIDA), was a \$6 million academic assistance initiative to develop advanced management faculties at Tianjin University and the People's



UNE PRÉSENCE FORTE, EN CHINE, DEPUIS 23 ANS

Dans le cadre d'un projet de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) en Chine, l'École faisait partie, en 1983, d'un consortium des facultés de gestion montréalaises. Le projet consistait à offrir 10 cours intensifs de gestion à de jeunes professeurs de l'Université de Tianjin et de la People's University of China, puis à sélectionner les meilleurs d'entre eux, qui venaient ensuite faire des études de MBA et de Ph. D. à Montréal. Depuis, l'École accueille année après année des étudiants chinois dans ses programmes de 2^e et de 3^e cycles et les activités de formation en Chine se succèdent.

Par exemple, en 1995, l'École a offert aux cadres d'entreprises pétrolières chinoises des séminaires sur les industries pétrolière et gazière dans le monde, en partenariat avec la China National Oil Company et le China Petroleum Planning and Engineering Institute. En 1998, elle s'est jointe à Alcan

Aluminium, Hydro-Québec, SNC-Lavalin International, la Three Gorges Project Development Corporation et la China Yangtze Power Company pour l'offre d'un diplôme d'études supérieures spécialisées (D.E.S.S.) en gestion dans le secteur de l'énergie à la Huazhong University of Science and Technology.

Depuis 2002, à la suite d'une entente conclue avec la Sichuan Electric Power Corporation (SEPC), l'équipe des Projets internationaux offre aux cadres de l'entreprise ce même D.E.S.S., auquel se sont ajoutés le Energy Management Development Program (EMDP) et, plus récemment, un programme de formation de formateurs.

Quatorze dirigeants du projet des Trois-Gorges ont aussi suivi, en 2005, un programme EMDP, échelonné sur cinq mois, qui comprenait des rencontres avec des dirigeants d'Hydro-Québec et des visites, au Canada, d'importantes installations énergétiques.

En 2006, 23 étudiants au MBA se sont rendus en Chine, dans le cadre du cours Campus internationaux qui leur proposait trois destinations : Paris, New York ou Shanghai et Beijing. Responsable de l'organisation du voyage en Chine, la professeure Louise Séguin Dulude y a accompagné le groupe, avec le professeur Ari Van Assche et Julie Mougeot, chargée de projets aux Projets internationaux. Les étudiants ont eu la chance de visiter des entreprises canadiennes, américaines et chinoises et de rencontrer plusieurs dirigeants, dont Jianwei Zhang, MBA et Ph. D. de l'École, président de Bombardier Chine.

À ce sommaire des activités de l'École en Chine s'ajoute une autre dimension, celle des projets de recherche menés en collaboration avec des professeurs d'universités chinoises. Une autre conséquence directe d'une présence forte établie en Chine au fil des 23 dernières années.

University of China, in Beijing.

"We knew very little when we first went to China, and the country has changed enormously since then. It has made tremendous strides," says Louise Séguin Dulude, the current Director of the Department of International Business at HEC Montréal and Director of the consortium from 1983 to 1988.

The program offered 10 intensive management courses, in China, for young professors at participating universities, and then brought the best of them to Montreal for their MBA and PhD studies. It was at this point, in fact, that Louise Séguin Dulude chose Jianwei Zhang, our profiled business leader in this issue (see page 14), as a youth with a brilliant future. Since then, the School has been welcoming Chinese students to its graduate and postgraduate programs year after year. One result has been a number of Master's and PhD theses on China.

Following a successful five-year run, the project was reorganized into two

separate programs, with HEC Montréal and Concordia University concentrating their efforts on Tianjin University, in association with Jilin and Tongji universities. Professor Séguin Dulude relinquished her role as Director of the program but has continued to be involved in projects in China.

"There is great respect for tradition in China. If you are the first director, then you are considered a director for life," she explains. "I have been invited to lecture in China ever since I left the program and I will continue to be invited for many years to come."

Early academic successes helped position HEC Montréal as a reliable partner for China's rapidly growing energy sector. At the time of Mao Zedong's death in 1976, China's energy industry was a single state-run entity. Today, there are more than 4,000 companies involved in the thriving sector. Huge manufacturing bases and brand new cities have dictated the need for an energy policy that would lead the nation forward in the years to come.

Most important was increasing demand for oil, a commodity China imports at a rate of 3.5 million barrels per day.

"China's demand for oil has definitely put a strain on global demand," says Alain Lapointe, Professor in Management of the Energy Sector at HEC Montréal's Institute of Applied Economics. "Demand there is projected to grow by more than 3% annually over the next 15 years – more than double the global average – which could create a need for 10 million imported barrels per day."

Professor Lapointe has experience leading energy programs in China. In 1995, China looked to HEC Montréal for the institution's expertise in energy sector management. The project was a collaborative effort between HEC Montréal, the China National Oil Company and the China Petroleum Planning and Engineering Institute. Seminars were offered at the China Alberta Training Centre. The program, consisting of a series of seminars on evaluating global oil and gas exploration,

administering contracts and managing pipeline projects, was designed to teach Chinese managers the essentials of international oil field exploration management.

By 1998, progress on the massive Three Gorges Dam project turned part of China's energy sector focus toward managing a rapidly growing electricity infrastructure. HEC Montréal stepped in to offer its expertise in that sector in cooperation with Canadian industry partners Alcan Aluminium, Hydro-Québec and SNC-Lavalin International.

"It's estimated that China will invest \$800 billion in developing its electricity infrastructure in the decade to come," says Lapointe. "Electricity is in great demand, but the problem China is facing is to create a real national market for electricity. It will require huge investment in transmission infrastructure."

HEC Montréal and its Canadian industry partners teamed up with the Three Gorges Project Development Corporation and the China Yangtze Power Company

to develop a Graduate Diploma in Energy Sector Management at the Huazhong University of Science and Technology. The project lasted four years and involved a dozen professors who provided executive seminars, conducted joint research projects and trained Chinese professors to deliver the courses.

"While the School was initially involved in China to assist the country in developing general management faculties, this second wave was about our specific expertise in energy sector management," says Professor Taïeb Hafsi, holder of the Walter J. Somers Chair in International Strategic Management and one of the program's first professors. "My expertise was strategy, so I was asked by one of my colleagues to teach a course on strategy in the energy business."

The project enhanced HEC Montréal's growing reputation as an exporter of expertise in the energy sector and led to future projects that increased the scope of the institution's international academic

programs. Under the guidance of the International Projects Department, the School developed programs tailored to the needs of China's energy sector. In 2002, HEC Montréal began offering the Graduate Diploma in Energy Management to managers from the Sichuan Electric Power Corporation (SEPC). SEPC employs over 40,000 people, including 12,000 managers. The School also offers an Executive Management Development Program (EMDP) and is training Chinese professors to take over the teaching process. The program is entering its third cohort and has produced 70 graduates thus far.

"The Graduate Diploma is offered to new and middle managers, while the EMDP is for senior management," says Alain Lapointe. "The Diploma is taught in English and the EMDP seminars are taught in English, but with sequential translation into Chinese." The SEPC programs are given by 16 professors and lecturers who teach various courses and seminars over a ten-day period.



FUERTE PRESENCIA EN CHINA DESDE HACE 23 AÑOS

Como parte de un proyecto de la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional en China, la Escuela formó parte en 1983 de un consorcio de escuelas de gestión de Montreal. El proyecto consistía, por un lado, en brindar 10 cursos intensivos de gestión a los docentes jóvenes de la University of Tianjin y de la People's University of China y, por otro lado, en seleccionar a los mejores estudiantes de estos cursos para que vinieran a Montreal a realizar estudios de MBA y de doctorado. Desde entonces, la Escuela acoge a estudiantes chinos en sus programas de maestría y de doctorado todos los años mientras que continua con sus actividades de capacitación en China.

En 1995, por ejemplo, HEC Montréal, en asociación con la Corporación Nacional del Petróleo de China y el Instituto Chino para la Planeación y la Ingeniería del Petróleo,

dictó seminarios sobre la industria mundial del petróleo y del gas a ejecutivos de petroleras chinas. En 1998, conjuntamente con la empresa de aluminio Alcan, Hydro-Québec, SNC-Lavalin International, la Corporación de Desarrollo del Proyecto de las Tres Gargantas y la Yangtze Power Company, se ofreció un Diploma de Estudios Superiores Especializados (DESE) en gestión orientada al sector energético en la sede de la Huazhong University of Science and Technology.

A partir de 2002, luego de ratificar un acuerdo con la Corporación de Energía Eléctrica Sichuan (SEPC), el equipo de Proyectos Internacionales dicta a los ejecutivos de la Corporación el mismo programa de estudios superiores. La oferta se amplió posteriormente con el Programa de Desarrollo en Gestión Energética (PDGE) y, más recientemente, un programa de formación de formadores.

El año pasado, catorce dirigentes del proyecto hidroeléctrico de las Tres Gargantas cursaron un PDGE de cinco meses. Este programa incluyó encuentros con directivos

de Hydro-Québec y visitas a importantes instalaciones energéticas en Canadá. En 2006, 23 estudiantes de MBA viajaron a China en el marco del programa Sedes Internacionales el cual les proponía tres destinos: París, Nueva York o Shanghai y Beijing. La responsable de la organización del viaje a China, la profesora Louise Séguin Dulude, viajó con el grupo en compañía del profesor Ari Van Assche y la encargada de proyectos de la unidad Proyectos Internacionales de HEC Montréal Julie Mougeot. Los estudiantes tuvieron la oportunidad de visitar empresas canadienses, estadounidenses y chinas y de reunirse con diversos ejecutivos, entre los que se encontraba Jianwei Zhang, MBA y Ph.D. de la Escuela y presidente de Bombardier China.

Para completar el cuadro de las actividades de HEC Montréal en China, no se pueden dejar a un lado los proyectos de investigación que se desarrollan en colaboración con profesores de universidades chinas. Estos proyectos son otra consecuencia directa de la fuerte presencia que HEC Montréal ha establecido en China a lo largo de los últimos 23 años.



LOUISE SÉGUIN DULUDE



ALAIN LAPOINTE



TAÏEB HAFSI



SYLVAIN LANDRY



ARI VAN ASSCHE

“The initiative is supported by a committee of key organizations in the energy sector,” explains Professor Sylvain Landry, Director of International Projects, which oversees HEC Montréal’s foreign ventures. The Department’s staff is responsible for market development and project management – essentially marketing the expertise of HEC Montréal professors around the world. “The idea is to make this a China-wide program rather than a private program offered to only one organization.”

In fall 2005, HEC Montréal hosted 14 managers from Three Gorges Project Development Corporation as part of a five-month EMDP that included interaction with Hydro-Québec executives and site visits to James Bay and other key energy installations.

Professor Landry emphasizes that there is great academic reward in having professors get used to working with an international audience. “More than 25 percent of HEC Montréal students are from abroad, including half of the students in the intensive MBA program,” he says. “Being involved in projects abroad helps professors to prepare for that environment.”

Taïeb Hafsi’s experience as a professor in China is a perfect example.

“The country was not what you see today and the universities were run as highly structured bureaucratic institutions,” he says. “When I started teaching, I realized that Chinese students are used to absorbing what professors teach and had no urge to engage in open classroom discussion.”

The ability to interact with Chinese institutions also opened doors in the field of research as collaborative projects with Chinese counterparts emerged as by-products of HEC Montréal training programs.

“Some of our professors have become experts in Chinese management and are

conducting research on the comparisons and differences between North American and Chinese management styles,” adds Landry. “We’re combining training and research, which creates great value for the School.”

Involvement in China is a two-way street at HEC Montréal, thanks to the addition of the Campus Abroad course to the MBA student’s curriculum. In 2006, MBA students could choose from three-week stays in Paris, New York or Shanghai and Beijing.

Louise Séguin Dulude, in charge of organizing the activities, accompanied the group of 23 MBA students to Shanghai and Beijing in June, along with Assistant Professor Ari Van Assche and Julie Mougeot, from the International Projects Department. The students had the opportunity to tour Chinese, American and Canadian companies and to meet with executives. The group was given a particularly warm and educational welcome by Jianwei Zhang, President of Bombardier China and a graduate of HEC Montréal’s MBA and PhD programs. Zhang presented a full-day program that included discussions with top-level Bombardier China executives and a tour of the company’s Beijing Airport construction site.

“The program exceeded our expectations,” says Van Assche, who was selected for his extensive experience in China. “The students were very eager to interact with the local business leaders throughout our visit. They were especially interested in understanding how to deal with cultural sensitivities.”

Before completing his PhD in economics, Ari Van Assche earned undergraduate and graduate degrees in Chinese studies. He studied the language and culture for five years, including one year as an exchange student at Sichuan University in China. He also interned at a Belgian bank in Shanghai

for a three-month period, where he analyzed the workings of China’s mortgage system. He recently joined the faculty of HEC Montréal to help meet the increasing demand for international experience.

“The timing of the Campus Abroad course, toward the end of the MBA program, means that students have acquired a great deal of academic knowledge,” says Van Assche. “The experience in China allows them to gain a better understanding of how this knowledge is applied differently in Chinese and North American business environments.”

The activity also included visits to large multinationals such as Alcan, General Electric and Lenovo, and Chinese state-owned enterprises such as the Yangtze Power Corporation. In Beijing, the students were lodged at the Sichuan Electric Power Company guest house. In Shanghai, they stayed at the China Executive Leadership Academy Pudong (CELAP). Campus Abroad will return to China in 2007 with a new program in different cities.

In March, HEC Montréal hosted a conference on Quebec-China relations, in conjunction with the Centre d’études et de recherches internationales (CÉRIUM). The conference included presentations by Louise Séguin Dulude and Ari Van Assche and signified HEC Montréal’s continued commitment to sowing new seeds of opportunity in China in the years to come. The school continues to market its expertise in the energy sector while solidifying its existing relationships within Chinese academic circles.

“HEC Montréal wants to be a world-renowned centre of knowledge,” says Taïeb Hafsi. “China is seen as the country of the future and we want to be there at a time when relationships are becoming very important.” □

CHRISTIAN VANDENBERGHE

VERS UN MODÈLE DE FIDÉLISATION DES EMPLOYÉS

Quoi de plus naturel, pour un psychologue, que de se pencher sur une facette ou une autre de l’être humain. Le professeur Christian Vandenberghe, titulaire de la Chaire de recherche du Canada en gestion de l’engagement et du rendement des employés à HEC Montréal, a choisi depuis longtemps déjà l’objet de son étude : la personne dans son environnement de travail. **PAR MICHEL DE SMET**

CHRISTIAN VANDENBERGHE se consacre plus précisément à l’étude des mécanismes de l’engagement organisationnel, une problématique qui a donné lieu à un nombre significatif de travaux et de publications universitaires au cours des vingt dernières années. La pertinence de ce sujet s’est imposée à la fois dans les milieux scientifique et professionnel qui y ont vu un outil de fidélisation des employés vis-à-vis de l’organisation. Les responsables de la gestion des ressources humaines en ont même fait l’un des principaux fondements des stratégies destinées à conserver le personnel de talent.

Les travaux du professeur Vandenberghe sont originaux sous plusieurs angles. « Je m’intéresse aux divers facteurs qui influencent l’engagement organisationnel, dit-il. Les recherches que j’ai menées jusqu’ici démontrent que cet engagement n’est pas statique. Au contraire, il est à la fois variable et complexe. »

L’engagement des travailleurs vis-à-vis de leur employeur ne serait donc pas linéaire, mais plutôt sujet à des fluctuations importantes tout au long d’une carrière, même lorsque celle-ci est liée à un même employeur pendant de longues années. Par ailleurs, le professeur Vandenberghe souligne que l’engagement des employés ne s’exprime généralement pas directement à l’endroit de l’organisation. Leur engagement et leur fidélité trouvent plutôt leur source dans les relations qu’ils entretiennent avec des acteurs internes ou externes de l’organisation : collègues, membres de l’équipe de travail, supérieurs. Il peut même s’agir des clients de l’entreprise pour les personnes qui accordent de l’importance à la satisfaction des exigences de la clientèle.

« Cela dit, c’est avec le supérieur immédiat que le lien d’engagement se manifeste avec la plus grande acuité, précise le professeur. On peut même parler de relation affective. J’y vois la pierre angulaire autour de laquelle j’aimerais articuler, dans

un avenir proche, un modèle opérationnel qui permettrait aux organisations de maintenir en permanence l’engagement de leur personnel, de l’embauche jusqu’au départ du travailleur après de longues années passées au service de l’entreprise. »

Le défi générationnel

De l’avis du professeur Vandenberghe, la prise en compte de l’importance de l’engagement organisationnel devrait s’accroître dans le futur. « Le monde du travail est en proie à de profondes mutations, constate-t-il. Il y a bien sûr, par exemple, les vagues de fusions et d’acquisitions qui se poursuivent. Mais en parallèle, les organisations doivent faire face à un nouveau défi important : le défi générationnel. Les jeunes salariés manifestent en effet des attentes bien plus considérables que leurs aînés par rapport à leur qualité de vie. Ce facteur à lui seul exerce une pression grandissante sur les entreprises, les forçant à mettre en place des politiques efficaces dans le but de mobiliser de façon continue leur main-d’œuvre et d’augmenter au maximum leur capacité de rétention des salariés. »

Originaire de Belgique, Christian Vandenberghe y a longtemps fréquenté l’Université catholique de Louvain, l’une des plus anciennes au monde. Dans une suite conforme à ses grands champs d’intérêt, il y a obtenu une licence en psychologie, une licence en sciences du travail et, en 1996, un Ph. D. en sciences psychologiques. C’est encore au sein de son *alma mater* qu’il a assumé sa première charge d’enseignement à titre de professeur adjoint, en 1997, puis de professeur agrégé, trois ans plus tard.

L’originalité de sa recherche l’a rapidement signalé à l’attention de la communauté universitaire et lui a valu d’établir un lien particulier avec des chercheurs de HEC Montréal. En août 2003,

LES ORGANISATIONS DOIVENT FAIRE FACE À UN NOUVEAU DÉFI : LE DÉFI GÉNÉRATIONNEL.



CHRISTIAN VANDENBERGHE

il a gagné les rangs du corps professoral de l'École, à titre de professeur agrégé au Service de l'enseignement du management. Puis, en 2005, il a été nommé titulaire de la nouvelle Chaire de recherche du Canada en gestion de l'engagement et du rendement des employés mise en place grâce au Programme des chaires de recherche du Canada.

En mode collaboratif

Âgé de 45 ans, Christian Vandenberghe compte déjà plus d'une cinquantaine d'articles à son actif. Il reconnaît d'ailleurs avoir une préférence pour ce type de rédaction, que les articles soient destinés à des revues scientifiques ou spécialisées, en management ou en psychologie.

Le professeur a aussi une prédilection pour le travail fait en collaboration avec des chercheurs de partout à travers le monde, ce que facilitent grandement aujourd'hui les technologies de communication. « C'est très enrichissant, estime-t-il, de voir ainsi la recherche prendre corps, très rapidement, au gré de nos échanges. »

Deux articles cosignés par Christian Vandenberghe retiennent particulièrement son attention, pour l'éclairage nouveau qu'ils fournissent. Le premier, intitulé « An Examination of the Cross-Cultural Validity of a Multidimensional Model of Commitment in Europe », a été publié en 2001 dans le *Journal of Cross-Cultural Psychology*. Dans cet article, le professeur a pu démontrer que ses observations antérieures sur l'engagement organisationnel avaient une portée transculturelle : « J'ai validé mes données à partir d'un questionnaire remis à 1200 traducteurs issus de 12 nationalités différentes et travaillant tous pour l'Union européenne. L'intérêt de cette recherche réside dans le fait qu'elle ait

été réalisée dans un milieu de travail très homogène. Cela m'a permis de constater qu'un Portugais manifeste globalement la même attitude face à l'engagement par rapport à son employeur qu'un Belge ou un Grec. »

Le second article est paru l'an dernier dans le *Journal of Applied Psychology* sous le titre « The role of Change in the Relationship Between Commitment and Turnover: A Latent Growth Modeling Approach ». Cette fois, l'article fait suite à un sondage mené auprès de 330 jeunes diplômés universitaires et le constat est le suivant : l'embauche d'un employé très motivé ne garantit en rien son engagement à long terme. Cela tend à prouver que l'engagement fluctue tout au long de la vie professionnelle. « En somme, l'employé le plus motivé au cours des premières années suivant son embauche peut très bien faire montre d'un très faible engagement à la suite, par exemple, d'une déception professionnelle. Les entreprises peuvent tirer une leçon de cette étude, à savoir qu'elles ne doivent jamais tenir pour acquis l'engagement des travailleurs. Au contraire, elles ont tout intérêt à offrir un cadre de travail stimulant à leurs employés tout au long de leur parcours professionnel dans leur organisation », conclut Christian Vandenberghe. □

L'INTERCULTURALISME COMME PRATIQUE DE GESTION

Voir l'interculturalisme comme une pratique de gestion parmi d'autres serait une erreur. Selon le professeur Sébastien Arcand, le « devoir » de gestion des relations ethnoculturelles se situe dorénavant au centre de l'organisation des sociétés... et des entreprises.



Pour Sébastien Arcand, sociologue de formation, la notion d'interculturalisme est celle qui exprime le mieux la dynamique de la rencontre des cultures. Comme son nom l'indique, elle favorise l'interaction entre les

cultures et participe d'une vision spécifique des rapports entre des personnes issues de groupes distincts. Dans les entreprises et les organisations, l'accroissement de la diversité ethnoculturelle place les gestionnaires devant de nouveaux défis, que l'on pense seulement au nombre croissant de demandes provenant de différents groupes pour obtenir des dérogations ou certains privilèges. Et la gestion interculturelle se pose de plus en plus comme une solution viable à l'atténuation des conflits potentiels.

Professeur adjoint au Service de l'enseignement du management, Sébastien Arcand ne croit cependant pas qu'une gestion interculturelle puisse être efficace si elle se limite aux seules dimensions culturelles. Il soutient

plutôt qu'elle doit faire partie d'une vision intégrée des pratiques managériales et de l'organisation du travail, allant des politiques de recrutement du personnel aux différents scénarios d'accommodements raisonnables en passant par la composition des équipes de travail et les règles de promotion. L'atteinte de deux objectifs complémentaires – le bon fonctionnement des organisations et le bien-être des personnes qui y travaillent – risque d'en dépendre de plus en plus.

Sébastien Arcand

Ph. D. (sociologie), Université de Montréal
sebastien.arcand@hec.ca

WHITHER E-MARKETPLACE USAGE AND WHY?

Business-to-business electronic marketplaces are not as popular as anticipated in the late 1990s. Though predictions had them handling over half of future business-to-business transactions, many disappeared quickly.

Sylvain Sénécal, Associate Professor of Marketing, and three colleagues are publishing a study on how buyers' usage of e-marketplaces is influenced by their perceived risks and expected benefits and also by their e-business readiness. Their article will appear in *Industrial Marketing Management*.

The study investigated certain determinants of e-marketplace usage from the buyers' perspective. It empirically confirmed that buyers' perceived risks and expected benefits have an influence on the extent to which they use e-marketplaces. In addition, buyers' e-business readiness moderated the relationship between expected benefits and usage of e-marketplaces. Benefits would include reduction of search costs, lower transaction costs for buyers because of reduced communication costs and paperwork, and improved inter-firm supply chain

collaboration. Perceived risks include security issues, large investment in hardware and software, and risks related to doing business with unknown suppliers.

The authors recommend that e-marketplace promoters focus not only on expected benefits when marketing their e-marketplaces to buyers; they should also address buyers' perceived risks, since both benefits and risks have an impact on e-marketplace usage. It is also best to allocate resources toward e-business ready firms. New areas of research include further identifying the variables at play in e-marketplace usage and investigating suppliers' perceptions.

Sylvain Sénécal

Ph. D. (administration), HEC Montréal
sylvain.senecal@hec.ca



FEMMES, QUALITÉ DE LA GOUVERNANCE ET PERFORMANCE FINANCIÈRE

Compte tenu des risques inhérents à leurs activités, les entreprises à forte participation féminine au conseil d'administration et à la haute direction tirent bien leur épingle du jeu sur les marchés boursiers.

Plus encore, les entreprises qui évoluent dans des environnements complexes et qui sont bien représentées par des femmes à la haute direction génèrent des rendements supérieurs à la normale de l'ordre de 6 % sur trois ans (2002-2004). Voilà les deux principales conclusions d'une étude menée auprès de quelque 150 des 500 plus grandes entreprises canadiennes (S&P 500) – une première au Canada – par Réal Labelle, Claude Francoeur et Bernard Sinclair-Desgagné, respectivement titulaire de la Chaire de gouvernance et juricomptabilité, professeur adjoint au Service de l'enseignement des sciences comptables et titulaire de la Chaire d'économie et gouvernance. Cette étude, qui a reçu un appui financier de Valeurs Mobilières Desjardins et de l'Autorité des marchés financiers, se distingue de celles menées, par exemple, par Catalyst, aux États-Unis. Plutôt que de se limiter aux rendements bruts ou à des ratios comptables,



les mesures de performance choisies par les trois professeurs prennent en considération le risque des entreprises dans la comparaison de leurs performances boursières.

Les résultats de cette étude confirment que les entreprises qui présentent une plus grande diversité des genres au sein de leur conseil d'administration tirent bien leur épingle du jeu. De plus, ils font ressortir que cette diversité à la haute direction permet de

mieux appréhender les situations complexes et de prendre de meilleures décisions dans ce contexte. Enfin, ils viennent appuyer les efforts consentis par certains pays et certaines entreprises pour l'adoption de politiques normatives pour l'avancement des femmes en affaires.

Réal Labelle, CA

Docteur en science de la gestion (finance), ÉSA-Grenoble II
real.labelle@hec.ca

Claude Francoeur, CGA

Ph. D. (finance), UQAM
claudette.francoeur@hec.ca

Bernard Sinclair-Desgagné

PhD (Operations Research), Yale University
bernard.sinclair-desgagne@hec.ca

MULTILEVEL METHODS TO SUPPORT DECISIONS ON FOREIGN MARKET ENTRY MODES

Choosing the right mode of entry into foreign markets is critical in international business. Should the foreign direct investment vehicle be an international joint venture or a wholly owned subsidiary? There is plenty of research in this area, but it has most often overlooked the multilevel nature of the question in both design and methodology and relied on non-multilevel quantitative methods.

Louis Hébert, a Professor with the Management Department, recently won the Temple / Academy of International Business Award for an article entitled *Assessing the Advantages of Multilevel Methods for Entry Mode Research*. He and co-authors Jean-Luc Arrègle of EDHEC, France, and Paul W. Beamish of the Richard Ivey Business School received the honour at the annual AIB conference in Beijing in June 2006.

The paper presented a multidimensional methodology for investigating decisions as to the foreign market entry mode. The choice

between a joint venture and a wholly owned subsidiary depends on factors related to various dimensions, including the firm's experience and resources, its prior decisions in similar situations and the characteristics of the country in question. The authors compared the results from their multilevel method with those from single-level methods commonly used in the literature. Their analysis supported the relevance and power of multilevel methods and underlined some key limitations of traditional techniques.

Professor Louis Hébert and his colleagues

concluded that, by reducing the potential risk of error, a multilevel method approach might be more effective and robust for studying entry mode decisions.

Louis Hébert

PhD (Business Policy),
University of Western Ontario
louis.hebert@hec.ca

PROJETS INFORMATIQUES : ÉVALUER, GÉRER ET CONTRÔLER LES RISQUES

Parfois, l'expérience ne suffit pas! Force est de constater que les projets d'impartition ou d'implantation de projets informatiques – qui peuvent engendrer des coûts faramineux – restent risqués.

Mais il existe dorénavant sur le marché un outil de mesure et de gestion du risque d'affaires correspondant aux meilleures pratiques d'affaires.

Cet outil est le premier résultat de recherche de l'École commercialisé par Univalor, qui en a octroyé la licence d'exploitation à Globe Impact, une entreprise spécialisée en stratégie et en gestion du risque. Il est le fruit de dix années de travaux de recherche menés par Benoit Aubert, directeur de la recherche, Suzanne Rivard, titulaire de la Chaire de gestion stratégique des technologies

de l'information, et Michel Patry, directeur de l'École.

« L'outil ne sert pas à éliminer tous les risques, par exemple, de dépassement de coûts ou d'échéancier, de détérioration du service, de poursuite ou d'insatisfaction des utilisateurs, insiste Benoit Aubert. Il permet cependant de bien identifier les zones de risque, de sorte que les gestionnaires puissent prendre des décisions éclairées. » En effet, la méthodologie proposée fournit notamment une carte d'exposition au risque, fiable et objective, qui permet aux organisations de

décider des moyens à mettre en œuvre pour maximiser les bénéfices d'un projet donné. Elle sert tout particulièrement à élaborer des plans d'atténuation du risque, structurer des contrats d'impartition minimisant les risques pour le client et suivre l'évolution du profil du risque tout au cours des projets.

Benoit Aubert

Ph. D. (administration), HEC Montréal
benoit.aubert@hec.ca



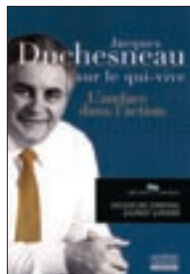
En 2007
l'École célébrera 100 ans de
réussites. Pour ne rien manquer,
visitez le
www.hec100.ca

Déjà 100 ans que HEC Montréal et ses
55 000 diplômés préparent l'avenir.

100
HEC MONTRÉAL
Toujours d'avant-garde

PAR LUCIE LÉPINE

Les auteurs des ouvrages présentés dans cette rubrique sont, pour la plupart, professeurs à HEC Montréal.



Jacqueline Cardinal et Laurent Lapierre
Jacques Duchesneau sur le qui-vive.

L'audace dans l'action

Collection « Création & Gestion », Les Éditions Logiques en partenariat avec la Chaire de leadership Pierre-Péladeau, 2006, 264 pages, **29,95 \$**

À l'évidence, le tandem d'auteurs Jacqueline Cardinal et Laurent Lapierre travaille en bonne intelligence! Cela nous vaut déjà un second titre de la collection « Création & Gestion » publiée par les Éditions Logiques en partenariat avec la Chaire de leadership Pierre-Péladeau. Convaincus de l'exemplarité du personnage et de son leadership, ils braquent cette fois les projecteurs sur Jacques Duchesneau, directeur émérite au final d'une longue carrière au Service de police de Montréal. L'ouvrage intitulé *Jacques Duchesneau sur le qui-vive. L'audace dans l'action* trace le portrait d'un « policier dans l'âme » devenu un meneur d'hommes doté d'un sens des responsabilités réprouvant toute malhonnêteté. Sa droiture et son ambition persévérante sont l'héritage de ses parents. Sa capacité à braver la tourmente se forge à même leur combat contre la misère. Aujourd'hui, l'intrépide gestionnaire assume le mandat de direction de l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien. Collaborer à la lutte contre le terrorisme international, c'est défier la gestion des risques. Sur le qui-vive, encore! Parions, avec les coauteurs, que monsieur Duchesneau saura étonner ses détracteurs.



Jean-Michel Viola

Management des grandes entreprises dans l'économie du savoir

Chenelière Éducation, 2006, 189 pages, **44,95 \$**

Dans l'économie du savoir, la compétitivité repose en grande partie sur la connaissance. Devant la nécessité, pour les organisations, de se doter de processus novateurs permettant de transformer le savoir en valeur ajoutée, l'ouvrage *Management des grandes entreprises dans l'économie du savoir* facilite la compréhension des enjeux propres aux grandes firmes. Si l'approche est récapitulative dans le menu des thèmes, elle n'en présente pas moins un ensemble bien charpenté alliant théories, modèles, recherches, études de cas et exemples éclairants. Au dire du professeur Jean-Michel Viola, l'exposé suit un « double fil conducteur » – *celui de la complexité et celui des connaissances* –, deux données incontournables qui imposent de multiples défis aux décideurs, particulièrement ceux œuvrant dans des organisations de grande taille.

AUTRES OUVRAGES RÉCENTS ET NOUVELLES ÉDITIONS

François Colbert et collaborateurs

Le marketing des arts et de la culture

3^e édition, Gaëtan Morin éditeur, 2007, 302 pages, **69,95 \$**

François Colbert, Robert Desormeaux, Marc Filion,

René Gendreau, Jean-François Ouellet

Gestion du marketing, 4^e édition,

Gaëtan Morin éditeur, 2006, 476 pages, **74,95 \$**

Marcel Côté

Comment créer un conseil d'administration

collection Entreprendre de la Fondation de l'entrepreneurship et des Éditions Transcontinental, 2006, 189 pages, **24,95 \$**

Sous la direction de Jean-Pierre Dupuis

Sociologie de l'entreprise, 2^e édition,

Gaëtan Morin éditeur, 2007, 482 pages, **59,95 \$**

Nathalie Elgrably

La face cachée des politiques publiques

Les Éditions Logiques, 2006,

334 pages, **29,95 \$**

Claude Laroche, Louise Martel,

Jean-Guy Rousseau, Johanne Turbide

Le gestionnaire et les états financiers,

5^e édition, Éditions du Renouveau Pédagogique, 2006,

316 pages, **59,95 \$**

Estelle M. Morin et Caroline Aubé

Psychologie et management, 2^e édition,

Chenelière Éducation, 2007, 477 pages, **64,95 \$**

Sylvie St-Onge et Roland Thériault

Gestion de la rémunération. Théorie et pratique

2^e édition, Gaëtan Morin éditeur,

708 pages, **79,95 \$**

Commandez les ouvrages présentés dans cette page à la librairie Coop HEC Montréal, par téléphone au 514 340-6400 ou sur le site de commerce électronique www.coophecmontréal.com et, jusqu'au 22 décembre 2006, obtenez 15 % de rabais sur le prix de détail suggéré. Coop HEC Montréal est la plus grande librairie de gestion au Québec.

SUCCÈS DE LA CAMPAGNE 2005-2006

LES JEUNES,
SENSIBLES À LA CAUSE

« Comme je suis fier d'être un diplômé de HEC Montréal! Je suis fier d'être associé à son financement et à sa cause, confie François Leduc (B.A.A. 2002). Je me sens redevable à l'École de m'avoir fourni un enseignement de cette qualité. » **PAR CHRISTINE DESLANDES**

SI L'ON EN JUGE PAR LES RÉSULTATS de la campagne de financement 2005-2006 de HEC Montréal, il est clair que François Leduc n'est pas le seul diplômé à témoigner généreusement sa reconnaissance envers l'École. En effet, pour la première fois, les dons recueillis ont franchi la barre des 3 millions de dollars, ce qui représente un bond de 50 % par rapport à l'année précédente. Et si l'on extrait de l'ensemble le groupe des jeunes diplômés – c'est-à-dire des diplômés depuis moins de cinq ans –, on enregistre une augmentation du montant récolté de 255 % par rapport à l'année dernière, passant de 13 700 \$ à 35 000 \$.

Des hausses importantes ont aussi été observées du côté de la participation. Dans l'ensemble, le nombre de donateurs a progressé de 18 % par rapport à l'an dernier. Et chez les jeunes diplômés, ce taux a fait un bond gigantesque de 272 %!

Luc Villeneuve, associé et directeur des opérations de certification Québec, de Samson Bélair/Deloitte & Touche, assurait la présidence de la campagne pour une deuxième année consécutive. Coup de maître, donc, pour l'équipe permanente du Bureau de développement et les nombreux bénévoles associés à la campagne 2005-2006 qui ont réussi plus que jamais à canaliser le sentiment d'appartenance à l'École.

Pour Louis Larivière, directeur du Bureau de développement, « la réputation de l'École et la qualité de son enseignement constituent la base de cet attachement. Et il semble bien que les différents outils de promotion et de reconnaissance mis en place ces dernières années soient très appréciés par les donateurs. »

Objectif : sensibiliser les jeunes diplômés

On se souviendra que le Bureau de développement a mis en place l'an dernier un programme de reconnaissance très complet, comportant plusieurs volets, dont l'un concerne spécialement les jeunes diplômés depuis cinq ans et moins. Créer une culture et des habitudes philanthropiques demande du temps. C'est pourquoi il a été choisi de sensibiliser les jeunes diplômés le plus tôt possible après l'obtention de leur diplôme. Résultat : une meilleure communication, plus hâtive, suscite un intérêt grandissant.

Mais il fallait faire plus, et tenir compte des motivations des jeunes qui, même s'ils ne peuvent, en début de carrière, faire des dons importants, aiment bien que ces dons soient affectés à des projets qui les mobilisent.

On a donc tenu compte du fait que les jeunes diplômés souhaitent tout particulièrement aider les étudiants qui suivent leurs traces en leur proposant le projet Bourses de promotion. Ainsi donc, tous les dons recueillis auprès des jeunes diplômés sont remis en totalité aux étudiants, 50 % du montant total étant dédié aux bourses d'excellence, et l'autre 50 % aux bourses au besoin.

Patrice Martin est responsable du télémarketing au Bureau de développement. Au cours des trimestres d'automne 2005 et d'hiver 2006, 23 000 diplômés – dont 7 500 jeunes diplômés – ont été joints au téléphone par son équipe. « Le projet Bourses de promotion a été très bien reçu, avoue-t-il. Ce projet concret est apprécié parce qu'il permet aux donateurs de savoir où ira leur argent et qu'il nourrit le sentiment de transmission à la génération suivante. »

Parmi les personnes jointes par l'équipe de télémarketing, 17, dont 7 jeunes diplômés, ont fait un don de plus de 1000 \$. En guise de remerciement, leur nom a été gravé sur une dalle dans le « hall des générations », situé dans l'entrée de l'édifice principal de l'École. « En déambulant dans le hall, les étudiants voient ces dalles, et plusieurs se disent qu'un jour leur nom y apparaîtra », dit Patrice Martin.



FRANÇOIS LEDUC

Faire la différence dans son milieu

Se définissant comme des défenseurs du financement des universités et de la qualité de l'enseignement, de jeunes diplômés ont poussé leur engagement un peu plus loin. C'est le cas de François Leduc (B.A.A., profil entrepreneur), président de Lepont, une entreprise de service d'entretien résidentiel et commercial.

À 30 ans, François dirige les 45 employés de la compagnie qu'il a fondée à la fin de ses études, en 2002. Ce projet, ébauché sur les bancs d'école, a rapidement pris son envol, succès qu'il attribue en bonne partie à la qualité de l'encadrement fourni à l'École.

Heureux de sa réussite, François Leduc a aujourd'hui les lettres « HEC » gravées sur le cœur et son nom gravé sur l'une des dalles de l'École. En 2003, le jeune philanthrope a créé la Bourse en entrepreneurship Lepont remise à un étudiant du profil entrepreneur au B.A.A. qui se distingue dans la présentation d'un plan d'affaires pour un projet à caractère non technologique. D'une valeur de 500 \$, cette bourse est décernée annuellement pour une durée de 5 ans.

Mais son apport ne se limite pas à remettre un chèque en main propre à un étudiant. Chaque année, François participe activement à la sélection du boursier. Ces trois dernières années, il a également donné une quinzaine de présentations en classe pour témoigner de son expérience d'entrepreneur. Et il a profité de ces occasions pour parler de sa démarche philanthropique aux étudiants et les encourager dans cette voie.



SÉBASTIEN MAILHOT

Recevoir... et donner en retour

Actionnaire et associé chez Capimont Technologies, un fonds de capital de risque, Sébastien Mailhot (B.A.A. 1994), 34 ans, est à l'origine de la Bourse en entrepreneurship Capimont Technologies qui sera offerte par cette entreprise à compter de l'automne 2006. L'idée a d'abord germé dans sa tête, puis il a rallié les autres actionnaires de l'entreprise, dont les trois quarts sont diplômés de HEC Montréal.

L'objectif premier de ce don est d'assurer un retour d'ascenseur. « J'ai moi-même été boursier, dit-il. Je suis donc bien placé pour comprendre l'importance de ce genre de reconnaissance en milieu universitaire. »

D'un montant de 3 000 \$, la Bourse Capimont Technologies, qui sera offerte annuellement pendant 3 ans, vise aussi à valoriser l'entrepreneuriat. Les étudiants au certificat en création d'entreprise, au B.A.A., profil entrepreneur, et au MBA, ou à l'un ou l'autre des diplômes d'études supérieures spécialisées, y sont admissibles.

Cette bourse est accompagnée d'une activité de réseautage d'affaires ayant pour but de permettre au boursier d'établir des contacts qui pourraient lui ouvrir des portes en début de carrière.

Tout comme François Leduc, Sébastien Mailhot souhaite que son geste inspire d'autres jeunes à faire de même. « Je ne veux pas seulement recevoir; je veux donner, explique-t-il. C'est un effet de balancier, un retour d'ascenseur. Je veux contribuer à bâtir le futur. » □

POUR UN MONDE MEILLEUR, DES DIPLÔMÉS S'ENGAGENT...

Faire le bilan de l'engagement social et communautaire des diplômés de HEC Montréal exigerait un volume en plusieurs tomes. Du moins s'il faut en juger par les témoignages saisissants de Sophie Sureau, de Dario Iezzi, de Chantal Champagne et de Caroline Sauvé. Pour les uns, l'engagement s'inscrit dans la suite logique de rêves caressés depuis le tout jeune âge. Pour d'autres, il trouve sa source dans une épreuve douloureuse ou au hasard d'un événement marquant. Une constante se dégage toutefois : l'engagement social change la vie! **PAR ROBIN PHILPOT**

SOPHIE SUREAU (B.A.A. 1994) pourrait être l'héroïne d'un roman de Graham Greene : elle se trouvait au mauvais endroit au mauvais moment. Lors de l'attentat terroriste de Bali, en 2002, elle a été gravement brûlée. Rapatriée au Canada 40 jours après l'attentat, Sophie a dû surmonter une terrible épreuve physique et émotionnelle. Son courage et sa détermination, elle les a ensuite mis au service d'une cause en cofondant, à Montréal, l'organisme Entraide Grands Brûlés. La devise de l'organisme, *Après survivre, revivre*, colle à sa mission qui consiste à aider les grands brûlés à réintégrer la vie et à s'épanouir à nouveau.

L'organisme a été cofondé par Sophie, Louise Lapointe, une autre grande brûlée, et le docteur Léo Lasalle. Après s'être d'abord



SOPHIE SUREAU

engagée comme pair-aidante, Sophie s'est attelée à la tâche de fonder l'organisme, de trouver du financement et de s'assurer de sa reconnaissance. Mission accomplie : fondée en 2004, Entraide Grands Brûlés compte maintenant deux employés à temps plein et est reconnue par le ministère de la Santé et des Services sociaux du

Québec pour tout l'ouest de la province. Et en juin 2005, le magazine *Time*, édition canadienne, consacrait Sophie au nombre des 2005 Canada's Heroes.

« L'Hôtel-Dieu s'occupe de sauver la vie des grands brûlés, l'Hôpital de réadaptation Villa Medica se consacre à leur réadaptation et, maintenant, Entraide Grands Brûlés leur offre des services d'aide à la réintégration, explique Sophie Sureau. Personnellement, j'ai reçu un grand soutien de la part de mes proches. En revanche, j'ai vu plusieurs grands brûlés sans soutien, qui souffraient beaucoup. Même les proches se sentent souvent démunis, pris au dépourvu. Ma mère, par exemple, s'est presque évanouie lorsqu'elle m'a vue à mon retour. » Grâce à son attitude positive et à beaucoup de travail, Sophie a pu revivre.



DARIO IEZZONI

Le 7 septembre dernier, elle a donné naissance à son premier enfant, la petite Chloé. Une autre belle mission accomplie !

Pour Dario Iezzoni (MBA 2001), la paix et la justice sociale se situent au cœur même de sa carrière. Directeur général de Commerce équitable Oxfam-Québec depuis près de cinq ans, Dario s'est inscrit au MBA de HEC Montréal après avoir pratiqué le droit pendant trois ans. « Je voulais comprendre le fonctionnement des entreprises et me donner des outils pour contrer l'exploitation dans le monde. J'ai trouvé la formation taillée sur mesure, même si j'étais parmi les rares à mettre autant l'accent sur la responsabilité sociale des entreprises. Par exemple, les professeurs m'ont enseigné la gestion humaine des ressources, et non pas la gestion des ressources humaines. J'ai aussi compris que ce n'est pas mal de faire de l'argent, mais que c'est comment on le fait qui compte. »

Sa formation a porté ses fruits. Quand Dario est entré en fonction, la filiale de commerce équitable d'Oxfam-Québec était déficitaire. Or, cet organisme de distribution de produits équitables venant du Sud affiche aujourd'hui un chiffre d'affaires de près de deux millions de dollars et il enregistre des profits depuis deux ans. L'offre de produits est maintenant suffisante. Le prochain défi consiste à faire croître la demande et à trouver des points de distribution partout au Canada. Pour Dario, la créativité, l'imagination, surtout sur le plan financier, et la mobilisation du personnel sont essentielles dans un travail comme le sien.

Chantal Champagne (MBA 1995) est directrice principale, support d'affaires, à la Banque Nationale. Depuis son jeune âge, elle rêve de faire de l'entraide internationale et, aussi, de réaliser quelque chose d'inusité. Avec trois jeunes enfants, cela

a été impossible jusqu'à récemment. En fait, jusqu'à ce que des représentants du projet *Kilimandjaro 2006, Au sommet pour CARE* l'approchent. Chantal s'est alors jointe, en février 2006, à une équipe de 24 marcheurs, dont le « fou du roi » Dany Turcotte, qui ont escaladé cette montagne surnommée *le toit de l'Afrique*. L'objectif : recueillir plus de 100 000 \$ destinés à augmenter le niveau de vie de petits fruiticulteurs – surtout des femmes – au Sénégal. Chantal s'y est donnée à fond. Elle a amassé une somme totalisant trois fois l'objectif personnel fixé à chacun, soit la deuxième plus importante du groupe. Elle y a consacré ses vacances annuelles. Et elle a réussi tout un exploit physique.

« Ce projet a changé ma vie sur plus d'un plan, dit Chantal. Sur le plan physique, je m'entraîne maintenant régulièrement. Réussir à escalader le Kilimandjaro m'a appris que l'on peut faire des choses qui, jusque-là, nous paraissaient impossibles. Aussi, je suis plus déterminée que jamais à faire des choses qui aident d'autres personnes, tout en me réalisant. » Son souvenir le plus marquant : l'ascension la plus difficile, vers le camp du cratère, le jour 8, alors qu'il faisait un froid de canard et que le vent pouvait vous emporter comme une feuille morte. « Ce fut la journée la plus éprouvante et la plus belle de ma vie ! »

Pour sa part, Caroline Sauvé (B.A.A. 1995), qui a un penchant pour la politique, a choisi la promotion de la démocratie. Et c'est par l'observation d'élections à l'international, à titre volontaire, qu'elle s'engage. Conseillère principale à l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien (ACSTA), à Ottawa, elle a été désignée observatrice lors de différentes élections par l'organisme à but non lucratif Canadem, qui œuvre au service de la paix et de la sécurité internationale :



CAROLINE SAUVÉ

d'abord en Ukraine, en décembre 2004, pendant la Révolution orange, puis à Haïti, en février et en avril 2006.

Étudiante à HEC Montréal, Caroline s'intéressait déjà au développement économique international. Elle attribue aussi son intérêt pour l'engagement international à un emploi au Conseil privé du Canada et à une affectation, en 2003, à la Commission européenne. « J'ai pris connaissance du rôle du Canada sur le plan international et j'ai eu le sentiment que je pouvais être utile. De plus, comme je travaille dans le domaine de la sécurité, il y a un chevauchement entre ma vie professionnelle et cet engagement. Pour qu'il y ait des élections libres, il faut qu'il y ait de la sécurité. Et j'ai eu la chance d'être appuyée par mon employeur. »

Caroline est revenue ravie de chaque mission. « En Ukraine, l'accueil était absolument remarquable, même dans les régions dites hostiles. À Haïti, on a vu un pays formidable qui tranche nettement avec les images négatives rapportées par nos médias. » Si l'occasion se présente, elle aimerait que sa prochaine mission soit en Afrique, et plus précisément au Congo. □



CHANTAL CHAMPAGNE

UNE SIGNATURE DE QUALITÉ



MICHEL PATRY

C'est avec beaucoup de fierté et d'enthousiasme que j'ai entrepris, en septembre dernier, mon directorat à HEC Montréal. Mon association à l'École remonte à il y a plus de 30 ans, comme étudiant, et à 24 ans, comme professeur. J'ai donc vu grandir notre École, et je suis très honoré d'avoir été nommé son dixième directeur.

L'ÉCOLE – NOUS POUVONS L'AFFIRMER – est sur une formidable lancée. Cela tient pour beaucoup aux efforts soutenus de tout son personnel depuis de nombreuses années, à ses fidèles diplômés et à ses talentueux étudiants. Cela tient, également, au leadership qu'a assuré mon prédécesseur, Jean-Marie Toulouse, qui profite présentement d'une année sabbatique bien méritée après 12 années à la barre de l'établissement.

A SIGNATURE OF QUALITY

It was with great pride and enthusiasm that I accepted the position of HEC Montréal Director in September. I have been involved with the School for the past 30 years, in fact – first as a student, and then for 24 years as a professor. Over that time I have watched our School grow, and I am very honoured to serve as its tenth director.

THERE IS NO QUESTION but that our School is on a tremendous roll. We owe this success largely to the unflagging efforts by all its staff for many years and to its faithful alumni and talented students. It is also the result of the leadership exercised by my predecessor, Jean-Marie Toulouse, who is now taking a well-deserved sabbatical after 12 years at the helm.

Just since the beginning of the fall term, there has been a flood of good news and distinctions. Along with our faculty, students and alumni, I am particularly delighted with the extraordinary standing of our MBA. For the second straight time, it has been ranked with the best non-US programs – only 10 in all – in the prestigious *BusinessWeek* list. What is more, for the first time, it has made it into *The Economist's Which MBA?* guide to the world's 100 best programs. When you think that there are some 3,000 MBA programs around the world and considering the names of the schools and universities on the list alongside HEC Montréal, we have every reason to be proud of the quality and calibre of our MBA. This position, needless to say, is the envy of many and calls for a constant drive to innovate, reflecting students' and businesses' true needs.

Depuis le début du trimestre d'automne seulement, les bonnes nouvelles et les reconnaissances affluent. Avec les professeurs, les étudiants et les diplômés, je me réjouis tout particulièrement du positionnement extraordinaire de notre MBA. Pour une deuxième fois consécutive, il côtoie les meilleurs programmes – 10 seulement – offerts à l'extérieur des États-Unis dans le prestigieux classement de *BusinessWeek*. Et, pour la première fois, il figure dans le guide *Which MBA?* de *The Economist* qui présente les 100 meilleurs programmes au monde. Lorsque l'on sait qu'il existe environ 3000 programmes de MBA à travers le monde et lorsque l'on regarde les noms des écoles et des universités au rang desquelles se classe maintenant HEC Montréal, cela nous donne la mesure de la qualité et du calibre de notre MBA. Et cela nous permet facilement d'imaginer que cette position, enviée par plusieurs, demande des efforts constants d'innovation allant véritablement dans le sens des besoins des étudiants et des entreprises.

Pour continuer sur sa lancée, l'École, il va sans dire, devra faire face à des enjeux importants. Parmi ceux-ci : un marché, au Québec, qui, compte tenu des données démographiques, arrive à maturité, une intensification de la concurrence sur les marchés local, national et international, une forte volonté d'innovation de la part de nos concurrents nationaux et internationaux et un resserrement de nos ressources financières.

Dans ce contexte, les succès remportés ces dernières années sur les plans de l'enseignement, de la recherche, de la formation des dirigeants et de l'internationalisation représentent d'importants

If the School is to add to this list of achievements, of course, it will have to address some important challenges. These include the educational market in Quebec, which demographers tell us has almost peaked; the growing competition on local, national and international markets; intense efforts to innovate by our national and international competitors; and our tighter financial resources.

In this context, HEC Montréal's successes in recent years in terms of teaching, research, executive training and international outreach are all significant assets – just like the quality of its faculty and all its staff.

I often summarize our approach with a simple credo: everything we do, in every field, must bear a signature of quality. A signature that makes us distinctive, that sets us apart and reflects our School's many-faceted personality.

In 2007, HEC Montréal will be marking its 100th anniversary with dignity and flair. The recently announced program of activities also bears a signature of quality. In addition, the theme adopted for these celebrations, *Always at the forefront*, clearly describes our personality and our common commitment to keep

actifs pour HEC Montréal, tout comme la qualité de son corps professoral et de son personnel dans son ensemble.

Je résume souvent cette trajectoire sur laquelle nous sommes engagés par la formule suivante : marquer chacune de nos actions, dans tous nos domaines d'exercice, d'une signature de qualité. Une signature de qualité qui nous distingue, qui nous différencie et qui reflète la riche personnalité de notre École.

En 2007, HEC Montréal célébrera son 100^e anniversaire avec dignité et panache. La programmation des activités, qui vient d'être dévoilée, porte, elle aussi, une signature de qualité. De plus, le thème adopté pour ces fêtes, *Toujours d'avant-garde*, décrit fort bien notre personnalité et notre volonté commune d'aller de l'avant. Il y a donc de bonnes raisons de célébrer, ensemble, ce qu'est, aujourd'hui, HEC Montréal.

J'espère bien sincèrement avoir le plaisir de vous rencontrer au cours de l'année qui vient. Pour faire connaissance. Pour renouer des amitiés. Et pour discuter de l'avenir et des projets de notre École.

À bientôt.

Michel Patry
Directeur
HEC Montréal

moving forward. So there are good reasons for us all to celebrate what HEC Montréal has now become.

I sincerely hope to have the pleasure of meeting you over the coming year. To make your acquaintance, renew old friendships, and talk about our School's future and its plans.

Until then –

Michel Patry
Director
HEC Montréal

Journée portes ouvertes

Pour information : www.hec.ca/portesouvertes
Nous serons heureux de vous accueillir à HEC Montréal,
3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal.

- 19 novembre, de 11 h à 16 h
- 7 février, de 16 h à 20 h

Visites guidées, stands d'information et séances d'information.

Séances d'information du 19 novembre :

À 13 h :

- Le programme d'échanges internationaux au B.A.A.
- Trois bonnes raisons de choisir l'un des 18 certificats que vous offre HEC Montréal.

À 14 h :

- Votre B.A.A. en trois langues.
- À l'avant-garde des technologies de l'information : le certificat en systèmes d'information et analyse d'affaires.
- Le diplôme d'études supérieures spécialisées (D.E.S.S.) en gestion de patrimoine privé.

À 15 h :

- Devenir CA, CMA ou CGA ? Le chemin du succès passe aussi par les certificats.

Séances d'information sur le MBA

Réservation requise : 514 340-6299 ou nathalie.langlais@hec.ca
Au Centre Mont-Royal, 2200, rue Mansfield à Montréal.

- 22 novembre, à midi sur le MBA en français.
- 22 novembre, à 18 h sur le MBA en anglais.

Les activités du Réseau HEC Montréal

Pour information : www.reseauhec.ca

Les Entre-Vues

Petit-déjeuner – conférence, à 7 h 15, au Club Saint-James, à Montréal.

- 23 novembre avec Jean St-Gelais, président des Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM) et président-directeur général de l'Autorité des marchés financiers (AMF).

Gala du commerce 2006

À la Salle des pas perdus de la Gare Windsor, à Montréal.

- 1^{er} décembre gala organisé par le Réseau HEC Montréal et le magazine *Commerce*, en collaboration avec HEC Montréal, sous la présidence d'honneur de monsieur Alain Bellemare, président, Pratt & Whitney Canada.

Rencontre avec un leader

Rencontre organisée à l'intention des diplômés de 35 ans et moins par le Comité des jeunes du Réseau. À 7 h 15, au salon L'Oréal de HEC Montréal.

- 31 janvier avec Guylaine Saucier, administrateur de sociétés.

Prix Relève d'excellence 2007

À 7 h 15, à l'hôtel Fairmont – Le Reine Elizabeth, à Montréal.

- 5 avril petit-déjeuner – gala reconnaissant les réalisations des diplômés HEC Montréal de 35 ans et moins.

Fêtes du 100^e anniversaire

Pour tout savoir sur la programmation des fêtes du 100^e anniversaire de HEC Montréal : www.hec100.ca



Salons internationaux

Pour information : www.hec.ca/futurs/salons.htm

Nous y serons. Venez nous visiter et parlez-en à vos collègues et amis intéressés par des études en gestion.

États-Unis

- 19 avril World Bank IMF College Fair. Washington, lieu à confirmer.

France

- 8 au 10 décembre L'Étudiant – Salon spécial des Grandes Écoles de commerce et d'ingénieurs, Espace Champerret, hall A, Paris.
- 13 et 14 janvier L'Étudiant – Salon des formations internationales, Parc des expositions Paris Expo, hall 8, Paris.
- 18 janvier Le salon des masters et mastères spécialisés – Le Monde et Hobsons, Palais Brongniart, Bourse de Paris.
- 19 au 21 janvier L'Étudiant – Salon de l'étudiant de Lyon, Halle Tony-Garnier, Lyon.
- 24 au 27 janvier Salon Infosup / ONISEP des 2^e et 3^e cycles de Toulouse, Parc des expositions, Toulouse.
- 1^{er} au 3 février L'Étudiant – Salon du lycéen et de l'étudiant de Montpellier, Le Corum, Montpellier.

Inde

- 28 novembre QS World MBA Tour New Delhi, Taj Mahal Hotel, New Delhi.
- 30 novembre QS World MBA Tour Hyderabad, Taj Krishna, Hyderabad.
- 2 décembre QS World MBA Tour Bangalore, Taj Residency, Bangalore.
- 4 décembre QS World MBA Tour Chennai, ITC Hotel Park Sheraton & Towers, Chennai.

Mexique

- 17 et 18 février EduCanada 2007 Monterrey, lieu à confirmer.
- 20 et 21 février EduCanada 2007 Mexico, lieu à confirmer.
- 23 et 24 février EduCanada 2007 Guadalajara, lieu à confirmer.



En 1997,
nous étions les premiers au Québec à
introduire l'ordinateur portatif pour
l'enseignement de la gestion.

Le leadership de HEC Montréal s'exprime par une démarche novatrice en enseignement, en formation des cadres ainsi qu'en recherche et développement de projets internationaux.

Déjà 100 ans que HEC Montréal et ses 55 000 diplômés préparent l'avenir.
www.hec100.ca



HEC MONTRÉAL
Toujours d'avant-garde

Une affinité pour le service

Assurances habitation et auto

pour les diplômés de HEC Montréal

Tarifs de groupe avantageux
et service exceptionnel

Programme d'assurance parrainé par

LeRéseau
HEC MONTRÉAL

Demandez une soumission!

Vous pourriez

GAGNER 1 des 2
TOUTES NOUVELLES

Mercedes-Benz B 200 Turbo*!



Nos clients en assurances habitation et auto sont automatiquement inscrits.

À titre de diplômé de HEC Montréal, TD Meloche Monnex vous déroule le tapis rouge avec son **service exceptionnel** et ses **tarifs de groupe avantageux**[†] pour vos assurances habitation et auto.

Devenez membre en règle du Réseau HEC Montréal et obtenez une **réduction additionnelle de 10%^{**}** sur la tarification de groupe déjà consentie sur vos assurances habitation et auto.

Profitez de votre statut privilégié dès aujourd'hui!

1 888 589 5656

TDMelocheMonnex.com/reseauhec

Communiquez avec nous dès aujourd'hui!



Meloche Monnex

Assurance pour professionnels et diplômés

Une affinité pour le service

*Les tarifs de groupe en assurance auto ne s'appliquent pas aux provinces de Terre-Neuve et de l'Île-du-Prince-Édouard. En raison des lois provinciales, notre programme d'assurance auto n'est pas offert en Colombie-Britannique, au Manitoba et en Saskatchewan. Le programme d'assurances habitation et auto est souscrit par Sécurité Nationale compagnie d'assurance et distribué par Meloche Monnex services financiers inc.

**Aucun achat requis. Le concours est ouvert aux résidents du Canada ayant atteint l'âge de la majorité dans leur lieu de résidence. La valeur approximative de chaque véhicule est de 25 000 \$. Le concours est en vigueur du 1^{er} janvier au 31 décembre 2008. Avant d'être déclarée gagnante, chaque personne dont le nom aura été tiré au sort devra résoudre correctement un problème mathématique. Pour plus de détails sur le concours et sur notre entreprise, visitez le TDMelocheMonnex.com/reseauhec.

†Offre valable pour les résidents du Québec seulement.